

ĐỔI MỚI
&
SÁNG TẠO

Peter Sharzynski • Rowan Gibson

ĐỔI MỚI TỪ CỐT LÕI

Kế hoạch thay đổi cách thức
đổi mới cho công ty của bạn

Innovation To
The Core



Đổi mới từ cốt lõi
Peter Skarzunki & Rowan Gibson

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

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

Table of Contents

Mục lục

GIỚI THIỆU

PHẦN I. BIẾN NHỮNG ĐIỀU MƠ HỒ THÀNH THỰC TẾ

1. THÁCH THỨC MỚI CỦA ĐỔI MỚI

2. TAO TIỀN ĐỀ CHO ĐỔI MỚI

3. XÂY DỰNG NỀN TẢNG CHO SỰ HIỂU BIẾT CHIẾN LƯỢC MỚI

PHẦN II. MỞ RỘNG VÀ TĂNG CƯỜNG NGUỒN ĐỔI MỚI

4. TAO RA CÁC CƠ HỘI MỚI

5. ĐỔI MỚI TRONG TOÀN MÔ HÌNH KINH DOANH

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ VÀ SẮP ĐẶT CÁC CƠ HỘI TĂNG TRƯỞNG MỚI

6. ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM

7. XÂY DỰNG MỘT CẤU TRÚC ĐỔI MỚI

PHẦN IV. TỐI ĐA HÓA DOANH THU DƯA TRÊN ĐỔI MỚI

8. QUẢN LÝ VÀ NHÂN RỘNG NGUỒN LỰC

9. MỨC ĐỘ RỦI RO VÀ VIỆC GIẢM THIỂU RỦI RO CHO CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ VÀO ĐỔI MỚI

PHẦN V. HƯỚNG ĐỔI MỚI VÀO TRONG TÂM

10. CÂN BẰNG LINH ĐỘNG GIỮA CUNG VÀ CẦU

11. XÂY DỰNG HỆ THỐNG NĂNG LỰC HỖ TRỢ SỰ ĐỔI MỚI

12. XÂY DỰNG SỰ ĐỔI MỚI BỀN VỮNG

Mục lục

GIỚI THIỆU

PHẦN I. BIẾN NHỮNG ĐIỀU MƠ HỒ THÀNH THỰC TẾ

1. THÁCH THỨC MỚI CỦA ĐỔI MỚI

2. TAO TIỀN ĐỀ CHO ĐỔI MỚI

3. XÂY DỰNG NỀN TẢNG CHO SỰ HIỂU BIẾT CHIẾN LƯỢC MỚI

PHẦN II. MỞ RỘNG VÀ TĂNG CƯỜNG NGUỒN ĐỔI MỚI

4. TAO RA CÁC CƠ HỘI MỚI

5. ĐỔI MỚI TRONG TOÀN MÔ HÌNH KINH DOANH

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ VÀ SẮP ĐẶT CÁC CƠ HỘI TĂNG TRƯỞNG MỚI

6. ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM

7. XÂY DỰNG MỘT CẤU TRÚC ĐỔI MỚI

PHẦN IV. TỐI ĐA HÓA DOANH THU DỰA TRÊN ĐỔI MỚI

8. QUẢN LÝ VÀ NHÂN RỘNG NGUỒN LỰC

9. MỨC ĐỘ RỦI RO VÀ VIỆC GIẢM THIỂU RỦI RO CHO CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ VÀO ĐỔI MỚI

PHẦN V. HƯỚNG ĐỔI MỚI VÀO TRONG TÂM

10. CÂN BẰNG LINH ĐÔNG GIỮA CUNG VÀ CẦU

11. XÂY DỰNG HỆ THỐNG NĂNG LỰC HỖ TRỢ SỰ ĐỔI MỚI

12. XÂY DỰNG SỰ ĐỔI MỚI BỀN VỮNG

GIỚI THIỆU

Năm 1995, tôi cùng một nhóm đồng nghiệp trẻ thành lập công ty tên là *Strategos*. Mục tiêu của chúng tôi không đơn thuần là thành lập một công ty tư vấn như bao công ty khác. Thay vào đó, chúng tôi muốn thử nghiệm một giả thuyết, đó là: cùng với nỗ lực và sự kiên trì, các tổ chức công kênh, quan liêu có thể có được sự đổi mới làm “thay đổi cuộc chơi” như họ làm với việc thực thi đầy tính kỷ luật. Tất nhiên chúng tôi không ngây thơ. Chúng tôi biết có thể phải mất cả thập kỷ hoặc hơn thế để phát triển các dữ liệu, công cụ, tham số, quy trình và hệ thống công nghệ thông tin cho phép khách hàng gắn DNA đổi mới vào hệ thống quản lý và văn hóa của tổ chức mình. Chúng tôi biết mình sẽ phải nỗ lực tìm kiếm những đối tác là các công ty sẵn sàng mạo hiểm vượt ngoài ranh giới những tiêu chuẩn thực hành tốt nhất và giải quyết thách thức của việc biến đổi mới thành năng lực “mọi lúc mọi nơi” của công ty. Chúng tôi biết sẽ phải lưu tâm đến các câu hỏi sâu như: tại sao một số người cứ như thể là nhà tiên tri và có thể xác định rõ những cơ hội mới, phi truyền thống trong khi rất nhiều người khác lại không thấy gì ngoài hiện trạng đang có? Nhưng ngược lại, chúng tôi biết mình không đơn độc trong hành trình điều tra này. Chúng tôi sẽ học được rất nhiều từ các nhà quản lý và học giả – những người hết lòng cho việc giải phóng quyền năng trí tưởng tượng của con người trong công việc.

Như đã đề ra, chúng tôi xem xét công việc của W. Edwards Deming và những người đề xuất Quản trị chất lượng tổng thể (TQM) để khơi gợi cảm hứng. Trước thời điểm công việc tiên phong đó của họ được thực hiện, trong hầu hết các công ty, trách nhiệm về chất lượng được tập trung hạn hẹp ở các giám sát viên kiểm tra chất lượng được đào tạo kỹ lưỡng. Các cá nhân này được trả lương để loại bỏ những sản phẩm lỗi ở cuối dây chuyền sản xuất. Do đó, nếu bạn ghé thăm bất kỳ công ty sản xuất nào vào những năm trước khi có khái niệm TQM, bạn sẽ thấy chất lượng sản phẩm không được đo lường nghiêm ngặt, không được thiết kế thành những sản phẩm như mong muốn ban đầu, không được xây dựng thành những hệ thống và cách thức sản xuất, không phải là một yếu tố quan trọng trong quản lý lương thưởng, và rõ ràng không phải là trách nhiệm của những nhân viên cốt cán “bình thường”. Trong khi tại một số công ty như Patek Philippe và Hermès, những người thợ thủ công lành nghề mang trọng trách đem lại chất lượng tuyệt hảo cho từng sản phẩm thì ở các công ty khác, chất lượng lại là trách nhiệm của những người thuộc *phòng chất lượng*. Vậy nhưng đến cuối thế kỷ XX, chất lượng đã trở thành một năng lực rộng khắp tại rất nhiều công ty hàng đầu thế giới. Ngày nay, các tổ chức tiên bộ thường có một “đội quân” Six Sigma đẳng cấp đại diện – những người được đào tạo để vận dụng cách phân tích quy trình thống kê và cải tiến thường xuyên đã được triển khai bởi Deming và các đồng sự.

Chúng tôi tự hỏi, nếu chúng ta có thể tạo một cái gì đó siêu việt và khó hiểu như việc biến chất lượng thành một năng lực tổng thể, vậy thì tại sao chúng ta không thể làm điều tương tự với sự đổi mới? Giống như quan điểm trước đây đối với chất lượng, theo kinh nghiệm của chúng tôi, đổi mới cũng thường được coi là công việc của các chuyên gia, những người có khả năng “cách tân”, những người được trả lương để đổi mới và ngồi ở phòng Nghiên cứu và Phát triển hoặc phòng phát triển sản phẩm mới. Hoặc đó là công việc của những “nghệ nhân” đổi mới – những “cửa hiếm”, bất chấp không có vai trò đổi mới chính thức nào, thi thoảng thành công trong việc thúc ép một ý tưởng thực sự cấp tiến đi qua một loạt các cấp quản lý cấp trung bảo thủ, trung lập để đưa ra thị trường. Những con người đầy sáng kiến, dũng cảm và dám phá vỡ nguyên tắc này trong hầu hết các công ty thực sự rất hiếm.

Như chúng tôi đã tin, nếu như đổi mới là cách duy nhất để đánh bật các đối thủ trong dài hạn, vậy thì điều đó khó có thể được “thỏa mãn” với một mô hình quản lý mà tư duy đổi mới bị cô lập trong một nhóm những người phụ trách đổi mới hoặc thỉnh thoảng, một hành vi anh hùng của những người có sự nhiệt thành với công việc và trái tim quả cảm. Đổi mới quá quan trọng do đó không thể chỉ trở thành một chức năng, một bộ phận, sáng kiến nhất thời, hoặc là hành vi đặc biệt. Và đổi mới sẽ càng trở nên quan trọng trong những năm tới.

Trong một thế giới liên tục biến đổi, đổi mới là phương thức đảm bảo duy nhất chống lại sự không phù hợp. Trong một môi trường mà rào cản gia nhập ngành ngày càng giảm và có xu hướng biến mất, đổi mới là phương cách duy nhất để tồn tại trong cuộc cạnh tranh gắt gao này. Và trong nền kinh tế toàn cầu khi lợi thế tri thức ngày càng phát triển nhanh chóng, đổi mới là chiếc phanh duy nhất đối với “quy luật hàng hóa phổ biến”.

Dù vậy, như Skarzynski và Gibson sẽ tranh luận trong phần sau của cuốn sách, trong 100 công ty khó có thể có được một công ty có thể thành công trong việc biến đổi mới thành một khả năng rộng khắp từ trên xuống dưới. Tôi không tin việc này phản ánh sự thiếu cam kết từ phía lãnh đạo cấp cao mà nó phản ánh việc thiếu lộ trình rõ ràng để biến đổi mới thành công việc của mọi thành viên trong công ty. Cho phép tôi quay lại câu chuyện về chất lượng. Nếu năm 1970, bạn hỏi Chủ tịch của General Motors (GM) là liệu ông ấy có hứng thú với việc cải thiện chất lượng sản phẩm của GM hay không, câu trả lời có thể sẽ là “Có”. Chất lượng cao hơn đem lại chi phí bảo hành thấp hơn và khiến khách hàng vui vẻ hơn. Dù vậy, thật không may, hơn 30 năm trước, đội ngũ quản lý của GM không biết làm thế nào để thay đổi nấc chức năng của chất lượng. Trong khi các đối thủ của GM ở Nhật Bản đã tạo ra những bước tiến dài trong việc hệ thống hóa chất lượng, thì hầu hết những nỗ lực này lại không được các nhà quản trị của Detroit biết đến. Giám đốc của GM hẳn đã muốn đặt chất lượng lên tầm cao hơn, nhưng chỉ đơn giản là bởi ông không biết làm thế nào.

Tôi nghĩ ngày nay nhiều nhà quản trị cũng đang ở tình thế tiến thoái lưỡng nan đối với vấn đề đổi mới. Một công ty thực sự *bắt đầu* ở đâu khi muốn biến đổi mới thành một năng lực có hệ thống? Thực hiện chuỗi xây dựng năng lực này như thế nào? Nếu muốn những nỗ lực sau này đạt kết quả thì đầu tiên bạn cần làm gì? Làm thế nào bạn xác định và trung hòa được những độc tố tiềm ẩn sẽ hủy hoại sự đổi mới? Làm thế nào bạn cấy “gen” đổi mới vào một công ty đã dành hàng thập kỷ tập trung vào hiệu suất và thành tích hoạt động ngắn hạn? Làm thế nào bạn biến một nhân viên “bình thường” thành một nhà cải cách phi thường? Mở rộng phạm vi đổi mới ra sao để nó có mặt trong toàn mô hình kinh doanh cũng như những sản phẩm và dịch vụ cá nhân? Làm cách nào bạn quản lý được sự căng thẳng giữa nhu cầu cho phép “hàng nghìn ý tưởng nở rộ” và nhu cầu tập trung vào những nguồn lực hiếm. Làm sao để tạo ra được sự nghi ngại và tự do cần thiết cho đổi mới, trong khi khiến nhân viên trệch hướng? Làm sao để theo đuổi những ý tưởng thay đổi cuộc chơi mà không phải gánh những rủi ro ngoài khả năng chống chịu? Khi là một nhà quản lý, bạn phải làm thế nào để biết cách quản lý, đo lường, và dẫn dắt sự đổi mới? Nói ngắn gọn là làm thế nào bạn có thể mang đổi mới đến tận gốc, tận cốt lõi của tổ chức mình.

Đây là những câu hỏi mà đồng nghiệp của tôi trăn trở nhiều năm qua. Và cuốn sách bạn đang có trong tay là sự cô đọng những gì họ đã học được. Trong những trang sách tiếp sau đây, bạn sẽ tìm thấy những ví dụ thực tế, công cụ và phương pháp nhằm đưa đổi mới đến tận cốt lõi của doanh nghiệp, tổ chức, và văn hóa tổ chức của bạn.

GARY HAMEL

Woodside, California

Tháng Mười Một, 2007

PHẦN I. BIẾN NHỮNG ĐIỀU MƠ HỒ THÀNH THỰC TẾ

1. THÁCH THỨC MỚI CỦA ĐỔI MỚI

Hãy tưởng tượng mỗi nhân viên trong công ty bạn hàng ngày đi làm với niềm tin rằng ý tưởng của họ có thể ảnh hưởng đến số phận của công ty.

Tưởng tượng rằng không khí ở mọi góc ngách trong công ty của bạn đều thật rộn ràng – mọi lúc – với những khái niệm mới, cấp tiến và đột phá về sản phẩm, dịch vụ, chiến lược và thương vụ mới. Những ý tưởng này cung cấp cho bạn một suối nguồn đổi mới liên tục giúp khách hàng hài lòng, làm đối thủ lúng túng và mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho các cổ đông.

Hãy tưởng tượng bạn có thể truy cập Internet 24 giờ/7 ngày để có một cái nhìn toàn diện, thực tế về những hoạt động sáng tạo của công ty bạn trên toàn cầu – một bảng điện tử cho bạn thấy bao nhiêu ý tưởng đã được đưa ra, xuất phát điểm từ đâu, tốc độ qua các kênh liên lạc, khi nào những ý tưởng đó sẽ được thương nghiệp hóa và giá trị tài chính tương lai của những ý tưởng này như thế nào.

Hãy tưởng tượng nếu mỗi nhân viên của bạn, ở mọi cấp độ và mọi bộ phận, đều được đào tạo về các nguyên tắc, kỹ năng và công cụ về đổi mới – giúp cải thiện khả năng đưa ra những quan điểm mới, xác định những cơ hội chưa được khai phá và đưa ra những ý tưởng kinh doanh mới mẻ.

Và cũng hãy tưởng tượng công ty của bạn có một cơ sở hạ tầng đổi mới trên toàn thế giới nơi những nhà cải cách có thể nhận được hỗ trợ tài chính, nhân tài và sự hỗ trợ quản trị cần thiết để biến những ý tưởng của họ thành câu chuyện thành công trên thị trường.

Nói một cách đơn giản, hãy tưởng tượng khái niệm về việc xây dựng và củng cố khả năng đổi mới sâu rộng cho toàn công ty không chỉ là tham vọng mơ hồ mà là một thực tế hàng ngày trong công ty của bạn.

Bây giờ hãy ngừng tưởng tượng. Tại một số công ty hàng đầu thế giới như GE, P&G, IBM, Whirlpool, Royal Dutch/Shell, CEMEX, Best Buy, W. L. Gore và các công ty khác nữa – rất nhiều trong số những điều trên đang thực sự diễn ra.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ học được cách cải thiện đáng kể năng lực đổi mới của công ty mình bằng cách huy động và lưu hành trí tưởng tượng của nhân viên, khách hàng và đối tác kinh doanh – mọi lúc, mọi nơi. Trong những phần sau của cuốn sách, chúng tôi sẽ chia sẻ các công cụ, bí quyết và phương pháp đã được áp dụng thành công trong hơn một thập kỷ qua nhằm giúp các công ty biến đổi mới thành một năng lực cốt lõi và nhờ đó vượt trội hơn các đối thủ trong ngành.

Khiến đổi mới diễn ra

Đổi mới. Từ phòng họp cho đến báo chí kinh tế, ở đâu mọi người cũng đều đang nói về nó. Hầu hết các nhà quản trị cấp cao sẽ nói với bạn rằng họ hiểu rõ điều đó. Trong bất kỳ bản điều tra nào về những ưu tiên trong quản trị ngày nay thì đổi mới cũng luôn được đặt trong nhóm hai hoặc ba nhiệm vụ đầu tiên của công ty.

Nhưng biến đổi mới thành ưu tiên và biến đổi mới thành hiện thực là hai việc hoàn toàn khác nhau. Thường thì việc đổi mới sẽ không khác gì hơn là một từ thông dụng hoặc có mặt trên các miếng dán đề can – một chủ đề quản trị hàng ngày nhận được rất nhiều những lời hoa mỹ sáo rỗng trong các buổi họp công ty, chiến dịch quảng cáo của tập đoàn và các báo cáo thường niên.

Thách thức lớn của hầu hết các tổ chức đó là làm thế nào biến tất cả những điều hoa mỹ sáo rỗng đó thành thực tế và tăng doanh thu – không phải chỉ bằng cách tạo ra một vài cải tiến thay đổi dần dần đối với các sản phẩm và dịch vụ hiện tại hay bằng cách theo đuổi một sự thay đổi lớn đột xuất, mà là bằng việc tạo ra một dòng chảy đổi mới đột phá liên tục được lớn mạnh qua thời gian để hình thành một lợi thế cạnh

tranh khó vượt qua.

Rất ít công ty cố gắng thực hiện điều này. Trong nhiều trường hợp, việc đổ tiền bạc và nỗ lực vào đổi mới chỉ tạo ra rất ít thành quả. Ví dụ như sau khi tiến hành nghiên cứu 1.000 các công ty đầu tư nhiều nhất cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, hãng tư vấn Booz Allen Hamilton đã kết luận rằng trong hai năm 2005 và 2006, “không có một mối liên hệ đáng kể nào về mặt thống kê giữa mức độ đầu tư cho nghiên cứu và phát triển với chỉ số đo thành công kinh doanh như tăng trưởng doanh số bán hàng, lợi nhuận gộp, lợi nhuận hoạt động, lợi nhuận doanh nghiệp, huy động vốn thị trường, hoặc tổng lợi nhuận cho cổ đông.” Để minh họa điểm này, hãy đoán xem công ty nào ở Mỹ tiêu nhiều tiền nhất thế giới cho hoạt động nghiên cứu và phát triển trong 25 năm qua? Câu trả lời là General Motors.

Hiển nhiên, lịch sử kinh doanh đã đủ những ví dụ về đổi mới thành công. Trong các năm qua, nhiều công ty đã có khả năng dẫn đầu ngành – hoặc thậm chí tạo ra một ngành hoàn toàn mới – bằng cách tận dụng đòn bẩy là các công nghệ đột phá, ý tưởng sản phẩm mới cách tân, một khái niệm dịch vụ thực sự mới, hoặc một mô hình kinh doanh làm thay đổi cuộc chơi. Nhưng nhiều trường hợp, các công ty rốt cuộc phải từ bỏ vị trí dẫn đầu cho đối thủ, thường là các công ty mới, khi các công ty mới này có được một ý tưởng siêu phẩm. Cho đến nay không có nhiều công ty có khả năng xây dựng một *khả năng sâu sắc và có tính chịu đựng cao đối với đổi mới* – một sự đổi mới có thể liên tục mang lại tăng trưởng doanh thu và có khả năng giúp công ty duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Đúng là chưa đến mức như vậy. Ngay bây giờ, số lượng các công ty lớn đang giải quyết thách thức quản lý đổi mới một cách có hệ thống đang tăng nhanh. Đồng thời, sự tiến bộ của một số công ty tiên phong đã mang lại hy vọng và cảm hứng cho cộng đồng kinh doanh. Những người đi đầu này đang chứng minh rằng các tổ chức công nghiệp lớn thực sự có thể đảm nhận thách thức đổi mới thành công một cách rộng khắp và có hệ thống.

Hãy xem xét những nỗ lực đã được ghi văn của GE và P&G – hai trong số những công ty lớn và nổi tiếng nhất thế giới, để xem họ đã làm thế nào để đưa đổi mới vào cốt lõi của tổ chức đáng kính trọng của họ.

GE: Từ nhà sản xuất chi phí thấp đến nhà tiên phong trong đổi mới

Kể từ khi kế thừa vị trí của Jack Welch năm 2001, Jeff Immelt, chủ tịch và CEO của GE, đã tiến hành một cuộc “cách mạng văn hóa” trong công ty, đẩy trọng tâm chiến lược của công ty từ việc liên tục cải tiến và lấy kết quả chi phí, lợi nhuận làm trọng đến việc đưa ra những ý tưởng mạnh mẽ và tràn đầy trí tưởng tượng. Mục tiêu của ông là “mở rộng biên giới” công ty, một cách hữu cơ chứ không phải thông qua việc mua lại – bằng việc để GE tham gia những dòng sản phẩm mới, những khu vực mới và những thị phần khách hàng mới. Immelt biết rằng đây là cách duy nhất công ty của ông có thể tiếp tục thực hiện để đáp ứng những mục tiêu tài chính khó khăn. Lúc đó, ông đang chịu áp lực phải có được mức tăng hữu cơ 8% mỗi năm. Đối với một công ty lớn như GE, con số tăng trưởng này đồng nghĩa với việc mỗi năm phải đạt doanh số 15 tỷ đô-la – tương đương với việc bổ sung một doanh nghiệp mới có quy mô như Nike. Để thực hiện điều này, Immelt phải nỗ lực hết sức để biến đổi mới thành một năng lực sâu rộng và có hệ thống trong toàn công ty – một “cỗ máy” thúc đẩy và duy trì tăng trưởng doanh thu mới.

P&G: Từ phương châm “Không phát minh ở đây” đến phương châm cởi mở với đổi mới

Cũng tương tự như câu chuyện của GE, khi Alan G. Lafley trở thành chủ tịch của P&G năm 2000, ông nói rõ rằng mình muốn đổi mới sẽ hiện hữu rộng khắp trong toàn công ty – từ cách công ty phát minh, tiếp thị, sản xuất đến phân phối sản phẩm của mình. Lý do rất đơn giản. Giống như Jeff Immelt của GE, Lafley cũng đang gặp khó khăn trong việc đạt mức tăng trưởng liên tục hàng năm – khoảng 7 tỷ đô-la doanh thu mới mỗi năm – và ông cần phải tìm những cách thức mới đầy sáng tạo để thúc đẩy sự tăng trưởng này. Một trong những sáng kiến của ông tại gã khổng lồ về hàng tiêu dùng có trụ sở tại Cincinnati này là phá bỏ những rào chắn chia cắt các chủng loại sản phẩm, đơn vị kinh doanh, các ngành và các nhân hiệu. Nhờ đó, cho phép sự đổi mới tạo thành một dòng chảy tự do trong toàn công ty. Quan trọng hơn cả, năm 2001, Lafley đã cho phép P&G mở rộng cửa chào đón những nhà cải cách ngoài công ty, đặt mục tiêu cho công ty phải có ít nhất 50% sự đổi mới từ ngoài công ty (tăng khoảng 10% tại thời gian đó). Nhờ mô hình tổ chức mới có tên Connect and Develop (Kết nối và Phát triển), công ty đã có khả năng đưa hàng trăm sản phẩm mới ra các thị trường đã có sản phẩm của họ, toàn thị trường hoặc một phần thị trường ngoài P&G.

Rõ ràng là khi Immelt và Lafley nói về yêu cầu đổi mới, đó không phải là sự khoa trương – mà đó là điều đã thực sự biến chuyển công ty của họ. Và tiền lệ mà những công ty này đặt ra sẽ không thể không được chú ý. Geoff Colvin đã viết trên tạp chí *Fortune* như sau, “Immelt và Lafley đang đi con đường mà rồi mọi doanh nhân sẽ phải đi. Hãy xem và học hỏi họ.”

Những nhà lãnh đạo đổi mới

Một số công ty như Apple, Google, hay W. L. Gore dường như sinh ra là để sáng tạo. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu công ty của bạn không nằm trong số đó? Sẽ ra sao nếu công ty của bạn hoạt động theo lối mòn thay vì đổi mới để tăng lợi nhuận? Nếu vậy, sẽ có nhiều điều bạn có thể học được từ những “hoài nghi thông thường” đối với sự đổi mới. Thay vào đó, bạn sẽ phải học từ những công ty, có thể từ ngay trong công ty của bạn, đã tự thay đổi để từ những người đi sau trong đổi mới trở thành người dẫn đầu.

Hãy xem xét hai ví dụ điển hình của việc chiến thắng trong hoạt động đổi mới mà không hề được dự đoán trước. Whirlpool, công ty đồ gia dụng hàng đầu thế giới, và CEMEX – một công ty của Mexico, một trong những nhà sản xuất hàng đầu về vật liệu xây dựng (ví dụ như xi-măng, bê-tông trộn sẵn, hỗn hợp khô tạo bê-tông). Hai công ty này, cùng nhiều công ty khác, đang chứng minh rằng việc chuyển đổi từ một công ty công nghiệp kiểu cũ trở thành một chất xúc tác cho những đổi mới liên tục và phá vỡ mọi quy tắc là hoàn toàn có thể.

Whirlpool: Tư duy ngoài “chiếc hộp trắng”

Năm 1999, khi cựu CEO của Whirlpool xác định chiến lược đổi mới toàn cầu của công ty, từ chính xác mà ông dùng là “Đổi mới từ mọi người và mọi nơi”. Đây thực sự là một nguồn hứng khởi lớn, phải lưu ý rằng tại thời điểm đó Whirlpool có 68.000 nhân viên tại 170 nước, 50 trung tâm sản xuất và nghiên cứu công nghệ trên toàn thế giới. Nhưng ngày nay, Whirlpool đã trở thành ví dụ điển hình cho việc biến đổi mới thành năng lực xuyên suốt một doanh nghiệp lớn có quy mô toàn cầu.

Để đổi mới trở thành năng lực cốt lõi, Whirlpool cần một nỗ lực đáng kể với quy mô lớn trong nhiều năm, nỗ lực này liên quan đến những thay đổi lớn từ năng lực giải trình và phát triển lãnh đạo, giá trị văn hóa, phân bổ nguồn lực, quản lý tri thức, hệ thống khen thưởng và công nhận nhân viên, sự phân cấp truyền thống, hệ thống đo lường và báo cáo, cũng như toàn bộ các hoạt động và chính sách quản lý.

Dưới đây là một số ví dụ về sự thay đổi của Whirlpool:

- Bổ nhiệm phó chủ tịch phụ trách đổi mới cấp toàn cầu và khu vực.
- Thành lập những “nhóm đổi mới” lớn, liên ngành ở mọi khu vực để tập trung tìm kiếm những ý tưởng đột phá.
- Tổ chức chương trình đào tạo trong toàn công ty nhằm phát triển tư duy và kỹ năng sáng tạo.
- Bổ nhiệm hơn 600 “cố vấn đổi mới” làm việc bán thời gian và 25 “tư vấn đổi mới” toàn thời gian, những người đóng vai trò tham vấn kỹ năng cho các đội phát triển dự án mới trên toàn thế giới.
- Thành lập “ban đổi mới” tại mọi khu vực và đơn vị kinh doanh lớn, xác định những nhân viên có vai trò quan trọng sẽ họp định kỳ hàng tháng để không chỉ xem xét ý tưởng và dự án, xây dựng mục tiêu, phân bổ nguồn lực, mà còn bàn bạc về quy trình hình thành năng lực đổi mới liên tục.
- Tổ chức các sự kiện truyền thông tầm cỡ có tên Ngày Đổi mới để những nhóm đổi mới thể hiện ý tưởng của mình trước toàn thể công ty Whirlpool, giới báo chí, và thậm chí là các nhà phân tích phố Wall. Những sự kiện này đôi khi được tổ chức ở các khu vực mua sắm ngoại ô để thu thập phản hồi và ý tưởng mới từ những khách hàng tiềm năng.
- Tạo ra một đơn vị để liên tục đánh giá hoạt động đổi mới của công ty cũng như những tiến bộ trong việc biến đổi mới thành năng lực cốt lõi.
- Tạo lập cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin Innovation E-Space (Không gian Sáng tạo điện tử) giúp kết nối tất cả thành viên Whirlpool trong công cuộc đổi mới và cho phép họ theo sát những tiến bộ trong hoạt động đổi mới của toàn công ty.

Mục tiêu chính của những việc này là giúp mỗi nhân viên trong Whirlpool tư duy vượt khỏi “chiếc hộp trắng” của các ứng dụng gia đình truyền thống, và đưa ra được những giải pháp hay, liên quan đến khách hàng nhằm tăng doanh thu cho công ty. Kết quả là một loạt ý tưởng đột phá cho sản phẩm và kinh doanh rầm rộ từ mọi nơi trong Whirlpool – những ý tưởng mang lại giá trị khách hàng theo cách mới lạ chưa từng có trong công ty, thậm chí trong toàn ngành.

Những hoạt động này thực sự tạo ra sự tiến bộ vượt bậc trong doanh thu hàng năm của công ty đối với các những sản phẩm đổi mới – tăng từ 78 triệu đô-la năm 2003 lên 1,6 tỷ đô la năm 2006 (tăng gấp hơn 20 lần). Ngày nay, Whirlpool đã có hơn 500 dự án trong kho đổi mới của mình, với mức tăng trưởng dự kiến trong tương lai khoảng 3,5 tỷ đô-la. Và sức mạnh đổi mới của công ty không có dấu hiệu chậm lại. Theo lời Jeff Fettig, CEO của Whirlpool, nói với tạp chí Business Week thì “Tiếp tục đổi mới, chúng tôi sẽ tiếp tục tăng trưởng.”

Không có gì đáng ngạc nhiên, tổng doanh thu và lợi nhuận của Whirlpool hiện nay đang ở mức cao và tăng trưởng không ngừng – trong một ngành công nghiệp trì trệ mà rất nhiều đối thủ toàn cầu khác của Whirlpool đang phải vật lộn.

CEMEX: “Trộn lại” ngành xi-măng

Một trong những công ty tăng trưởng nhanh nhất và đạt lợi nhuận lớn nhất trên thế giới trong những năm qua là công ty sản xuất nguyên liệu xây dựng CEMEX đến từ Mexico. Tạp chí Business Week đưa tên CEMEX vào “một giai tầng những đối thủ mới đáng gờm” từ các thị trường mới nổi đang nhanh chóng trở thành mối đe dọa của các tập đoàn Mỹ. Ngày nay, CEMEX đứng thứ 3 trên thị trường xi-măng thế giới.

Xi-măng dường như không phải là một ngành công nghiệp khơi gợi cảm hứng cho tư duy cách mạng hoặc thu hút sự sáng tạo, tò mò và những điều mới mẻ. Nhưng khả năng của CEMEX trong việc đổi mới cả ngành công nghiệp và chính bản thân công ty thực sự là một minh chứng sống động cho bất kỳ công ty nào đang tràn đầy khát khao đổi mới.

Trở lại đầu thập niên 1990, CEO của CEMEX, Lorenzo Zambrano, quyết định chìa khóa của việc xây dựng một tương lai tốt đẹp hơn cho công ty là đổi mới. Ông kiên quyết tách CEMEX ra ngoài những ràng buộc mang tính truyền thống bằng cách đầu tư vào kỹ năng giải quyết vấn đề cho những nhân viên bình thường nhất. Tâm nhìn này đã tạo ra khả năng đổi mới trong toàn doanh nghiệp, giúp công ty, trong một thập kỷ, đạt mức tăng trưởng doanh số bán hàng và lợi nhuận hơn 20% so với mức trung bình, và nâng lợi nhuận biên hoạt động lên mức tương tự, khiến mức tăng trưởng của công ty cao gấp đôi hai đối thủ toàn cầu khác là công ty Lafarge của Pháp và Holcim của Thụy Sĩ. Đồng thời sự đổi mới này giúp CEMEX trở thành một trong những nhà tuyển dụng được nể trọng nhất ở Mexico.

Dưới đây là một số yếu tố trong hệ thống đổi mới của CEMEX:

- Một nhóm chuyên gia đổi mới dưới sự lãnh đạo của giám đốc đổi mới, cùng các nhân viên làm việc toàn thời gian, chịu trách nhiệm về hàng triệu đô-la ngân sách thường niên.
- Các nhóm liên ngành, mỗi nhóm gồm 10-12 thành viên thuộc các bộ phận khác nhau trong công ty, những người có trách nhiệm tạo ra ý tưởng mới và những đề xuất mang tính đột phá xoay quanh những chủ đề chính.
- Ban Đổi mới được thành lập để xem xét và đầu tư cho những đề án này, với nguồn quỹ ban đầu từ vài trăm nghìn đô đến vài triệu đô.
- Hàng trăm ‘nhà vô địch đổi mới’ có mặt ở khắp mọi nơi trong tổ chức, để hướng dẫn và cổ vũ cho bất kỳ nhân viên nào có ý tưởng.
- Thi đấu “bóng bàn” ảo, trực tuyến được tổ chức thường xuyên và được một trong số các chuyên gia đổi mới của công ty trực tiếp đánh giá – trong đó những người thi đấu sẽ “đánh qua lại” các ý tưởng và cải thiện các ý tưởng này mỗi khi đến lượt mình.
- Một nền tảng công nghệ thông tin được hình thành giúp xúc tiến nhanh các ý tưởng mới trong nội bộ

CEMEX, như thiết kế ngân hàng ý tưởng trực tuyến nhằm giúp nhân viên dễ dàng chia sẻ ý tưởng.

- Ngày Đổi mới Thường niên được tổ chức để công nhận và chúc mừng công việc của các nhà cải cách, với giải thưởng “Oscars” cho những ý tưởng được thực hiện tốt nhất.

Tại CEMEX, không ai độc quyền về những ý tưởng mới. Đổi mới là một hành động mang tính tập thể bắt nguồn từ cách tiếp cận hợp tác để giải quyết những vấn đề kinh doanh. Bằng việc tác động tới đa đến các bộ óc và tài năng, và bằng việc khiến mọi người trao đổi ý tưởng, cùng nhau sáng tạo, cùng chịu trách nhiệm đối với thành công, CEMEX có khả năng tạo ra những cách tiếp cận đột phá cho doanh nghiệp mà không công ty nào trong ngành từng nghĩ tới. Quy trình sáng tạo đã đem đến hàng trăm cơ hội trong mọi lĩnh vực của kinh doanh, bao gồm những dịch vụ và sản phẩm mới, những cải tiến trong việc sản xuất và phân phối xi-măng, và những ý tưởng để đồng bộ hóa hoạt động của công ty, ví dụ như hoạt động hậu cần. Một số những ý tưởng đã tiết kiệm được hàng triệu đô-la chi phí hoạt động, đôi khi chỉ trong vài tháng.

Như vậy, ví dụ về Whirlpool và CEMEX đã chỉ cho chúng ta thấy với nỗ lực lớn và rộng khắp, cùng hàng loạt quy định đúng đắn, đổi mới có thể trở thành một năng lực có hệ thống trong bất kỳ tổ chức nào – cũng phổ biến như phương pháp Six Sigma, thời gian luân chuyển, dịch vụ khách hàng nhanh chóng hơn, và bất kỳ những quy trình phức tạp khác mà công ty đã cải tiến trong suốt 30 năm qua. Những công ty này đang chứng minh rằng bạn có thể thực sự biến đổi mới từ một điều cao siêu thành một năng lực cốt lõi, một phần quan trọng trong huyết mạch của công ty.

Câu hỏi đặt ra là tại sao trong hầu hết các tổ chức hiện nay – thậm chí ở cả những công ty nơi mà sự tăng trưởng và đổi mới được coi là ưu tiên hàng đầu – vẫn không chứng tỏ được nỗ lực mang tính hệ thống trong toàn công ty?

Đổi mới được coi như thuật ngữ thông dụng hơn là một năng lực cốt lõi

Hãy chọn lấy một bản báo cáo thường niên theo tiêu chuẩn thông thường. Hãy mở phần “Thư của Tổng Giám đốc gửi các cổ đông” và tìm từ *đổi mới*. Thường thì bạn sẽ thấy nó ở những dòng đầu như: “Chúng tôi đang nỗ lực đổi mới”, “Chúng tôi cam kết phát triển thông qua đổi mới”, “Chúng tôi có một cam kết không suy chuyển về sự đổi mới,” và những câu tương tự. Nhưng hãy thử một thí nghiệm sau: ghé thăm công ty và nói chuyện với những quản lý cấp trung, hỏi họ một vài câu như:

- Anh có thể miêu tả hệ thống đổi mới doanh nghiệp của công ty mình không?
- Anh có nghĩ rằng quản lý cấp cao coi trọng từng nhân viên trong công ty như những nhà cải cách, có khả năng hình thành định hướng cho công ty?
- Anh từng được đào tạo về năng lực đổi mới kinh doanh chưa?
- Trong đánh giá hoạt động và lương thưởng của anh, năng đổi mới được đánh giá quan trọng như thế nào?
- Mức độ khó khăn khi anh muốn có một số vốn để thử nghiệm ý tưởng mới?
- Anh có biết phải tìm những người hướng dẫn và cố vấn ở đâu để giúp anh thúc đẩy ý tưởng thành sự thật không?
- Các quy trình quản lý của công ty anh – từ lên kế hoạch chiến lược, cân đối ngân sách tài chính, và tương tự – hỗ trợ công việc của anh như là một nhà cải cách theo cách nào?

Hãy hỏi họ những câu như trên và thường thì bạn sẽ nhận được những cái nhìn khó hiểu. Hiển nhiên ở hầu hết các công ty, đổi mới vẫn chỉ như một từ thường dùng hơn là một năng lực cốt lõi thực sự. Tại sao lại như vậy?

Chúng tôi không muốn coi đó là việc phản ánh sự thiếu chân thành từ phía các nhà lãnh đạo cấp cao. Hầu hết các lãnh đạo tập đoàn đều hiểu khá rõ rằng chỉ có một cách thúc đẩy sự tăng trưởng mạnh mẽ từ dưới lên như các nhà đầu tư yêu cầu hàng năm – và đó không phải là thông qua các cách thức quản trị cũ như giảm chi phí, tái cơ cấu, mua lại cổ phiếu, sáp nhập và mua lại. Họ nhận ra rằng trong thời gian ngắn sắp tới, nếu muốn có cơ hội tăng trưởng nhanh hơn mức trung bình của ngành hoặc của toàn nền kinh tế,

họ sẽ không có lựa chọn nào khác ngoài đổi mới về sản phẩm, về mô hình kinh doanh và thực tế là cả hệ thống quản lý.

Họ cũng biết rằng, với sự cạnh tranh mạnh mẽ cũng như động lực thị trường thay đổi nhanh chóng hiện nay, chu kỳ chiến lược đang ngày càng bị rút ngắn. Hầu hết các nhà quản lý cấp cao đều nhận thức được điều này và do vậy, những gì họ thực sự cần không phải là một chương trình tăng hiệu quả khác, mà là một tư duy chiến lược cơ bản hoàn toàn mới – rằng đổi mới toàn diện là lựa chọn duy nhất để họ có thể tạo ra sự thịnh vượng.

Nguyên nhân của khoảng cách vô cùng lớn giữa những lời nói hoa mỹ và thực tế đổi mới là do hầu hết các tổ chức đều không phát triển được mô hình rõ ràng – phản ánh trong thực tế quản lý – về việc đổi mới thực tế sẽ như thế nào khi nó là một năng lực “mọi lúc, mọi nơi”.

Hướng tới một sự hiểu biết có hệ thống

Để đổi chiều, hãy nghĩ về phong trào chất lượng của thập niên 1970, khi những nhà quản lý đầu tiên của châu Âu ghé thăm các công ty Nhật Bản hàng chục năm trước, họ đã không nhận ra rằng chất lượng là một năng lực sâu sắc và có hệ thống trong các công ty này. Hầu hết các nhà quản lý này trở về nước với một sự hiểu biết khá mơ hồ.

“Chất lượng không phải là điều gì khó khăn lắm” là câu trả lời thường thấy, “đó là vấn đề về quy trình kiểm tra chất lượng. Những người này gặp nhau vào chiều thứ Sáu; ngồi, thảo luận với nhau vài tiếng đồng hồ về chất lượng và... a lê hấp! Chất lượng được cải thiện. Vậy thì chúng ta hãy đặt ra các quy trình kiểm tra chất lượng.” Rất nhiều công ty phương Tây áp dụng cách làm này. Và họ nhận ra rằng chất lượng không hề được cải thiện.

Vào giai đoạn đó, nhiều công ty nói rằng, “Được rồi. Chúng ta đã thử... nhưng không thành công,” và họ âm thầm gạt bỏ những sáng kiến về chất lượng. Vài năm sau họ mới có đủ dũng khí để thử lại một lần nữa.

Cuối cùng, khi những công ty này quay trở lại và nghiên cứu những gì người Nhật đã làm, họ mới nhận ra rằng chất lượng mang tính kỷ luật chặt chẽ hơn những gì họ tưởng tượng ban đầu. Lần này, phản ứng của họ là “Ồi trời ơi, các công ty Nhật đào tạo nhân viên. Họ đang đào tạo hàng ngàn người. Họ còn đưa cho nhân viên công cụ nữa. Họ thay đổi hoàn toàn cách đo lường. Họ đang trao quyền cho cả những nhân viên bình thường. Họ cho những nhân viên cấp thấp nhất quyền được dừng một dây chuyền sản xuất hàng triệu đô.” Đó là khi các công ty phương Tây bắt đầu hiểu rằng chất lượng là một năng lực bên trong và phổ biến chứ không chỉ là một chức năng chuyên biệt – rằng chất lượng nên được lồng ghép và thể chế hóa trong DNA căn bản của tổ chức.

Nói cách khác, những thất bại ban đầu của việc đổi mới chất lượng không phản ánh việc thiếu thuyết phục hay thiếu nghiêm túc các nhà quản lý cấp cao. Chúng phản ánh việc thiếu kiến thức về quy trình, công cụ và cơ chế mang tính quyết định đối với chất lượng. Chỉ đơn giản là những nhà quản lý này không biết làm thế nào để khiến chất lượng trở thành một hệ thống trong toàn doanh nghiệp.

Hiện nay, yếu tố cạnh tranh của các công ty không còn là chất lượng nữa; mà là đổi mới. Nhưng giờ đây, đổi mới cũng không ở vào vị trí như của chất lượng hồi những năm 1960 nữa. Vấn đề của ngày nay, giống như trước đây, không phải là ở sự tự mãn hay thói đạo đức giả của các nhà quản lý cấp cao. Khó khăn ở đây là khi diễn ra trong toàn bộ tổ chức lớn, đổi mới sẽ trở thành một thách thức phức tạp và nhiều mặt hơn so với tưởng tượng. Việc giải quyết nó không đơn giản chỉ bằng vài biện pháp chữa cháy hay một phép màu nhiệm.

Chúng ta có thể so sánh việc này với búp bê *matryoshka* của Nga. Nhìn bề ngoài, con búp bê có cấu tạo rất đơn giản. Nhưng, như chúng ta đều biết, nó phức tạp hơn những gì chúng ta nhìn thấy rất nhiều. Khi mở ra, chúng ta thấy còn rất nhiều lớp búp bê nhỏ khác nữa, lớp này nối tiếp lớp kia, và phải hoàn thành những lớp nhỏ bên trong thì mới có thể hoàn thành cả con búp bê lớn. Tương tự, khi chúng ta thoát khỏi sự hiểu biết nông cạn về đổi mới – khi bắt đầu đào sâu tìm hiểu – chúng ta nhận thấy rằng đó là một thách thức lớn và hệ thống, cần đến nỗ lực của rất nhiều khía cạnh liên quan đến nhau. Cũng giống như chất lượng, đổi mới đòi hỏi hệ thống công nghệ thông tin mới, những cách đo lường mới, những giá trị mới, những quy trình quản lý mới, v.v... và tất cả những yếu tố này cần phải kết hợp chặt chẽ – hoặc phải được

“lồng ghép” với nhau – để hệ thống có thể hoạt động hiệu quả.

Nhiều nhà quản lý cấp cao chưa từng xem xét đổi mới theo cách này. Họ nghĩ rằng đổi mới là một bước đột phá về công nghệ, hay một thiết kế sản phẩm tuyệt vời, hoặc là sự sáng tạo cá nhân. Họ biết về phòng chức năng “Nghiên cứu và Phát triển”, “Phát triển sản phẩm mới”, hay “Thử nghiệm mới của công ty”. Nhưng họ chưa từng nghĩ đến việc hiệu chuẩn lại toàn bộ hệ thống và quy trình quản lý cốt lõi của mình nhằm biến đổi mới thành “một phần của hệ thống” – một điều gì đó tự thân và tự nhiên cho mọi người.

Đến nay, những tài liệu về đổi mới vẫn chưa thực sự giúp ích nhiều cho lĩnh vực này. Hầu hết các tài liệu tập trung vào những trò chơi tư duy sáng tạo, hoặc cải thiện kỹ năng động não. Nhiều cuốn sách bài báo thì giúp các công ty hiểu được đổi mới là một quy trình tổ chức, nhưng cho tới nay, chưa có tài liệu nào mang lại tác động sâu sắc lên tư duy của các nhà quản lý. Theo chiến lược gia Larry Keeley, “Lĩnh vực đổi mới đã phát triển đến mức độ giống như thuốc chữa bệnh xuất hiện vào thời điểm thầy lang, dầu xoa bóp và những ma thuật huyền bí vẫn còn là cách chữa trị thịnh hành của thời đại.”

Không ngạc nhiên khi đổi mới nhanh chóng được nhiều tổ chức tín nhiệm, giống như những gì phong trào về chất lượng đã trải qua trong những năm đầu tiên. Do thiếu hướng dẫn tin cậy, các công ty đã lãng phí khá nhiều thời gian và tiền bạc vào các sáng kiến đổi mới sớm lụi tàn ngay từ khi bắt đầu. Trong hầu hết các trường hợp, những nỗ lực này chỉ tạo ra một chút thay đổi trong việc tạo ra các sản phẩm, dịch vụ, chiến lược và mô hình kinh doanh mang lại lợi nhuận. Một nghiên cứu toàn cầu năm 2007 liên quan đến 2.500 nhà quản lý cấp cao tại 58 nước cho thấy hơn một nửa số nhà quản lý được phỏng vấn vẫn không hài lòng với lợi nhuận tài chính từ việc đổi mới ở công ty.

Đó là lý do vì sao dù hàng chục năm đã trôi qua, đổi mới vẫn chỉ là một hoạt động phụ của nhiều công ty – có cái để tồn tại, có cái để nói về, nhưng không đóng góp đáng kể vào sự phát triển của doanh nghiệp. Giống như những nhà quản lý trong quá khứ – những người đã đánh giá thấp sự phức tạp của thách thức về chất lượng, nhiều công ty chỉ đơn giản kết luận, “Chúng tôi đã thử đổi mới nhưng không hiệu quả cho lắm.”

Do đó, trọng tâm của cuốn sách này là đổi mới – khi được áp dụng một cách có hệ thống – sẽ thực sự mang lại hiệu quả. Chúng tôi muốn nói rằng hoàn toàn có thể tăng hiệu quả đổi mới theo một cách thức bài bản và hệ thống, nhưng chỉ có thể thực hiện việc này khi bạn có khả năng biến đổi mới thành một năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Không ai có thể đạt được mọi thứ bằng cách nhún nhảy khởi động và nói, “Từ sáng thứ Hai tới chúng ta sẽ phải đổi mới nhiều hơn.” Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tăng giá trị và tính năng động của toàn bộ nhân viên đều sẽ phải xắn tay áo và sẵn sàng làm việc chăm chỉ.

Bất chấp những thách thức lớn lao, việc xây dựng năng lực đổi mới giờ đây trở thành một yêu cầu bắt buộc đối với công ty – đóng vai trò quan trọng đối với thành công và sự tồn vong của tổ chức, như phong trào chất lượng trước kia. Giả dụ là như vậy, thì trong ngắn hạn, sẽ phải có một thứ khác thay thế cho đổi mới – một số cách nào đó nhanh chóng làm chỗ dựa cho giá cổ phiếu và doanh thu của công ty trong vài chục năm tới. Nhưng về trung và dài hạn, hiện tại không có gì cả. Trong nền kinh tế dựa trên đổi mới như hiện nay, khi mà sự tăng trưởng hữu cơ và đổi mới chiến lược là những câu thần chú kinh doanh mới, thì hoặc công ty phải học cách đổi mới tận gốc, hoặc tự biến mất khỏi thời cuộc.

Đổi mới tận gốc

Việc thay đổi văn hóa sâu sắc như vậy cần có thời gian, tiền bạc và sự cam kết. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, một tổ chức cần ba đến năm năm để xây dựng những kỹ năng, công cụ, quy trình quản lý, cách thức đo lường, giá trị và hệ thống công nghệ thông tin cần thiết nhằm hỗ trợ cho việc đổi mới liên tục và rộng khắp. Nhưng như James Andrew và Harold Sirkin, thành viên cấp cao của Boston Consulting Group, trình bày trong cuốn *Payback*, việc quản lý và làm chủ đổi mới như một hoạt động kinh doanh mang tính kỷ luật sẽ giúp tổ chức gạt hái được những thành công tài chính đáng kể.

Tất nhiên, không thể thực hiện điều đó một cách manh mún nhỏ lẻ – chương trình thưởng cho đổi mới ở công ty này, rồi quỹ đầu tư mạo hiểm của công ty kia, hoặc vài ngày động não tìm ý tưởng ở nơi nào đó thì chưa đủ. Tuy nhiên thông điệp ở đây là *nó có thể thực hiện được*. Nếu những công ty như GE, P&G, Whirlpool và CEMEX đã vượt qua thách thức này – và đạt được những kết quả vượt trội – thì công ty của bạn cũng có thể làm được.

Một lần nữa, phong trào chất lượng đã tạo ra một tiền lệ đáng khích lệ. Hãy xem các công ty ngày nay thông thạo ra sao trong việc sản xuất một cách hệ thống những sản phẩm chất lượng quốc tế. Những ai nghĩ rằng một điều nào đó từng khiến chúng ta thoái chí lại trở thành một thông lệ kinh doanh thông dụng? Trong những năm tới, chúng ta không thấy có lý do gì khiến hệ thống đổi mới của các công ty lại không thể trở nên hiệu quả – và trở nên phổ biến – như hệ thống chất lượng.

Như vậy “phong trào đổi mới” đã có động lực. Thách thức của việc xây dựng một năng lực đổi mới có hệ thống đã trở thành trọng tâm thu hút sự chú ý của cả giới kinh doanh lẫn học thuật trên toàn thế giới. Các công ty ở mọi nơi đang tự hỏi họ phải làm những gì để thúc đẩy đổi mới đến tận gốc – khiến đổi mới trở thành thực tế “mọi lúc, mọi nơi” bên trong tổ chức.

Đó là lý do chúng tôi cảm thấy đây là lúc thích hợp để viết cuốn sách này. Sau hơn 10 năm giúp đỡ các công ty đối phó với thách thức của đổi mới (và là những người đầu tiên biết những gì có hiệu quả và không hiệu quả), chúng tôi tin rằng chúng tôi có thể chỉ cho bạn cách biến đổi mới thành một năng lực có hệ thống của toàn công ty – sử dụng cách tiếp cận phù hợp với tổ chức của bạn.

Chúng tôi không định tuyên bố đã “giải được mã số” đổi mới; bởi vẫn còn rất nhiều điều cần học hỏi. Nhưng những gì chúng tôi thu thập được gồm một lượng kiến thức và kinh nghiệm thực tế đáng kể, cùng rất nhiều công cụ và bí quyết sẽ rất hữu ích cho tổ chức của bạn. Chúng tôi cam kết chia sẻ với các bạn một cách tối đa. Cuốn sách cung cấp cho bạn và công ty danh sách những việc cần làm để tạo ra các điều kiện cho sự đổi mới toàn diện. Chúng tôi không chỉ đưa ra một ví dụ đầy tính thuyết phục cho việc lồng ghép đổi mới, mà còn tạo ra một chương trình để biến đổi mới thành huyết mạch trong nhiều tổ chức.

Đổi mới vẫn bị coi là một hành động bộc phát trong một thời gian dài. Trong cuốn sách này, chúng tôi miêu tả những nguyên tắc, kỹ thuật và phương pháp cơ bản phổ biến của tất cả các nhà cải cách và các công ty đổi mới thành công. Cho dù là một nhà quản lý cấp cao dẫn dắt sự đổi mới hay một nhà cải cách hàng đầu với khát vọng đáp ứng những yêu cầu chưa được thực hiện của khách hàng, bạn đều có thể áp dụng những nguyên lý và bí quyết cơ bản để thúc đẩy lợi nhuận tăng trưởng thông qua những đổi mới mang tính thuyết phục.

Có thể bạn đọc cuốn sách này bởi bạn đang tìm kiếm cách cải thiện số lượng và chất lượng những ý tưởng mới trong kho ý tưởng đổi mới của bạn. Có thể vì bạn muốn xây dựng một danh mục các cơ hội phát triển chiến lược hoặc cách giảm thiểu rủi ro cho một ý tưởng táo bạo. Cũng có thể vì bạn muốn biết cách tổ chức hiệu quả cho đổi mới hoặc cách vượt qua những thách thức mà người thực hiện đổi mới thường phải đối mặt. Có thể do bạn và những người khác trong công ty đã nhận ra nhu cầu cần phải thay đổi sâu sắc và toàn diện cách tiếp cận với vấn đề đổi mới. Cho dù động lực của bạn là gì, thì chúng tôi cũng xin mời bạn tiếp tục đọc và tìm ra các câu trả lời hữu ích cho tất cả những vấn đề trên.

Đây là những nội dung bạn sẽ đọc trong các trang tiếp theo:

Trong phần đầu sách, chúng tôi sẽ chỉ ra ba điều kiện tiên quyết để đổi mới có thể diễn ra trong công ty của bạn. Chúng tôi cũng sẽ chỉ cho bạn cách xây dựng có hệ thống cơ sở cho sự hiểu biết về chiến lược hoàn toàn mới mà có thể được dùng như “nguyên liệu” ban đầu phục vụ cho các đổi mới “biến đổi cuộc chơi”.

Trong phần hai, chúng tôi sẽ cung cấp cho các bạn một bộ nguyên tắc thiết kế để mở rộng và cải thiện kênh cung cấp sự đổi mới của công ty bạn. Chúng tôi cũng chia sẻ những phương pháp đã được chứng minh trên thị trường giúp cải thiện đáng kể những nỗ lực tạo ý tưởng và để đổi mới được thực hiện trên quy mô lớn xuyên suốt mọi khía cạnh của mô hình kinh doanh của công ty bạn.

Trong phần ba, chúng tôi sẽ xem xét chi tiết cách đánh giá tiềm năng của các cơ hội phát triển mới bằng cách đặt đúng câu hỏi vào đúng thời điểm. Tiếp đó, chúng tôi sẽ miêu tả cách xây dựng một kiến trúc đổi mới giúp bạn có được các cơ hội trong bối cảnh chiến lược của công ty bạn.

Phần bốn là những hướng dẫn hữu ích về cách quản lý và tăng các nguồn lực tổ chức cho việc đổi mới – cả tài chính lẫn trí tuệ - cũng như cách theo sát và giảm thiểu rủi ro của những đầu tư cho đổi mới.

Cuối cùng, trong phần năm, chúng tôi cung cấp một số lời khuyên thực tế về cách đo lường và điều chỉnh hoạt động đổi mới. Chúng tôi sẽ chỉ ra bốn thành tố tổ chức chủ đạo cần thiết cho việc biến đổi mới

thành một năng lực của công ty, cung cấp một số lời khuyên cho bạn khi phải đưa ra quyết định mang tính tổ chức. Chúng tôi cũng chia sẻ những điều chúng tôi và những người khác cho là quan trọng nếu bạn muốn đổi mới vững bền trong công ty bạn.

Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng đưa ra những nội dung thiết thực nhất có thể. Chúng tôi trích dẫn nhiều trường hợp thực tế đa dạng để chứng minh cách các công ty – có thể tương tự công ty bạn – đã gặp phải và vượt qua những thách thức của đổi mới mà bạn cũng có thể gặp phải. Chúng tôi cũng sẽ chỉ ra các yếu tố thực tế để giúp bạn biến đổi mới từ một điều cao siêu thành thực tế. Chúng gồm một loạt những câu hỏi, và mục “Thách thức sáng tạo và yêu cầu lãnh đạo” xuất hiện ở cuối mỗi chương. Những yếu tố này giúp bạn đánh giá tình hình, khởi động các cỗ máy đổi mới trong công ty, và đẩy nhanh tiến trình biến đổi mới thành năng lực cốt lõi.

Vậy nếu bạn thực sự chấp nhận thách thức xây dựng một năng lực đổi mới sâu rộng trong công ty, thì đừng lãng phí thời gian nữa. Những chương sau sẽ chỉ cho bạn cách bắt đầu.

2. TẠO TIỀN ĐỀ CHO ĐỔI MỚI

Đổi mới thực sự đến từ đâu? Làm cách nào bạn có được ý tưởng đổi mới, hấp dẫn đến nỗi sẽ thay đổi kỳ vọng của khách hàng, cải thiện cơ cấu chi phí ngành, hoặc xác định lại nền tảng cạnh tranh theo hướng giảm giá trị các kỹ năng và tài sản của đối thủ của bạn?

Rất nhiều năm qua, quy trình đổi mới, dù vô thức hay có chủ ý, tạo ra những đột phá kể trên vẫn chưa được hiểu rõ. Để chắc chắn, chúng ta có nhiều cách đánh giá một ý tưởng hoặc một chiến lược kinh doanh khi chúng xuất hiện. Chúng ta có thể áp dụng hàng loạt tiêu chí để đánh giá liệu ý tưởng đó có đáng đầu tư hay không. Ví dụ, chúng ta có thể đặt câu hỏi liệu việc đầu tư có khả năng mang lại lợi nhuận cao, hoặc tạo ra lợi thế cạnh tranh vững chắc, hoặc để thỏa mãn khách hàng theo những cách mới không. Nhưng những phương pháp này, dù hiệu quả, cũng chỉ giúp chúng ta xác định liệu một ý tưởng đổi mới có khả năng thành công hay không chứ không cho chúng ta biết các ý tưởng xuất phát từ đâu.

Dù hầu hết các lãnh đạo công ty coi đổi mới là yêu cầu cấp thiết, nhưng rất nhiều công ty hiện vẫn đang gặp khó khăn trong việc tạo ra và nuôi dưỡng các điều kiện văn hóa và thể chế đóng vai trò xúc tác cho sự đổi mới đột phá. Khi được hỏi làm sao để cải thiện chất lượng sản phẩm, các nhà quản lý ở những công ty này thường nói tràng giang đại hải về đào tạo, công cụ, tiêu chuẩn đo lường, giá trị, công nghệ thông tin và các quy trình quản lý. Nói tóm lại, họ hiểu rõ cách hệ thống Quản lý chất lượng tổng thể (TQM) hoạt động. Nhưng khi được hỏi làm sao để đổi mới, câu trả lời của họ lại thiếu tự tin. Họ vẫn cảm thấy đổi mới là một cái gì đó cao siêu và khó hiểu.

Điều này khiến chúng tôi ngạc nhiên bởi trong kỷ nguyên mà mỗi quy trình kinh doanh đều đã được mài giũa thành một kỹ thuật tuyệt tác, liệu bạn có thể tưởng tượng bất kỳ năng lực nổi trội nào ở một công ty lớn – như quản lý chuỗi cung ứng, dịch vụ khách hàng, chất lượng – lại được cho là sự kết hợp thần bí giữa tính ngẫu nhiên, sự xuất sắc cá nhân và những may mắn bất chợt?

Trong chương này, chúng tôi sẽ làm rõ quy trình đổi mới bằng cách xác định ba tiền đề quan trọng để những đột phá xảy ra:

1. Cho mọi người thời gian và không gian để tự suy ngẫm, hình thành ý tưởng, và thử nghiệm.
2. Tối đa hóa sự đa dạng trong tư duy như một yêu cầu của sự đổi mới.
3. Nuôi dưỡng giao thiệp và đối thoại – một “sự thấu hiểu kết hợp” có vai trò nền tảng gây giống cho những ý tưởng đột phá.

Ba tiền đề này hình thành phần quan trọng cho câu trả lời của câu hỏi đổi mới đến từ đâu. Chúng là điểm khởi đầu để giúp văn hóa công ty bạn giúp ích cho đổi mới.

Tạo băng thông cho đổi mới

Khi chúng tôi hỏi hơn 500 nhà quản lý cấp cao và cấp trung tại các công ty lớn của Mỹ về những rào cản lớn nhất đối với việc đổi mới của họ, một trong những câu trả lời phổ biến là “không có thời gian”. Trong thời đại doanh nghiệp tôn thờ tính hiệu quả của hoạt động, các công ty phải làm việc chăm chỉ hơn, nhanh hơn nếu không muốn bị thất bại trước những đối thủ cũng sẽ làm như thế. Trong vài thập kỷ qua, các công ty kiểm soát hoạt động ngày càng chặt chẽ hơn, dẫn đến kết quả là hầu hết các công ty còn rất ít không gian cho việc đề ra các ý tưởng sáng tạo, khám phá những khả năng mới và thử nghiệm những điều mới.

Đó cũng chính là thế giới nơi sự chú ý của chúng ta bị chia thành nhiều ngả – nơi chúng ta liên tục bị phân tán bởi e-mail, tin nhắn, điện thoại, fax, hộp hành, chuyển phát nhanh, v.v... Những điều này giới hạn khả năng tư duy, phản ánh và đổi mới một cách tập trung của chúng ta. Do vậy, một trong những thách thức cơ bản của các nhà lãnh đạo là làm sao để tạo không gian cho sự đổi mới trong cuộc sống của mọi người – làm cách nào để trao cho họ “băng thông” và dung lượng cần thiết cho tư duy sáng tạo. Xây dựng một văn hóa doanh nghiệp – nơi nhân viên có thời gian tưởng tượng, thử nghiệm và phát triển ý tưởng riêng của mình – là yêu cầu đầu tiên của đổi mới.

Whirlpool, nhà sản xuất thiết bị gia dụng toàn cầu, đã tiếp cận thách thức này một cách hệ thống. Trong bước đầu của quá trình biến đổi mới thành năng lực cốt lõi của công ty, 75 người từ ba khu vực địa lý khác nhau trên thế giới đã được tập hợp lại thành một nhóm. Họ sẽ học và áp dụng quy trình đổi mới để sau này có thể nhân rộng ra toàn công ty. 75 người này cùng nỗ lực phát triển một nền tảng hiểu biết về thị trường chiến lược, mà có thể tạo cảm hứng cho tư duy và tăng trưởng được khơi nguồn bởi sự đổi mới. Họ học cách tạo ra hàng trăm ý tưởng hiệu quả, áp dụng kỷ luật và đánh giá trong quy trình chọn lựa ý tưởng quan trọng nhất, học cách biến những cơ hội phát triển thành kế hoạch kinh doanh hấp dẫn, và học cách đưa kế hoạch của họ ra thị trường nhằm mang lại giá trị tài chính cho công ty.

Những người này tạm dừng công việc thường nhật trong chín tháng. Hiển nhiên họ không phải là những nhân viên rỗi rãi, không ai cần tới. Theo Nancy Snyder, Phó Chủ tịch Đổi mới của Whirlpool lúc đó, “Họ là những người tài năng nhất trong công ty, được tuyển chọn từ những vị trí hoạt động khác nhau.” Đó là lần đầu tiên Whirlpool đề 75 nhân viên chính thức đảm nhiệm sáng kiến chiến lược quan trọng. Và việc này tự thân đã là một tín hiệu cho thấy tầm quan trọng của sáng kiến đổi mới với công ty.

Khi đó, mọi người trong công ty xôn xao phản đối việc công ty dành quá nhiều nỗ lực cho việc đổi mới. Nhưng ban lãnh đạo cấp cao nhận ra rằng để có được nhiều người đổi mới tài năng cốt yếu và tạo nền tảng cho những tư duy chiến lược mới mẻ, ngay từ đầu công ty cần phải cam kết dành nhiều “băng thông” cho thách thức sáng tạo. Giống như bất kỳ công ty nào, có nhiều điều không tương thích với quá trình đổi mới trong nội bộ Whirlpool, cũng như nhiều ưu tiên khác cần lưu tâm. Nếu không có bước đột phá ban đầu này, ban lãnh đạo cấp cao sẽ không bao giờ có thể hướng toàn bộ tổ chức theo con đường đổi mới.

Sau 9 tháng là thành viên của Nhóm đổi mới Whirlpool, khoảng 1/3 trong số 75 người lúc ban đầu trở về vị trí công việc trước đây của họ và bắt đầu truyền bá “tôn giáo” đổi mới cho các cộng sự của mình. 1/3 số người khác trở thành nhà tư vấn đổi mới toàn thời gian, chịu trách nhiệm huấn luyện người khác những kỹ năng đổi mới mà họ vừa học được. 1/3 thành viên còn lại được bổ nhiệm làm lãnh đạo các dự án đổi mới đang thai nghén. Một số dự án đã trở thành những thương vụ rất thành công. Cựu thành viên nhóm đổi mới, Tom Arent, đưa ra ý tưởng Gladiator GarageWorks – một hệ thống chứa hàng và dụng cụ lắp ghép để sắp xếp đồ trong ga ra. Giờ đây Arent là tổng giám đốc của hoạt động kinh doanh mang lại lợi nhuận cao này. Hoạt động này được quản lý và phát triển thành một thương hiệu mới nằm trong Whirlpool.

Ngày nay, hàng nghìn người trong Whirlpool, lúc này hay lúc khác, đã tham gia chương trình tương tự như nhóm 75 người ban đầu.

Vào những ngày đầu tiến hành đổi mới trong toàn công ty, Whirlpool còn thành lập các ban đổi mới, gồm lãnh đạo cấp cao của ba khu vực: Bắc Mỹ, châu Mỹ La tinh và châu Âu. Những người này được giao trọng trách cheo lái hoạt động đổi mới ở cấp kinh doanh khu vực. Mỗi tháng, các thành viên ban đổi mới sẽ dành một ngày để gặp gỡ, thảo luận về tiến độ biến đổi mới thành một năng lực cốt lõi của công ty và xem xét những dự án đổi mới đang thực hiện. Nancy Snyder cho biết, “Những cuộc gặp gỡ này là để tách đổi mới ra khỏi ngày làm việc bình thường và là nơi duy nhất đổi mới có được một ‘sân khấu’ chính thức biệt khỏi những yêu cầu kinh doanh thông thường. Do đó, các ban đổi mới trở thành công cụ quan trọng thu hút sự tập trung thời gian và chú ý của ban lãnh đạo cấp cao đối với đổi mới. Ngày nay, các nhà điều hành của Whirlpool luôn lên lịch thường xuyên cho các cuộc họp ban đổi mới, và điều này đã ăn sâu vào văn hóa doanh nghiệp.

Là một phần của bước khởi đầu đổi mới chiến lược, các nhà lãnh đạo cấp cao được yêu cầu dành thời gian, cho bản thân và đơn vị của họ, thực hiện những dự án đổi mới và hỗ trợ quy trình lồng ghép đang diễn ra. Không chỉ hỗ trợ một cách có hệ thống cho phong trào “Đổi mới đến từ mọi người và mọi nơi”, các nhà lãnh đạo này còn giúp các nhà cải cách tương lai có thêm thời gian để theo đuổi ý tưởng của mình. Không có tiêu chuẩn cụ thể về thời gian cần dành cho sáng tạo, nhưng trên thực tế, nó chiếm khoảng 10-15% thời gian làm việc.

Bằng cách tạo “băng thông” để mọi người thực hiện ý tưởng mới, các nhà lãnh đạo Whirlpool đã giải phóng trí tưởng tượng của mọi nhân viên trong tổ chức và tạo ra nhiều cơ hội đổi mới. Quy trình sẽ được bắt đầu một cách bình thường, nhân viên chỉ dành một chút thời gian để nghĩ ra ý tưởng. Sau đó, nếu ý tưởng nhận được vốn đầu tư, nhà quản lý sẽ phải đảm bảo rằng nhân viên đó sẽ được giảm thời gian làm việc bình thường để thực hiện dự án. Cuối cùng, nếu dự án thực sự khởi sắc, nhân viên này sẽ được bổ nhiệm và làm việc toàn thời gian cho dự án đó.

CEMEX, công ty vật liệu xây dựng của Mexico, đã thực hiện cách làm có hệ thống tương tự. Công ty lập ra các “Nhóm sáng tạo” (10-12 nhân viên luân chuyển trong công ty) để tìm ra những giải pháp đổi mới cho một vấn đề hay chủ đề – ví dụ như làm thế nào để bán được “giải pháp” cho các nhà thầu chứ không chỉ đơn thuần là bán vật liệu xây dựng. Những người này được mời gia nhập nhóm các nhà cải cách kinh doanh được đào tạo chuyên sâu. Sau đó họ sẽ dành ít nhất một ngày trong tuần trong khoảng ba đến bốn tháng cho thách thức đổi mới nào đó, nghĩ ra ý tưởng mới và các đề xuất mới lạ. Mục tiêu là phát triển từ tám đến mười thử nghiệm chiến lược tập trung vào chủ đề được đưa ra. Sau 10-12 tuần, mỗi đội sẽ được thay thế bằng một đội khác và quy trình mới lại bắt đầu.

Nhiều công ty khác cũng đưa đổi mới vào chương trình làm việc của mọi người bằng cách cho phép nhân viên lên kế hoạch thời gian linh hoạt cho tư duy sáng tạo. Công ty 3M áp dụng “nguyên tắc 15%” nổi tiếng cho phép nhân viên dành 15-20% thời gian làm việc để thực hiện dự án cá nhân của họ đồng thời được phép sử dụng các nguồn lực của công ty. Và W. L. Gore thì có một ngôi nhà cải cách – nơi mọi người có thể dành 10% thời gian để “thử nghiệm” những ứng dụng mới bằng chính những nguyên liệu độc đáo của công ty.

Ví dụ, Dave Myers làm việc cho một phân xưởng sản xuất thiết bị y tế ở Flagstaff, bang Arizona, nơi ông được hỗ trợ để sáng chế ra một loại ống cây vào tim bằng nhựa mới. Ông đã làm gì trong 10% thời gian cho những ý tưởng mới? Myers hàn những bánh răng trong cho chiếc xe đạp leo núi của mình, bọc dây phanh bằng nhựa để chúng vận hành trơn tru hơn. Những thử nghiệm này đã đưa đến sự phát triển của dây phanh xe đạp Ride-On phổ biến của hãng Gore. Sau thành công này, Myers lại tự hỏi sao lại không bọc dây đàn bằng nhựa. Kết quả của câu hỏi này là Elixir – giờ trở thành thương hiệu dây đàn điện tử bán chạy nhất, chiếm 35% thị phần trong một lĩnh vực hầu như không có bất kỳ sự đổi mới nào nổi bật trong hàng chục năm.

Google tạo “băng thông” cho đổi mới theo công thức “70/20/10”: tức là nhân viên sẽ dành 70% thời gian thực hiện công việc chính ở công ty, 20% cho những dự án chiến lược mới (như Google News, Google Earth, Google Book Search, Google Checkout, và Google Apps), còn 10% để họ thực hiện những dự án nhỏ – là bất kỳ điều gì khiến họ hứng thú. Những dự án nhỏ này sẽ có cơ hội lọt vào danh mục “Top 100 Dự án nhỏ” do hai nhà sáng lập Larry Page và Sergey Brin lập nên. Những dự án nhỏ này đã là bệ phóng cho rất nhiều dịch vụ hiện thời của công ty.

Nếu đánh giá trung thực, bạn có dám khẳng định rằng mình đã dành cho mọi người trong công ty thời gian và không gian cần thiết để họ “tập luyện cơ bắp” đổi mới không?

Tự hỏi

- Công ty của mình có cơ chế công nhận và chính đáng để nhân viên có được một khoảng thời gian linh hoạt cho các dự án sáng tạo không?

- Lãnh đạo ở mọi cấp có giúp đỡ nhân viên tận dụng cơ chế này không?

- Lãnh đạo cấp cao có dành thời gian cho những cuộc họp thường xuyên với mục đích chính là thảo luận về sự phát triển của công ty và các nỗ lực đổi mới, đưa ra những cách nhìn và ý tưởng chiến lược mới, theo sát những dự án đổi mới đang diễn ra, đặt ra ưu tiên và phân bổ nguồn lực không?

- Ngoài phòng Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm mới, liệu chúng ta có đủ số lượng nhân viên chính thức làm việc toàn thời gian hoặc bán thời gian cho các hoạt động đổi mới không?

- Công ty của mình có các chương trình đào tạo chính thống về những nguyên tắc, kỹ năng và công cụ đổi mới theo cách đào tạo tương tự của phương pháp Six Sigma không?

- Có nhiều nhân viên nói rằng đổi mới là một phần trong công việc của họ không?

- Liệu đổi mới có phải là công việc của cá nhân tôi hay không? Sáu tháng qua, tôi có dành thời gian và không gian cần thiết để theo đuổi hoạt động đổi mới và giúp công ty/đơn vị kinh doanh/nhóm cải thiện năng lực sáng tạo không?

- Liệu tôi đã thực sự dành thời gian hỗ trợ các nhà sáng tạo chưa?

- Nếu bạn trả lời “Không” cho các câu hỏi thì công ty bạn cần phải suy nghĩ nghiêm túc về việc giải phóng thời gian, năng lượng và trí tuệ cho việc đổi mới trong toàn công ty.

Tối đa hóa sự đa dạng

Hiện nay, nội bộ các công ty đang tranh luận gay gắt về sự đa dạng dân tộc, sắc tộc và giới tính. Nếu sự đa dạng này hiện chưa phải là điều quan trọng trong công ty hoặc trong khu vực bạn đang sinh sống và làm việc, thì nó sẽ sớm xuất hiện thôi.

Tuân thủ luật pháp và có ý thức chính trị nghiêm túc không phải là vấn đề duy nhất mang đến áp lực mới cho sự đa dạng. Áp lực còn đến từ vấn đề toàn cầu hóa kinh doanh, là hiểu và tận dụng sự thay đổi nhân khẩu học nhanh chóng của khách hàng, thị trường và nhân viên trên toàn thế giới. Luck Visconti, nhà đồng sáng lập tạp chí *DiversityInc* cho biết, “Nếu bạn muốn cạnh tranh toàn cầu, bạn phải hiểu rằng 80% thế giới không phải là người da trắng và 50% không phải là nam giới.”

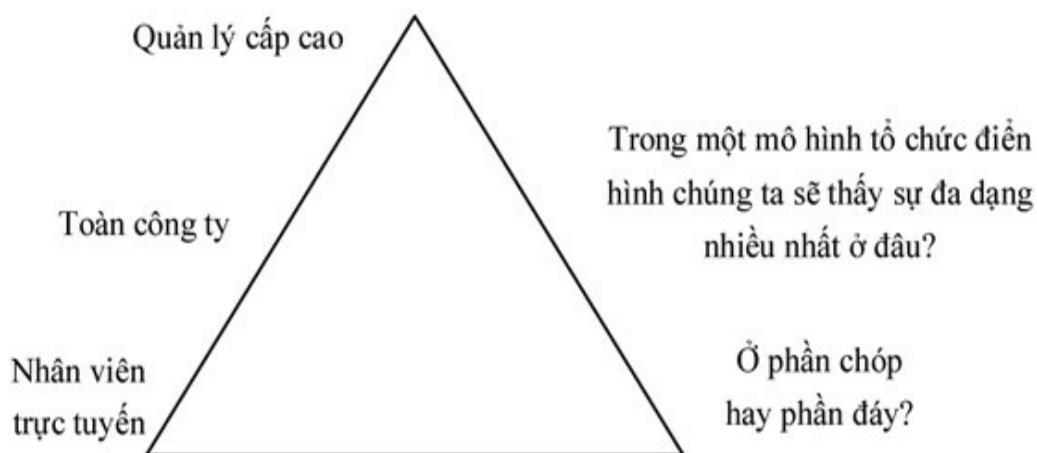
Đây là lý do vì sao hàng loạt tập đoàn toàn cầu như PepsiCo, P&G và GE luôn có những ưu tiên chiến lược cho việc đa dạng hóa và toàn cầu hóa đội ngũ lãnh đạo. Hiện nay, một số công ty lớn của Mỹ đang làm tốt hoạt động kinh tại nước ngoài, do vậy, cũng dễ hiểu vì sao ít nhất một nửa đội ngũ lãnh đạo hàng đầu của họ không phải là người Mỹ. Hãy bước vào bất kỳ cuộc họp nào về phát triển sản phẩm hoặc tiếp thị của một trong số những công ty này, bạn sẽ thấy rất nhiều khuôn mặt nữ giới, nhiều màu da, nhiều quốc tịch. Chính những người này sẽ giúp công ty xây cầu nối đến mọi khu vực, vùng miền, thị trường ngách với một lượng khách hàng toàn cầu ngày càng tăng. Và do đó giúp công ty có được lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, điều cực kỳ cần thiết giúp hình thành các nhóm đổi mới không phải là khả năng giao thiệp với nhiều giới tính, sắc tộc, văn hóa và dân tộc; mà là khả năng kết nối mọi người với những kỹ năng, năng lực và quan điểm khác nhau. Khi làm việc với các công ty để lập ra các nhóm tư duy đổi mới và tìm kiếm cơ hội mới, chúng tôi có một cơ chế chọn lựa sao cho chọn được những cá nhân có tư duy càng đa dạng càng tốt. Dưới đây là những tiêu chí mà chúng tôi sử dụng trong thực tế:

- Những người có tư duy khác biệt và những người có tư duy đồng nhất.
- Những người có tư duy phân tích và những người có tư duy sáng tạo.
- Những người làm việc gần trụ sở và những người làm xa trụ sở.
- Những người trẻ hơn và những người lớn tuổi hơn.
- Nhưng người có nhiều kinh nghiệm và những người giàu trí tưởng tượng.
- Những người hiểu công nghệ và những người hiểu con người.
- Những người trong công ty và những người ngoài công ty.

Trong hầu hết các công ty, hiếm có nhóm nào phản ánh được sự đa dạng này, đặc biệt là ở cấp lãnh đạo. Hãy đối mặt với sự thật đó: nếu bạn vẽ một hình tháp tổ chức điển hình với quản lý cấp trên, câu hỏi đặt ra là, “Khi nghĩ đến tương lai của công ty, của ngành, của sự cạnh tranh và của khách hàng, bạn thấy vị trí nào trên hình tháp ít đa dạng nhất? Rõ ràng là phần đỉnh. Thế nhưng nghịch lý thay, chúng ta đặt hầu hết trách nhiệm đổi mới chiến lược ở đâu trên hình tháp? Nó sẽ luôn đứng cùng vị trí với các nhà lãnh đạo (xem hình 2-1).

Hình 2-1: Sự phân cấp và sự đa dạng



Nguồn: Gary Hamel

Đó là một trong những lý do vì sao các ý tưởng đến từ rất nhiều tổ chức lại rất tẻ nhạt – toàn bộ quyền lực của việc sáng tạo ra tương lai công ty đều tập trung trong tay của một nhóm nhỏ cá nhân đồng nhất. Thường đó lại là nhóm người có ít khả năng đưa ra những ý tưởng mới và những sáng tạo đột phá. Đây là một trong những vấn đề nan giải của nhiều công ty lớn.

Nhu cầu cần có tiếng nói mới

Những tiếng nói mới cần thiết cho tư duy mới. Khi các nhà lãnh đạo suy nghĩ về chiến lược và đổi mới, thường thì những người tham gia vào quy trình là những người cũ chứ không phải những người mới. Điều công ty cần là phải có nhiều người mới hơn. Tất nhiên, các nhà lãnh đạo tập đoàn sẽ vẫn có nhiều thứ để đóng góp. Chúng tôi tuyệt nhiên không có ý xem nhẹ vai trò của họ. Thay vào đó, chúng tôi muốn nói rằng trong môi trường kinh doanh phức tạp và thay đổi nhanh chóng này, các nhà quản lý cấp cao cần phải hiểu rằng họ có thể học được rất nhiều từ những người xung quanh. Đặc biệt, họ cần phải chia sẻ tiếng nói tới ba nhóm thành viên thường không được coi trọng:

Thanh niên: Hoặc ít nhất là những người có quan điểm trẻ trung. Họ chính là những người sống gần nhất với tương lai.

Những người mới vào công ty: Tốt hơn là những người từng làm việc trong các ngành khác, vì thường thì các ngành được tái sinh bởi người mới, chứ không phải người cũ.

Những người ngoài công ty: Thực tế là càng xa trụ sở công ty, bạn càng có nhiều ý tưởng kinh doanh và đổi mới.

Cho đến nay, ba nhóm này vẫn không có quyền hành gì trong quy trình xây dựng chiến lược và đổi mới. Chúng tôi tin rằng, từ nay về sau, họ sẽ có tiếng nói hơn.

Và lẽ tất nhiên, việc này cần tới một sự nhún nhường nhất định của các nhà lãnh đạo cấp cao, bởi điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ phải từ bỏ quan niệm cũ rằng chỉ có một nhóm người ưu tú chịu trách nhiệm cho số phận và định hướng công ty, và bắt đầu chấp nhận những tiếng nói mới, khác biệt trong quá trình định hình tương lai công ty.

Tổng Giám đốc Brad Anderson của Best Buy là người hiểu rõ nguyên tắc này. Hãy tự đánh giá khi bạn biết cách ông miêu tả một cơ hội đổi mới đặc biệt:

Một trong số những ý tưởng tuyệt vời nhất của chúng tôi là của người ở xa phòng giám đốc nhất – những nhân viên trực tiếp, những người tiếp xúc hàng ngày với khách hàng. Chúng tôi có một nhóm người tuyệt vời làm việc tại cửa hàng số 44 Street và Fifth Avenue ở Manhattan. Có một cộng đồng người Brazil sinh sống gần cửa hàng và chủ cửa hàng nhận định, “Này, chúng ta chẳng cần phải làm gì để phục vụ nhu cầu giải trí cho cộng đồng này cả.” Họ đơn giản là thuê những nhân viên nói tiếng Bồ Đào Nha này làm việc cho cửa hàng. Sau đó những nhân viên này biết được rằng có chuyến tàu du lịch của Brazil đến New York, vậy là họ liên lạc với công ty du lịch và bảo rằng cửa hàng là một vị trí dừng chân lý tưởng cho khách trên tàu này. Vậy là chúng tôi có một nhóm khách du lịch đi xe buýt đến vào các ngày Chủ nhật. Nếu chúng tôi đợi ai đó từ bang Minnesota đưa ra ý tưởng này, chắc là giờ chúng tôi vẫn còn phải đợi.

Sự đa dạng cung cấp nhiên liệu cho đổi mới

Bạn vẫn chưa cảm thấy thuyết phục? Được rồi, tại sao chúng ta không làm thí nghiệm sau. Hãy chọn cùng lúc hai nhóm đổi mới.

Nhóm đầu tiên gồm các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm, khách hàng và nhà cung cấp trung thành, lâu năm. Những người này đã biết nhau nên họ dễ dàng hiểu nhau.

Nhóm thứ hai cũng gồm người những người như trên, nhưng có thêm một vài người trẻ, một hoặc hai người mới từng làm ở các công ty hoặc ngành khác, những người ở các chi nhánh xa xôi, cộng thêm một vài khách hàng khó tính nhất và các nhà cung ứng chủ chốt. Hãy thử xây dựng nhóm gồm các thành viên có xuất phát điểm, chuyên ngành đào tạo và thuộc các bộ phận chức năng khác nhau. Đừng ngại kết nạp những người lập dị, những nhà hoạt động khó tính, và một số người kỳ dị. Bạn cũng có thể mời người giỏi từ công ty khác hoặc trường đại học hàng đầu mà bạn muốn hợp tác cùng. Và đừng quên phải có sự cân bằng nam giới và nữ giới. Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng 50% số người bạn mời đến chưa từng nằm trong nhóm đổi mới nào trước đó.

Bây giờ hãy cho mỗi nhóm – nhóm gồm những người cũ và nhóm những người tiên phong – một thách thức đổi mới giống nhau. Theo bạn nhóm nào sẽ đưa ra được những ý tưởng mới mẻ, đột phá và cấp tiến hơn?

Không cần phải phỏng đoán, nhóm đa dạng gồm những người giải quyết vấn đề sẽ có kết quả làm việc vượt trội so với nhóm đồng nhất. Hãy để Scott Page, tác giả cuốn *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, và liên hệ đến các kết quả thí nghiệm của ông tại Viện Công nghệ California: “Các nhóm giải quyết vấn đề có các thành viên đa dạng... liên tục là những nhóm tốt nhất và thông minh nhất. Nếu tôi tạo ra hai nhóm, một nhóm bất kỳ (và do vậy đa dạng) và một nhóm gồm những người giỏi nhất, thì nhóm thứ nhất sẽ luôn làm tốt hơn.”

Ông kết luận: “Đổi mới... phụ thuộc nhiều vào sự khác biệt tập thể cũng như khả năng kết hợp.” Lý do, như Page giải thích, là do các cá nhân khác nhau sẽ nhìn nhận vấn đề theo quan điểm khác nhau – và có giải quyết vấn đề theo những cách khác nhau. Theo logic, các quan điểm và cách giải quyết vấn đề trong nhóm càng đa dạng (còn gọi là *phương pháp thử sai*) thì càng có nhiều tư duy mới cho việc giải quyết vấn đề. Do vậy nhóm sẽ ít bị phụ thuộc vào một cách giải quyết duy nhất. Về cơ bản, những nhóm đa dạng sẽ có cơ hội tốt hơn trong việc tư duy khác biệt, và do vậy, đưa ra những giải pháp mới mẻ hơn.

Kinh nghiệm của Whirlpool cũng khẳng định điều này. Khi bắt đầu hành trình xây dựng năng lực đổi mới sâu rộng, công ty cũng phải đảm bảo rằng các nhóm đổi mới chính được hình thành từ những người ở mọi cấp độ trong công ty, từ nhân viên bán hàng cho đến quản lý cấp cao. Họ tìm thành viên cho nhóm từ các bộ phận chức năng khác nhau, một số người hiểu rõ về khách hàng, người khác lại hiểu rõ hơn về hoạt động của công ty. Họ chọn những thành viên có kinh nghiệm khác nhau; những thành viên mới của công ty và thậm chí mới trong ngành; một số người khác là thành viên kỳ cựu của Whirlpool. Họ cũng đảm bảo rằng nhóm sẽ đa dạng về giới tính, tư duy, cá tính, nền tảng văn hóa, quốc tịch và nhân khẩu học. Nói tóm lại, Whirlpool tạo ra một nhóm đa dạng nhất chưa từng có trong lịch sử công ty. Họ hiểu rằng sự khác biệt tạo ra giá trị – sự đa dạng giúp nuôi dưỡng quá trình đổi mới. Điều này giúp các nhóm đổi mới có được mảnh đất màu mỡ để có được vụ mùa thành công với những ý tưởng và tư duy mới mẻ.

Những người làm nhân sự trong các tập đoàn cũng cần lưu ý nguyên tắc này khi xây dựng chiến lược tuyển dụng. Robert Sutton, Giáo sư trường Đại học Stanford và tác giả cuốn *Weird Ideas That Work: 11½ Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*, cảnh báo về những nhóm đồng nhất. Lời

khuyến cho các công ty là thuê những người “khác nhau” và “những người khiến bạn cảm thấy khó chịu”. Và ông nói thêm, “Đừng dọa họ phải tương thích nếu không họ sẽ bị sa thải.”

Thuê những người “khác biệt” không chỉ là thuê những người khác về giới tính, chủng tộc, văn hóa, hay sắc tộc; điều đó còn mang nghĩa những người tư duy khác biệt, đây cũng là slogan nổi tiếng của hãng Apple.

Dem người ngoài vào

Mang lại nhiều tiếng nói mới và khác biệt vào quy trình đổi mới bao gồm việc nhìn xa ra ngoài phạm vi của công ty bạn. Ở một mức độ sâu sắc hơn, thậm chí nhóm nhân viên đa dạng nhất cũng sẽ vẫn có cùng gen đặc trưng của tổ chức. Có một thời điểm khi những tư duy khác biệt có mặt trong công ty sẽ bị coi kỳ dị và không đúng chuẩn mực. Đó là lý do vì sao cần phải có sự pha trộn các gen trí tuệ khác nhau bằng việc đem vào tổ chức những tiếng nói từ bên ngoài – cũng như từ ngoài ngành – và nuôi dưỡng nó vào trong quy trình đổi mới.

Trong những năm gần đây, Tổng giám đốc của GE, Jeff Immelt, đã có những nỗ lực lớn nhằm thực hiện việc này, nhận thấy rằng việc này sẽ thúc đẩy những tư duy mới, phi chính thống và giúp công ty tránh được hiện tượng quá tập trung vào nội bộ. Như một tiêu chuẩn cho sự đổi mới, Immelt sử dụng phương pháp mà P&G đã áp dụng, khi các nhóm đổi mới được tăng lên với nhiều người từ các công ty và ngành công nghiệp khác nhau và những tư vấn viên như IDEO (công ty tư vấn và sáng tạo) thường được mời đến để giúp các nhà cải cách của công ty xem xét các thách thức với “con mắt bên ngoài”. Chương trình được biết đến nhiều nhất của P&G, Kết nối và Phát triển, đã tác động đến mạng lưới toàn cầu các nhà khoa học, phòng thí nghiệm, nhà cung cấp, nhà đầu tư cá nhân, nhà đầu tư mạo hiểm và các tổ chức bên ngoài khác, trong công cuộc tìm kiếm những ý tưởng đổi mới. Cả GE và P&G đều hiểu rằng đổi mới đột phá tiếp theo có thể khởi nguồn từ ngoài tổ chức. Đó là lý do vì sao họ đang cố gắng hết sức để phá tan ranh giới giữa các công ty của mình, khiến công ty ngày càng có khả năng thâm thấu các ý tưởng và sự hiểu biết từ bên ngoài và tích hợp chúng với các hoạt động đổi mới của mình.

Ở Steelcase, gã khổng lồ về thiết bị văn phòng trên toàn cầu, các nhân viên trong nhóm đổi mới có thể được ngồi cạnh một chuyên gia công nghệ thông tin của IBM, kiến trúc sư của công ty kiến trúc nổi tiếng của Anh, Foster + Partners, một nhà thiết kế từ công ty tư vấn thiết kế và đổi mới IDEO, một nhà khoa học từ Học viện Công nghệ Massachuset (MIT), và một loạt những người không làm việc tại Steelcase, không làm trong lĩnh vực thiết bị văn phòng như nhà nghiên cứu về điều kiện lao động, nhà nhân loại học, nhà môi trường học, nhà tương lai học và chuyên gia quản trị. Cách làm này không chỉ mang đến những sự đổi mới sản phẩm thành công hơn cho thế giới đồ văn phòng, mà còn tạo ra một hiệu ứng thứ cấp thú vị. Những phát hiện của các nhóm dự án có thành viên đa dạng về sau lại là hạt giống cho những phát minh của các ngành công nghiệp khác. Ví dụ, những tư duy và công nghệ có bằng sáng chế mà Steelcase dùng để tạo ra cho chiếc ghế văn phòng có tên Leap về sau đã giúp nhà cung cấp ô tô Johnson Controls Inc. (JCI) phát triển sản phẩm ghế ngồi mới mang tính cách mạng cho ô tô. Bằng việc tìm kiếm nguồn cảm hứng ngoài công ty – và cả bên ngoài ngành – cả Steelcase và JCI đều đã gạt hái được nhiều lợi ích.

“Pha trộn là thông lệ mới”

Rõ ràng là nếu bạn muốn tạo ra tư duy đột phá và đổi mới thay đổi cuộc chơi, cơ hội bạn có được những điều này từ một nhóm gồm toàn các nhà điều hành cấp cao lạc hậu là bằng 0. Thay vào đó, bạn cần phải tạo ra một sự pha trộn đầy hiệu quả từ sự đa dạng, năng lượng, sự trẻ trung và quyết liệt.

Hãy nghĩ về các thành phố tiên bộ và đi đầu trong các xu hướng – những môi trường thuận lợi như New York, London, Los Angeles hay San Francisco. Chúng ta thấy gì ở những thành phố này? Chúng ta thấy sự tổng hòa của nhiều nhóm sắc tộc, độ tuổi, màu da, văn hóa, quan điểm, kinh nghiệm và giá trị. Chúng ta thấy một sự đa dạng đáng kể.

Điều tương tự cũng xảy ra tại thung lũng Silicon. Trong một bài báo có tiêu đề, “Sự đa dạng khơi nguồn đổi mới,” Scott Page nhận xét rằng, “Một loạt các kỹ sư thông minh của thung lũng Silicon đến từ mọi ngành và mọi nơi trên thế giới rõ ràng đã có những đổi mới vượt bậc so với những điểm nóng công nghệ khác có tiềm năng trí tuệ tương đương nhưng ít sự đa dạng hơn.”

Trong thực tế, hãy nghĩ về nước Mỹ, có thể coi đây là quốc gia đổi mới nhất thế giới. Nước Mỹ sẽ là

gi nếu không phải là một nơi tụ cư, một “nồi lẩu” dân nhập cư từ mọi nơi trên thế giới?

Trong cuốn sách *The Global Me* (tạm dịch: Tôi, con người toàn cầu), Gregg Zachary đã viết, “Sự đa dạng định nghĩa tình trạng sức khỏe và sự thịnh vượng của quốc gia trong thế kỷ mới... Sự pha trộn trở thành chuẩn mực mới... Sự pha trộn đã chiến thắng sự đơn lập. Nó sinh ra sáng tạo, bồi dưỡng tinh thần con người, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tăng cường sức mạnh quốc gia.” Pha trộn nhiều người, nhiều ý tưởng, tài sản, và năng lực đã thúc đẩy những tư duy mới và đẩy nhanh sự tiến bộ trong suốt chiều dài lịch sử – ở mỗi nền văn minh và trong từng lĩnh vực nỗ lực của con người. Vậy tại sao không làm điều tương tự đối với những sáng kiến đổi mới của công ty bạn?

Tự hỏi

- Liệu nhóm đổi mới trong công ty của tôi có thành phần thực sự đa dạng hơn so với một năm trước đây chưa?
- Liệu chúng ta có đang chú ý nhiều đến sự đa dạng của tư duy như đối với sự đa dạng về giới, sắc tộc, tôn giáo hay dân tộc chưa?
- Liệu công ty tỷ lệ tương tự trong các nhóm đang theo đuổi sự đổi mới sản phẩm và chiến lược của công ty tôi có tăng lên không.
- Chúng ta đã đặt quy trình tuyển chọn vào đúng vị trí để chắc chắn rằng những người trẻ, những nhân viên mới, và những người từ mọi nơi trong công ty được có mặt trong nhóm đổi mới của chúng ta chưa?
- Liệu những gì chúng ta làm đã đủ để pha trộn gen trí tuệ bằng cách lắng nghe tiếng nói từ ngoài tổ chức và ngoài ngành?

Giao thiệp và đối thoại

Một trong những câu chuyện thần bí về sự đổi mới – và là điều vẫn đang lý giải cách nhiều công ty vận hành – đó là những ý tưởng đổi mới là do duy nhất các cá nhân có trực giác hoặc những nhóm sáng tạo nhỏ làm việc biệt lập đưa ra. Đó là câu chuyện thần thoại đã được phổ biến bởi những cuốn sách và tạp chí kinh doanh, trong đó chúng ta thường thấy chỉ một “bộ óc siêu việt” – thường là các CEO – những người được miêu tả như những anh hùng sáng tạo: những người ngồi một mình, nhìn chăm chăm vào không gian, chờ đợi giây phút “ơ rê ka” khi ý tưởng lóe lên. Quan điểm về đổi mới này không chỉ sai lầm, mà nó còn báo hại chúng ta bởi nó tạo ra một hiểu biết sai lầm về quy trình đổi mới.

Thực tế là khi bạn nghĩ về Thomas Edison, Ted Turner, Jeff Bezos hay Steve Jobs, những nhà lãnh đạo này có những tư duy mới mẻ quan trọng là bởi họ đã hòa mình vào một mạng lưới sống động các mối quan hệ và giao tiếp. Những ý tưởng lớn của họ được xây dựng bằng cách tương tác và giao thiệp với một cộng đồng rộng lớn và đa dạng; chúng không chỉ là sản phẩm của trí thông minh xuất sắc của riêng họ.

Về bản chất, đổi mới là “sự hóa chất kết hợp” – đó là việc tiếp nhận ý tưởng, những khái niệm dang dở, những năng lực, khái niệm và tài sản đã tồn tại và *tái kết hợp* chúng theo cách cho phép bạn làm những điều mới thú vị hoặc phát minh ra các sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới mẻ. Hãy mở xẻ bất kỳ đổi mới thành công nào, bạn sẽ thấy có sự pha trộn của những ý tưởng và lĩnh vực hiện tại. Điều mới mẻ trong hầu hết trường hợp đó lại chính là tự bản thân sự pha trộn đó.

Như Andrew Hargadon chỉ ra trong cuốn sách *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About How Companies Innovate* (tạm dịch: Những bước tiến đột phá xảy ra như thế nào: Sự thật đáng kinh ngạc về cách các công ty đổi mới), nhiều đổi mới nổi tiếng nhất trong lịch sử đã được hình thành theo cách này. Ví dụ như dây chuyền lắp ráp cách tân của Henry Ford, đã được gọi cảm hứng bởi “dây chuyền mô lợn” mà Ford nhìn thấy tại công ty chế biến thịt Philip Armour ở Chicago, cũng như từ những cách thức sản xuất đã được sử dụng lúc bấy giờ để chế tạo máy may Singer hoặc dây chuyền sản xuất tự động đồ ăn đóng hộp ở Campell’s và H. J. Heinz.

Khi bộ phim *Star Wars* (Chiến tranh giữa các vì sao) được công chiếu lần đầu trên màn ảnh rộng thập niên 1970, nhà sản xuất phim George Lucas chân thành thú nhận rằng kịch bản là sự hỗn tạp và các cảnh được ‘tái chế’ từ những câu chuyện viễn tưởng cũ kỹ, những bộ phim về cướp biển, về phương Tây, những

thiên anh hùng trong Kinh Thánh, và những bộ phim chiến tranh như *The Battle of Britain (Cuộc chiến Anh quốc)*. Điều tạo nên sự đặc biệt đó là sự pha trộn tuyệt vời và bất ngờ của những thể loại này trong bộ phim – một công thức kể từ đó đến nay đã tạo ra doanh thu khoảng 20 tỷ đô-la cho bộ phim.

Một ví dụ khác là eBay. Nhiều thập kỷ qua, chúng ta đã quảng cáo trên báo. Chúng ta có chợ trời. Chúng ta có garage sale ở Mỹ (bán hàng cũ từ gara ô tô) hay car boot sale (bán hàng ở một bãi đất trống, lấy cốp xe ô tô làm quầy hàng) ở Anh. Chúng ta có bán đấu giá. Và rồi chúng ta có trang web. Nhưng phải cần đến Pierre Omidyar để chúng ta thấy cơ hội đưa những thứ trên lại với nhau trong một diễn đàn mua bán đấu giá toàn cầu trực tuyến nơi người bán – người mua ngang hàng. Ngày nay, giá trị thị trường của eBay vượt quá con số 50 tỷ đô-la.

Hay hãy nghĩ về sự kết hợp tuyệt vời của Apple với sản phẩm iTunes và iPod. Trước đó chúng ta có iTunes Music Store, rồi Napster. Và trước khi có iPod, chúng ta có đầu đọc thẻ nhớ, thiết bị MP3, có thiết bị chuyển kỹ thuật số, pin, và về cơ bản là mọi thứ khác nữa trong thiết bị đó. Các bộ phận của iPod đều không phải là cái gì quá độc đáo; chúng có thể được mua từ bất kỳ cửa hàng nào. Điều khiến iPod chiến thắng là cách Apple kết hợp tất cả các bộ phận này với nhau, truyền tất cả những điều này vào thành những đặc tính cơ bản của Apple – thân thiện với người sử dụng, thiết kế bắt mắt, và thương hiệu biểu tượng – và sau đó kết nối nó với mô hình kinh doanh iTunes.

Nói một cách khác, bản chất của đổi mới là “sự trao đổi sáng tạo”. Những đổi mới cấp tiến được sinh ra bởi sự tác động qua lại giữa các ý tưởng và lĩnh vực thường không có mối liên hệ với nhau. Và cách duy nhất để tạo ra sự tác động qua lại đó là thông qua giao thiệp và đối thoại. Khá đơn giản, công ty càng giao thiệp với nhiều cá nhân và ý tưởng của các cá nhân này thì càng có nhiều cơ hội cho sự thấu hiểu kết hợp. Tạo ra các kết nối, đối thoại và hoạt động qua lại nhiều hơn chính là trọng tâm cho khả năng đổi mới của công ty.

David Hill, đến từ Power Decisions Group, một công ty có trụ sở tại San Francisco cho biết, “Những ý tưởng vĩ đại hiếm khi chỉ xuất phát từ một nguồn. Chúng thường hình thành thông qua một loạt những sự kết hợp tự do tự phát trong nhóm những người cảm thấy thoải mái với nhau.” Vấn đề của các công ty lớn là ở chỗ, làm thế nào tạo ra được những sự giao thiệp và đối thoại thoải mái trong toàn công ty. Làm thế nào tăng sự giao thiệp và các cuộc đối thoại giữa các đơn vị kinh doanh, các phòng ban, các nhóm sản phẩm, đơn vị, phòng thí nghiệm, các địa điểm, v.v... – và bên ngoài công ty với khách hàng, nhà cung cấp, đại lý, đối tác chiến lược, trường đại học và các tổ chức khác?

Đề may mắn xuất hiện

Nhiều công ty sẽ nói rằng họ coi may mắn như là động lực cho sự đổi mới. Nhưng may mắn, theo đúng định nghĩa, là có được những khám phá may mắn ngẫu nhiên, vậy thì làm sao chúng ta có thể khiến nó liên tục xảy ra. Huyền thoại golf thủ nổi tiếng Gary Player đã hàm ý trong câu trả lời của mình rằng, “Càng luyện tập nhiều, tôi càng có nhiều may mắn”. Bởi may mắn xuất phát chủ yếu từ sự liên tục tiếp xúc giữa những tiếng nói mới, những quan điểm mới với những quan điểm bảo thủ. Theo logic, chúng ta càng nuôi dưỡng sự liên kết và đối thoại trong tổ chức – và với thế giới bên ngoài – thì chúng ta càng có nhiều cơ hội để may mắn xuất hiện.

Nếu chúng ta nghĩ về hệ thống xã hội hoặc cơ cấu thể chế từng được minh chứng là tốt nhất cho đổi mới – trường đại học, thành phố, các cụm công nghiệp như Thung lũng Silicon, hay mới nhất là các trang web. Chúng đã tạo ra sự cộng hưởng và may mắn là kết quả từ những mối giao thiệp và cuộc đối thoại thay đổi liên tục của con người. Tuy nhiên, trong một tổ chức lớn, qua thời gian, các khuôn mẫu đối thoại sẽ dần vào khuôn phép. Rồi sẽ lại có một hệ thống báo cáo, các nhóm ủy ban, nhóm công tác, v.v... Các công ty rốt cuộc lại sẽ gồm những người giống nhau, nói chuyện với những người giống nhau, năm này qua năm khác, và đánh mất đi sự phong phú trong các cuộc đối thoại. Theo nhiều cách khác nhau, sơ đồ tổ chức thực sự đã cản trở thay vì tăng cơ hội tạo ra các mối liên kết ngẫu hứng và bất ngờ.

Các công ty không chỉ cần những tiếng nói mới trong quy trình đổi mới và xây dựng chiến lược mà còn phải *liên kết* những tiếng nói này theo những cách mới. Dưới đây là bốn cách nhằm xem xét việc tối đa hóa các mối liên hệ để nâng cao cơ hội xuất hiện bất ngờ của yếu tố may mắn:

1. Tư duy lại sơ đồ tổ chức

2. Tạo ra một môi trường cởi mở với các ý tưởng
3. Tận dụng tối đa mạng lưới để khai thác trí tưởng tượng
4. Dành nhiều thời gian hơn cho tiếp xúc trực tiếp

Chúng tôi sẽ xem xét chi tiết từng tình huống trong các chương sau nhưng trước tiên hãy để chúng tôi giới thiệu ngắn gọn về nó, cùng với một số câu hỏi thăm định để đo sự tiến bộ của công ty bạn theo những tham số này.

Tư duy lại sơ đồ tổ chức

Hàng chục năm nay, sơ đồ tổ chức đã được phản ánh theo một khái niệm lỗi thời đó là đổi mới hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty là điều chứa nhiều rủi ro hoặc khó có thể thực hiện. Điều này khiến đổi mới phải sống trong một “căn hầm” biệt lập (ví dụ như Phòng Nghiên cứu và Phát triển, phòng Phát triển sản phẩm mới, phòng Nghiên cứu và phát triển sản phẩm hàng đầu, các “lòng ấp”) nơi không liên quan cũng chẳng ảnh hưởng tới toàn công ty. Khiến đổi mới trở thành một năng lực rộng khắp trong toàn công ty đòi hỏi một cơ cấu mới chủ động thúc đẩy sự giao thiệp vượt qua các giới hạn. Cơ cấu đó phải phân bổ trách nhiệm và chuyên môn đổi mới trong toàn công ty.

Hãy tự hỏi

- Chúng ta có cơ sở hạ tầng quản lý cho sự đổi mới mà có thể dàn trải trách nhiệm đến mọi cấp của tổ chức và liên quan đến mọi người trong công ty hay không? Hay cơ cấu tổ chức liên tục thúc đẩy đổi mới là trách nhiệm chuyên biệt của một phòng ban nhất định hay của các nhóm?
- Trong năm qua, công ty tôi đã thực hiện những bước đi nào để tối đa hóa sự tương tác trong nội bộ và khuyến khích những nhóm chưa kết nối trước kia tham gia trao đổi ý tưởng và năng lực?
- Chúng ta đang làm gì để đẩy nhanh sự giao tiếp trực tiếp trong toàn công ty hay là giao tiếp truyền thống từ dưới lên trên theo cấp bậc?

Tạo ra một môi trường cởi mở cho các ý tưởng

Ở nhiều công ty, những ý tưởng mới luôn bị thiếu – bị ngột ngạt bởi không khí tổ chức – thứ rút hết “oxy trí tuệ”, không khuyến khích sự thay đổi và luôn đòi hỏi sự đồng nhất. Hệ thống “miễn dịch” trong các tổ chức như vậy có xu hướng tấn công các ý tưởng mới như thể đó là những sinh vật ngoại lai đe dọa vật chủ. Giải pháp cho vấn đề này: nếu các công ty thực sự muốn đổi mới, họ cần phá bỏ sự độc quyền đã ngăn cách các nhà lãnh đạo với những ý tưởng mới đang lan tràn mọi ngả trong công ty. Để khuyến khích sự đổi mới, họ cần tạo ra một văn hóa tổ chức nơi tất cả mọi người – dù ở đâu trong tổ chức – đều có thể trình bày ý tưởng của mình, và nếu đó là một ý tưởng hay, hãy tóm lấy ngay tức thì, nhanh chóng tiếp cận với nguồn vốn và nhân tài để biến ý tưởng đó thành sự thật.

Tự hỏi

- Công ty của tôi có xây dựng một “nền dân chủ sáng tạo” nơi ai, dù ở vị trí nào trong và ngoài tổ chức, cũng có thể đưa ra ý tưởng không?
- Chúng ta đã thay đổi hệ thống và quy trình quản trị nhằm tạo ra một môi trường cởi mở cho các ý tưởng, dựa vào sự hiểu biết rằng có những nhà cải cách tiềm năng đang ở mọi nơi trong công ty chưa?
- Các cấp quản lý của chúng ta có thực sự tin tưởng rằng, tự sâu thẳm, các nhân viên bình thường cũng có thể là nguồn đổi mới tuyệt vời không?
- Chúng ta làm gì để truyền tải – cả bằng lời nói và hành động – rằng mọi người trong công ty của chúng ta đều được mong đợi sẽ trở nên đổi mới?
- Khi một người hay một nhóm người đưa ra ý tưởng, việc họ tiếp cận được các nguồn quỹ và có được sự hỗ trợ từ cấp quản lý cao nhất là dễ hay khó?

- Chúng ta đã làm gì trong 12 tháng qua để kết nối trí tưởng tượng, bí quyết, và nguồn lực từ ngoài tổ chức vào trong tổ chức của chúng ta?

Tận dụng tối đa mạng lưới để khai thác trí tưởng tượng

Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của tổ chức thường là những công cụ vô dụng chẳng có ích gì hơn là truyền bá những kiến thức đơn giản, trực tiếp. Chúng không đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự tương tác xuyên giới hạn cần thiết để tạo ra tri thức mới. Các công ty phải học cách sử dụng IT như một hệ thống hoạt động toàn cầu phục vụ sự đổi mới, kết nối hàng chục nghìn người trong toàn tổ chức – và hàng triệu người ngoài tổ chức – trên toàn cầu, trong các cuộc đối thoại tập trung vào đổi mới diễn ra hàng ngày. Họ cũng phải học cách tận dụng các trang web để không chỉ tác động đến suy nghĩ, chuyên môn, sự sáng tạo và cảm hứng của hàng triệu tư duy, mà còn để mài sắc khả năng kết hợp của những tư duy này cũng như liên kết và tương tác với nhau.

Tự hỏi

- Trong hai năm qua, công ty của tôi có tạo ra diễn đàn mới nào cho các cuộc đối thoại tập trung vào đổi mới không?

- Liệu chúng ta có đang sử dụng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin để phân phối trách nhiệm tạo ý tưởng mới trong và ngoài công ty?

- Liệu hệ thống thông tin nội bộ của chúng ta có thúc đẩy đổi mới bằng cách gợi cảm hứng cho mọi người với sự hiểu biết và quan điểm mới? Liệu nó có dạy mọi người cách mở rộng tư duy, và chỉ cho họ cách khởi xướng một dự án đổi mới?

- Liệu chúng ta có thể miêu tả hệ thống thông tin nội bộ như một thị trường điện tử nơi quy tụ các ý tưởng, nguồn vốn và tài năng với nhau?

- Liệu những người trong công ty của chúng ta có được giao thiệp với một cộng đồng đồng đạo các chuyên gia trong và ngoài công ty, những người sẵn lòng giúp nhân viên giải quyết các thách thức đổi mới?

- Liệu chúng ta có đang sử dụng các cơ hội trên mạng một cách hợp lý để thử nghiệm đưa những ý tưởng mới vào thị trường và xác định được phản hồi trực tiếp của khách hàng?

- Liệu chúng ta có đang sử dụng cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin nhằm giúp “cắt cánh” các cơ hội và khởi động lại các dự án đang dang dở?

Dành nhiều thời gian hơn cho giao thiệp trực tiếp

Nhân viên của bạn có bao nhiêu cơ hội được tiếp xúc trực tiếp với người ở ngoài đơn vị kinh doanh của họ, ngoài lĩnh vực sản phẩm, địa lý hoặc ngoài ngành? Các công ty muốn nuôi dưỡng đổi mới nên nghĩ đến việc tổ chức các cơ hội thường xuyên hơn cho các nhóm lớn, đa dạng để mọi người gặp gỡ trực tiếp, chia sẻ hiểu biết và cùng đưa ra ý tưởng trong cùng một bối cảnh kinh nghiệm. Những sự kiện kiểu này không chỉ giúp khai thác trí tưởng tượng của nhiều đơn vị và cá nhân thường bị loại khỏi quy trình đổi mới mà còn tạo ra sự ham muốn và nhiệt thành để lan tỏa đối với vấn đề sáng tạo.

Tự hỏi

- Trong 12 tháng qua, mọi người trong đơn vị của tôi đã có cơ hội tham gia một vài quy trình đổi mới có tổ chức chưa?

- Tần suất tổ chức các sự kiện lớn, trực tiếp cho việc chia sẻ tri thức và ý tưởng cộng tác của bộ phận tôi là như thế nào?

- Lần cuối cùng chúng ta mời hàng trăm, thậm chí hàng nghìn người tham gia cuộc đối thoại “trực tiếp” về đổi mới và chiến lược tương lai là khi nào?

Trong mọi ngành công nghiệp – từ máy tính cho đến hàng tiêu dùng và đến đồ chơi trẻ em – tất cả các

công ty đều nhận thức được quyền năng của “giao thiệp và đối thoại” nhằm thúc đẩy tư duy và đổi mới. Sự giao thiệp và đối thoại đang nhanh chóng mang mọi người lại gần từ rất nhiều xuất phát điểm và chuyên ngành khác nhau. Nhờ đó, họ có thể chia sẻ ý tưởng và cùng suy nghĩ về các thách thức và cơ hội cụ thể. Điều họ dần nhận ra là mọi người đều có khả năng trở thành những người đổi mới, đều có thể đóng vai trò trong việc đưa ra các ý tưởng cấp tiến và khơi gợi những giải pháp có thể ảnh hưởng đến số phận của công ty. Họ đang học cách xem xét tổ chức của mình (và cả thế giới bên ngoài) – tất cả những điều này có thể được kết hợp và tái kết hợp để tạo ra các đổi mới kinh doanh không ngờ tới cho đến nay.

Liệu đó là tất cả những gì phải làm?

Mở rộng bằng thông. Tồi đa hóa sự đa dạng. Giao thiệp và đối thoại. Đây là những tiền đề quan trọng cho việc thúc đẩy đổi mới. Nhưng đó có phải là tất cả những gì cần thiết cho việc tăng cường khả năng đổi mới của công ty? Liệu thách thức sẽ chỉ là cho nhân viên đầu tư 15% thời gian làm việc của họ vào các dự án nhỏ, kêu gọi nhiều người tham gia các công cuộc đổi mới, và đảm bảo rằng có đủ sự tương tác và hợp tác diễn ra cả trong và ngoài công ty? Không, thách thức sẽ không chỉ có thế nếu công ty thực sự nghiêm túc về việc xây dựng một hệ thống đổi mới hiệu quả cao.

Thực tế là, bạn có thể tập hợp nhiều kiểu người lại với nhau, cho họ không gian và thời gian, hội thoại và giao thiệp, và hy vọng rằng họ sẽ đưa ra một số ý tưởng, nhưng nếu những người này bắt đầu với vẫn những dữ liệu cũ, những niềm tin chính thống lạc hậu và quan điểm cổ lỗ, rốt cuộc sẽ chẳng có điều gì cấp tiến xảy ra đâu. Đòi hỏi mọi người đổi mới theo cách đột phá nhưng trước tiên không xây dựng nền móng cho các tư tưởng chiến lược mới mẻ thì đúng là lãng phí thời gian. Như đồng nghiệp của chúng tôi, Gary Hamel, thường nói, “Rốt cuộc bạn sẽ xay nghiền cùng một loại mạch nha, trong cùng một cái cối xay và hiển nhiên là sẽ nhận được cùng một loại bánh mì như trước mà thôi.”

Thực tế là để biết được các cơ hội mới và chưa từng khai phá có giá trị thực sự hay không, mọi người cần mở rộng tư tưởng ra ngoài ranh giới truyền thống. Họ cần phải phát triển những quan điểm mới mẻ. Họ cần đào sâu để phát hiện những điều mà người khác thường bỏ sót hoặc phớt lờ. Họ cần học cách nhìn ra thế giới, xem xét ngành, khách hàng và công ty thông qua một loạt thấu kính khác nhau.

Trong chương 3, chúng tôi sẽ giới thiệu bốn loại “thấu kính bốn mùa”, theo kinh nghiệm của chúng tôi, là rất quan trọng để tìm kiếm cơ hội cho các đổi mới đột phá.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Liệu công ty của bạn đã đạt đến giai đoạn mà rất nhiều hoặc tất cả đồng nghiệp của bạn đều tin rằng đổi mới là một phần công việc của họ?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Đảm bảo rằng tất cả các nhà quản lý – hoặc ít nhất là những người dưới quyền của bạn – có mục tiêu đổi mới rõ ràng và đo lường được, và coi đó là một phần trong kết quả thường niên của mình.
- Đưa ra cơ chế đúng nhằm cung cấp cho nhân viên đủ thời gian để đổi mới. Quản lý cần chịu trách nhiệm giúp nhân viên dành thời gian cho hoạt động đổi mới.
- Tạo ra một cơ sở hạ tầng tổ chức có thể đưa trách nhiệm đổi mới đến với mọi cấp và mọi phòng ban (xem chi tiết trong chương 11).
- Biến đào tạo đổi mới thành một ưu tiên. Xây dựng một chương trình hướng dẫn mọi người kỹ năng và công cụ sáng tạo. Tuyển dụng những người cũ từ các chương trình này làm giáo viên và cố vấn cho những người đổi mới mới.

Thách thức đổi mới: Bạn có đang tận dụng những tài năng đa dạng trong tổ chức của mình – và ở ngoài thị trường bạn đang cạnh tranh?

Yêu cầu lãnh đạo

- Khi bạn thực hiện một công cuộc đổi mới, dù là chính thức hay mang tính tình thế, hãy xây dựng một nhóm đa dạng nhiều kiểu người – với nền tảng kiến thức khác nhau, thuộc mọi cấp độ trong tổ chức và

có kinh nghiệm khác nhau.

- Cung cấp cơ chế, cả ảo lẫn trực tiếp, nhằm thu hút ý tưởng từ mọi nơi, trong và ngoài tổ chức.
- Triển khai các công cụ và nền tảng dựa trên CNTT, giúp bạn mở rộng nguồn các nhà cải cách tiềm năng.
- Tạo hoặc mở rộng mạng lưới các nhà cải cách bên ngoài – liên quan đến các thách thức chiến lược trọng tâm của bạn.

3. XÂY DỰNG NỀN TẢNG CHO SỰ HIỂU BIẾT CHIẾN LƯỢC MỚI

Steve Jobs, Richard Branson, Bill Gates, James Dyson, Micheal Dell là những nhà cải cách và doanh nhân xuất sắc. Với họ, đổi mới và làm giàu dường như là một việc tự nhiên, là “phản xạ”, như cách nói của Gary Hamel. Quan niệm truyền thống coi đổi mới là “lãnh địa sáng tạo riêng” của các thiên tài đổi mới và các nhà lãnh đạo doanh nghiệp – những người dường như có luồng “xung điện” hoàn toàn khác biệt so với chúng ta, khiến họ có khả năng đổi mới theo những cách mà các công ty bình thường khó có cơ may theo kịp.

Rõ ràng trực giác và kỹ năng sáng tạo – cũng như sự ngẫu nhiên là một phần của phương trình đổi mới. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể tháo gỡ quy trình đổi mới một cách chính xác bằng cách tìm hiểu kỹ tư duy của những người đổi mới? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể khai phá “chiếc hộp đen” bí ẩn và nhìn xuyên thấu cơ chế hoạt động của nó? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể tìm hiểu cách các nhà cải cách đưa ra ý tưởng đột phá; cách họ xác định cơ hội, chiến lược; cách họ nhận ra thế giới sẽ phải (hoặc không phải) khác đi, trong khi những người khác thì không? Quan trọng hơn cả, điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đảo ngược thứ tự của quy trình này, cho phép chúng ta biến sự mơ hồ thành một việc có hệ thống?

Chương này sẽ trả lời cho những câu hỏi trên. Chương này cũng sẽ miêu tả cách thức các tổ chức – không chỉ là từng cá nhân tài năng – trở thành tổ chức đổi mới liên tục bằng cách tìm ra những hiểu biết mới mẻ mà người khác không chú ý tới.

Bốn “Lăng kính” của đổi mới

Khi tìm hiểu kỹ hàng trăm ví dụ về đổi mới trong kinh doanh, chắc chắn bạn sẽ tìm ra được một mô hình thú vị. Cụ thể hơn, thứ họ tìm thấy là, một lần nữa, đổi mới không phải đến từ sự xuất sắc bẩm sinh của một cá nhân mà từ việc nhìn thế giới theo một quan điểm mới mẻ, thông qua một loạt các lăng kính khác nhau. Quan điểm đó có được khi ta nhìn nhận sự việc theo những cách thức khác nhau: một quan điểm riêng biệt khiến các nhà cải cách nhìn được cả những điều bình thường cũng như nhìn thấu những điều chưa ai nhận ra. Trong thực tế, bốn quan điểm (lăng kính tri giác) này, dường như đã thống trị hầu hết các câu chuyện sáng tạo thành công và thường là yếu tố đặc trưng cho các doanh nhân khởi nghiệp hoặc các công ty của họ.

Chúng tôi nhận thấy rằng các nhà cải cách có được sự hiểu biết thông qua:

1. Thách thức những điều chính thống: Đặt câu hỏi đối với những giáo điều đã ngấm vào các công ty cũng như trong toàn ngành về những yếu tố thúc đẩy thành công.
2. Tận dụng sự gián đoạn: Xác định những khuôn mẫu chưa từng được phát hiện của xu hướng có thể thay đổi hoàn toàn các quy luật của cuộc chơi.
3. Tận dụng các năng lực và tài sản chiến lược: Nghĩ về công ty như một danh mục kỹ năng và tài sản thay vì như một nhà cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ cho các thị trường cụ thể.
4. *Biết được những nhu cầu tiềm ẩn*: Học cách thấu hiểu khách hàng, thấu cảm những xúc cảm và xác định những nhu cầu chưa từng được đáp ứng của họ.

Đây là một tin tốt: xây dựng khả năng đổi mới không có nghĩa là nâng cao sự đổi mới ở từng cá nhân – như điều vốn đã được chấp nhận từ lâu – mà là ghép nối những hiểu biết đúng (từ bốn lăng kính trên) để tạo ra sự đột phá trong kinh doanh.

Trong chương này, chúng tôi sẽ trình bày chi tiết bốn lăng kính của đổi mới và miêu tả cách thức các nhà cải cách sử dụng chúng để khám phá tri thức cũng như cơ hội mới. Chúng tôi cũng sẽ miêu tả những công cụ và phương pháp cho mỗi lăng kính để nhóm đổi mới của công ty bạn sử dụng nhằm tạo ra những hiểu biết chiến lược quyền năng. Khi nói đến quyền năng, chúng tôi muốn nói đến sự hiểu biết sâu sắc với

tiềm năng mở ra những cơ hội quan trọng cho đổi mới. Cuối chương, chúng tôi sẽ cung cấp một số tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng của những hiểu biết tương lai này.

Thách thức những điều chính thống

Điều đầu tiên chúng tôi nhận thấy ở những nhà cải cách là họ không chấp nhận bất kỳ điều gì người khác nói. Họ có một chút tư duy truyền thống, tư duy mà mọi người trong ngành đều chấp nhận như một sự thật tuyệt đối, và sau đó đảo ngược hoàn toàn tư duy đó trong đầu.

Ví dụ, người ở công ty IKEA hỏi, “Tại sao đồ gia dụng cần phải được làm theo yêu cầu của khách hàng và được lắp ráp đầy đủ? Tại sao chúng ta không tạo ra những mẫu sản phẩm để khách hàng mang về và tự lắp đặt?” Người ở công ty Dell hỏi, “Tại sao các công ty máy tính lại cần một lượng lớn đại lý bán hàng? Tại sao họ không tự quản lý hàng của mình mà lại để các nhà cung cấp làm?” Người ở công ty Charles Schwab sẽ hỏi, “Tại sao việc mua bán cổ phiếu lại phải thông qua những nhà môi giới đòi hoa hồng cao? Tại sao ta không thể tự mua bán, một cách hết sức đơn giản, thông qua trực tuyến?” Và những người ở hãng hàng không Southwest Airlines sẽ đặt ra một loạt câu hỏi ngược đời không chỉ làm giảm giá vé đáng kể, mà còn thay đổi hoàn toàn mô hình kinh doanh truyền thống của ngành hàng không. Ví dụ:

- Tại sao hãng hàng không lại phải cần một hệ thống đường bay theo mô hình “trục bánh xe và nan hoa”? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể tự điều hành những chuyến bay thẳng, khiến máy bay ở trên không càng lâu càng tốt và mang lại sự thoải mái cho khách hàng?
- Tại sao các hãng hàng không lại cần một hệ thống vé phức tạp và liên tục thay đổi, với vé hạng thương gia và hạng phổ thông? Tại sao chúng ta không đưa ra giá vé đồng hạng cho đơn giản và rõ ràng?
- Tại sao các hãng hàng không lại cần tới nhiều loại máy bay khác nhau? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta được điều hành một hãng hàng không chỉ có một loại máy bay?
- Tại sao việc giành giật khách hàng từ những hãng hàng không khác là cách duy nhất để cạnh tranh trong ngành? Điều gì xảy ra nếu chúng ta có thể thu hút những người hiện đang đi xe buýt, tàu hỏa, hay tự lái xe?

Sự chính thống

Những quan niệm đã ăn sâu bén rễ về những yếu tố tạo ra thành công trong một công ty hay một lĩnh vực.

Nhà cải cách là những người sẵn lòng thách thức những điều chính thống trong ngành. Những điều chính thống lớn lao, không có gì phải bàn cãi, và ăn sâu bén rễ đến nỗi không có gì để nói đến nữa, niềm tin vào những điều chính thống che mắt cả ngành khiến họ không nhìn ra được cơ hội của bất kỳ mô hình kinh doanh nào khác. Và rồi liên tục sau đó, những đổi mới chiến lược thay đổi mạnh mẽ kỳ vọng của khách hàng và những nguyên tắc cạnh tranh lại nảy nở từ sự nghi ngờ vào những thứ mà mọi người cho là đương nhiên.

Sự chính thống xét cho cùng là về nếp suy nghĩ, cách chúng ta tự quy định cách tiếp nhận, chọn lọc, và phản ứng với vấn đề. Chúng có xu hướng bao trùm lấy cách thức công ty hoặc ngành đó kinh doanh, hình thành những lập luận chủ đạo về phương thức cạnh tranh, định giá, tổ chức, tiếp thị, phát triển sản phẩm cũng như dịch vụ “chính xác”. Sự chính thống theo định nghĩa không phải là điều gì đó “xấu” hoặc nhất thiết phải sai. Trên thực tế, chúng là yếu tố cần thiết để tạo ra sự hiểu biết chung trong toàn tổ chức, đảm bảo cho các nhóm làm việc trôi chảy và hiệu quả. Vấn đề bắt đầu nảy sinh khi tính hữu dụng của sự chính thống mất đi và chúng bắt đầu cản trở thay vì nuôi dưỡng sự tiến bộ. Những sự chính thống này có khả năng sẽ bị giới hạn nếu công ty không thể nhìn ra xa hay ra bên ngoài chúng. Nếu không bị thách thức, những tư duy chính thống này có thể khiến tổ chức không thể nhận ra các cơ hội làm giàu mới. Trong rất nhiều trường hợp, thành công thay đổi “một cách” làm kinh doanh thành “cách thức” để thực hiện chúng, ít nhất là trong tư duy của các nhà điều hành cấp cao – và điều này mở ra cơ hội mới cho các nhà cải cách.

Đừng đi theo công ty dẫn đầu

Hãy tưởng tượng công ty của bạn cạnh tranh trong một ngành có một công ty rất mạnh dẫn đầu và

khó đánh bại. Chiến lược tấn công và tiềm năng vị trí này của bạn là gì? Chẳng hạn, làm thế nào bạn có thể vươn mình trở thành gã khổng lồ như Microsoft trong lĩnh vực phần mềm? Chắc chắn không phải bằng cách đối đầu bởi chúng ta biết rõ điều gì đã xảy ra với Netscape, Lotus Notes, hệ điều hành OS/2 của IBM, và hàng loạt những công ty đầy triển vọng khác. Cách duy nhất làm suy yếu vị trí hùng mạnh của Microsoft là thách thức những cách làm chính thống của công ty đó – như Google và Linux đã nỗ lực thực hiện.

Trong nhiều năm, Microsoft đã tự tổ chức và quản lý việc phát triển và bán phần mềm theo một cách làm chính thống. Họ tạo ra những chương trình phức tạp với hàng triệu dòng code rồi bán cho khách hàng trong những chiếc hộp có bản quyền được đóng gói cẩn thận. Mô hình kinh doanh này hiển nhiên là không sai, Microsoft đã áp dụng nó để thống trị ngành công nghiệp phần mềm hàng chục thập kỷ, mang lại lợi nhuận khổng lồ cho các cổ đông. Họ đã làm rất tốt. Nhưng cuộc cách mạng ngành công nghiệp phần mềm không dừng ở việc tạo ra một mô hình kinh doanh di sản của Microsoft. Hãy xem Google thách thức cách làm chính thống của Microsoft bằng cách tạo ra phần mềm có thể chuyển trực tuyến thay đóng gói hàng và yêu cầu khách hàng nhận trực tiếp tại cửa hàng máy tính.

Trước đây, Microsoft cố gắng kết hợp chặt chẽ tất cả các phần mềm của mình với nhau thông qua hệ điều hành Windows được coi như chất dính kết mọi thứ. Việc này tạo ra một loạt nút thắt không thể gỡ ra giữa các chương trình điều hành. Đó là lý do Microsoft cần đến một đội quân lập trình viên trong khoảng 5 năm để xây dựng Vista – phiên bản mới nhất của Windows. Trên thực tế, sau nhiều năm trì hoãn và với một khoản ngân sách phát triển khổng lồ, Microsoft vẫn phải từ bỏ một số đặc tính tiềm năng của Vista (thật không may, đây lại là những đặc tính hay nhất) để có thể tương thích với tất cả hệ điều hành hiện tại. Kể từ đó đến nay, tất cả các phần mềm của Microsoft đều phải phụ thuộc và tương thích với hệ thống đã có, cập nhật cái mới lại vấp phải những vấn đề về lập trình phức tạp hơn bởi các nhóm sản phẩm phải chật vật để khớp nối các chiến lược phần mềm với nhau. Trong khi đó, Google đã đảo lộn mô hình “phần mềm tích hợp” này bằng cách khiến mỗi dịch vụ của mình đều có thể được tiếp cận độc lập qua trình duyệt web. Việc này đã đánh bật những rắc rối lớn ra khỏi quy trình phát triển phần mềm.

Tiếp theo là việc cập nhật. Nếu là người dùng Windows, và bạn muốn phiên bản mới nhất của một chương trình nào đó, bạn sẽ phải liên tục mua phần mềm cập nhật từ Microsoft – một nguồn thu lớn cho công ty. Ngược lại, bất kỳ cập nhật nào của dịch vụ trực tuyến Google cũng luôn sẵn sàng cho người dùng khi họ bắt đầu mở trình duyệt web.

Mô hình kinh doanh cốt lõi của Microsoft cơ bản dựa trên việc bán phần mềm. Ngược lại, Google kiếm tiền thông qua việc củng cố mạng lưới người sử dụng: các nhà quảng cáo trả phí cho vị trí và số lần nhấp chuột, và người sử dụng chỉ việc ung dung hưởng thụ sự đơn giản của các công cụ tìm kiếm Google. Hơn thế, các phần mềm tìm kiếm miễn phí của Google đã thu hút sự chú ý của các nhà quảng cáo sẵn lòng chi tiền. Ngày nay, các chương trình của Google, như Google Toolbar cho phép tìm kiếm trên web và trong máy tính, đã được cài đặt sẵn như một tiêu chuẩn bắt buộc trong các máy tính của Dell, và thậm chí là cả trình duyệt Google. Đây như một sự đe dọa trực tiếp đối với lợi nhuận biên của Microsoft từ Windows và bộ phần mềm văn phòng Office. Đó là một trong nhiều lý do mà hiện nay Microsoft đang đầu tư hàng tỷ đô-la để chuyển sang quảng cáo trực tuyến. Trong một nỗ lực thu lợi nhuận quảng cáo từ Google, CEO Microsoft, Steve Ballmer nói ông chủ trương cơ cấu quảng cáo trực tuyến chiếm 25% hoạt động kinh doanh của Microsoft trong vài năm tới.

Một thách thức khác đối với sự chính thống trong kinh doanh của Microsoft là Linux. Khi Microsoft phát triển phần mềm trong các tòa nhà của công ty cho đội ngũ nhân viên chính thức, thì Linux lại là một sân chơi mã nguồn mở cho mạng lưới các tình nguyện viên nhiệt thành toàn cầu. Và thay vì bán phần mềm với giấy phép bản quyền không cho phép người sử dụng thay đổi mã nguồn, Linux đã tạo ra một “giấy phép công cộng” cho phép bất kỳ người sử dụng nào cũng có thể thay đổi mã nguồn miễn là cộng đồng người sử dụng có thể tiếp cận được sự thay đổi đó.

Trong nhiều năm, sự chính thống của Microsoft coi việc phát triển phần mềm là “phần mềm cần phải được xây dựng cẩn thận như những nhà thờ lớn bởi bàn tay của những thiên tài hoặc một nhóm thầy phù thủy trong sự biệt lập tuyệt đối.” Nhưng theo Eric Raymond, tác giả cuốn *The Cathedral & the Bazaar* (Nhà thờ lớn & Chợ từ thiện), “Linux có tính cách mạng, giống như một phiên chợ từ thiện với nhiều chương trình và cách làm.”

Vậy là Google và Linux đã thay nhau “làm thịt” một đàn “bò tể thần” về những điều tạo nên thành

công trong ngành công nghiệp phần mềm. Oái ăm thay, đây lại chính là điều đã giúp các công ty này trở nên nổi tiếng.

Làm ngược lại

Hãy xem xét các ngành công nghiệp khác, và chúng ta sẽ thấy các cách thức tương tự. Những công ty đang thay đổi căn bản kỳ vọng của khách hàng và tạo ra lợi nhuận đều là những kẻ *thách thức* ngành công nghiệp – những công ty sẵn sàng đặt câu hỏi với những giáo điều cố hữu và trở thành kẻ đối nghịch.

Thử lấy ví dụ ngành công nghiệp thực phẩm nơi những công ty đổi mới như Whole Foods Market, Odwalla, VitaWater và Fresh Express đã chọn lựa để đi ngược lại những gì các công ty thực phẩm lớn toàn cầu đang làm. Thay vì đi theo chiến lược “thuận tiện và giá trị”, chiến lược của các công ty này là “dinh dưỡng và nguyên bản”. Họ trả giá cao cho những thực phẩm tươi, tự nhiên và có nguồn gốc địa phương. Họ khiến khách hàng “phát hiện” ra sản phẩm của mình thay vì phải tự quảng bá như những thương hiệu toàn cầu. Đây là những công ty có dũng khí đảo lộn những điều chính thống của cả ngành. Không ngạc nhiên khi một số công ty này kể từ đó đến nay đã được mua lại bởi những công ty mà chúng đã từng thách thức – Coca-Cola giờ đây sở hữu Odwalla và Vita Water, Chiquita sở hữu Fresh Express.

Khám phá và thách thức điều chính thống, cách xoay chuyển niềm tin truyền thống về điều tạo nên thành công trong công ty và trong ngành, là con đường chủ đạo giúp thúc đẩy sự xuất hiện các cơ hội đổi mới và tăng lợi nhuận. Đó là lăng kính cho phép bạn khám phá ra những khả năng cho quy định ngành mới, cơ cấu mới, sự cung cấp mới và không gian cạnh tranh mới.

Khởi động

Bạn đã sẵn sàng trở thành kẻ nổi loạn trong công ty? Nếu bạn muốn sử dụng lăng kính đầu tiên của đổi mới – thách thức những điều chính thống – thì nhiệm vụ của bạn là đặt câu hỏi cho những giáo điều đã ăn sâu bén rễ trong công ty và trong ngành, xác định những điều ngớ ngẩn chưa ai phát hiện ra và hỏi những câu hỏi đại kỳ chưa ai hỏi.

Bài tập này nhằm dẫn dắt những “kẻ phản nghịch” dũng cảm thoát khỏi cái bẫy của tư duy truyền thống – để xác định và thách thức bất kỳ thực tế ngành nào đã được coi là chẳng có gì khác ngoài một tiền lệ, và để loại bỏ khuôn mẫu tư duy ngăn cản nhân sự trong công ty bạn đưa ra những ý tưởng chiến lược phi chính thống giúp công ty tăng trưởng vượt bậc so với mức trung bình của ngành.

Xác định những điều chính thống

Chúng ta đã hiểu được những điều chính thống là gì, vậy chúng ta xác định ra chúng bằng cách nào? Chúng tôi sử dụng bốn cách tiếp cận dưới đây để giúp các công ty nghĩ về địa điểm và cách thức tìm ra những điều chính thống. Chúng chúng giống như một nền tảng khởi đầu – cho cả nhóm lẫn cá nhân – khi họ cố gắng nghĩ về những nơi, trong công ty hoặc trong ngành, mà sự chính thống có thể tồn tại.

1. Tìm kiếm những giáo điều: Xác định những giả định thông thường (như “Giá cả là tham số chính” hoặc “Nhóm khách hàng này là phân khúc chính”) cũng như những chiến lược ngành tập trung (mô hình kinh doanh đã trở nên không thể phân biệt được về mặt giá trị, chuỗi cung ứng, cấu hình sản phẩm, giá cả, chiến lược thị trường, v.v...).

Tự hỏi vì sao những tư tưởng giáo điều này lại tồn tại. Có phải vì chúng phù hợp với một quy luật kinh tế nào đó? Hay là bởi hầu hết các công ty trong ngành đều tin vào chúng? Điều gì sẽ xảy ra khi bạn đảo ngược những giả định phổ biến và những chiến lược ngành này. Bạn có cách thức khác để thực hiện việc đó không? Nếu có thì những cơ hội mới mở ra là gì? Làm thế nào để khách hàng được lợi từ điều đó?

2. Tìm kiếm những điều ngớ ngẩn: Hãy tìm kiếm những điều mà công ty hay ngành thực hiện theo thói quen mà rõ ràng là “ngớ ngẩn” trong con mắt khách hàng.

Hãy dừng lại và nghĩ về những điều khó chịu, thất vọng, bất tiện khiến khách hàng không hài lòng chỉ bởi công ty muốn thuận tiện cho mình.

Trong ngành nào cũng có những sự “ngớ ngẩn” kiểu này – số nhỏ thôi, nhưng đôi khi những điều nhỏ

cũng mang lại cơ hội cho đổi mới. Hãy lấy ngành kinh doanh khách sạn làm ví dụ. Vì sao móc treo trong tủ quần áo khách sạn lại phải có các vòng nhỏ để ngăn ngừa khách ăn cắp? Vậy tại sao không tính thêm tiền cho mỗi chiếc móc mà khách lấy – và người kiểm tra đồ uống trong tủ lạnh cũng kiểm tra luôn tủ quần áo? Làm như thế, khách sạn thậm chí có thể biến tủ đựng quần áo thành một trung tâm lợi nhuận! Hoặc vì sao bạn nhận phòng vào nửa đêm nhưng vẫn phải trả phòng vào trưa hôm sau? Tại sao không thanh toán phòng theo hình thức 24 giờ, giống như khi bạn thuê ô tô của công ty Hertz hoặc Avis? Bài tập này nhằm xác định những điều vô lý và tìm kiếm giải pháp. Thực tế, việc những điều ngớ ngẩn này là “bí ẩn” đối với những người trong ngành phản ánh sự thật rằng nhiều người không tư duy sáng tạo về cách thức làm cho khách hàng cảm thấy thuận tiện hơn. Họ không nghĩ đến cách đổi mới mô hình kinh doanh khi nhận thấy lượng khách hàng giảm sút – trong mọi khía cạnh.

3. Đạt tới cực điểm: Hãy lấy những điển hình trong ngành và tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đẩy nó tới một giới hạn tưởng chừng như nực cười.

Các nhà cải cách tạo đột phá liên tục thường có xu hướng đi đến cực điểm. Hãy lấy trang Amazon.com làm ví dụ. Vào đầu thập niên 1990, bạn đến một cửa hàng sách lớn như Barnes & Noble hoặc Borders và hy vọng tiếp cận được với khoảng 250.000 đầu sách – một con số nghe có vẻ rất lớn. Nhưng khi Jeff Bezos tạo ra một doanh nghiệp trực tuyến, ông không nghĩ về việc mang đến cho độc giả 275.000 hay 300.000 đầu sách – đã tăng 10-20% so với những cửa hàng sách truyền thống. Ý tưởng của ông là muốn khách hàng của Amazon tiếp cận được với 2,5 tỷ đầu sách. Và đây chính là việc đi đến cực điểm.

Thật không may, hầu hết chúng ta đều không bao giờ nghĩ đến việc đưa những ý tưởng như này đến những giới hạn cực điểm; chúng ta luôn chấp nhận chúng như chúng vốn vậy. Chúng ta tiếp tục vận hành trong một không gian hạn hẹp bởi chúng ta không khám phá ra được những giới hạn bên ngoài những gì có thể.

Hãy xem xét bất kỳ thông số hoạt động phổ biến nào, như giá cả, hiệu suất, tốc độ, hay dịch vụ, và tự hỏi điều gì sẽ xảy ra khi bạn cải tiến nó *một cách đáng kể*. Hãy cân nhắc việc bạn có thể thay đổi các thông số đó không phải là x lần, 1x, mà là 10x, 50x, hay 100x. Nếu bạn làm được điều đó, khách hàng sẽ được hưởng lợi như thế nào?

4. Tìm kiếm “và”: Hãy tìm những tình huống mà khách hàng sẽ phải trao đổi được mất, và hãy nghĩ cách giải quyết nó.

Khách hàng thường nhận được thông báo là có thể có hoặc cái này hoặc cái kia, họ không thể có cả hai. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn tìm cách đưa cho khách hàng cả hai thứ cùng lúc? Hãy nghĩ đến nước soda cho người ăn kiêng, đồ ăn ít calo, cà phê ít caffein, bia không độ, v.v... Tất cả các sản phẩm này giúp khách hàng không phải đứng trước tình huống chỉ có cái này hoặc cái kia.

Toyota là một ví dụ khác về việc đổi mới các quy định trong ngành sản xuất ô tô bằng cách mang đến cho khách hàng cả chi phí thấp và chất lượng tốt trong một chiếc ô tô. Tại Mỹ, Costco đã làm điều tương tự với việc bán lẻ, bằng cách mang đến giá thấp và những sản phẩm cao cấp tuyệt vời. Các hãng thời trang như Zara và H&M (ngày nay còn thêm cả Target) cũng đang bán quần áo rất thời trang với mức giá phải chăng. Và hãng hàng không Southwest Airlines cũng cho thấy chúng ta có thể có được vé máy bay giá rẻ và chất lượng cực tốt, và tiện lợi hơn nhiều.

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn biến hoặc-hoặc thành “và”? Hãy tìm những tình huống nơi khách hàng đang có lợi ở một mặt nhưng đồng thời lại bị thua thiệt ở mặt khác, và cố gắng cân bằng nó. Hãy tự hỏi làm cách nào để chuyển một tình huống được-mất thành được-được. Bài tập này giúp bạn nhận ra rằng bất kỳ khi nào bạn nghe thấy từ hoặc, đó là lời mời gọi cho đổi mới.

Khai thác sự gián đoạn

Các nhà cải cách cấp tiến không phải là nhà tiên tri hay người lên kế hoạch tình huống. Họ không phải là những người dự đoán tương lai và tưởng tượng thế giới sẽ ra sao trong 10 năm nữa. Họ là những người nắm bắt – ở mức độ sâu sắc – về những gì đang thay đổi một cách cơ bản, và hiểu những điểm báo mang tính cách mạng ở những sự việc này, theo cách mà những người khác không thấy. Họ nắm lấy những thay đổi trực giác, như nhà tương lai học nổi tiếng John Naisbitt đã nói “tương lai hiện hữu trong hiện tại.”

Các chiến lược mang tính cách mạng thường tận dụng những lực lượng thay đổi sâu sắc, có hệ thống. Ví dụ là số hóa (Google News), hoặc toàn cầu hóa (sự mở rộng toàn cầu của kênh truyền hình MTV trong vài thập kỷ qua), hay sự trỗi dậy của những môn thể thao mạo hiểm (việc phát minh ra cà kheo nhảy cao). Mục đích là lướt qua một trong số những “con thủy triều của lịch sử” – nhằm khai thác xu hướng mà sẽ thu hút được một lực lượng đông đảo và tốc độ nhanh trên toàn thế giới.

Vậy “sự gián đoạn” là gì? Đó không phải là một xu hướng, phát minh, hay công nghệ đơn lẻ. Hơn thế, đó là *sự hội tụ* hoặc *khuôn mẫu* của xu hướng; là giao điểm của vài sự phát triển không liên quan trong công nghệ, nhân khẩu học, lối sống, quy định, địa chính trị, v.v... Cùng với nhau, chúng tạo ra tiềm năng cho sự thay đổi ngành căn bản. Đó là sự gián đoạn sâu sắc – những *cụm xu hướng*, ngược với những xu hướng đơn lẻ, có khả năng thay đổi đáng kể quy luật cạnh tranh hoặc cơ cấu ngành. Chúng giống như bộ phóng cho những đổi mới cấp tiến.

Chúng ta thường lý giải cụm từ gián đoạn như là “từ... đến” để phản ánh những dịch chuyển địa chấn khi chúng hướng tới nhu cầu khách hàng, lối sống, hoặc môi trường ngành, hoặc những thứ tương tự.

Sự gián đoạn

Một khuôn mẫu xu hướng có tiềm năng thay đổi cơ bản quy luật cạnh tranh hoặc cơ cấu ngành và mở ra vô vàn những cơ hội mới.

Bạn có thể tìm thấy câu chuyện lớn hơn không?

Đây là ví dụ về bốn xu hướng dường như không liên quan nhưng ngày càng phổ biến ở các nước phát triển ngày nay:

- Mọi người dành thời gian cho công việc nhiều hơn trước đây.
- Số lượng gia đình bố/mẹ đơn thân ngày càng tăng.
- Độ tuổi kết hôn muộn hơn.
- Mọi người dành ngày càng nhiều thời gian trên mạng.

Tự hỏi

Giao điểm của những xu hướng này là ở đâu?

Khi nào thì bạn có thể kết nối chúng với nhau, và câu chuyện lớn hơn nào sẽ xuất hiện?

Câu chuyện ở đây là sự gia tăng hiện tượng *cách ly xã hội*. Trước đây, mọi người thường sẽ gặp nhau ở trường đại học và kết hôn khi còn khá trẻ. Giờ đây họ có xu hướng trì hoãn hôn nhân, thay vào đó lựa chọn theo đuổi một nghề nghiệp mà sẽ khiến họ phải làm việc với áp lực lớn hơn và đòi hỏi phải dành nhiều thời gian hơn. Điều đó đồng nghĩa với việc họ có ít thời gian hơn để gặp gỡ và hẹn hò.

Chúng ta kết luận rằng nhiều người độc thân, nhiều người trong số đó có thể là ông bố/bà mẹ, đang ngày càng trở nên bận rộn và kiệt sức khi trở về nhà. Họ có ít thời gian cho bản thân, và khi có được vài giờ rảnh rỗi, họ lại ngồi trước màn hình máy tính. Nói cách khác, chúng ta đang có ngày càng nhiều người trẻ với ngày một ít thời gian “giao tiếp xã hội” hơn và ngày càng ít cơ hội để khám phá các mối quan hệ. Đó là những gì cuốn sách của Robert Putnam có tên *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (Chơi bowling một mình: sự sụp đổ và hồi phục của cộng đồng Mỹ) đề cập đến khi viết về xu hướng này.

Do vậy, nếu cách ly xã hội là chủ đề nổi lên từ sự tương tác của các xu hướng này, thì những loại cơ hội nào nổi lên từ xu hướng này? Một trong những cơ hội lớn đó chính là việc kết nối mạng xã hội.

Trang cộng đồng nổi tiếng Craigslist là một ví dụ điển hình. Nhà sáng lập Craig Newmark đã tạo ra một sân chơi giúp mang những người có cùng sở thích lại với nhau. Ví dụ bạn quyết định rằng tuần này bạn muốn đạp xe ở dãy núi Santa Cruz hoặc thử rượu ở thung lũng Napa. Bạn có thể lên trang www.craigslist.com và hỏi có ai muốn tham gia cùng bạn không. Về cơ bản, cách thức dịch vụ này được bắt

đầu vào những năm 1990 và kể từ đó Craigslist trở thành một dịch vụ thành công lớn ở Mỹ, cung cấp mọi thông tin từ sự kiện địa phương cho đến rao vặt, diễn đàn việc làm, nhà ở và cả AdultFriendFinder – dịch vụ hẹn hò trực tuyến. Tất cả những việc này đều được thiết kế nhằm phù hợp với nhu cầu và hoạt động của con người để họ có thể tìm ra cách kết nối với nhau.

Bản thân dịch vụ hẹn hò trực tuyến giờ đây trở thành một trong những ngành kinh doanh sinh lời nhất trên mạng. Hãy nhìn vào con số hàng triệu lượt khách truy cập mỗi tháng trên các trang web như Match.com, FriendFinder.com, eHarmony.com, Lavalife.com, AmericanSingles.com, Plenyoffish.com, Matchmaker.com, và Yahoo! Personals thì có thể thấy rõ được sự cách ly xã hội đã mở ra một cơ hội lớn cho “tình yêu trực tuyến”. Là một sự gián đoạn, việc này có thể được miêu tả như “từ tình yêu ‘từ cái nhìn đầu tiên’ sang tình yêu ‘từ cú click đầu tiên’.” Việc kinh doanh dựa trên kết nối xã hội trực tuyến là điều mà nhà tư tưởng tương lai Peter Schwartz miêu tả là “một sự ngạc nhiên khó tránh.” Bạn có thể thấy nó đang đến – nếu bạn có lăng kính.

Ví dụ trên cho thấy tầm quan trọng của việc hiểu và tận dụng sự gián đoạn – giao điểm của nhiều xu hướng cá nhân – đã có khả năng tạo ra những thay đổi và đột phá đáng kể. Nhìn thế giới qua lăng kính này chúng ta có thể mở ra những cơ hội quan trọng cho những thay đổi mang tính cách mạng của ngành.

Khởi động

Bạn đã bắt đầu sử dụng lăng kính thứ hai của đổi mới – khai thác sự gián đoạn? Nếu vậy, bạn đừng nghĩ tới tầm nhìn tổ chức lớn lao về tương lai. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc xác định những thay đổi trong môi trường bên ngoài mà các đối thủ đang đánh giá thấp hoặc phớt lờ, sau đó cố gắng tìm hiểu cách thức động lực của những thay đổi này, chúng có thể được ảnh hưởng hoặc khuếch trương để hình thành tương lai.

Mục tiêu của bạn là xác định những khuôn mẫu thay đổi (ở các giao điểm của sự thay đổi công nghệ, thay đổi nhân khẩu xã hội học, thay đổi chính trị, thay đổi kinh tế, lối sống, v.v...) mà có thể điều chỉnh đáng kể những nguyên tắc hiện tại của cạnh tranh và có tiềm năng tạo ra các cơ hội mới – nếu bạn hành động trước khi người khác làm.

Xác định sự gián đoạn

Dưới đây là một số hướng dẫn chung mà bạn có thể muốn sử dụng khi kiếm tìm sự gián đoạn.

Điều ghi nhớ đầu tiên đó là mọi người cùng tiếp cận các thông tin về sự thay đổi trên thế giới như nhau. Vậy bằng cách bạn có thể hình thành những hiểu biết độc quyền từ những dữ liệu chung. Dưới đây là một số cách:

1. Tìm kiếm những nơi không có đối thủ.
2. Khuếch trương những tín hiệu yếu để phỏng đoán kết quả thứ hai hoặc thứ ba
3. Cố gắng hiểu xu hướng trong bối cảnh lịch sử của nó
4. Tìm kiếm sự tương tác giữa các xu hướng.

Hãy cùng chúng tôi xem xét từng cách tiếp cận này.

1. Tìm kiếm những nơi không có đối thủ của bạn

Hãy tự hỏi, đâu là điểm chính? Đâu là điểm phụ? Chúng ta có thể đi đâu để thu được những kinh nghiệm đầu tiên về sự thay đổi công nghệ, lối sống, nhân khẩu xã hội học và những thay đổi tương tự? Chúng ta có thể đến đâu để có được một loạt những hiểu biết giúp tạo ra các ý tưởng đổi mới mới mẻ?

Bạn sẽ không có được những hiểu biết này từ các tạp chí kinh doanh, từ nghiên cứu thị trường, hay từ những nhà dự đoán xu hướng, những tư vấn quản lý, hay từ một bản báo cáo “bình mới rượu cũ” của đồng nghiệp. Tất cả những kênh thông tin này đều đã qua sàng lọc trước khi đến được với chúng ta và gây khó khăn hơn cho chúng ta trong việc hiểu những câu chuyện sâu sắc phía sau. Bạn cũng sẽ không phát triển được những hiểu biết sâu sắc bằng cách nhìn ra ngoài cửa sổ và cố gắng suy nghĩ một cách đổi mới. Cách

duy nhất đó là tự bạn phải trải nghiệm những điều mới mẻ và lấy cảm hứng ở những nơi khác biệt. Đó là khi việc học chuyển đổi từ trí tuệ đến bản năng, mọi người bắt đầu nói, “Điều này sẽ xảy ra. Chúng ta cần phải nhảy vào những thứ này trước người khác.” Rất khó để phớt lờ những điều mà bạn đã trải nghiệm.

Ví dụ như công ty điện thoại di động khổng lồ Nokia bắt đầu ghi chép lại sự phát triển của văn hóa trẻ toàn cầu từ đầu những năm 1990. Thay vì đơn giản chỉ đọc các bản báo cáo về xu hướng, công ty quyết định gửi một nhóm kỹ sư ra thực tế để quan sát trực tiếp những xu hướng mới nhất của giới trẻ ở các “điểm nóng” như Venice Beach ở California, phố King’s Road ở London, và các hộp đêm ở quận Roppongi, Tokyo. Kết quả là những kỹ sư này quay trở về Phần Lan mang theo sự hiểu biết mới giúp Nokia thay đổi toàn bộ khái niệm về điện thoại di động, nhanh chóng đưa công ty lên vị trí đầu ngành.

Một ví dụ khác là Best Buy, nhà bán lẻ đồ điện gia dụng hàng đầu nước Mỹ. Để tìm hiểu thêm về tương lai, công ty quyết định khai thác ở những nơi mới mà họ chưa từng xem xét. Một trong những địa điểm này là Hàn Quốc, nơi mà bạn có thể tìm thấy Baang – nơi mọi người đến để cùng chơi điện tử, một thú giải trí rất phổ biến ở đây trong từng ngõ ngách. Đi đến những Baang này đã gợi cảm hứng cho Best Buy với những chiến lược cách tân hướng tới những người trẻ sành công nghệ và những người muốn thử công nghệ mới – những người luôn muốn theo kịp những tiến bộ mới nhất của trò chơi điện tử. Các chiến lược như vậy mang yếu tố sống còn nếu Best Buy muốn đi trước những đối thủ bán lẻ khác như Circuit City hay thậm chí Wal-Mart và Target.

Trong trường hợp của Nokia và Best Buy, đó không phải là việc phát hiện ra những điều mà các đối thủ của họ không thấy – tất cả những sự hiểu biết mà các công ty này có được đều “bị che đi bởi những điều thông thường,” nếu muốn nói như vậy. Vấn đề cốt lõi là họ đã tìm kiếm ở những nơi mà đối thủ của họ sẽ không bao giờ đặt chân tới – những nơi đầu tiên xuất hiện sự thay đổi.

2. Khuếch trương những tín hiệu yếu

Không hiếm những lần điểm khởi đầu tưởng chừng không quan trọng cuối cùng lại trở thành một sự gián đoạn lớn – một mối đe dọa đối với các mô hình kinh doanh cũ và mở ra nhiều cơ hội cho các mô hình kinh doanh mới. Ví dụ, thay vì khuếch trương những “tín hiệu yếu” này và thắc mắc chúng sẽ dẫn đến đâu, các công ty thường hạn chế chúng. Lý lẽ thông thường của họ là, “Ngay lúc này, nó chỉ là những điều nhỏ nhặt, tại sao chúng ta lại phải phiền lòng về nó?”

Điều bạn cần làm là nắm lấy những xu hướng mới mẻ này – những điều đang xảy ra có thể theo cách thức nhỏ trước – và sau đó phóng đại nó, phán đoán nó trong tương lai. Hãy chơi trò chơi tưởng tượng “phóng đại”, hãy tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu một xu hướng phát triển và trở nên quan trọng. Sự khác biệt mà nó tạo ra là gì? Kết quả thứ hai hoặc thứ ba của xu hướng này là gì? Ai sẽ bị ảnh hưởng bởi những kết quả đó?

Quan điểm ở đây là, đến một giới hạn nào đó, sự phát triển là điều khó tránh khỏi. Nhưng thời điểm bắt đầu xác định phương hướng của năm ở giai đoạn chúng mới hình thành chứ không phải khi chúng đã phát triển và phá hủy doanh nghiệp của bạn.

3. Hiểu bối cảnh

Khi xác định xu hướng, thậm chí là điểm khởi đầu của xu hướng, làm cách nào bạn có thể xác định được tầm quan trọng của xu hướng đó. Làm thế nào bạn nhận ra đó chỉ là những con sóng nhỏ của đại dương hay là dấu hiệu đầu tiên của một cơn sóng thần? Bạn nên lùi lại, nhìn vào xu hướng trong bối cảnh lịch sử, và tự hỏi, “Liệu đây chỉ như một sự kiện ngẫu nhiên, hay là một cơn thủy triều lịch sử?” Nói cách khác, liệu xu hướng này chỉ mang tính bề mặt và tách biệt, hay đó thực sự là một phần của sự phát triển có cường độ lớn và mang ý nghĩa sâu sắc hơn rất nhiều?

4. Tìm kiếm sự tương tác

Một trong những vấn đề hiện nay chúng ta gặp phải là sự quá tải thông tin. Đơn giản vì có quá nhiều điều xảy ra – quá nhiều thông tin – và chúng ta không thấy sự liên kết giữa chúng.

Khi thư viện về các xu hướng đa dạng dựa trên thực tế và dữ liệu của bạn đã hoàn chỉnh thì nhiệm vụ phân tích của bạn là tưởng tượng cách các xu hướng này có thể tương tác và hỗ trợ lẫn nhau. Điều bạn cần

làm là tìm ra liệu các xu hướng đó có phù hợp với nhau theo cách nào đó hay không.

Để thực hiện điều này, hãy tìm kiếm những giao điểm – chính là sự tương tác giữa những sự kiện và xu hướng đơn lẻ – và xem liệu bạn có thể xác định được những khuôn mẫu mới, cũng như các xu hướng mà những khuôn mẫu này có thể tạo ra hay không. Hãy tự hỏi, “Khi hai nhóm xu hướng được đặt cạnh nhau, chuyện gì sẽ xuất hiện? Liệu các xu hướng này có hướng đến một điều gì đó chắc chắn xảy ra?”

Hãy nhìn vào những xu hướng sau:

- Các công nhân lớn tuổi giàu kinh nghiệm đang tìm cách làm mới các kỹ năng.
- Sự hứng thú với các phương thuốc thay thế, mang tính tự nhiên hoặc tổng thể.
- Sự tìm kiếm tinh thần, sự cân bằng, hoặc chất lượng cuộc sống.
- Sự chuyển đổi sang nền kinh tế thông tin hoặc tri thức.
- Cách thức liên lạc chi phí thấp và tốt hơn.
- Khả năng và mong muốn được trẻ hơn hoặc duy trì tuổi thanh xuân nhờ các tiến bộ y học.
- Tỷ lệ sinh thấp hơn (mọi người có ít con hơn ở các nước phát triển).
- Dân số già đi nhưng ngày một năng động hơn.
- Giảm tỷ lệ tiết kiệm.

Hãy tự hỏi, “Chủ đề nổi bật ở đây là gì? Đó có thể là những công dân lớn tuổi tương lai sẽ tái định nghĩa lại lối sống của người già. Chúng ta có thể miêu tả chủ đề này theo cách cô đọng và hấp dẫn như “từ việc già đi đến việc chào đón sự lớn tuổi một cách phấn khích.”

Tận dụng năng lực và tài sản

Năng lực cốt lõi

Một nhóm duy nhất (hoặc hiếm) các kỹ năng, tri thức, và kinh nghiệm mang đến lợi ích có giá trị cho khách hàng và sự khác biệt cạnh tranh.

Những người đổi mới cấp tiến có xu hướng coi công ty của họ không phải là đơn vị kinh doanh hay mô hình tổ chức, mà như một danh mục những kỹ năng và tài sản chiến lược. Thông thường, rất khó có thể coi những thứ như kỹ năng, quy trình, công nghệ, tài sản, và giá trị là những thực thể riêng biệt đứng độc lập bởi chúng hoàn toàn được lồng ghép vào mô hình kinh doanh hiện tại của công ty. Đối với những người đổi mới cấp tiến, họ lại có khả năng tách những kỹ năng và tài sản riêng biệt ra khỏi mô hình kinh doanh hiện tại và tận dụng từng kỹ năng hoặc tài sản này theo cách riêng để tạo cơ hội phát triển.

Tập đoàn giải trí truyền thông Disney là một ví dụ. Hầu hết mọi người mặc định rằng các công viên chủ đề của công ty là một đơn vị kinh doanh. Nhưng những người ở Walt Disney lại nghĩ khác. Họ có khả năng nhận thấy những công viên chủ đề này thực sự khiến công ty trở thành nhà sản xuất lớn nhất thế giới về sản phẩm mà họ gọi là “giải trí ba chiều”. Họ nhận ra rằng họ có kỹ năng và năng lực độc đáo mới lạ với những tòa nhà mô hình, thiết kế phục trang, kể chuyện và nghệ thuật biểu diễn. Vậy điều gì sẽ xảy ra nếu họ có thể sử dụng những năng lực cốt lõi đó, chia sẻ rộng rãi sự giải trí này khỏi các công viên chủ đề và đưa vào cuộc sống? Họ còn có thể áp dụng điều này ở đâu? Và nếu họ áp dụng những năng lực đó trong một bối cảnh mới và khác biệt, kết hợp với một số tài sản chiến lược có sẵn của công ty – như các câu chuyện và nhân vật từ các bộ phim nổi tiếng của Walt Disney cũng như danh tiếng của công ty? Hãy tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu họ có thể mang năng lực cốt lõi của mình đến Broadway hoặc đến sân khấu West End ở London và biến một bộ phim hoạt hình thành một vở nhạc kịch trên sân khấu? Khi xem *Người đẹp và Ác thú*, *Vua Sư tử*, *Aida*, và một số bộ phim khác của Walt Disney – bạn sẽ thấy được đó có thể là một trong số những tác phẩm nhạc kịch nổi tiếng nhất thời đại. Nhà hát Disney, dù mới được thành lập năm 1994, nhanh chóng giành được hàng loạt giải thưởng như Tony Awards hay Grammy và giờ đây trở thành một hoạt động mang lại lợi nhuận lớn, với các buổi công diễn trên toàn thế giới.

Tài sản chiến lược

Tài sản sở hữu của doanh nghiệp là thứ khó có thể bắt chước, phát triển hoặc lấy đi và là thứ cung cấp nền tảng cơ bản cho lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ như ESPN – kênh truyền hình chuyên về thể thao. Làm thế nào công ty có khả năng chuyển hóa một kênh thể thao nhỏ 24 giờ trên cáp truyền hình thành một trong những đế chế tiếp thị quyền lực nhất trong lịch sử Hoa Kỳ và trở thành nhà phân phối tin tức thể thao lớn nhất thế giới? Điều đó bắt nguồn từ việc ESPN kiên quyết không coi mình chỉ là một kênh truyền hình thông thường. Thay vì chấp nhận hình ảnh nhỏ bé của mình, các lãnh đạo của ESPN đã tìm ra cách để nâng cao những năng lực của mình (truyền tải tin tức thể thao) và tài sản (thương hiệu ESPN) theo mọi cách mới, liên tục mở rộng ranh giới kinh doanh của mình. Mong muốn của họ là xây dựng một mạng lưới kênh thông tin thể thao mạnh nhất. Nhờ đó, ESPN hiện đã sở hữu hơn 80 kênh truyền hình, mạng lưới radio thể thao lớn nhất nước Mỹ, tạp chí hai lần một tuần với tổng số phát hành hơn 2 triệu bản, các thỏa thuận cấp phép lợi nhuận cao cho các trò chơi điện tử, một trong những trang web phổ biến nhất tại Mỹ, cuộc thi và giải thưởng thể thao của riêng mình, hàng loạt mô hình và bộ phim chương trình đầy sáng tạo, và một chuỗi các nhà hàng mang chủ đề thể thao trên toàn quốc. Doanh thu hàng năm của công ty đã đạt mức 4 tỷ đô-la và dự kiến tăng lên gần 7 tỷ vào năm 2010.

Khả năng thúc đẩy các năng lực và tài sản chiến lược theo phương pháp hoặc bối cảnh mới giúp thúc đẩy tiềm năng tạo lợi nhuận của những nguồn lực này. Hãy lấy Crest Whitestrips, sản phẩm làm trắng răng phổ biến của P&G, làm ví dụ. Sản phẩm này được sinh ra từ sự tương tác giữa rất nhiều năng lực và tài sản trong công ty – từ bộ phận chăm sóc răng miệng (các sản phẩm răng), bộ phận chăm sóc gia đình (công nghệ chất nền) và bộ phận chăm sóc gia đình, vải vóc (chất tẩy hydrogen peroxide).

Thực tế là, những nhà cải cách cấp tiến thường có xu hướng vĩ mô nghĩ về *toàn thế giới* như một bộ đồ xếp hình Lego với nhiều năng lực và tài sản chiến lược, được sở hữu bởi các công ty khác nhau, có thể được ghép lại thành những khối hình hoặc được sử dụng trong một bối cảnh mới nhằm sáng tạo ra các sản phẩm, quy trình, dịch vụ và mô hình kinh doanh mới.

Để làm rõ hơn điều này, chúng ta có thể thấy dường như mọi doanh nghiệp kinh doanh trên web ngày nay đều là những ví dụ của việc cùng nhau “kết hợp lại”. Hãy lấy bất kỳ một trang web thương mại điện tử nào và bạn có thể thấy rằng các thương gia trực tuyến sẽ mua quy trình xác nhận thẻ tín dụng từ một công ty, một công ty khác sẽ quản lý máy chủ, công ty khác nữa cung cấp dịch vụ bản đồ giúp khách hàng xác định vị trí thực tế của cửa hàng, công ty khác cung cấp phần mềm tìm kiếm, PayPal thực hiện tất cả các giao dịch chuyển tiền, và công ty như UPS hoặc FedEx cung cấp dịch vụ chuyển hàng và các phần mềm theo dõi kiện hàng. Những khả năng này được lấy từ rất nhiều nơi khác nhau và sau đó được gắn kết liền mạch với nhau nhằm mang đến một loại giá trị đặc biệt cho khách hàng. Đó là mô hình “nối máy tính và thực hiện” đang nhanh chóng giúp làm giảm chi phí thành lập doanh nghiệp, không chỉ cho các doanh nghiệp kinh doanh trên web mà còn cho những thể hệ “nhà sản xuất” mới.

Một ví dụ điển hình khác là hãng giày KEEN Footwear – một nhân vật thời trang mới xuất hiện, có trụ sở ở Alameda, California. Công ty được thành lập năm 2003, không có gì ngoài tham vọng lớn và một công nghệ bảo vệ ngón cái mới được cấp phép. Sử dụng các nhà thiết kế giày dép tự do để cung cấp các thông tin mẫu mã và sản xuất, hai nhà máy ở Trung Quốc để làm giày, và blog để quảng bá thương hiệu, KEEN Footwear đã có thể đi từ hai bàn tay trắng đến việc vượt qua doanh số bán hàng của NIKE trong thời gian chưa đến hai tháng. Thông thường, một thương hiệu giày dép truyền thống cần khoảng mười tháng để cho ra đời một dòng sản phẩm mới. KEEN đã xây dựng toàn bộ công ty của mình và đưa ra 60 loại giày mới chỉ trong 2 tháng, thu về khoảng 30 triệu đô-la – tức là khoảng 700.000 đôi giày – trong năm đầu tiên, và giờ đây giày của hãng giờ đây có mặt tại tất cả các cửa hàng bán lẻ trên toàn thế giới. Bài học được rút ra rất rõ ràng: các doanh nghiệp mới thành lập ngày nay có thể được sinh ra “hoàn thiện” một cách nhanh chóng với chi phí thấp bằng cách thuê ngoài mọi thứ từ thiết kế, nguyên mẫu, sản xuất cho đến vận tải, hóa đơn, bán hàng và hỗ trợ khách hàng.

Do vậy, lăng kính tri giác thứ ba được sử dụng bởi những nhà cải cách cấp tiến là: khả năng nhìn nhận công ty của họ – và toàn thế giới – như một kho chứa các năng lực và tài sản chiến lược có thể được tái kết hợp theo các cách khác nhau và được sử dụng trong các bối cảnh khác nhau nhằm tạo ra các giá trị mới.

Khởi động

Để sử dụng lăng kính này, điều đầu tiên bạn cần làm là cố gắng hình dung công ty của bạn như một danh mục các nguồn lực lồng ghép – những năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược – mà có thể được tái kết hợp hoặc thúc đẩy lên theo cách riêng của nó nhằm tạo ra sự thịnh vượng mới dựa trên những cách mới.

Nhưng nhiệm vụ này rất khó khăn bởi hầu hết các công ty định nghĩa bản thân bằng những gì họ làm hơn là những gì họ biết hay những gì họ *sở hữu*. Xu hướng ở đây là phát triển một hình ảnh đã bị giới hạn mọi kỹ năng và tài sản của tổ chức trong một định nghĩa hạn hẹp của kinh doanh.

Chúng ta hãy tạo sự ra đời bằng cách sử dụng năng lực cốt lõi – những điều công ty *biết cách làm tốt một cách độc đáo* – những kỹ năng và khả năng độc đáo. Còn *tài sản chiến lược*, chúng tôi muốn nói về những thứ công ty sở hữu – thương hiệu, bằng sáng chế, cơ sở hạ tầng, dữ liệu khách hàng, các tiêu chuẩn khuôn phép và bất kỳ điều gì hiếm và có giá trị.

Hãy lấy Apple làm ví dụ. Nền tảng căn bản cho thành công của công ty trong thập niên này là khả năng coi bản thân không chỉ là một công ty sản xuất máy tính cá nhân mà là nhà tiên phong công nghệ hàng đầu và thân thiện với khách hàng. Tạo sự chuyển biến trong thị trường máy nghe nhạc MP3 (iPod), kênh phân phối nhạc và phim truyện trực tuyến (iTunes), và điện thoại di động (iPhone) có thể dễ dàng được phân tích là “vượt ngoài khả năng”. Những định nghĩa linh hoạt của Apple về cách thức kinh doanh đã khiến công ty có thể mở rộng sang những lĩnh vực mới, khai thác những năng lực của bản thân (sự xuất sắc trong thiết kế, thân thiện với người sử dụng) và tài sản (thương hiệu với vị thế đáng ngưỡng mộ) để mở ra một loạt những cơ hội mới lớn lao trong ngành điện tử tiêu dùng.

Hoặc ví dụ của Google. Nó bắt đầu với tư cách là một công cụ tìm kiếm, nhưng giờ đây đã có hàng loạt các dịch vụ trực tuyến khác và những dịch vụ mới dường như được tung ra từng tuần. Điều này chỉ có thể giải thích bằng cách coi mã phần mềm của Google như một tài sản chiến lược quyền lực được thúc đẩy lên theo hàng loạt cách thức khác nhau.

Nguyên tắc này – mở rộng những cách bạn có thể định nghĩa doanh nghiệp của mình; tư duy theo những điều công ty bạn biết và sở hữu hơn là những gì công ty làm – nghe có vẻ rõ ràng, nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, đó lại thường là điều khó thực hiện nhất trong số bốn lăng kính mà công ty có thể sử dụng.

Xác định những kỹ năng cơ bản

Vậy chính xác năng lực cốt lõi của công ty là gì? Chúng tôi định nghĩa năng lực cốt lõi là một loạt các kỹ năng, công nghệ, quy trình và giá trị có thể trở thành một bộ phận của công ty mà các công ty khác khó có thể làm theo. Ví dụ khả năng của kênh truyền hình MTV trong việc thấu hiểu thị hiếu của thế hệ Y, hoặc khả năng của Nike trong việc tạo ra một mối liên kết tình cảm giữa người mua và các vận động viên. Như một bài tập hữu ích, chúng tôi thường thể hiện năng lực như là “khả năng để... (làm một việc đặc biệt tốt).”

Quan trọng là công ty phải phân biệt được sự khác biệt giữa năng lực cốt lõi và thế mạnh đơn thuần. Nhưng kể từ khi khái niệm năng lực cốt lõi lần đầu được giới thiệu bởi Gary Hamel và C. K. Prahalad năm 1990, cụm từ này dường như đã bị lãng quên. Nhiều nhà quản lý mà chúng tôi đã gặp gỡ và trao đổi đã giải thích vì sao công ty của họ có năng lực cốt lõi trong nghiên cứu thị trường (thường là khi chúng tôi nói chuyện với phó chủ tịch phụ trách tiếp thị), hoặc về vận tải (nếu người được phỏng vấn là người đứng đầu bộ phận đó), hoặc là về tài sản con người (bạn có thể đoán người này đến từ phòng ban nào). Sau đó, chúng tôi hỏi liệu họ có làm tốt như là P&G hay Kraft ở mảng nghiên cứu thị trường không, hay như FedEx và UPS ở mảng vận tải, hay như GE và IBM ở lĩnh vực quản trị nhân sự. Và chúng tôi thường được nhận câu trả lời ngại ngùng, “Không, nhưng...”

Đây là điều bạn cần ghi nhớ: mục tiêu không phải là liệt kê thế mạnh của công ty – mà đó là xác định những thế mạnh độc đáo. Để có khả năng trở thành năng lực cốt lõi, những thế mạnh này phải đáp ứng được năm tiêu chí sau:

Năng lực cốt lõi:

1. Tạo giá trị cho khách hàng

2. Độc đáo hoặc ít nhất là hiếm (ở mức tối thiểu trong lĩnh vực công ty đang hoạt động, và tốt hơn, trên thế giới)

3. Vững vàng qua một khoảng thời gian

4. Quan trọng với vị trí của công ty ngày nay

5. Có thể được thúc đẩy thành sản phẩm, thị trường, hoặc ngành kinh doanh mới

Phẩm chất thứ ba trong danh sách này (sự ổn định) rất quan trọng và thường bị bỏ sót. Để một điểm mạnh trở thành năng lực cốt lõi, nó cần phải được vững vàng trong một khoảng thời gian. Nói cách khác, đối thủ của bạn phải không thể sao chép nó chỉ đơn giản bằng việc thuê hai nhân viên của bạn hoặc bằng cách bắt chước một quy trình bạn sử dụng.

Điều này không có nghĩa rằng năng lực cốt lõi là bất định. Đôi khi một năng lực cốt lõi có thể bị xói mòn qua thời gian. Ví dụ, năng lực cốt lõi của FedEx là khả năng gửi và chuyển các gói hàng qua đêm một cách đáng tin cậy.

Khả năng này rõ ràng là tạo giá trị cho khách hàng của FedEx, nó khác biệt (FedEx là công ty duy nhất có khả năng làm điều này), ổn định qua thời gian (hãy nghĩ về sự đầu tư mà người khác phải bỏ vào máy bay, xe tải, trung tâm sắp xếp, công nghệ thông tin và con người để có thể bắt chước được mô hình kinh doanh đó), và nó là vũ khí lợi hại của vị trí cạnh tranh của công ty. Nhưng trong khi FedEx vẫn vận chuyển hàng qua đêm một cách đáng tin cậy, ngày nay năng lực này không còn là “cốt lõi” bởi những đối thủ khác như UPS, DHL, và Airbone, cuối cùng cũng đã theo kịp.

Câu chuyện tương tự với CNN khi năng lực cốt lõi một thời từng là khả năng đưa tin từ bất kỳ nơi nào trên thế giới ở bất kỳ thời gian nào – một khả năng mà các kênh truyền hình khác cuối cùng cũng bắt kịp, chỉ sau một thời gian.

Rõ ràng năng lực cốt lõi cần phải được quản lý. Các tổ chức cần phải liên tục đầu tư vào năng lực này – để duy trì và nâng cao chúng nhằm đối phó với các cuộc tấn công cạnh tranh.

Khi bạn đã liệt kê được một số ứng viên cho sức mạnh độc đáo của công ty (ví dụ như công nghệ, quy trình, hay kỹ năng), hãy so sánh chi tiết từng thứ một với năm tiêu chí về năng lực cốt lõi trên. Áp dụng những tiêu chí này một cách nghiêm túc và đảm bảo rằng bạn có thể chỉ ra vì sao một ứng viên đáp ứng được những tiêu chí này. Nếu bạn chỉ tìm ra một vài năng lực cốt lõi cũng đừng nên lo ngại, theo kinh nghiệm của chúng tôi, hầu hết các công ty thực sự chỉ có từ một đến ba năng lực cốt lõi.

Sau khi đã hoàn tất danh mục năng lực cốt lõi, hãy nghĩ về các tài sản chiến lược của công ty bạn.

Xác định tài sản chiến lược

Có rất nhiều loại tài sản chiến lược. Ví dụ, dưới đây là năm loại bạn có thể cân nhắc.

Tài sản chiến lược

1. Tài sản đầu vào: Sự tiếp cận với các nhà cung ứng, sự trung thành của nhà cung ứng, khả năng tài chính.

2. Tài sản quy trình: Công nghệ đúng đắn, các chuẩn mực, chuyên môn, cơ sở hạ tầng.

3. Tài sản kênh: Tiếp cận với nhà phân phối, sự trung thành của nhà phân phối, mạng lưới phân phối.

4. Tài sản khách hàng: Thông tin khách hàng, sự trung thành khách hàng, sự nhận biết thương hiệu.

5. Tài sản kiến thức thị trường: Hiểu biết khách hàng, đối thủ và hành vi của nhà cung cấp.

Khi áp dụng năm loại trên, hãy tự hỏi:

- Tài sản nào công ty của bạn sở hữu mà (a) hiếm, (b) giá trị với khách hàng, (c) có thể chuyển thành

cơ hội mới?

- Liệu chúng ta có thể khai thác tài sản chiến lược của mình theo cách mới nhằm mang lại giá trị cho khách hàng hay không?
- Liệu những tài sản chiến lược của chúng ta có giá trị trong bối cảnh của các ngành khác hay không?
- Liệu chúng ta có thể xây dựng được những mô hình kinh doanh khai thác tài sản chiến lược hiện thời của chúng ta – hoặc, liệu chúng ta có thể nghĩ đến một cách sử dụng khác cho tài sản chiến lược của mình hay không?

Các câu hỏi này sẽ giúp bạn coi trọng những tài sản chiến lược mà có thể cho đến nay vẫn chưa được thúc đẩy hoặc sự tồn tại của chúng bị coi là hiển nhiên trong công ty bởi bạn chưa từng xem xét nó trong bối cảnh này trước đó. Mục tiêu của bạn là xác định một danh sách đầy đủ các tài sản chiến lược (ví dụ như thương hiệu, bằng sáng chế, công nghệ, v.v...) có khả năng được thúc đẩy theo những cách mới.

Những năng lực và tài sản mượn

Theo tinh thần cởi mở với đổi mới, một số cơ hội lớn nhất có thể đến từ việc gắn kết năng lực và tài sản của bạn với những năng lực và tài sản các công ty khác để tạo ra các giải pháp mới cấp tiến. Ví dụ như P&G. Trong vài năm qua, P&G đã kết hợp với một loạt các công ty đối tác bên ngoài cũng như cá nhân đổi mới để đưa một sản phẩm đổi mới ra thị trường. Ví dụ, một trong những tài sản chiến lược của P&G là thương hiệu Crest chăm sóc răng miệng. Nó thường chỉ được dành cho kem đánh răng. Giờ đây chúng ta có thể thấy thương hiệu Crest trên những sản phẩm như chỉ nha khoa Glide bọc Teflon (do W. L. Gore phát triển) hay SpinBrush – hiện nay là một trong những loại bàn chải đánh răng bán chạy nhất tại Mỹ – loại bàn chải dùng pin được phát triển bởi một nhóm nhỏ các doanh nhân ngoài công ty.

Chiến lược của P&G là tìm kiếm ý tưởng và công nghệ trên thế giới có thể được đóng gói vào năng lực và tài sản của mình để tạo ra lợi nhuận mới. Ví dụ, sản phẩm Mr. Clean Magic Eraser được tạo ra dựa trên sản phẩm nước rửa tạo bọt đổi mới phát triển bởi công ty hóa chất BASF. Chiến lược cũng được áp dụng ngược lại. P&G cấp phép một số tài sản của mình cho các công ty ngoài để phát triển các sản phẩm đổi mới khác. Ví dụ như hệ thống kem đánh răng chạy điện Philips IntelliClean bơm thuốc đánh răng được dành riêng cho Crest.

Quan điểm được rút ra là bạn nên học cách quan sát không chỉ riêng tại tổ chức của mình, mà còn trên toàn thế giới, như một bộ đồ chơi xếp hình Lego với những kỹ năng thú vị, công nghệ, tài sản, thương hiệu và những thứ tương tự – và bắt đầu suy nghĩ về tất cả những khả năng kết hợp và hoàn cảnh thú vị.

Hiểu những nhu cầu tiềm ẩn

Các nhà sáng tạo cấp tiến là những người có sự đồng cảm sâu sắc; họ hiểu – và *cảm nhận* – những nhu cầu chưa được lên tiếng của khách hàng. Họ bỏ qua các phương thức điều tra thị trường truyền thống, tin tưởng vào việc “đặt mình vào vị trí của khách hàng”. Họ tìm ra những nhu cầu mà thậm chí bản thân khách hàng cũng không nhận ra. Hoặc họ giải quyết một số những điều khó chịu thường gặp theo cách những người khác chưa từng tưởng tượng – và đó chính xác là lý do vì sao họ không cần khách hàng nói ra cụ thể nhu cầu của mình hoặc đòi hỏi một sản phẩm, dịch vụ, hoặc ngành kinh doanh để xác định nó.

Ví dụ như vài năm trước không ai yêu cầu về một dịch vụ chuyển phát qua đêm, hoặc cách mua một máy tính “đặt hàng theo yêu cầu” trực tiếp qua điện thoại, hay một “địa điểm thứ ba” thoải mái – một nơi nằm giữa nhà và cơ quan để có thể gặp gỡ và thưởng thức cà phê, hoặc ở một cửa hàng trực tuyến nơi bạn có thể tìm và mua bất kỳ một cuốn sách nào. Nhưng những doanh nhân có tầm nhìn xa đã mang đến cho chúng ta FedEx, Dell, Starbucks, và Amazon.com – những mô hình kinh doanh mới giải quyết các vấn đề này hoặc tập trung vào những nhu cầu mà chúng ta chưa từng biết là mình có.

Hãy tìm hiểu mọi thứ xung quanh, biết đâu bạn lại sở hữu một thiết bị công nghệ thông tin đắt đỏ nào đó. Hãy tự so sánh điều gì dễ dàng hơn: gọi thợ đến sửa chiếc máy rửa bát giá 500 đô-la hoặc gọi người cung cấp dịch vụ cho hệ thống công nghệ thông tin trị giá vài nghìn đô-la của bạn? Bạn sẽ gọi ai khi cần giúp lắp đặt mạng Wi-fi trong nhà hoặc khi muốn xóa tất cả thư rác và diệt virus trong máy tính? Hiển nhiên nhu cầu có tồn tại, nhưng câu chuyện về việc tìm kiếm giải pháp vẫn lặp đi lặp lại? Hãy tìm Geek

Squad (giờ đây được Best Buy sở hữu) – nhóm chuyên hỗ trợ máy tính 24/7, với những “chuyên viên đặc biệt” và “Geekmobiles”. Công ty này chính là ví dụ về việc tập trung trực tiếp vào việc xác định những nhu cầu tiềm ẩn.

Caroline Kovac điều hành IBM Life Sciences, một công ty do cô thành lập, ban đầu chỉ có hai người năm 2000, sau đó trở thành công ty trị giá 1 tỷ đô-la với 500 nhân viên như ngày nay. Kovac biết được sức khỏe của mẹ cô ngày càng giảm sút trong thời gian điều trị tại bệnh viện bởi cách điều trị không phù hợp. Mặc dù hồ sơ sức khỏe của bà đã được cập nhật nhằm cảnh báo các bác sỹ không được áp dụng cách điều trị tương tự, nhưng chỉ ba ngày sau, một bác sỹ khác lại quên cho bà một loại thuốc tương tự. Kovac rất bất ngờ khi nhận thấy việc này rất phổ biến. Thống kê cho thấy có khoảng một trăm nghìn người qua đời mỗi năm tại các bệnh viện ở Mỹ do những lỗi y tế như dùng sai thuốc, sai liều lượng, chẩn đoán sai, lập quy trình, phẫu thuật nhầm và các lỗi tương tự. “Đó là một thống kê đáng báo động về sự an toàn, ngang với số tai nạn máy bay mỗi tuần,” Kovac nói. Mặc dù vậy, theo lời cô, thì trong y tế, mọi người chấp nhận nó như là “một phần của hệ thống”. Kovac nhìn thấy vấn đề và bắt đầu nghĩ về cách làm thế nào IBM có thể giải quyết được việc đó. Cô nhận ra có một cơ hội lớn trong việc áp dụng hệ thống công nghệ thông tin nhằm giúp bệnh viện quản lý dữ liệu bệnh nhân của họ hiệu quả hơn, theo cách mà các công ty quản lý chuỗi cung ứng thực hiện. Và IBM đã phản hồi lại.

Ví dụ này và còn nhiều ví dụ khác nữa đã chỉ cho chúng ta cách phát hiện ra những vấn đề chưa được giải quyết, những nhu cầu tiềm ẩn, và sự không hiệu quả của thị trường có thể dẫn đến những cơ hội đổi mới quan trọng. Đây là lăng kính thứ tư mà các nhà cải cách sử dụng để phát hiện ra những sự hiểu biết mới – khả năng nhận thấy những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng – không chỉ trước cuộc cạnh tranh, mà thậm chí trước khi khách hàng nhận ra hoặc nói ra.

Bắt đầu

Với lăng kính đổi mới thứ tư, bạn tìm hiểu những nhu cầu và lo lắng ẩn sâu, tiềm tàng khách hàng, nhằm phát hiện và khám phá ra những cơ hội đổi mới. Đây không giống việc thực hiện các điều tra thị trường truyền thống – hỏi khách hàng một loạt câu hỏi, trên giấy hoặc trên mạng, điện thoại, cũng không như việc gặp trực tiếp khách hàng và hỏi về những nhu cầu của họ. Những phương pháp như vậy hiếm khi tạo ra sự hiểu biết về mong muốn của khách hàng nhất. Về cơ bản, câu trả lời mà họ đưa ra thường khá rõ: “Tôi muốn sản phẩm/dịch vụ giá rẻ,” “Sản phẩm phải dễ mua và dễ sử dụng,” và “Hãy khiến nó hoạt động tốt hơn nữa.”

Nếu thực sự muốn hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng, bạn cần phải loại bỏ khoảng cách giữa hai bên. Bạn cần đặt mình vào môi trường thực tế và tự đáp ứng nhu cầu, lo lắng, mong muốn của họ. Điều đó nghĩa là bạn phải rời khỏi văn phòng và ra ngoài thực tế, sử dụng nhiều phương pháp và kỹ thuật khác nhau để trở thành người đầu tiên nắm được những sự hiểu biết về khách hàng – từ việc quan sát và hướng đến kinh nghiệm của khách hàng, thay vì phụ thuộc những nghiên cứu thị trường của người khác. Bạn phải muốn “trở thành” khách hàng, “cảm nhận” được kinh nghiệm của khách hàng, xác định và hiểu các vấn đề của họ, và sau đó tìm cách giải quyết các vấn đề đó.

Dưới đây là các phương pháp hiệu quả bạn có thể sử dụng:

1. Quan sát trực tiếp: “Theo dõi” khách hàng từ nhiều điểm lợi thế; làm nhật ký ảnh hoặc video.
2. Lược đồ trải nghiệm như một khách hàng: Nâng cao một sự hiểu biết sâu sắc, đồng cảm với những thứ mà khách hàng sẽ cảm nhận ở mọi cấp độ của chuỗi nhu cầu
3. Những câu chuyện tương tự từ ngành khác: Học hỏi từ những công ty khác trên toàn thế giới – từ ngoài ngành – những công ty đang xác định lại kỳ vọng của khách hàng.

1. Quan sát trực tiếp

Hiện nay, ngày càng nhiều công ty nỗ lực tìm hiểu những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng bằng việc sử dụng năng lực quan sát. Whirlpool’s Hank Marcy, khi còn là chủ tịch của Corporate Innovation and Technology đã nói, “Chúng tôi dành nhiều thời gian làm việc với khách hàng. Chúng tôi đến nhà mọi người, tìm hiểu nơi họ mua sản phẩm, và tìm hiểu khách hàng đến điểm cuối của chuỗi công nghệ sản phẩm để hiểu những gì khách hàng muốn và cần.” Ông nói thêm, “Giờ đây khi trải qua chuỗi quy

trình sáng tạo, chúng tôi không còn tìm cách cải thiện chiếc hộp màu trắng truyền thống với những điều không cần thiết. Thay vào đó, chúng tôi tìm kiếm giải pháp khách hàng.” Điều các công ty đang cố gắng tìm hiểu là các cơ hội đổi mới mang tính đột phá được tìm thấy không phải từ sản phẩm mà từ phía khách hàng.

Để khám phá ra nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng, P&G đang dần chuyển sự tập trung từ nghiên cứu truyền thống về thị trường (mà công ty từng nổi tiếng) sang nghiên cứu quan sát “một ngày trong đời”. Trong một nhiệm vụ, các nhà thiết kế của P&G đến nhiều nước để xem cách mọi người lau rửa phòng tắm. Sau khi quan sát phụ nữ ở Nam Phi dùng chổi để làm sạch vôi hoa sen và tường, P&G sau đó đã phát triển Mr. Clean MagicReach, một thiết bị bàn chải với bốn lỗ cắm chân bổ sung để có thể kéo dài hơn. Khách hàng thực sự yêu thích sản phẩm này.

Khi P&G nắm được nhu cầu của khách hàng, công ty sẽ tìm cách để đưa ra giải pháp hữu hiệu. Công ty gọi đây là “đáp ứng những gì cần thiết bằng những gì có thể.” Ví dụ, khi bạn phải gội đầu với dầu gội, sau đó cho dầu xả và đợi một lúc sau mới xả nước. Không ai thực sự có thời gian cho việc đó mỗi sáng – họ muốn một thứ tiện lợi hơn. Và P&G đã dành ba năm để phát triển Pert Plus: một sản phẩm cho phép bạn dùng cả dầu gội và dầu xả trong một lọ do vậy bạn có thể chỉ cần “gội và đi làm”. Sau đó công ty xem xét về keo xịt tóc giúp giữ nếp tóc nhưng lại khiến cho tóc cứng và dính nhớp. Xác định được một nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng, các nhà khoa học của P&G đã phát triển một chất giữ nếp tóc đặc biệt có tên Elastesse đã thêm công thức của loại keo xịt tóc Pantene Pro-V. Sản phẩm này giúp tóc mềm mại, giữ nếp tự nhiên, thay vì làm cho tóc cứng – do vậy bạn vẫn có thể chải hoặc luồn ngón tay qua. Đây là một bước tiến lớn trong công nghệ keo xịt tóc bốn mươi năm qua.

Đôi khi, sự quan sát có thể mang đến những điều ngạc nhiên thú vị. Công ty Haier, nhà sản xuất thiết bị gia dụng lớn của Trung Quốc, đã quan sát khách hàng ở những vùng nông thôn nghèo thường dùng máy giặt không chỉ để giặt quần áo mà còn để rửa rau và làm phomat dê. Thay vì khuyên người tiêu dùng không làm vậy, Haier nhận ra một nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng, đã tạo ra một số cải biến cho máy giặt của mình, mang đến cho khách hàng hướng dẫn cách rửa rau và làm phomat an toàn.

Ở Mỹ, Haier đã gửi các nhà thiết kế sản phẩm đến phòng ký túc xá sinh viên và quan sát sinh viên sử dụng tủ lạnh. Một điều họ phát hiện ra là ở những khu vực chật chội này, đôi khi sinh viên đặt một cái bàn lên tủ lạnh để làm bàn học tạm thời. Xác định được nhu cầu, Haier giới thiệu loại tủ lạnh mới với phần trên có thể mở ra thành bàn. Sản phẩm được bán với tốc độ chóng mặt.

Quan điểm được đưa ra là: nâng cao sự thấu hiểu những điều lo lắng và không hài lòng của khách hàng thông qua năng lực quan sát có thể là một cách tốt để có sự hiểu biết sâu sắc những nhu cầu tiềm ẩn của họ.

2. Phác thảo trải nghiệm của khách hàng

Hãy xem toàn bộ trải nghiệm của khách hàng xung quanh một sản phẩm hoặc dịch vụ. Hãy tự hỏi điều gì có thể thay thế cho sản phẩm/dịch vụ đó.

Ví dụ, một bệnh viện lớn ở Mỹ – một trong những bệnh viện lớn và đông nhất tại đây – có thể chứa được hơn một triệu bệnh nhân mỗi năm. Vài năm trước, đội ngũ lãnh đạo của bệnh viện đã tìm kiếm cách thức tạo ra một không gian bệnh viện yên tĩnh. Họ biết sẽ không hiệu quả nếu chỉ hỏi bệnh nhân những gì cần phải được cải thiện. Hầu hết mọi người đều không thoát ra được chính trải nghiệm của bản thân (và sự hiểu biết của họ về một dịch vụ hay sản phẩm nào đó thường được đưa ra), do vậy hầu hết những bệnh nhân này sẽ có một ý niệm đã định sẵn về việc bệnh viện nên trông như thế nào. Thay vào đó, bệnh viện thử trải nghiệm qua toàn bộ quy trình như một bệnh nhân, từ những triệu chứng bệnh đầu tiên cho đến khi thanh toán viện phí.

Ở một vài giai đoạn, họ nhận thấy bệnh nhân có những nhu cầu, vấn đề và sự không hài lòng riêng:

- *Giai đoạn 1:* “Tôi có một vấn đề sức khỏe nghiêm trọng, nhưng làm thế nào để tôi tìm được một bác sĩ hoặc người cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe phù hợp?”

- *Giai đoạn 2:* “Tôi có một cuộc sống khá bận rộn và có ít thời gian cho việc gặp bác sĩ, đặc biệt nếu việc đó phải chờ đợi lâu.”

• *Giai đoạn 3:* “Tôi cần được bác sỹ quan tâm đầy đủ; tôi muốn được đối đãi với sự tinh tế, tôn trọng và cảm thông.”

• *Giai đoạn 4:* “Tôi cần sự riêng tư và phẩm giá của mình được coi trọng trong phòng khám.”

• *Giai đoạn 5:* “Vì sao bệnh viện bắt tôi chờ đợi quá lâu để thực hiện ca phẫu thuật?”

• *Giai đoạn 6:* “Làm thế nào tôi có thể lồng quy trình chữa trị vào cuộc sống bận rộn của mình?”

• *Giai đoạn 7:* “Tôi muốn phòng bệnh làm giảm sự hồi hộp và đáp ứng nhu cầu của gia đình tôi.”

• *Giai đoạn 8:* “Trong quá trình nằm viện, tôi cần thông tin kịp thời và chính xác về tất cả các cuộc hẹn, hoặc các cuộc thăm hỏi của gia đình và bạn bè.”

• *Giai đoạn 9:* “Khi xuất viện, tôi muốn được nhận hóa đơn giải trình tất cả các dịch vụ một cách dễ hiểu?”

Thay vì xem xét toàn bộ trải nghiệm này theo một cách trừu tượng, đội ngũ lãnh đạo bệnh viện tập trung vào những vấn đề thực tế mà từng bệnh nhân trải qua. Ví dụ, họ phát triển một mô tả sơ lược như sau:

Joan là trụ cột gia đình. Nếu cô không chỉ đạo, hoặc đơn giản là nói “làm đi”, sẽ không có việc gì được thực hiện trong gia đình cô. Sau khi sinh đứa út, cô bị đau lưng và năm ngoái bệnh dần nặng hơn. Bác sỹ của cô, sau một loạt thuốc chữa trị, đã gợi ý cô thực hiện phẫu thuật lưng. Phẫu thuật sẽ khiến cô tạm dừng vai trò của mình trong một tuần. Và tệ hơn, thời gian duy nhất có thể sắp xếp cho ca phẫu thuật của cô là một tuần trước khi năm học mới bắt đầu. Làm sao cô có thể cáng đáng được việc này?

Sau khi nhận mô tả sơ lược về tình trạng này, họ bắt đầu tự hỏi, “Có bao nhiêu bệnh nhân của chúng ta là những người đi làm thiếu thời gian và là cha/mẹ đơn thân – những người mà cuộc sống vốn đã nặng nhọc và phức tạp, những người mà vấn đề chăm sóc sức khỏe khẩn cấp thậm chí còn gây ra những rắc rối và phức tạp hơn? Điều gì xảy ra nếu chúng ta biến vấn đề của họ thành vấn đề của chúng ta? Làm thế nào chúng ta có thể chỉ ra rằng chúng ta thấu hiểu thời gian eo hẹp của bệnh nhân bằng cách kết hợp những hoạt động của bệnh viện xung quanh cuộc sống của họ – và xung quanh thời gian biểu của họ – thay vì thời gian biểu của chúng ta?

3. Câu chuyện từ ngành khác

Một cách khác để xác định nhu cầu tiềm ẩn là tự hỏi, “Đâu là nhu cầu đối với những sản phẩm, hoặc ngành kinh doanh khác chưa đáp ứng mà công ty chúng ta cũng chưa có phản hồi? Có những câu chuyện theo cách mà những ngành và thị trường khác đang giải quyết các vấn đề khách hàng? Chúng ta có thể sử dụng những câu chuyện này để tạo ra một trải nghiệm khách hàng lý tưởng hơn trong ngành của chúng ta không?

Phương pháp này được sử dụng bởi bệnh viện lớn mà chúng tôi đã đề cập ở trên. Một điều nhóm lãnh đạo của tổ chức này coi trọng đó là họ sẽ không thể hiểu cách tái thiết lại kinh nghiệm bệnh viện nếu chỉ nhìn vào các bệnh viện khác. Thay vào đó, họ nhìn vượt ra ngoài ngành, bằng cách xác định những điều họ nghĩ là một trong những trải nghiệm của khách hàng tuyệt vời nhất có thể có, và sau đó áp dụng những câu chuyện này cho những thứ họ có thể làm một cách khác biệt.

Do vậy các thành viên trong nhóm nói những điều như, “Hãy dành một ngày ở Walt Disney World”, hoặc “Hãy bay thử vé hạng nhất của British Airways đến London,” hay “Hãy thử ở khách sạn Four Seasons vài đêm.” Họ quyết định tìm kiếm những trải nghiệm thực sự tích cực và nắm bắt những gì họ thấy và cảm nhận – bằng cách sử dụng hình ảnh, ghi hình, hoặc bằng việc ghi chú về những gì khiến cho trải nghiệm đó trở nên thực sự đặc biệt. Đôi khi, đó chỉ là những điều nhỏ nhặt như: “Mọi người ở khách sạn gọi tên tôi và phát âm nó đúng,” hoặc “British Airways đã cung cấp những bộ quần áo ngủ tuyệt vời,” hoặc “Disney luôn muốn chắc chắn rằng mọi thứ phải hoàn hảo, đến từng chi tiết nhỏ nhất.”

Sau đó, họ trở về và dành vài ngày như là “bệnh nhân” trong chính bệnh viện của mình. Họ phải sử dụng “bô mổ vệt” cho người bệnh; họ phải đi trong bệnh viện với bộ quần áo màu xanh mở cúc ở phía sau

của bệnh nhân; họ phải cởi áo để chụp X-quang trong vài giờ; và mỗi khi họ có cảm giác tiêu cực, họ phải ghi lại.

Cuối cùng, các thành viên trong nhóm tập hợp tất cả hình ảnh, các ghi chú, các câu chuyện khi họ sống trong phòng bệnh, và tự hỏi, “Làm thế nào chúng ta có thể vận dụng những gì mình vừa biết về việc tạo nên những cảm giác tiêu cực hay tích cực này, và bắt đầu tạo ra thay đổi cho việc đến bệnh viện? Làm thế nào chúng ta có thể loại bỏ cảm giác tiêu cực và chuyển nó thành tích cực?”

Tổ chức quy trình khám phá

Bài học cốt lõi ở đây: những người đổi mới cấp tiến xây dựng những ý tưởng thay đổi cuộc chơi ở bốn sự hiểu biết chiến lược mà chúng tôi đã chỉ ra trong chương này: những giáo điều chưa được kiểm tra, những xu hướng chưa được khám phá, những năng lực và tài sản chưa được sử dụng đúng mức, và những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng. Họ tìm ra những sự hiểu biết này không phải bằng cách nắm lấy nó qua việc nhìn vào thế giới một cách mơ hồ – một cách có ý thức hoặc vô thức – qua một hay nhiều lăng kính đổi mới. Bạn và tổ chức của bạn cũng có thể thực hiện điều tương tự.

Điều thiếu sót trong các công ty lớn là *lý thuyết* về sáng tạo. Họ vẫn chưa nắm bắt được bốn loại hiểu biết là những hình khối xếp – những nguyên liệu thô – cho những đột phá sáng tạo. Đó là lý do vì sao họ không có phương pháp để tạo ra đột phá một cách có hệ thống – không có một quy trình khám phá một cách có tổ chức nhằm vào việc nhìn qua bốn lăng kính tri giác mà chúng tôi đã miêu tả.

Hiển nhiên, các công ty có thể đã đầu tư tiền bạc vào việc tích lũy sự hiểu biết của một hay nhiều loại hiểu biết khác nhau, nhưng họ thường không đầu tư đủ vào việc tạo ra *loại hiểu biết đúng*, thông thường, những hiểu biết này không mới hoặc không khác biệt. Luận điểm của chúng tôi là bạn không thể xây dựng một chiến lược khác biệt thực sự – và đây là một loại chiến lược chỉ có thể mang lại hoạt động trên mức trung bình – với những sự hiểu biết không khác biệt. Đầu tư thời gian, tiền bạc, và nỗ lực vào việc xây dựng một nền tảng cho sự hiểu biết *thực sự mới* là điểm khởi đầu quan trọng cho bất kỳ quy trình đổi mới nào.

Không có những hiểu biết này, một tổ chức có thể lập ra rất nhiều lần tư duy ý tưởng ngoài trụ sở nhưng những gì họ nhận được, nếu có, sẽ chỉ là vài ý tưởng thay đổi cuộc chơi. Vì sao? Bởi vì mặc dù có vô vàn dữ liệu về ngành, về khách hàng, báo cáo nghiên cứu thị trường, sơ đồ công nghệ thông tin, và các thống kê xu hướng, nhân viên của họ rốt cuộc cũng sẽ chỉ đưa ra một vài vấn đề chiến lược từ những quan điểm cũ.

Tất nhiên, việc nói “tập trung vào các lăng kính” và hy vọng điều kỳ diệu sẽ xảy ra là không thể. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, cách hiệu quả nhất để bắt đầu xây dựng nền tảng cho những sự hiểu biết mà có thể gọi cảm hứng cho những đổi mới đột phá là gia nhập một nhóm người chủ chốt đại diện cho các đơn vị khác nhau của công ty. Nhóm này nên tích cực có được sự tham gia của mọi người trong cả tổ chức, phản ánh sự đa dạng trong suy nghĩ như đã được nhấn mạnh trong chương 2. Từ nhóm chủ chốt này, chúng ta sẽ cơ bản thành lập bốn “nhóm khám phá” – mỗi nhóm cho từng lăng kính, hoặc từng loại suy nghĩ. Vậy là chúng ta có được một nhóm tập trung vào những thách thức sự chính thống, nhóm khác tận dụng sự gián đoạn, nhóm thứ ba tập trung vào năng lực và tài sản, và nhóm thứ tư chuyên tâm vào việc hiểu những nhu cầu tiềm ẩn.

Mỗi nhóm sau đó sẽ thực hiện công việc khám phá cách sử dụng một trong những lăng kính tri giác này – được trang bị với những bộ công cụ riêng (như những gì đã được phác thảo trong chương này) để mở rộng sự hiểu biết của họ, phát triển những quan điểm đúng, và xác định những cơ hội mới, chưa được khám phá. Bạn có thể thấy điều này hữu dụng trong việc tổ chức quy trình khám phá theo cách tương tự trong công ty của mình.

Tạo ra trí tuệ tập thể

Những hướng dẫn, công cụ, và kỹ thuật kể trên sẽ giúp nhóm phát hiện một sự khởi đầu tốt trong việc tích lũy và xây dựng những sự hiểu biết mới. Khi thực hiện những nhiệm vụ của mình, điều quan trọng là họ phải thu hút được sự tham gia của cả tổ chức. Theo cách đó, họ có thể không chỉ có được sự tham gia trong toàn thể công ty về những sáng kiến đổi mới chiến lược mà còn tiếp xúc với trí tuệ của tập thể về những điều chính thống đáng được thách thức, về những xu hướng dường như là điềm báo xấu nhất cho

những khó khăn trong ngành, về những năng lực và tài sản chiến lược mà có thể được phát triển tốt nhất theo cách mới, và những nhu cầu khách hàng hiện tại chưa được đáp ứng.

Một trong những cách có thể khiến điều này xảy ra là cử những thành viên của nhóm khám phá nói chuyện với các bộ phận trong tổ chức vài giờ một lần, giải thích những gì họ đang cố gắng thực hiện, và đề nghị những người còn lại đóng góp quan điểm của họ. Những thông tin thu được từ những cuộc nói chuyện này có thể là nguồn cung cấp hữu ích cho toàn bộ các thành viên trong nhóm nhằm hỗ trợ họ trong quy trình phát triển những sự hiểu biết sâu sắc mới. Giai đoạn tiếp theo, khi nhóm khám phá sàng lọc được những hiểu biết này, họ sẽ trở về tổ chức để kiểm tra và xác thực thông tin, đảm bảo không bỏ sót những điều quan trọng.

Chọn và sử dụng những “sự hiểu biết qua khám phá”

Nhằm giúp nhóm khám phá của công ty bạn đánh giá chất lượng của những hiểu biết tiềm năng và đưa ra lựa chọn cuối cùng, dưới đây là một bộ tiêu chuẩn chúng tôi thường sử dụng:

- Liệu những hiểu biết đó có cho phép bạn nhìn thấy những cơ hội mới và miêu tả những gợi ý chiến lược cho việc phá vỡ hoặc thay đổi nguyên lý cuộc chơi hay không?
- Liệu mỗi sự hiểu biết có đại diện cho một quan điểm độc đáo được hỗ trợ bởi những sự học hỏi đã được dẫn chứng bằng tài liệu (dữ liệu, quan sát, phỏng vấn, nghiên cứu thứ cấp)?
- Liệu sự hiểu biết có thách thức truyền thống và không chỉ đơn thuần là trình bày lại những điều hiển nhiên?
- Liệu từng sự hiểu biết có được trình bày rõ ràng (không có chỗ cho những sự hiểu biết xung đột)?
- Liệu nhóm khám phá có một *danh mục tài liệu* về những sự hiểu biết không? Ví dụ, nhóm “chính thống” và nhóm “gián đoạn” có những hiểu biết xuyên suốt từng yếu tố của mô hình kinh doanh không? Liệu nhóm “năng lực” có tập hợp được những hiểu biết mà về sau phản ánh những năng lực tiềm tàng, cốt lõi, và có thể trở thành năng lực trong tương lai? Liệu nhóm tìm hiểu “khách hàng” có những hiểu biết về toàn bộ trải nghiệm của khách hàng hay những phân đoạn mục tiêu quan trọng?
- Liệu nhóm có bước ra khỏi khu vực an toàn để tạo ra sự hiểu biết này, hay sự hiểu biết dựa trên việc “thuê ngoài” hoặc “học lại”?

Vào cuối giai đoạn khám phá, sau khi đã đưa ra sự lựa chọn cuối cùng từ việc có thể là hàng trăm ứng viên tiềm năng, bốn nhóm của bạn phải có khả năng trình bày với công ty một tập hợp về những hiểu biết chiến lược mới có sức thuyết phục, có thể đóng vai trò nền tảng cho những đổi mới kinh doanh đột phá. Chúng tôi muốn nói đến những phát hiện cuối cùng được coi như là những *sự hiểu biết khám phá*. Thông thường chúng ở dưới ba dạng:

1. Những sự hiểu biết mà trước đó chưa từng được biết – đó là, “những thứ chúng ta chưa từng được biết trước đó.”
2. Những sự hiểu biết mà trước đó *bị xem nhẹ* – đó là “những hiểu biết chúng ta đã thấy, nhưng không đếm xỉa đến hoặc không sử dụng nhiều bởi nó không quan trọng với chúng ta cho đến thời điểm này.”
3. Những hiểu biết mà trước đó *không được phát triển* – đó là “cái mà chúng ta đã làm và biết nó quan trọng... nhưng chúng ta phải thực sự đầu tư thêm công sức với nó.”

Những sự hiểu biết quan trọng này – có xu hướng mở rộng các quan điểm của tổ chức – cần phải được đưa vào các cuộc trao đổi của toàn tổ chức về đổi mới và chiến lược với mục tiêu gợi cảm hứng cho hàng loạt những cơ hội phát triển mới.

Cuối cùng, điều bạn mong muốn từ quy trình khám phá không chỉ là tập hợp những sự hiểu biết mới mà còn là một quan điểm phổ biến. Bạn muốn nhóm khám phá của bạn có khả năng nói, ví dụ, “Đây là những điều chúng tôi tin là (a) những điều chính thống quan trọng nhất mà công ty của chúng ta có thể thay đổi hoàn toàn; (b) những sự gián đoạn có xu hướng thay đổi ngành của chúng ta; (c) những năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược chúng ta có thể thúc đẩy được thành sản phẩm, thị trường, hoặc ngành kinh

doanh mới; và (d) những nhu cầu quan trọng nhất chưa được đáp ứng của khách hàng – và những khách hàng tiềm năng – mà chúng ta có thể tập trung để tạo ra giá trị mới.”

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách sử dụng những sự hiểu biết khám phá này để đơn thuần là gợi cảm hứng cho hàng nghìn ý tưởng và cơ hội kinh doanh mới. Và chúng tôi sẽ giải thích vì sao nó tạo ra hàng loạt cơ hội chiến lược thay vì tập trung tất cả sự chú ý và nguồn lực vào việc tìm ra một “ý tưởng lớn.”

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi (chúng ta) có thể tạo ra những hiểu biết hoàn toàn mới mà có thể dẫn tới những đổi mới mang tính thay đổi cuộc chơi?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Sử dụng bốn lăng kính tri giác để mở rộng tư duy của bạn trong bốn khía cạnh: những yếu tố chính thống đầy thách thức, tận dụng sự gián đoạn, thúc đẩy những năng lực và tài sản chiến lược, hiểu những nhu cầu tiềm ẩn.

- Khiến cho bốn lăng kính này trở thành nền tảng cho quan điểm riêng về tương lai của công ty bạn.

- Đưa toàn bộ tổ chức của bạn cùng tạo ra những sự hiểu biết cũng như xác thực chúng.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi (chúng ta) biết liệu có phải chúng ta đang thúc đẩy tư duy của chúng ta, đang thách thức những niềm tin cốt lõi của chúng ta hay không?

Yêu cầu lãnh đạo

- Phân tích thị trường và bối cảnh cạnh tranh của công ty bạn theo cách mới. Cố gắng có được những câu trả lời khác nhau bằng cách đặt những câu hỏi khác nhau – sử dụng bốn lăng kính về sự chính thống, sự gián đoạn, về năng lực/tài sản, và sự hiểu biết về khách hàng.

- Đương đầu một cách có hệ thống cách công việc kinh doanh đang được thực hiện trong công ty và trong ngành. Bạn có thể quyết định giữ một số cách thức hiện thời, nhưng cũng nên thực hiện theo cách có hiểu biết và tinh tế, không nên mù quáng dựa vào những tiền lệ.

- Đưa “người ngoài” vào quy trình đổi mới, những người có khả năng mang lại những quan điểm mới mẻ – những quan điểm không bị áp đặt bởi định kiến truyền thống của ngành.

- Thách thức bản thân và người khác có thể tạo ra những hiểu biết đầy đủ nhất tập trung vào khám phá; bạn đã miêu tả tốt những điều “chưa biết, những điều không được coi trọng, và những điều chưa được thúc đẩy” hay chưa?

PHẦN II. MỞ RỘNG VÀ TĂNG CƯỜNG NGUỒN ĐỔI MỚI

4. TẠO RA CÁC CƠ HỘI MỚI

Trong chương 3, chúng tôi đã đưa ra một vài nguyên tắc và kỹ thuật xây dựng nền tảng cho những quan điểm chiến lược thật sự mới lạ. Nếu được phát triển tốt, những quan điểm này sẽ mang lại những cái nhìn mới có thể mở ra các cơ hội quý giá cho sự đổi mới – các cơ hội mà những công ty khác bỏ qua hoặc không đánh giá đúng. Những nguyên tắc và kỹ thuật này có thể giúp chúng ta phát triển những quan điểm hoàn toàn mới về một hạng mục sản phẩm hoặc một phân khúc thị trường nhất định, hoặc một trở ngại mà chúng ta có thể đang phải đối mặt. Chúng có thể khơi nguồn cho những ý tưởng đột phá để thay đổi mô hình kinh doanh cốt lõi một cách mạnh mẽ, hoặc tạo ra những công việc kinh doanh mới trực tiếp làm tăng tài sản chiến lược và năng lực cạnh tranh cốt lõi cho doanh nghiệp. Chương này mô tả cách thức tổ chức của bạn có thể sử dụng những quan điểm khám phá hữu dụng này để tạo ra vô vàn cơ hội phát triển và tăng trưởng mới thông qua sản phẩm, thị trường và ”miền đất” chưa được khai phá trong ngành.

Trong chương này, chúng tôi sẽ đưa ra năm quy tắc thiết kế để mở rộng và củng cố cho *Nguồn đổi mới của bạn* (không đơn giản chỉ là nguồn phát triển sản phẩm), từ đó giúp tạo ra các dòng ý tưởng sáng tạo về những sản phẩm, dịch vụ, chiến lược và kinh doanh mới.

Ba quy tắc được thiết kế đầu tiên tập trung vào việc mở rộng nguồn đổi mới, xây dựng một chu trình năng suất cao có thể tạo ra và ghi lại hàng loạt các ý tưởng sáng tạo trong toàn tổ chức và xa hơn nữa. Ba quy tắc này là:

1. Tập hợp nhiều ý tưởng: Tìm cách khai thác tất cả ý tưởng sáng tạo tiềm ẩn trong chính tổ chức của bạn – và trong mạng lưới mở rộng của bạn với khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác – giống như bạn tìm kiếm các cơ hội phát triển mới.

2. Gieo đủ các hạt giống: Công nhận rằng sự sáng tạo phần lớn là các trò chơi – bạn cần đưa ra rất nhiều ý tưởng để tìm ra những kẻ chiến thắng.

3. Mở rộng phạm vi: Tăng cường cơ hội tạo ra các giá trị mới bằng cách mở cửa nguồn sáng tạo đổi mới của bạn cho một phạm vi rộng các cơ hội đổi mới – không chỉ sản phẩm mới, công nghệ mới, và thiết kế “sành điệu”.

Từ việc áp dụng các nguyên tắc trên tới việc tạo ra một môi trường văn hóa thân thiện với các đổi mới là một quãng đường dài, điều đó nghĩa là cơ hội để sản sinh ra những ý tưởng có khả năng tạo ra nhiều của cải một cách đáng kể được nhân lên gấp bội.

Tuy nhiên, mở rộng Nguồn đổi mới của bạn – bằng cách tăng tối đa số lượng các ý tưởng – chỉ là một nửa câu chuyện. Thử thách song hành là cải thiện Nguồn đổi mới của bạn bằng cách tăng cường chất lượng của các ý tưởng đó chứ không chỉ là tăng về số lượng. Điều này giải thích cho hai quy tắc được thiết lập cuối cùng tập trung vào:

4. Tăng cường sự kết hợp: Tìm kiếm các ý tưởng thật sự có tiềm năng thay đổi bằng cách để cho các nội hàm của những loại ý tưởng đa dạng “cọ xát, xâm nhập” lẫn nhau để xem liệu sự va chạm này có tạo ra các cơ hội mới cho sự sáng tạo đổi mới hay không.

5. Tưởng tượng xung quanh các chủ đề cụ thể: Tạo ra “các điểm mục tiêu” cho các sáng tạo đổi mới bằng cách tập trung sự tưởng tượng của bạn vào các thách thức đã được xác định rõ của tổ chức, các vấn đề về khách hàng, hay vấn đề thuộc ngành, lĩnh vực.

Tập trung vào hai quy tắc cuối sẽ giúp bạn tạo ra các ý tưởng độc đáo, sắc nét, có chất lượng cao hơn và mang giá trị chiến lược đối với công ty hơn là các ý tưởng bạn có được từ các phương pháp tư duy truyền thống như động não, các trò chơi tư duy sáng tạo, các hộp gợi ý trực tuyến, v.v... Đó là bởi các ý

tưởng sẽ được cô đọng trong “tư duy khám phá tiềm ẩn” của bạn và phù hợp với chiến lược của công ty, thay vì chờ đợi vào phép màu.

Hãy cùng xem xét năm quy tắc này một cách cụ thể hơn.

Tập hợp nhiều ý tưởng

Trong chương 3 chúng tôi đã mô tả bốn “lăng kính khám phá” hữu dụng phục vụ việc xây dựng một tập hợp các hiểu biết chiến lược mới. Bây giờ bạn sẽ bắt đầu sử dụng những hiểu biết này như một nền tảng để tạo ra các ý tưởng đột phá, mục tiêu của bạn là khai thông một quy trình nhanh nhất có thể để ngày càng có nhiều người trong công ty có thể tham gia. Sau cùng, mục tiêu của bạn là gắn kết hiệu quả tối đa các ý tưởng từ tổ chức, và thậm chí, cả trong việc tìm kiếm các cơ hội phát triển mới.

Điều mà hiếm các công ty nhận ra được khi muốn đưa thêm nhiều ý tưởng vào *nguồn đổi mới*, cách tốt nhất, là đòi hỏi phải có chúng. Một tổ chức hiểu được nguyên tắc này chính là Best Buy, công ty bán lẻ hàng gia dụng hàng đầu Bắc Mỹ. Công ty này vận hành một chương trình hệ thống hóa các sáng tạo đổi mới tuần tự, có tính kỷ luật cao, mở rộng với tất cả các nhân viên. Được gọi là Chu trình lấy khách hàng làm trung tâm (Customer Centric Cycle), một chương trình khuyến khích toàn thể nhân viên nghĩ ra phương pháp mới để tạo ra trải nghiệm mua sắm hoàn toàn khác biệt cho khách hàng và để chia sẻ các phần thưởng tài chính từ việc tăng lợi nhuận của công ty. Lần đầu tiên chương trình này được thực hiện đã tạo ra một lượng ý tưởng sáng tạo đổi mới khổng lồ, khiến nhân viên luôn tự ý thức về các cách để phục vụ khách hàng tốt hơn. Nó cũng dẫn tới các thay đổi trong mọi khâu từ chuỗi cung cấp của Best Buy tới các chương trình tiếp thị và dịch vụ chào bán của công ty. Quan trọng nhất là, chính nhân viên được trao quyền dẫn dắt các thay đổi này chứ không chỉ riêng ban điều hành.

Nuôi dưỡng những nhà cải cách trong công ty của bạn

Bao nhiêu nhân viên được bạn nhận định là nhà cải cách? Thậm chí, bao nhiêu trong số đó tự nhận ra họ chính là những nhà cải cách? Bao nhiêu nhân viên có thể nói cho bạn rằng họ tận dụng toàn bộ khả năng sáng tạo của mình vào công việc hàng ngày? Trong khi hầu hết các công ty nói với nhân viên của mình rằng hãy sử dụng trí tuệ trong công việc, thì nhiều công ty vẫn hạn chế trong việc sử dụng năng lực tư duy vào các sáng kiến được đặt ra nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của họ. Họ hiếm khi yêu cầu tất cả các nhân viên tham gia vào việc hình dung đến các thị trường mới hoặc các chiến lược phát triển mới. Thay vì mở các tiềm năng sáng tạo vô hạn vốn tiềm ẩn trong tổ chức của họ, rất nhiều giám đốc điều hành cấp cao tiếp tục nhìn nhận việc sáng tạo đổi mới như một cát cứ độc quyền của một hoặc hai bộ phận chuyên môn (ví dụ: bộ phận nghiên cứu và phát triển, bộ phận phát triển sản phẩm mới, các phòng, khu vực “lồng ấp” ý tưởng biệt lập).

Vấn đề này ăn sâu vào những khái niệm phổ biến rằng các nhân viên “bình thường” có vẻ không phải là nguồn tài nguyên đổi mới tạo ra sự giàu có. Quay trở lại một vài thập kỷ trước, chúng ta nhận thấy rằng một sự cố chấp tương tự đã cản trở các công ty châu Âu đạt được mức độ chất lượng cao hơn.

Trước khi người Nhật Bản giới thiệu với chúng ta các quy trình và phương pháp khiến mọi nhân viên đều thể hiện được năng lực, thì việc sáng tạo đổi mới chỉ được gắn với trách nhiệm của một nhóm nhân viên rất nhỏ trong công ty. Chúng ta gọi những người này là “nhân viên giám định”, và chất lượng chính là công việc của họ. Thậm chí, quay về thời điểm đó, khái niệm nhân viên “bình thường” có thể và sẽ phải chịu trách nhiệm về chất lượng đã gây nhức nhối một cách vô lý cho hầu hết những người điều hành công ty.

Trong suốt thời kỳ huy hoàng của cuộc Cách mạng Công nghiệp, nhiều công ty tin rằng cách nâng cao năng suất và hiệu quả là giảm mạnh quyền tự do quyết định của các công nhân cấp bậc thấp nhất. Họ thuê một “chuyên gia” – người được trả tiền để nghĩ và chỉ ra cách thức vận hành một nghiệp vụ cụ thể. Sau đó, các công nhân “bình thường” khác sẽ được trả công để “thực hiện” nghiệp vụ đó; những công nhân này phải tuân theo từng bước nghiêm ngặt của các chu trình một cách vô điều kiện.

Sau đó, từ xuất phát căn bản của mô hình này, W. Edwards Deming và những nhà nghiên cứu khác đã cùng nghiên cứu và chỉ ra rằng ban quản lý nên hướng dẫn cho các công nhân cấp bậc thấp nhất về sự kiểm soát chu trình thống kê – nghĩa là họ nên thực sự nói lòng khả năng tự ra quyết định của nhân viên – và điều này sẽ mang lại lợi tức cho đầu tư. Do đó, khái niệm sự vận động chất lượng đã được ra đời, khởi

xương tủy sự phát triển kinh tế thần kỳ của Nhật Bản và cuộc cải cách trong quan hệ giữa nhà sản xuất và công nhân Mỹ sau này.

Nếu lời giải cho chất lượng là khai thác các kỹ năng giải quyết tình huống của các nhân viên đã được đánh giá phân loại ở mọi khu vực trong tổ chức, thì tại sao chúng ta lại mất nhiều thời gian để chỉ ra rằng sự đổi mới nên được tiếp cận theo cách giống nhau? Mặt khác, tại sao chỉ vài công ty nghiêm túc nỗ lực để khai thác khả năng đổi mới của nhân viên? Thay vì phó thác việc đổi mới cho một nhóm nhỏ “chuyên gia” nòng cốt trong các khu vực chuyên môn, tại sao các công ty không cung cấp các cơ hội dễ dàng hơn để bất kỳ ai trong tổ chức cũng có thể phát huy khả năng sáng tạo của họ?

Rõ ràng, hầu hết các công ty đều thiếu cơ chế hay cơ cấu cần thiết để mở rộng sự sáng tạo đổi mới của cả những người bên trong và ngoài công ty. Theo quan sát của Gary Hamel, việc mở rộng sáng tạo trong phạm vi toàn bộ công ty yêu cầu những thay đổi cơ bản trong chu trình quản lý then chốt – và, thậm chí, thử thách cách thức làm việc truyền thống trong các công ty lớn. Một số nhà quản lý cũng chia sẻ quan điểm rằng các nhân viên bình thường thiếu kỹ năng tư duy cần thiết để đổi mới. Nhà lịch sử học người Anh, Paul Johnson lại tin vào những điều khác. Trên cơ sở nghiên cứu những nhà sáng tạo vĩ đại trong suốt lịch sử phương Tây, từ Beethoven tới Walt Disney – Johnson kết luận rằng: “Mỗi người trong chúng ta đều có khả năng sáng tạo, vấn đề duy nhất là làm thế nào để thể hiện chúng.”

Trước đây, những người bình thường chưa bao giờ có công cụ hay cơ hội để giải phóng, thể hiện sức sáng tạo của họ. Nhưng giờ đây, mọi thứ đã biến chuyển. Hãy quan sát những gì xung quanh ta ngày nay, và bạn sẽ thấy một thế giới đầy ắp các DJs từ phòng ngủ, các đạo diễn phim nghiệp dư, người thiết kế bưu thiếp, người lập trình trò chơi, bloggers, các phóng viên. Được trang bị các công cụ phần mềm dễ sử dụng mới, ngay cả những người bình thường cũng được khích lệ rằng họ có khả năng sáng tạo đến không ngờ. Do đó, thử thách (và cũng là cơ hội!) là “thể hiện” tất cả các khả năng sáng tạo tiềm ẩn hiện đang “ngủ đông” trong chính tổ chức của bạn – và thậm chí, vượt ra khỏi phạm vi tổ chức, nằm ở mạng lưới mở rộng của công ty bao gồm khách hàng, các nhà cung cấp, đối tác – và đưa khả năng sáng tạo hội nhập vào *Nguồn đổi mới* của công ty bạn.

Chính những nhân viên bình thường là người tạo ra chất lượng sản phẩm, vì vậy, chúng tôi thực sự tin rằng họ là những người có khả năng hiện thực hóa các đổi mới. Nhưng điều này chỉ thành công nếu tổ chức của bạn sẵn sàng phát triển một môi trường thân thiện, nơi mà có thể đào tạo và cổ vũ các nhân viên sáng tạo, điều sẽ giúp giải phóng năng lực tưởng tượng, hỗ trợ các nỗ lực đổi mới của nhân viên theo các cách phù hợp.

Bắt đầu bằng việc nâng cao tỷ lệ người sáng tạo trên tổng số nhân viên, chúng ta càng có nhiều nhân viên – dù giữ bất kỳ vị trí nào, tự xem họ như những nhà cải cách, thì năng suất sáng tạo đổi mới càng lớn. Công ty của bạn phải đặt mục tiêu cụ thể, xác định vai trò đổi mới của nhân viên (Chuyên viên Nghiên cứu và phát triển, cán bộ phát triển sản phẩm, v.v...). Nhóm chuyên viên này ít hơn 10% tổng số nhân viên, có thể cam kết tăng gấp ba lần số lượng trong vòng 12 tháng bằng cách tập hợp các nhân viên sẵn có trong các quy trình hoặc sự kiện đổi mới.

Truyền thông điệp tới các nhân viên rằng bạn hy vọng họ sẽ tạo ra các ý tưởng mới – rằng sự đổi mới ít nhiều cũng nằm trong công việc của họ. Sau đó, đào tạo, cung cấp thời gian, công cụ và không gian cần thiết để họ thỏa sức sáng tạo. Đặt ra khung tỷ lệ về nhân viên đưa ra các ý tưởng hoặc tham gia vào các sự kiện sáng tạo đổi mới cho mỗi bộ phận, đơn vị chức năng. Đưa ra cơ hội sáng tạo, đổi mới cho mọi nhân viên trong công ty. Thực hiện tất cả các hành động này, năng suất sáng tạo đổi mới của công ty bạn sẽ tăng cao.

Hãy nhớ rằng, quan điểm trọng tâm của Deming về Quản lý Chất lượng tổng thể là đơn giản, nhưng với quan niệm sâu sắc – “chất lượng bắt đầu từ chính tôi”. Trong kỷ nguyên kinh tế học nơi các sáng tạo đổi mới, chứ không phải chất lượng, là vũ khí cạnh tranh then chốt, khái niệm này cần được diễn giải theo hình thái mới. Chúng tôi tin rằng nền móng của việc hiện thực sáng tạo đổi mới là sự hiểu biết sâu và rộng trong toàn bộ công ty rằng “sự đổi mới bắt đầu từ chính tôi”.

Sử dụng sức mạnh của mạng

Một cách hiệu quả để tập hợp hàng trăm, thậm chí hàng nghìn nhân viên tham gia vào quá trình chia sẻ kiến thức và đề xuất ý tưởng mới là sử dụng sức mạnh của mạng. Ví dụ như IBM, thường xuyên sử

dụng Internet cho việc “đóng góp” ý tưởng trực tuyến. Trong một số dịp cụ thể, công ty mời nhân viên IBM từ khắp nơi trên thế giới – thậm chí, thỉnh thoảng có thể mời gia đình, bạn bè của họ, hay khách hàng và các tư vấn viên – tham gia các bài tập rèn luyện khơi nguồn sáng tạo trên phạm vi toàn cầu. Một trong những bài tập này bao gồm hai phần hội thoại sáng tạo đôi mới dài 72 tiếng, dựa trên việc sử dụng các công nghệ của IBM theo cách mới hoàn toàn đột phá. Tổng giám đốc Sam Palmisano đã nói với nhân viên của ông rằng, đó là lần đầu tiên một công ty công nghệ công bố các bí mật có giá trị nhất của mình, phổ biến chúng một cách rộng rãi và nói, “Nào, thế giới, hãy nói cho chúng tôi biết bạn sẽ làm gì với chúng.” Ông cũng tuyên bố rằng IBM sẽ chi 100 triệu đô-la cho mỗi ý tưởng hứa hẹn có thể thực hiện quy trình sáng tạo trực tuyến. Có những nơi có hơn 53 nghìn người tham gia sự kiện IBM Innovation Jam (Ngày đóng góp ý tưởng đổi mới của IBM) này, đóng góp rất nhiều ý tưởng có giá trị cho những đổi mới đột phá trong các lĩnh vực như giao thông vận tải, sức khỏe, môi trường, tài chính và thương mại.

Vòng thứ hai của cuộc thi đóng góp ý tưởng này, người ta thậm chí tự xếp hạng các ý tưởng tốt nhất dựa trên các giá trị kinh tế tiềm năng mà chúng mang lại.

Nhìn xa hơn phạm vi tổ chức

Bạn có thể làm được gì để bổ sung cho việc yêu cầu và hy vọng sự đổi mới từ tất cả các nhân viên của mình? Một điều bạn có thể làm chính là nhận ra tiềm năng đổi mới vô hạn đang tồn tại bên ngoài tổ chức – giữa mạng lưới mở rộng của công ty bao gồm các khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác. Vì nhiều công ty khác đã triển khai từ hơn một thập kỷ trước, bạn có thể áp dụng các cơ chế cho phép bạn tận dụng một vài hình thái của “sự đổi mới cởi mở”. Đồng nghiệp của chúng tôi, Amy Muller, thường mô tả hành động này là “mở rộng trí tuệ toàn cầu”.

Các công ty lâu nay vẫn tìm cách hoàn thiện các nỗ lực phát triển nội bộ bằng các cải tiến sáng tạo bắt nguồn từ bên ngoài. Các chiến lược tiêu biểu bao gồm công nghệ chuyển nhượng quyền từ các hãng sáng tạo, hướng khách hàng vào những ý tưởng mới, thuê các trường đại học thực hiện công tác nghiên cứu và phát triển, hoặc tham gia vào các nghiên cứu quy mô lớn. Tuy nhiên, điều mới mẻ ở đây là khả năng sử dụng công nghệ Web để tận dụng kho sáng tạo của trí tuệ nhân loại vốn mở rộng không ngừng trên toàn cầu – để gắn kết sự tương tượng và tri thức của hàng triệu bộ óc nằm ngoài phạm vi công ty của bạn. Điều này thể hiện năng lực mở rộng các quá trình đổi mới của công ty nhằm trao đổi một cách tự do với những tiềm năng bên ngoài.

Một ví dụ khác là P&G. Thoạt tiên, bạn có thể cho rằng công ty này có bề dày lịch sử về hợp tác với các đối tác bên ngoài nhằm mang tới cho thị trường những sản phẩm sáng tạo, cải tiến. Nhưng thực sự, theo truyền thống của mình, P&G tự hào thiên về việc phát triển những đổi mới của riêng mình, phần lớn, P&G tự tin dựa vào các phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển trong chính tổ chức của mình để tạo ra các sản phẩm mới. Ngày nay, truyền thống này đã thay đổi. Trong năm 2001, A. G. Lafley, Chủ tịch P&G, đã đánh dấu bước chuyển giao cơ bản trong chiến lược của công ty khi ông đặt P&G vào thử thách sử dụng một nửa các sáng kiến cải tạo của P&G từ các nguồn bên ngoài công ty.

Như một phần thuộc chương trình mở rộng đổi mới của công ty có tên gọi Kết nối và Phát triển, các nhà nghiên cứu trong toàn thể P&G có thể sử dụng cổng thông tin trực tuyến Mạng sáng tạo (InnovationNet) để giúp họ tìm ra giải pháp cho các vấn đề khoa học mà họ đang vấp phải. Cổng thông tin trực tuyến này có một tính năng gọi là Hỏi tôi (AskMe), cho phép các nhân viên gửi câu hỏi hoặc yêu cầu trợ giúp tới hơn 10 nghìn chuyên gia kỹ thuật khắp toàn cầu, cả trong và ngoài P&G. Công ty cũng liên kết với các mạng khác như InnoCentive, NineSigma, hay UTEK's U2B – các cộng đồng trực tuyến, nơi hàng chục nghìn nhà khoa học, các sáng chế, và các công nghệ cùng hoạt động liên kết với nhau, và tập trung trong một kho lưu trữ công nghệ. Thậm chí, có thể nói, bằng cách liên kết với các chuyên gia, các nhà nghiên cứu có thể khai thác được những giải pháp đổi mới nhất từ một sinh viên tốt nghiệp ở Bangalore. Hơn thế nữa, công ty có thể giao nhiệm vụ cho một đội ngũ lớn “các nhà khởi nghiệp công nghệ” từ các đơn vị kinh doanh của mình, những người có vai trò tìm kiếm các ý tưởng, giải pháp mới từ nguồn bên ngoài.

Larry Huston, cựu phó chủ tịch phụ trách cải tiến kiến thức và đổi mới của P&G, đã nói: “Bạn không thể sở hữu toàn bộ khoa học và các trí tuệ siêu việt... Tại bộ phận Nghiên cứu và Phát triển, chúng tôi có khoảng 7.500 người trong 150 lĩnh vực khoa học khác nhau, nhưng chúng tôi có 1,5 triệu người có chất lượng cao hoạt động bên ngoài P&G. Không khó để chỉ ra rằng nếu bạn có thể kết hợp các bộ óc trí tuệ của 7.500 nhân viên của mình, cùng với những nhân tố then chốt từ 1,5 triệu người kia, bạn sẽ tạo ra được các

sản phẩm tốt hơn.”

P&G đã tham gia các thỏa thuận hợp tác cùng phát triển với các đối thủ cùng ngành như Clorox, theo đó, công ty chia sẻ các công nghệ của mình và đồng Nghiên cứu và Phát triển để đổi lấy phần lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh mới được tạo ra từ các liên kết kinh doanh. Một thành công gần đây chính là GLAD Press’n Seal, một loại nhựa bọc cải tiến từ Clorox được phát triển dựa trên các công nghệ giống nhau và kỹ thuật tạo chất phủ là P&G’s Impress. Trên thực tế, công ty đã đóng dấu bằng sáng chế công nghệ “đã qua hạn sử dụng” – nếu chúng không được sử dụng trong vòng ba năm bởi các công ty thành viên, P&G hoặc là bán, cho phép, hoặc cho miễn phí ra ngoài thị trường.

P&G còn tận dụng việc sử dụng Internet rộng khắp để thu hút phản ứng của khách hàng về các ý tưởng mới. Trong quá khứ, để nhận được phản ứng của khách hàng, công ty sẽ phải dành khá nhiều thời gian và chi phí cho việc tạo ra các sản phẩm mẫu và tiến hành thử nghiệm trên thị trường. Ngày nay, những việc cần đến hai tháng trong thế giới thực có thể được thực hiện ảo trong một hoặc hai ngày trên mô hình máy tính – và khách hàng sẽ phản hồi trực tiếp qua mạng Internet.

Một ví dụ khác là hãng IBM. Gã khổng lồ máy tính này đã đạt được những thành công đáng kể khi sử dụng trang alphaWorks để kết nối các nhà nghiên cứu và nhóm sản phẩm trong công ty với cộng đồng lớn các nhà phát triển phần mềm bên ngoài. Mục tiêu của IBM là nuôi dưỡng tư duy hợp tác và đối thoại về các công nghệ mới, thu hút những người ngoài vào việc sửa chữa những sai sót lập trình, trao đổi ý kiến, và tìm kiếm những ứng dụng mới. Phiên bản trước của các phần mềm của IBM được đưa lên trang web để các nhà phát triển phần mềm tải xuống, kiểm tra và tự sửa chữa hoặc làm theo nhóm. Sau đó, các nhà phát triển phần mềm sau đó có thể cung cấp phản hồi cho IBM thông qua bảng thông tin điện tử, bảng hỏi đáp trực tuyến, hoặc thông qua email. Trang alphaWorks hiện thu hút hàng trăm ngàn lượt ghé thăm mỗi ngày.

Đôi khi, trang web này giúp IBM “chấp cánh” những cơ hội đổi mới. Một dự án dường như bất khả thi được đưa lên trang alphaWorks và trước sự ngạc nhiên của IBM, nó đã tạo ra một sự hứng thú khá cao từ bên ngoài. Việc này thúc đẩy các nhà quản lý của IBM xem xét lại về dự án đó – chính là XML (Extensible Markup Language), một đặc tính trọng tâm của phần mềm Internet WebSphere của IBM.

P&G và IBM là những tập đoàn lớn, thành công với phạm vi hoạt động toàn cầu. Cách tiếp cận của họ phù hợp với chiến lược kinh doanh và văn hóa tập đoàn. Tuy nhiên, như Mohanbir Sawhney của trường Đại học Northwestern quan sát, những gì phù hợp với các công ty như P&G lại có thể không phù hợp công ty khác. Như Sawhney nhận thấy, cách tiếp cận riêng biệt nên dựa vào ba yếu tố sau:

1. Mục tiêu của bạn: Có phải bạn đang tìm kiếm những ý tưởng nguyên thủy. Những ý tưởng, những sản phẩm sẵn sàng phục vụ cho thị trường?
2. Động lực cạnh tranh trong ngành của bạn: Đây là tốc độ công nghệ và thay đổi thị trường?
3. Điểm mạnh và phạm vi của công ty bạn: Đây là phạm vi vươn ra toàn cầu của công ty bạn? Mức độ nhận biết thương hiệu công ty bạn trên toàn thế giới?

Tiếp sinh lực cho cộng đồng tình nguyện viên

Phần thú vị nhất của trang web là sự cho phép kết nối giữa mọi người trong và ngoài tổ chức, những người có “niềm đam mê phù hợp với các vấn đề của bạn”, như cách Gary Hamel gọi. Hãy xem cách Linux, hệ điều hành mã nguồn mở được phát triển như thế nào. Hiện tại ước tính rằng Debian GNU/Linux, gồm hơn 18.000 gói phần mềm cho 11 kiến trúc máy tính, bao gồm 213 dòng mã nguồn. Việc này tính ra cần 10.000 người với thời gian như Linux đã có để phát triển chúng. Nếu Linux phát triển những người viết mã phần mềm và trả tiền cho họ, họ phải mất hàng tỷ đô-la. Thay vào đó, hệ điều hành này đã được tạo ra miễn phí cho cộng đồng tình nguyện viên trên toàn thế giới, tương tự như trang bách khoa toàn thư trực tuyến Wikipedia.

Google cũng là một công ty biết cách thu hút thêm các tình nguyện viên nhiệt thành từ ngoài tổ chức. Trong cuộc thi Code Jam thường niên, Google cho các nhà phát triển phần mềm trên toàn thế giới cơ hội làm việc với những vấn đề về phần mềm khó khăn nhất. Giải thưởng về vật chất khá khiêm tốn – nhưng phần thưởng thực sự dành cho những người tham gia là cơ hội được chứng kiến những dòng mã của mình được sử dụng rộng rãi trong công cụ tìm kiếm Google. Công ty cũng đã mở một số các giao diện chương

trình (gọi là APIs) cho cộng đồng, cho phép cộng đồng đam mê kỹ thuật sản xuất các ứng dụng web “lai ghép”, tức là có thể sử dụng dữ liệu từ các trang web khác. Thêm vào đó, Google còn điều hành một trang web cộng đồng có tên là Google Labs, nơi nhân viên với các ý tưởng không tưởng có thể đưa ra các thử nghiệm của mình và tổng hợp ý kiến phản hồi về cách sử dụng và cải thiện chúng. Đây là nơi các dịch vụ như Google Maps (bản đồ định vị Google), Google Desktop, Google News Alerts, và Google Video khởi nguồn. Công ty đưa các ý tưởng lên Google Labs ở giai đoạn đầu và cho phép những người thực hiện cải cách ở bên ngoài thực hành với chúng nên những thí điểm này có khả năng lớn là một ngày nào đó sẽ trở thành những sản phẩm và dịch vụ thực sự trong tương lai.

Giáo sư Eric von Hippel của Học viện Kỹ thuật Công nghệ Massachusetts chỉ ra rằng “Các cộng đồng sáng tạo không có lý do gì để chỉ giới hạn trong việc phát triển những sản phẩm thông tin như phần mềm.” Ông viện dẫn những cộng đồng người sử dụng sáng tạo đã có công trong việc cải thiện hoặc đặc trưng hóa các sản phẩm vật chất đa dạng, cụ thể như thiết bị thể thao (ván lướt sóng, ván trượt tuyết, xe đạp leo núi), thiết bị phẫu thuật (dụng cụ phân tích hóa học điều trị), và sản phẩm thực phẩm cho các chuỗi nhà hàng lớn (ví dụ như nước sốt).

Nếu bạn muốn tiếp thêm sinh lực cho cộng đồng những tình nguyện viên đổi mới, hãy cân nhắc những câu hỏi sau:

- Ai là người có cùng quan tâm đến các vấn đề với công ty của bạn?
- Cần đầu tư gì vào cộng đồng này để gây dựng thiện chí và lòng tin?
- Những phần thưởng phi tài chính nào có thể đem lại sự đóng góp của tình nguyện viên?
- Cơ chế, trang web, quy trình xem xét lại của các đồng sự, diễn đàn thảo luận, các tiêu chuẩn và nghi thức, bộ thiết kế, v.v..., mà chúng ta có thể sử dụng để cơ cấu những đóng góp của họ?

Hãy biến chúng thành mục tiêu của công ty bạn để tăng tỷ lệ những đổi mới nguồn gốc từ bên ngoài so với đổi mới nguồn gốc từ bên trong. Công ty càng tận dụng được nhiều ý tưởng và năng lượng từ bên ngoài tốt bao nhiêu, những thay đổi tốt đẹp sẽ càng được tạo ra nhiều bấy nhiêu từ những đổi mới này.

Gieo đủ hạt

Về cốt lõi, đổi mới có thể sẽ luôn song hành cùng yếu tố may mắn. Tuy vậy, công ty của bạn có thể thay đổi đáng kể những điều may mắn xảy đến bằng cách nhận diện sự đổi mới thực sự là trò chơi của các con số - cần nhiều hạt sỏi để tạo nên một cây sỏi. Bạn phải đảm bảo rằng nguồn đổi mới của bạn tràn ngập ý tưởng ở đầu vào nhằm tạo ra một lượng thành công nhất định ở đầu ra.

Quan điểm ở đây, cho dù bạn đang cố gắng đổi mới mặt hàng tiêu dùng đóng gói, dược phẩm, dịch vụ tài chính, hay thiết bị công nghiệp, bạn vẫn sẽ phải đối mặt với một phép tính số học không thể bỏ qua: cần 1000 ý tưởng để có được 100 ý tưởng có tiềm năng thương mại xứng đáng với một thí nghiệm quy mô nhỏ. Trong 100 thí nghiệm này, chỉ 10 dự án sẽ được đánh giá cao để theo đuổi một cách nghiêm túc với cam kết về mặt tài chính đáng kể, và trong số những dự án này, chỉ một hoặc hai dự án sẽ thành công tuyệt đối. Nói cách khác, để tìm được một vài ý tưởng có khả năng thay đổi vận may của công ty, bạn phải cần đến hàng nghìn ý tưởng.

Hãy nghĩ về những nhà kinh doanh mạo hiểm khởi nghiệp, những người đã phát lên nhờ tìm kiếm vận may trong thời kỳ mọi người đổ xô đến California đào vàng. Họ phải rây hàng tấn bùn và tạp chất để tìm được vài quặng vàng. Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng cho việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh vàng – cho dù bạn thích hay không, công ty của bạn vẫn phải sàng lọc qua hàng núi ý tưởng để tìm ra một hoặc hai viên ngọc ẩn giấu.

Một câu chuyện minh chứng cho “phép tính đổi mới” này là hãy nghĩ về các doanh nghiệp kinh doanh mạo hiểm. Hầu hết những nhà tư bản mạo hiểm tài ba đều sẽ đưa cho bạn con số tương tự như trên: cứ 1000 kế hoạch kinh doanh mà họ nhận được, chỉ có khoảng 100 tác giả của các kế hoạch này được mời đến một cuộc họp, và cứ 100 thương vụ tiềm năng này, những nhà tư bản mạo hiểm cuối cùng sẽ tài trợ khoảng 10 dự án. Từ 10 cơ hội được tài trợ này, họ hy vọng khoảng hai đến ba dự án có thể áp dụng vào hoạt động kinh doanh, năm đến bảy dự án tạm ổn và tạo ra lợi nhuận trung bình, và một hoặc hai dự án sẽ thành công.

Rất ít công ty sẵn sàng chấp nhận phép tính này – thậm chí hiếm có lý do để tin rằng phép màu sẽ xảy ra dễ dàng đối với một công ty toàn cầu tìm kiếm cơ hội tăng trưởng hơn là đối với một nhà tư bản mạo hiểm. Thực tế, trong việc theo đuổi hiệu suất, đa phần các công ty lớn kết thúc bằng việc loại bỏ tất cả “phế phẩm” và “sự hoang tưởng” từ những nỗ lực sáng tạo – nguồn nhiên liệu của đổi mới.

Nhiều giám đốc điều hành nghĩ rằng một nhóm những quản trị viên cấp cao thông minh nhất, được hỗ trợ bởi những tư vấn viên thậm chí còn thông minh hơn, có thể nhanh chóng đưa ra một ý tưởng sáng giá, thu lợi hàng triệu đô-la doanh thu và lợi nhuận ngày càng tăng. Nếu không, họ sẽ giao nhiệm vụ đổi mới đó cho một nhóm các “chuyên gia” làm việc trong phòng Nghiên cứu và Phát triển, những khu Nghiên cứu biệt lập, những phòng Phát triển sản phẩm mới, hoặc phòng Nghiên cứu phát triển sản phẩm tiên phong, với hy vọng cuối cùng sẽ có người đưa ra một “ý tưởng lớn” một cách tình cờ hoặc có chủ đích. Nhưng những nhóm nghiên cứu này, bị tách biệt hoàn toàn ra khỏi toàn công ty, lại thường đưa ra ít ý tưởng có tác động lớn đối với lợi nhuận công ty. Nhóm chuyên gia này không thể thay thế cho nguồn đổi mới được đổ đầy những chọn lựa mới để lột xác vấn đề kinh doanh cốt lõi.

Khó có thể chấp nhận (và tranh luận nội bộ) rằng tất cả những ý tưởng bạn đưa ra, chỉ có 10% sẽ đảm bảo được thử nghiệm, và khoảng 90% những thử nghiệm này không mang lại những kinh nghiệm như bạn mong muốn. Tuy nhiên, như câu chuyện về đầu tư mạo hiểm kể trên, vấn đề thực sự không phải là bạn thất bại bao nhiêu lần mà là giá trị của thành công của bạn. Điều đáng lưu ý là các danh mục ý tưởng và lựa chọn chiến lược phải hoạt động cùng nhau như một tổng thể chứ không phải một thí nghiệm riêng biệt. Bất kỳ ý tưởng mới nào cũng đều có nguy cơ thất bại cao – ví dụ như 80%. Tuy nhiên, trong một danh mục với 10 thử nghiệm, mỗi thử nghiệm có 1/10 cơ hội thành công, một trong số chúng sẽ mang lại kết quả rất tốt. Không có con đường vòng nào khác: bạn nên gieo nhiều hạt và thử nghiệm bao nhiêu điều mới mẻ nên để tìm ra những cơ hội lớn.

Một lần nữa, Google lại là ví dụ phù hợp. Các nhà sáng lập công ty, Larry Page và Sergey Brin, đã nắm được phép tính đổi mới này. Từ những thử nghiệm thú vị của môi trường như thung lũng Silicon, họ hiểu rằng cách để tạo ra một Google thứ hai là cố gắng mô phỏng một môi trường tương tự bên trong công ty. Mục tiêu của họ là liên tục tạo ra những “Googlettes” – những ý tưởng kinh doanh, dịch vụ, và ứng dụng phần mềm sáng tạo mà có thể ban đầu khá nhỏ nhưng trong tương lai có thể phát triển thành các nguồn tạo lợi nhuận quan trọng. Nhân viên được phép dành ít nhất 10% thời gian làm việc cho bất kỳ điều gì khiến họ cảm thấy thú vị. Việc này mang lại cho họ sự tự do để tạo ra nhiều ý tưởng mới và sau đó thử nghiệm để xem hiệu quả của chúng, như chúng tôi đã lưu ý ở trên, là những ý tưởng đã mang lại rất nhiều dịch vụ hữu ích của Google mà chúng ta đang sử dụng.

Mở rộng đầu vào

Mục tiêu đổi mới của GE như đã được mô tả trong chương 1 là đạt được ít nhất 15 tỷ đô-la tăng trưởng hàng năm? Chúng tôi sẽ đặt con số này vào trong bối cảnh cụ thể. Tại Mỹ, 15 tỷ đô-la tương đương với doanh thu kết hợp hàng năm của toàn bộ ngành công nghiệp sách, hay toàn bộ ngành thể dục thẩm mỹ, hoặc toàn bộ ngành sản xuất âm nhạc và ngành công nghiệp phân phối. Cứ cho rằng mục tiêu tăng trưởng của bạn có thể không đầy tham vọng như của GE, nhưng nếu bạn muốn tự tin kiếm được lợi nhuận lớn, có tác động nhất định vào đầu ra của nguồn đổi mới thì bạn cần phải đảm bảo rằng công ty của bạn không bó hẹp đầu vào của những ý tưởng mới.

Một số công ty vô tình hạn chế những nỗ lực đổi mới để tìm kiếm ý tưởng sản phẩm mới hoặc các công nghệ mới mang tính đột phá do xác định đổi mới quá hạn hẹp. Trong khi những hình thức cải tiến này không sai, mà thực sự, chúng còn có thể được đánh giá là có lợi, nhưng bạn cũng vẫn cần phải hiểu rằng đó không phải là những hình thức đổi mới duy nhất giúp công ty bạn tăng trưởng và đổi mới chiến lược.

Để tránh xa “đổi mới một cách thiên cận”, bạn hãy cố gắng mở rộng đầu vào của nguồn đổi mới để đón một loạt các cơ hội đổi mới khác nhau. Ví dụ, hãy xem xét các danh mục đổi mới sau đây:

- **Đổi mới công nghệ:** Đây là những đột phá về công nghệ đối với ngành công nghiệp mới – thứ đã làm thay đổi cơ bản cách chúng ta làm mọi việc. Ví dụ, chúng có thể thay thế toàn bộ sản phẩm, hoặc tái tạo lại các trải nghiệm của khách hàng, hay mở ra các thị trường mới, đột ngột làm gián đoạn cấu trúc ngành công nghiệp hiện hữu. Hãy nghĩ về Internet, máy tính, máy ảnh kỹ thuật số, máy rút tiền tự động (ATM), các túi khí và hệ thống định vị trong xe ô tô, e-mail, voice mail, ô cứng di động, hoặc máy hút bụi Dyson. Đổi mới công nghệ có thể có tác động lớn đối với bất kỳ ngành công nghiệp nào. Ví dụ trong chăm

sức khỏe, các sáng kiến như y học từ xa (theo dõi sức khỏe, chẩn đoán và điều trị từ xa), hồ sơ y tế điện tử, máy quét cầm tay, phụ tá kỹ thuật số di động, ống đỡ động mạch tủy rửa thuốc, và các rô bốt phẫu thuật hiện đang nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc sức khỏe và trải nghiệm của bệnh nhân.

- *Đổi mới sản phẩm*: bao gồm các cuộc cách mạng như Apple iMac, iPod, iPhone, Toyota Prius, Segway; MINI Cooper mới, thuốc "bom tấn" như Viagra, hoặc đổi mới tuy ít hấp dẫn nhưng vẫn rất có sức ảnh hưởng lớn như salad rửa và cắt sẵn trong túi của Fresh Express, hoặc SpinBrush dùng một lần của Crest.

- *Đổi mới dịch vụ*: như PayPal, hoặc kinh doanh trực tuyến vốn chủ sở hữu của Charles Schwab, hay doanh nghiệp Rent-A-Car quyết định mang xe cho thuê đến tận khu vực sinh sống lân cận thay vì chỉ tập trung vào các sân bay.

- *Đổi mới hoạt động*: bao gồm việc cải tiến hoặc tái cơ cấu quá trình hoạt động của công ty để mang lại lợi thế cạnh tranh. Ví dụ như quản lý chuỗi cung cấp của Wal-Mart, Cisco tiếp cận với Quản trị sắp nhập và thu tóm M&A, hoặc sử dụng công nghệ thông tin của FedEx.

- *Đổi mới chi phí*: Tạo ra một lợi thế chi phí đáng kể cho các công ty cụ thể, thường dựa trên vị trí địa lý trong khu vực kinh tế với mức lương thấp có nhóm ngành công nghiệp phát triển. Ví dụ, trong điện tử dân dụng, đầu tiên là các công ty Nhật Bản và sau đó là Hàn Quốc tỏ ra chuyên nghiệp trong việc tạo ra lợi thế chi phí sản xuất. Trong mười năm qua, các công ty Trung Quốc đã mở rộng lợi thế chi phí để từng bước cách mạng hóa toàn bộ mô hình kinh doanh, và hiện tại đang thành công trong việc cạnh tranh trong phân khúc "cao cấp" của các ngành công nghiệp lớn như thiết bị (Haier), năng lượng (PetroChina), máy tính (Lenovo), và thậm chí cả thời trang (Ports 1961).

- *Đổi mới kinh nghiệm*: để cải thiện hoặc tái tạo các trải nghiệm của khách hàng trong việc mua hoặc sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ như đưa xe hơi đến bãi đỗ xe công cộng Midas, ngủ trên chiếc giường Thiên đường tại Starwood Hotels, mua sắm tại một cửa hàng dành cho các cô gái Mỹ với con gái của bạn, hoặc truy cập MinuteClinic tại CVS – hệ thống quản lý các phiên bản phần mềm mã nguồn mở để điều trị nhanh chóng căn bệnh phiền toái. Tất cả những điều này mang lại những kinh nghiệm mới mẻ so với các “cách làm cũ”.

- *Đổi mới quản lý*: đổi mới xung quanh các quy trình quản lý cốt lõi của công ty với hy vọng tạo ra nguồn lợi thế cạnh tranh lâu dài. Ví dụ về đổi mới quản lý trước đây có thể kể đến việc lập kế hoạch chiến lược, lập kế hoạch kịch bản, quản lý thương hiệu, quản lý chất lượng toàn diện, sản xuất kém, và Six Sigma.

- *Đổi mới mô hình kinh doanh*: tái cấu trúc quan niệm kinh doanh hiện tại hoặc tạo ra những quan niệm hoàn toàn mới. IKEA, eBay, Apple, Dell Computer, và nhà bán lẻ quần áo Tây Ban Nha – Zara, tất cả đều là các công ty đã thành công trong đổi mới ở cấp độ mô hình kinh doanh. Đôi khi một mô hình kinh doanh mạnh mẽ có thể được xây dựng qua việc đổi mới sản phẩm. Ví dụ, Nespresso – hệ thống cà phê dạng viên của Nestlé, ngoài việc mua máy pha cà phê, người tiêu dùng cũng cần phải liên tục mua các viên cà phê, và thậm chí có thể tham gia một cộng đồng người sử dụng sản phẩm của Nespresso (Câu lạc bộ Nespresso).

- *Đổi mới ngành công nghiệp*: phải xây dựng các kiến trúc ngành công nghiệp mới. Ví dụ, để cách mạng hóa cách thức nghe đài phát thanh tại Mỹ, XM Satellite Radio đã soạn nhạc cho ba hoặc bốn thành phần khác nhau trong các ngành khác nhau – đó là các nhà cung cấp nội dung giải trí, công ty xe hơi, các công ty các vệ tinh – mà tất cả đều góp phần vào hệ sinh thái công nghiệp hoàn toàn mới. Tương tự, Apple đã tái sử dụng một cộng đồng các người chơi nhạc từ nhiều ngành khác nhau để xây dựng và liên tục cải tiến nền tảng cho iTunes/iPod.

Rõ ràng, từ đổi mới sản phẩm tới đổi mới mô hình kinh doanh rồi đến đổi mới ngành công nghiệp, ngày càng phức tạp hơn. Mặt khác, việc tăng tiềm năng để tạo ra lợi thế cạnh tranh và tài sản mới tỷ lệ thuận với sự phát triển về quy mô. Mô hình kinh doanh mang tính đột phá và kiến trúc công nghiệp là hình thức đổi mới khó nhân rộng nhất đối với những đối thủ muốn học theo.

Mặc dù danh sách các hình thức đổi mới của chúng tôi chưa đầy đủ, nhưng nó là một điều giá trị nhắc bạn hãy để suy nghĩ vượt xa ngoài sản phẩm và công nghệ mới hoặc chỉ cần một thiết kế ấn tượng thì

phạm vi đổi mới sẽ được mở rộng đáng kể. Vì vậy, trong thực tế, hãy tự hỏi: Việc công ty chúng ta tìm kiếm cơ hội chiến lược hiện nay có bao quát các hình thức trên đây và cả các hình thức đổi mới khác không? Nếu không, liệu chúng ta có thể mở rộng đầu vào của nguồn đổi mới bằng cách xem xét và theo đuổi nhiều cách thức đổi mới phù hợp hơn với bối cảnh kinh doanh của chúng ta hay không?

Đơn giản là việc tìm kiếm cơ hội đổi mới càng rộng và càng ít bị hạn chế thì bạn sẽ càng có cơ hội khám phá ra hướng đi tiềm năng để tạo ra giá trị mới. Phần sau của chương này, cũng như trong các chương 5 và 7, chúng tôi sẽ hướng dẫn làm thế nào và khi nào bạn nên giới hạn lại bằng cách tập trung chiến lược vào quá trình tạo ra ý tưởng.

Tăng cường sự kết hợp

Đôi khi, một sự hiểu biết về chiến lược có thể là tất cả những yếu tố cần thiết để khơi gợi ý tưởng, cảm hứng cho tư duy mới, và cho phép bạn nhìn thấy một cơ hội hoàn toàn mới. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của chúng tôi, những đổi mới thực sự có tiềm năng thay đổi cuộc chơi là những đổi mới được sinh ra ở giao điểm của nhiều loại hiểu biết.

Như chúng tôi đã chỉ ra ở phần trên của cuốn sách, những đổi mới kinh doanh cấp tiến luôn là sản phẩm của “sự va chạm sáng tạo” – đó là, khi nó được dựa trên sự kết hợp của các sự hiểu biết từ bốn phân loại chúng ta đã xác định: những điều chính thống chưa được kiểm tra, những xu hướng chưa được khai thác, những năng lực hoặc tài sản chiến lược chưa được sử dụng đúng mức, và những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng.

Mục tiêu của bạn nên có nhiều sự hiểu biết khám phá khác nhau từ bốn lăng kính này và đặt chúng đối nhau để xem sự xung đột đột có mở ra cơ hội mới nào cho đổi mới hay không. Chúng tôi gọi quy trình này là quy trình của sự va chạm.

Để miêu tả việc kết hợp hay va chạm nhiều sự hiểu biết dẫn đến sự phát hiện những ý tưởng sáng tạo đột phá, hãy tham khảo hai ví dụ của công ty năng lượng PECO và công ty đồ gia dụng Whirlpool.

Tái tư duy lại về năng lượng

Tập đoàn Năng lượng PECO, hiện nay được sở hữu bởi Exelon và trước đây được biết với cái tên Công ty Điện Philadenphia, đã vận hành thành công như một ví dụ điển hình về ngành dịch vụ công cộng từ khi thành lập năm 1881. Tuy nhiên, vào năm 1996, các nhà lãnh đạo của PECO đã nhận thấy chiến lược theo quy định cũ sẽ không có giá trị trong một thị trường đang ngày càng hạn chế các quy định. Tăng trưởng hàng năm thấp, dao động ở khoảng một hoặc hai phần trăm. Họ nhận thức được cần phải đổi mới chiến lược và chương trình hoạt động của toàn công ty nếu muốn tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh mới.

Trong nỗ lực loại bỏ những cách làm chiến lược theo lối mòn, PECO đã xây dựng một nền tảng những hiểu biết khám phá theo cách chúng tôi đã miêu tả trong chương trước. Nhóm nghiên cứu của PECO đã kiểm tra tất cả những điều chính thống được chia sẻ rộng rãi trong công ty và trong ngành, tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu họ lật ngược những “nguyên tắc” này. Họ bắt đầu xác định những gián đoạn thật sự hiệu quả trong thị trường với mục tiêu tận dụng thay đổi để mang lại lợi ích cho công ty. Họ tiến hành xem xét tổng thể năng lực và tài sản của mình, tìm cách phát triển chúng thành những cơ hội tăng trưởng mới. Họ cố gắng tìm ra những nhu cầu tiềm ẩn, chưa được đáp ứng của khách hàng. Dưới đây là một số những hiểu biết căn bản họ đã đưa ra:

Sự chính thống: Người ta từng cho rằng trong tương lai, tất cả nguồn doanh thu thực trong ngành kinh doanh điện sẽ được tạo ra nhờ di chuyển xuôi dòng – từ một “ngành kinh doanh cũ thiếu sự trong sạch” trong việc quản lý các nhà máy và mạng lưới điện thành một ngành kinh doanh mới sôi động trong “hệ thống bán lẻ” (bán dịch vụ năng lượng đến khách hàng – chủ yếu là các tập đoàn – ở bất kỳ khu vực địa lý nào). PECO đã thách thức điều chính thống này (điều đã gần như là tư duy truyền thống trong ngành) và phát triển sang một quan điểm đối nghịch về sự hấp dẫn của cơ hội bán lẻ. Trọng tâm của công ty trở thành: Làm thế nào chúng ta có thể xây dựng được một chiến lược dựa vào những năng lực và tài sản chiến lược duy nhất hoặc hiếm có mà chúng ta đang sở hữu?

Sự chính thống: Một sự chính thống phổ biến khác trong ngành lúc đó là các công ty năng lượng nên

có những bước đi thận trọng trong phân khúc hạt nhân. Vào thời điểm đó, chi phí phát triển tuyến mới lớn nhất trong ngành được liên kết với những nhà máy năng lượng này, và có một sự thận trọng chung về những quy định giả định và sự phản hồi của khách hàng đối với điện hạt nhân. Tuy nhiên, PECO lại nhận thấy cơ hội từ chính điều mà những công ty khác coi là trở ngại.

Năng lực cốt lõi: Một trong những điều nhóm khám phá của PECO nhận ra được rằng năng lực cốt lõi đặc trưng của công ty là khả năng quản lý hiệu quả các nhà máy điện lớn, chủ chốt, và khá lâu đời. Việc này nảy sinh từ kinh nghiệm của PECO với nhà máy điện hạt nhân Peach Bottom mà công ty đã chuyển từ một “nhà máy rắc rối” một thập kỷ trước đó thành một mô hình hoạt động năng suất cao với chi phí vận hành thấp. Khả năng quản lý này khiến công ty đặt ra câu hỏi: Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta đưa năng lực cốt lõi của mình vào nơi các công ty năng lượng đối thủ đang e ngại: việc quản lý hiệu quả các nhà máy điện hạt nhân cũ mà các công ty khác đang không hứng thú?

Khi nhóm khám phá hoàn thành công việc của mình và “va chạm” những hiểu biết mới với nhau, và một chiến lược phát triển phi truyền thống táo bạo mới xuất hiện. Trong khi những đối thủ khác trong ngành có xu hướng chuyển sang bán lẻ, PECO lại quyết định gỡ bỏ tổ chức tiếp thị bán lẻ vừa xây dựng và cố gắng trở thành nhà cung cấp năng lượng bán buôn giá rẻ ở Mỹ. Là một phần của chiến lược này, công ty tiếp tục mua và chuyển vài nhà máy điện hạt nhân ở Bắc Mỹ, bao gồm cả lò phản ứng nổi tiếng ở Đảo Ba Dặm thuộc Pennsylvania, mà PECO đã mua chỉ với 23 triệu đô-la thay vì giá trị tài sản thực của công ty là 640 triệu đô-la (vào thời điểm đó, không công ty nào quan tâm tới lò phản ứng này).

Kết quả của chiến lược biến chuyển đã chứng minh thay cho PECO. Trong năm 2000, công ty sáp nhập với Unicom để hình thành Exelon Corporation, ngày nay trở thành nhà sản xuất năng lượng hạt nhân lớn nhất nước Mỹ. 17 cơ sở hạt nhân của Exelon tạo ra 18% điện hạt nhân của toàn nước Mỹ.

Làm mới lại thiết bị

Trong một ngành công nghiệp khác – đồ điện gia dụng – hãy xem xét nguồn gốc của máy rửa bát mới của Whirlpool có tên là Briva. Ý tưởng cho sản phẩm sáng tạo này đến từ việc kết hợp hoặc là va chạm bốn loại hiểu biết khác nhau: sự gián đoạn, nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng, sự chính thống và năng lực.

Sự gián đoạn: Về cơ bản, nhóm nhân chủng học phát triển nhanh ở các nước phát triển trong 20 năm qua là người độc thân. Đây không phải là một sự phát triển vô hình mà rất rõ ràng, nhưng toàn bộ ngành công nghiệp “đồ điện gia dụng” dường như không được chú ý, hoặc ít ra là không được quan tâm tới. Hãy nhìn một đồ điện gia dụng bình thường như máy rửa bát, tủ lạnh, máy giặt. Những thiết bị này được làm để phục vụ ai? Kích cỡ của chúng có thể là được sử dụng cho một gia đình bốn người. Tuy nhiên, chúng không chỉ dừng lại ở những khái niệm này.

Nhu cầu của khách hàng chưa được đáp ứng: Thực tế là hầu hết các nhà sản xuất thiết bị gia dụng từng không quan tâm tới sự thay đổi sâu sắc và cơ bản của nhân chủng xã hội học này đã đưa đến một nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng: những thiết bị gia dụng được thiết kế cho những người độc thân. Thiết bị gia dụng truyền thống thì quá lớn, ví dụ như một người độc thân dành phần lớn thời gian tại công ty, và có thể chỉ ăn một bữa ở nhà, sẽ cần một tuần rưỡi để lắp đầy máy rửa bát, và đến thời điểm đó thì có thể đã có rất nhiều vi khuẩn đã sinh sôi nảy nở trong đồng bát đĩa! Những người độc thân có xu hướng sống trong những căn hộ nhỏ hơn, nơi không gian, đặc biệt là bếp, bị giới hạn.

Sự chính thống: Máy rửa bát là những chiếc hộp lớn được đặt dưới kệ bếp gần bồn rửa bát. Nhận ra nhu cầu tiềm ẩn của người độc thân, Whirlpool đã thách thức truyền thống của công ty và của ngành bằng cách tự hỏi, “Vì sao máy rửa bát không trở thành một thiết bị nhỏ gọn, tiện nghi và nhanh như lò vi sóng?”

Năng lực cốt lõi: Một trong những năng lực cốt lõi của Whirlpool là thiết kế, sản xuất và tiếp thị những thiết bị có chi phí thấp, chất lượng cao. Công ty đã tự hỏi bằng cách nào có thể sử dụng năng lực này để tạo ra và tiếp thị máy rửa bát phù hợp với lối sống của người độc thân.

Bằng việc va chạm, kết nối tất cả những hiểu biết này, Whirlpool đã nhìn thấy cơ hội cho Briva: một máy rửa bát nhỏ gọn, siêu tốc, có thể đặt vào một góc của bồn rửa bát đôi, tiết kiệm được khá nhiều diện tích trong bếp. Sản phẩm được thiết kế riêng biệt cho những lần rửa bát với số lượng ít, phù hợp với nhu cầu của một người độc thân. Briva hoàn thành một vòng rửa bát trong khoảng 15 phút, trong khi máy rửa

bát truyền thống sẽ quay mất một hoặc hai tiếng. Và bởi đây là thiết bị cho bát đĩa cửa trên, ngược với kiểu thiết kế cửa bên của các loại máy rửa bát kiểu cũ, nắp của nó đóng xuống và có thể được sử dụng như một bồn thoát nước hay bề mặt thớt. Khi không sử dụng, toàn bộ bộ phận rửa thậm chí có thể được nhấc ra để tạo thành một bồn rửa đầy chức năng thứ hai.

Ý tưởng xung quanh những chủ đề cụ thể

Một trong những quan ngại mà các nhà quản lý thường gặp phải về quy trình tạo ra ý tưởng là nếu họ cho các thành viên trong công ty thỏa sức sáng tạo, sẽ xuất hiện một lượng ý tưởng đồ sộ. Nỗi lo sợ của họ là mọi người sẽ lãng phí thời gian, năng lượng và nguồn lực bằng việc loay hoay với mọi ý tưởng điên rồ, có thể đưa công ty đến những lĩnh vực xa lạ. Dưới đây là ba lý do vì sao họ không nên lo lắng.

Lý do thứ nhất, theo kinh nghiệm của chúng tôi, các tổ chức thường quen với những điều chính thống – quan điểm hạn hẹp của công ty và của khách hàng – rằng họ cần phải tập trung trong khuôn mẫu. Mọi người cần phải được đẩy ra xa khỏi giới hạn, thay vì bị kéo về ngay khi họ vừa đặt chân ra khỏi ranh giới.

Lý do thứ hai, nếu công ty của bạn đã thực hiện công việc khám phá một cách có kỷ luật mà chúng tôi miêu tả trong chương trước, nỗ lực hình thành ý tưởng của bạn cũng sẽ được đặt nền móng vững chắc. Nói cách khác, những ý tưởng được tạo ra sẽ được dựa trên những điều bạn biết chắc chắn về ngành, những điều chắc chắn thay đổi thể giới, những năng lực thực sự và những tài sản chiến lược trong tổ chức của bạn (hoặc trong công ty đối tác tiềm năng), và nhu cầu thực sự của khách hàng. Mặc dù những hiểu biết có thể không nhất thiết dùng làm dữ liệu hay phân tích, nhưng chúng đều phải phản ánh thực tế, những thứ bạn có thể kiểm chứng. Nói một cách khác, những ý tưởng được gợi cảm hứng sẽ được kết nối với thể giới thực, chứ không chỉ nằm trong những không gian sáng tạo mơ hồ bất tận.

Lý do thứ ba, trong khi việc khám phá có thể mang đến cho ý tưởng của bạn triển vọng lớn, ví dụ như nếu toàn bộ công ty đang tìm kiếm một hướng đi mang chiến lược hoàn toàn mới – nó cũng có thể thu hẹp phạm vi bằng cách tập trung hình thành ý tưởng về những thách thức riêng biệt của công ty, những vấn đề về khách hàng, hoặc vấn đề của ngành. Đồng nghiệp Gary Getz của chúng tôi đã gọi đây là “những điểm mục tiêu”. Ví dụ, mục tiêu của một hãng dịch vụ tài chính là “quản lý việc nghỉ hưu” hay mục tiêu của McDonald’s là “lấy lại bữa sáng”. Trong một số trường hợp, điểm mục tiêu có thể là một loạt sản phẩm đa dạng, ví dụ sản phẩm chăm sóc răng miệng của P&G. Trong những trường hợp khác, đó có thể là vấn đề lấy khách hàng làm trọng tâm, ví dụ như việc một nhà máy bán lẻ đồ điện thức đẩy để biến cửa hàng của hãng trở nên “thân thiện với khách hàng nữ hơn”.

Như là minh chứng cho cách thức việc này được thực hiện, Royal Dutch/Shell thường xác định một vấn đề lớn trong việc tìm kiếm những giải pháp mới, sau đó mời mọi người từ khắp nơi trên thế giới suy nghĩ về vấn đề đó và mạnh dạn đóng góp ý tưởng. Ví dụ “Urban Utopia” (Đô thị Tưởng tượng) – một dự án hình thành ý tưởng tập trung vào những vấn đề mà các thành phố lớn gặp phải do nhiều vấn đề như quá tải dân số hoặc ô nhiễm môi trường. Nó tạo ra hàng loạt cơ hội tiềm năng giúp Shell cung cấp những giải pháp mở đường.

Đôi khi, một công ty sẽ đưa ra một danh mục các lựa chọn xung quanh một lĩnh vực đầy cơ hội đã được xác định trước. Ví dụ, một công ty thực phẩm và đồ uống toàn cầu muốn phát triển một danh mục các cơ hội xung quanh “nước”. Các nhà lãnh đạo công ty hiểu rằng dù họ hứng thú với việc thực hiện cơ hội cụ thể, nhưng ban đầu kỳ vọng từ cơ hội đó vẫn còn là một dấu hỏi lớn cho ban điều hành – việc sản xuất nước có thể mang tới các nước thuộc thế giới thứ ba hay cạnh tranh với kẻ đầu ngành Perrier theo cách thức mới và khác biệt. Ban đầu, họ chỉ muốn tạo ra nhiều lựa chọn chiến lược. Sau đó quy trình khám phá và hình thành ý tưởng chúng tôi phác họa trong sách này sẽ trở thành cần cầu và dây ròng rọc họ dùng để “câu” những cơ hội tiềm năng.

Trong chương 3, bạn đã học cách tạo ra những sự hiểu biết chiến lược dồi dào và chắc chắn. Ở chương này, chúng tôi đã đưa ra một số cách nhằm phát triển một lượng lớn các ý tưởng chất lượng từ những hiểu biết chiến lược bằng cách đi theo năm nguyên tắc thiết kế trong việc mở rộng và nâng cao nguồn đổi mới. Áp dụng những nguyên tắc này sẽ giúp khẳng định công ty của bạn đang suy nghĩ tới nhiều loại đổi mới và cũng quan trọng không kém, khuyến khích và cho phép sự tham gia của tất cả mọi người trong và ngoài tổ chức.

Trong chương 5, chúng ta sẽ chuyển sang mô hình kinh doanh – một cách hiệu quả để tập trung nỗ

lực tạo ý tưởng đồng thời tăng phạm vi đổi mới. Chúng tôi sẽ giải thích chi tiết cách tháo gỡ mô hình kinh doanh của công ty bạn và kiểm tra từng thành phần như một cơ hội tiềm năng cho việc thách thức nguyên tắc của ngành.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào chúng ta có thể tăng số lượng ý tưởng có giá trị?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Cởi mở với sự hình thành ý tưởng: hãy đưa những hiểu biết khám phá lên trang web công ty bạn, và mời tất cả nhân viên đóng góp ý kiến.

- Không nên gạt bỏ ý tưởng ngay ở giai đoạn đầu bởi chúng quá nhỏ, không khả thi, hoặc đã được thử nghiệm trước đó. Những ý tưởng được tạo ra ở giai đoạn này có thể mang lại những hiệu quả cao trong tương lai.

- Chấp nhận phép tính đổi mới: để tạo ra một thương vụ kinh doanh lớn, bạn cần phải tạo ra hàng trăm ý tưởng.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào chúng ta cải thiện chất lượng những ý tưởng được tạo ra?

Yêu cầu lãnh đạo

- Tập trung sự hình thành ý tưởng vào những ý định cụ thể hoặc “điểm mục tiêu”.

- Tạo ý tưởng cần phải dựa trên những hiểu biết khám phá có hệ thống.

- Tìm kiếm ý tưởng ở “giao điểm” của nhiều loại hiểu biết. Những ý tưởng thúc đẩy nhiều hiểu biết là những ý tưởng “quyền lực và giá trị” nhất.

- Hãy cụ thể hóa khi tạo ý tưởng. Mỗi ý tưởng nên xác định cụ thể đối tượng khách hàng và những lợi ích mang lại.

- Tìm những không gian thị trường “mở”, không nên theo đuổi cơ hội có chi phí quá cao tiếp theo mà nhiều đối thủ khác đã đang theo đuổi.

5. ĐỔI MỚI TRONG TOÀN MÔ HÌNH KINH DOANH

Nhắc đến đổi mới, hầu hết mọi người ngay lập tức giả định rằng bạn đang nói về sự phát triển sản phẩm mới, hoặc những công nghệ đột phá mới từ phòng Nghiên cứu và Phát triển truyền thống. Tuy nhiên một số những đổi mới thành công trong thời đại này là những đổi mới mô hình kinh doanh phá vỡ những thông lệ của công ty và của ngành mang tính cấp tiến. Họ làm vậy bằng cách:

- Làm hài lòng những nhóm khách hàng đáp ứng được những nhu cầu tiềm ẩn.
- Cung cấp những lợi ích mới hoặc khác biệt
- Đưa hoặc sàng lọc những giá trị theo cách phi truyền thống

Hãy lấy mô hình thị trường giao thương trực tuyến của eBay, kho nhạc iPod/iTunes của Apple, mô hình đồ gia dụng tự lắp đặt của IKEA, các máy tính làm theo yêu cầu của Dell, xe ô tô thiết kế riêng MINI Cooper của BMW, hay sự cập nhật liên tục các dòng sản phẩm của Zara. Tất cả đều là ví dụ của những mô hình kinh doanh thực sự khác biệt (hoặc những mô hình kinh doanh hiện thời mà đã được tái thay đổi đáng kể) tạo ra những giá trị mới cho khách hàng và cổ đông. Những ví dụ này minh chứng cho sự đổi mới vượt trội so với những đổi mới sản phẩm hay công nghệ đơn thuần. Hơn thế, chúng tạo ra lợi nhuận bằng cách hướng những giới hạn của một hay nhiều phương diện của mô hình kinh doanh của công ty/ngành theo một cách vững chắc và sinh lời. Vấn đề mà nhiều tổ chức gặp phải là họ chưa bao giờ nghĩ về đổi mới trong bối cảnh này.

Hãy xem xét một ví dụ quen thuộc: Apple. Bất kỳ ai thắc mắc về yếu tố khiến Apple gặt hái được thành công trong vài năm qua, có thể bạn sẽ nghĩ ngay đến iPod – sản phẩm mang tính biểu tượng. Điều này khá dễ hiểu khi nhìn vào vai trò quan trọng của iPod đối với sự trở lại của Apple. Tuy nhiên, iPod chỉ là bề nổi của một câu chuyện thành công. Sự đổi mới thực sự của Apple không phải là việc tái tạo kích cỡ, hình dáng và chức năng của máy nghe nhạc MP3 mà là việc tạo ra một hệ thống quản lý bản quyền số hóa có thể thỏa mãn ngành công nghiệp (đảm bảo việc kiểm soát tài sản trí tuệ một cách chặt chẽ) cùng lúc tạo ra một dịch vụ tải nhạc hợp pháp thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (giúp họ thưởng thức hàng trăm ngàn bài hát và mua từng bài hoặc cả album với giá phải chăng).

Bước đột phá thực sự của Apple không nằm ở thiết kế sản phẩm; đó là một mô hình kinh doanh mang tính cách mạng – một mô hình cho phép mọi người tìm kiếm và tải nhạc chất lượng cao hợp pháp một cách dễ dàng, chuyển chúng sang các iPod khác, và tạo ra một vài bản copy cho bạn bè bằng cách sao ra một số lượng hạn chế CD, nhưng không cho phép họ in lậu cả album và xuất khẩu nhạc từ Trung Quốc. Đây là lý do lớn tạo nên thành công của iPod: đó là điểm khởi đầu đồng thời cũng là kết thúc của một sân chơi thông minh và hoàn toàn khác biệt cho cả ngành công nghiệp lẫn khách hàng. Sân chơi mang tên iTunes Music Store – hiện đang cung cấp các video nhạc số, chương trình truyền hình, trò chơi dành cho iPod, và các bộ phim – giữ vị trí chủ chốt trong bước tiến chiến lược của Apple vào ngành điện gia dụng, cho phép những sản phẩm gần đây của Apple như iPhone và Apple TV đồng bộ với máy tính một cách dễ dàng như với iPod. Trong thực tế iTunes là con ngựa thành Troy mà với nó, Apple lên kế hoạch để nắm bắt thị phần quan trọng của thị trường giải trí tại gia.

Trong cuốn sách của mình, *Dragons at Your Door* (Rồng ngay cửa nhà bạn), Ming Zeng và Peter William đã miêu tả một sự đổi mới của mô hình kinh doanh loại khác – đổi mới chi phí – hiện đang bắt đầu phổ biến trong những công ty hàng đầu Trung Quốc như Haier, Lenovo và Pearl River Piano. Những công ty này và nhiều công ty khác nữa có ba đặc điểm chung:

1. Công nghệ cao giá thấp
2. Sự lựa chọn không thể địch nổi những sản phẩm trong các phân khúc thị trường lớn, tiêu chuẩn
3. Những sản phẩm đặc biệt với mức giá rất thấp, chuyển từ phân khúc thị trường ngách sang ngành kinh doanh lớn

Như tác giả nhận xét, “Hãy tưởng tượng thế giới (trong đó) công nghệ cao, sự đa dạng, và sự chế tạo

theo yêu cầu của khách hàng, cùng với các sản phẩm chuyên biệt, có sẵn với giá cả phải chăng; một thế giới nơi sự cân bằng giá trị đồng tiền cung cấp cho khách hàng được thay đổi bởi những công ty đa quốc gia từ Trung Quốc.”

Quan điểm ở đây là: Những đổi mới sản phẩm cấp tiến – như Toyota Prius, Nintendo Wii, hay sản phẩm bom tấn như Viagra – có thể thay đổi kỳ vọng và hành vi của khách hàng, thay đổi khái niệm cơ bản về chủng loại sản phẩm hay dịch vụ và thậm chí thay đổi cả tương lai của ngành. Hơn thế nữa, luận điểm của chúng tôi là hãy có một cái nhìn vĩ mô về đổi mới trong toàn mô hình kinh doanh có khả năng mang lại nhiều lợi nhuận cho công ty của bạn về lâu dài thay vì chỉ nghĩ về những đổi mới ở mặt sản phẩm, dịch vụ, công nghệ hay hoạt động.

Đổi mới mô hình kinh doanh là gì?

Về bản chất, đổi mới mô hình kinh doanh là việc tạo ra những loại hình kinh doanh hoàn toàn mới, hoặc đem sự đa dạng về chiến lược hơn trong ngành kinh doanh – một sự đa dạng được khách hàng đánh giá cao.

Ngày nay, thuật ngữ mô hình kinh doanh được đưa ra một cách dễ dãi khiến bạn nghĩ rằng nó được hiểu một cách rộng rãi. Thực tế, nếu bạn đề nghị một vài nhân viên miêu tả mô hình kinh doanh của công ty, câu trả lời của họ có thể sẽ thiếu sự rõ ràng và nhất quán.

Mỗi người sẽ có một bức tranh mơ hồ về mô hình kinh doanh, nhưng những bức tranh đó không giống nhau – và cũng có thể không phải là bức tranh hoàn chỉnh. Thậm chí nếu nhân viên của bạn có khả năng xác định một số yếu tố chính của mô hình kinh doanh của công ty, họ vẫn không thể nhận ra hoặc nói rõ mối tương quan giữa những yếu tố này.

Chúng tôi đưa ra một định nghĩa hữu ích tại thời điểm này, định nghĩa mô hình kinh doanh như một mô hình khái niệm để xác định cách một công ty tạo ra, mang lại và chất lọc giá trị. Mô hình kinh doanh cơ bản bao gồm toàn bộ các bộ phận cấu thành có liên kết với nhau, tất cả chúng có thể được xem xét như cơ hội cho đổi mới và lợi thế cạnh tranh. Để đổi mới ở mức độ mô hình kinh doanh, đầu tiên bạn cần phải tách chúng thành những bộ phận riêng biệt và hiểu cách từng bộ phận được ghép nối với nhau theo một cách tổng thể.

Hình 5-1 thể hiện một mô hình đơn giản cho việc tách những bộ phận chính của mô hình kinh doanh. Nó chia toàn bộ mô hình thành năm thành tố chính: bạn phục vụ ai, bạn cung cấp gì, bạn cung cấp như thế nào, làm cách nào bạn kiếm được tiền, và cách bạn khác biệt và củng cố lợi thế.

Để xây dựng mô hình kinh doanh đột phá mà đối thủ khó có thể cạnh tranh, bạn cần phải kết hợp hàng loạt các thành tố bổ sung, tạo giá trị để tạo sự ảnh hưởng.

Một ví dụ điển hình là hãng hàng không Southwest Airlines. Về cơ bản, Southwest cung cấp cho khách hàng một cách di chuyển khác thay vì đi bằng xe ô tô, xe buýt, tàu; cung cấp cho khách hàng dịch vụ bay giá rẻ nhưng vẫn được thụ hưởng những hoạt động phụ trợ khác. Điểm chính ở đây là mô hình kinh doanh của Southwest có những khác biệt những hãng hàng không lớn khác của Mỹ ở một vài khía cạnh. Đó không chỉ là giá rẻ, các chuyến bay thẳng, và việc sử dụng một phi đội bay tiêu chuẩn (tất cả đều là máy bay Boeing 737). Cách Southwest đối xử với nhân viên – đặt họ lên vị trí hàng đầu cùng với các chương trình chia sẻ lợi nhuận và ủy quyền đã tạo nên sự khác biệt. Hơn nữa, những trải nghiệm thú vị trên máy bay và các sân ga, với những câu chuyện hài, đồ vui, hành vi hài hước của phi hành đoàn và đội ngũ nhân viên mặt đất. Một điều đặc biệt khác là sự chăm lo chu đáo và tận tâm từ bộ phận dịch vụ khách hàng của Southwest. Tất cả những yếu tố này kết hợp lại tạo thành một mô hình kinh doanh mà như các tác giả Kevin và Jackie Frieberg đã đặt ra, “tình yêu đóng một vai trò quan trọng trong việc quản lý hãng hàng không” (công ty thậm chí sử dụng LUV là mã chứng khoán của mình!). Đặt tình yêu sang một bên, ta sẽ thấy mô hình kinh doanh thành công vang dội của Southwest đã tạo ra một loạt các hãng hàng không có mô hình hoạt động tương tự như Ryanair, easyJet, JetBlue, và AirAsia.

Mô hình kinh doanh

Một mô hình mang tính khái niệm miêu tả cách công ty tạo, mang đến, và chất lọc giá trị.

Hình 5-1: Phân tích mô hình kinh doanh

Chúng ta phục vụ ai?	Chúng ta cung cấp gì?	Làm cách nào chúng ta cung cấp chúng?	Làm thế nào chúng ta tạo ra lợi nhuận?	Làm thế nào chúng ta khác biệt và củng cố lợi thế?
<p> Ai là khách hàng của chúng ta?</p> <p>Phân khúc thị trường nào chúng ta phục vụ, ở khu vực địa lý nào?</p> <p> Ai là người mua sản phẩm và dịch vụ của chúng ta?</p>	<p>Sản phẩm và dịch vụ nào chúng ta bán?</p> <p>Lợi ích và giải pháp chúng ta cung cấp cho khách hàng là gì?</p> <p>Đầu là quy trình và hoạt động cốt lõi để giải những năng lực, tài sản, và các nguồn đầu vào khác thành giá trị cho khách hàng (đầu ra)?</p>	<p>Kênh phân phối nào chúng ta sử dụng?</p> <p>Chuỗi giá trị của chúng ta được định hình như thế nào?</p> <p> Ai là đối tác của chúng ta?</p> <p>Làm thế nào các nhà cung cấp và đối tác giúp chuyển giao giá trị của chúng ta?</p>	<p>Chúng ta thu được tiền của khách hàng là vì cái gì?</p> <p>Chỉ phí chủ yếu chúng ta phải chịu trong việc cung cấp hàng là gì?</p> <p>Đầu là mô hình giá của chúng ta? (ví dụ như giá cố định so với giá dài hạn, giá sở hữu so với giá tùy biến, giá trực tiếp so với giá gián tiếp thông qua bên thứ ba, giá trọn gói hay giá từng phần, giá cố định hay giá thị trường, v.v.)</p>	<p>Làm thế nào chúng ta khác biệt hơn so với đối thủ?</p> <p>Làm thế nào khách hàng trải nghiệm sự khác biệt này?</p> <p>Sự khác biệt nào khách hàng coi trọng nhất?</p> <p>Sự khác biệt của chúng ta ổn định như thế nào?</p> <p>Nó có được bảo vệ bởi những năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược mà chỉ riêng chúng ta có?</p>

Hai mục tiêu cho sự khác biệt

Có hai mục tiêu dẫn đến đổi mới ở mức độ mô hình kinh doanh.

Một mục tiêu là tìm kiếm cơ hội tăng trưởng đột phá bằng cách tạo ra mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, chưa từng có ở một ngành nào. Ví dụ, trường Đại học Phoenix đưa ra chương trình đào tạo cho những người đang ở độ tuổi làm việc thay vì những sinh viên 18-22 tuổi, hoặc xây dựng những khu ký túc xá tại các khu kinh doanh trên toàn nước Mỹ thay vì một ký túc xá ở Phoenix, Arizona, hoặc áp dụng việc học trực tuyến thay vì buộc sinh viên phải đến lớp, nó đã tạo ra một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới mà trong nhiều khía cạnh đã tái định nghĩa ngành giáo dục cho người trưởng thành.

Mục tiêu thứ hai: thúc đẩy tăng trưởng bằng cách cải tiến mô hình kinh doanh. Một ví dụ khác là việc tạo ra Gladiator GarageWorks: một mô hình kinh doanh mới của Whirlpool dựa trên các thiết bị gara. Cơ hội phát triển này được thúc đẩy từ những năng lực cốt lõi của công ty không chỉ ở loại sản phẩm mới (các hộp chứa các thiết bị để sắp xếp gara) mà còn ở phân khúc khách hàng mới (tự làm/tự chế theo cách của bạn) nhưng trước đây từng không được coi trọng ở Whirlpool, tạo ra một không gian mới trong nhà (ví dụ như gara) đã từng bị thiếu quan tâm do những nhà sản xuất các mặt hàng đồ gia dụng, những người có xu hướng tập trung hơn vào bếp hay phòng giặt là.

Nhiều công ty định hướng sai về việc theo đuổi chỉ một trong hai mục tiêu này (ví dụ như cố gắng tạo ra một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, trong khi bỏ qua việc theo đuổi mục tiêu còn lại – như tiếp tục cải tiến mô hình kinh doanh hiện thời).

Hai mục tiêu của đổi mới mô hình kinh doanh

- Cố gắng tạo ra một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới.
- Tiếp tục cải tiến mô hình kinh doanh hiện thời của công ty.

Ví dụ, Intel từ bỏ việc theo đuổi tất cả những loại hình kinh doanh mới ở các ngành khác, để rồi phải đối mặt với những lời chỉ trích nặng nề về việc sao nhãng ngành kinh doanh bộ vi xử lý cốt lõi và để mất thị phần cho các đối thủ như AMD. Điểm mấu chốt không phải là Intel từ bỏ bằng cách hoàn toàn không tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi, mà chính do doanh nghiệp không đổi mới và cải tiến đủ nhanh trong ngành kinh doanh cốt lõi để có thể khả năng cạnh tranh.

Ngược lại, đôi khi chúng ta thấy các công ty – và thậm chí toàn bộ ngành – đang chỉ cố gắng để cải tiến việc kinh doanh cốt lõi mà quên tận dụng một số cơ hội cấp tiến trong đó.

Vài năm trước, hầu hết các công ty viễn thông đều đưa ra nhiều tư duy đổi mới trong các lĩnh vực như sản phẩm hay giá cả (đưa ra những gói cước “bạn bè và gia đình”, v.v...), nhưng bao nhiêu trong số những công ty này thực sự nghĩ về việc ngành điện thoại sẽ chuyển đổi hoàn toàn sang một loại mạng lưới khác – như VoIP ?

Tương tự, vài năm trước, hầu hết các công ty hàng không đều tập trung vào việc đổi mới các hoạt động như: chương trình khách hàng trung thành, chăm sóc khách hàng trên máy bay, hay ghế ngồi hạng nhất, nhưng không nhiều trong số họ thực sự nghĩ đến một cách thức hoàn toàn mới mẻ, mô hình kinh doanh giá rẻ cho ngành hàng không?

Luận điểm của chúng tôi là các công ty cần tiếp tục làm tốt ở cả hai việc – cải tiến công việc kinh doanh chính ở tốc độ nhanh đồng thời tìm kiếm cơ hội đổi mới ngoài lĩnh vực chủ yếu đó.

Tư duy tổng thể

Cho dù mục tiêu là tạo ra một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới có thể cách mạng hóa ngành của bạn hay tiếp tục cải tiến mô hình hiện thời thì bạn cũng đều phải nỗ lực tư duy để cải tiến bằng việc cân nhắc một cách có hệ thống mỗi thành tố của mô hình kinh doanh như cơ hội cho những đổi mới.

Chúng tôi có thể minh họa việc này bằng hai ví dụ trên. Đổi mới đột phá của trường Đại học Pheonix nảy sinh từ việc tập trung vào một vài thành tố của mô hình kinh doanh mà các trường đại học truyền thống bỏ qua – đó là, đối tượng khách hàng là ai, ở đâu, và cách chúng ta cung cấp dịch vụ – và sau đó tự hỏi liệu có thể thực hiện việc đó một cách hoàn toàn khác biệt không. Tương tự, Whirlpool đưa ra Gladiator GarageWorks nhờ chủ động thách thức những khía cạnh cốt lõi của mô hình kinh doanh hiện thời – xác định đối tượng khách hàng, chúng ta mang lại những lợi ích gì, cách thức chúng ta thâm nhập vào thị trường – và những điều chính thống ở từng khía cạnh này. Trong bất kỳ trường hợp nào, thách thức đều là tư duy tổng thể về từng thành tố của mô hình kinh doanh (cho dù là mô hình cải tiến hay mô hình truyền thống của ngành) và sau đó cố gắng đổi mới tối đa các thành tố đó. Việc này giúp đảm bảo rằng bạn có thể hiểu toàn diện các nỗ lực đổi mới của mình. Tư duy tổng thể giúp bạn khám phá một cách hệ thống tất cả những hướng đi tiềm năng cho sự đổi mới của mô hình kinh doanh.

Trên hết, tư duy tổng thể giúp bạn tránh được những “điểm mù” đổi mới mà có thể đã được các đối thủ khác khai thác. Hầu hết các công ty đều có những lĩnh vực nhất định mà họ liên tục đổi mới và những lĩnh vực mà họ không bao giờ được đề ý tới. Việc này tạo cho đối thủ các cơ hội đổi mới ở những lĩnh vực có thể từ lâu đã bị bỏ qua – và nhờ đó đạt được lợi thế.

Chúng tôi lấy Wal-Mart làm ví dụ. Công ty có vẻ có thể mạnh trong việc đổi mới nhiều phương diện của mô hình kinh doanh nhưng lại yếu kém ở một số khía cạnh khác. Việc này tạo ra những “điểm mù” đổi mới mà các đối thủ lớn tận dụng triệt để. Điển hình là công ty bán lẻ Target của Mỹ, một chuỗi cửa hàng chủ yếu thu hút đối tượng khách hàng là những người trẻ, có học vấn, và giàu có hơn khách hàng của Wal-Mart. Những người yêu thích thương hiệu này thậm chí còn gọi tên công ty là “Targé” (một xu hướng mà Oprah Winfrey được cho là đã khơi nguồn), tên phát âm theo kiểu Pháp để nhấn mạnh hình ảnh hấp dẫn hơn.

Thay vì cố gắng đổi mới hơn Wal-Mart trong những vấn đề như giá cả, quản lý chuỗi cung ứng, hay công nghệ thông tin, Target tập trung vào những khía cạnh đổi mới mà Wal-Mart dường như đã bỏ sót: trải nghiệm mua sắm nói chung. Mặc dù khó có thể nhận xét dịch vụ là cao cấp, nhưng thiết kế của Target mang lại một môi trường thượng lưu, thân thiện và thu hút khách hàng hơn Wal-Mart: lối đi mua sắm rộng hơn, trần thấp hơn và hàng hóa được trưng bày theo cách thân thiện, hấp dẫn hơn, v.v...

Ngoài sự khác biệt cơ bản này, Target còn tiên phong trong việc giao dịch với những nhà thiết kế thời trang như Mossimo, Michael Graves, Liz Lange, và Isaac Mizrahi – thuyết phục họ thiết kế những dòng sản phẩm giá bình dân cho cửa hàng của mình. Target cũng hợp tác với các thương hiệu lớn như Sony để tạo ra những sản phẩm chuyên biệt cho cửa hàng, ví dụ như là màu đỏ để phù hợp với việc nhận diện công ty. Do vậy, Target không chỉ là thương hiệu về giá rẻ; sự đổi mới mô hình kinh doanh của nó liên quan đến sự thân thiện với khách hàng, sự nhận thức về xu hướng, và khả năng hình thành xu hướng thiết kế thông qua mô hình chuỗi cung ứng đầy đổi mới. Kết quả là, nó có thể đưa ra những sản phẩm “độc quyền” mà đối thủ không thể bắt chước. Kết hợp chúng với nhau, những yếu tố này chứng minh rằng Target đang cạnh tranh trong những khía cạnh hoàn toàn khác biệt với mô hình kinh doanh của Wal-Mart – những khía cạnh mà

Wal-Mart đã lựa chọn bỏ qua.

Theo ví dụ minh họa trên, công ty của bạn phải học cách xem từng thành tố trong mô hình kinh doanh như là:

- Cơ hội tiềm năng cho việc tạo giá trị thông qua việc tách những thành tố đó khỏi những thông lệ của ngành.
- Những “điểm mù tiềm năng” hay “gót chân Asin” mà đối thủ có thể sử dụng để hạ thấp hoặc phá vỡ giá trị vị trí của bạn.

Hiếm khi các nhà quản lý coi yếu tố logic hoặc hệ thống của từng thành tố trong mô hình kinh doanh là thứ thể hiện một *sự lựa chọn* đã tạo ra sự đổi mới theo một cách khác biệt. Trong chương ba, “cách chúng ta thường làm mọi việc” sẽ trở thành một loạt những điều chỉnh thống mà hiếm khi được cân nhắc hay thách thức lại. Các công ty có xu hướng không bao giờ tự hỏi bản thân về cách thức họ có thể đổi mới những khía cạnh đã lâu không được xem xét này.

Tư duy tổng thể về từng thành tố của mô hình kinh doanh – thách thức một cách có hệ thống những điều chỉnh thống trong những thành tố này – sẽ mở rộng đáng kể phạm vi đổi mới và cải thiện cơ hội xây dựng lợi thế cạnh tranh ổn định của bạn.

Đặt những câu hỏi mới

Thách thức ở đây là mang mô hình kinh doanh của bạn (hoặc mô hình của toàn bộ ngành), như chúng tôi đã trình bày ở đầu chương, và nghĩ về từng thành tố như những nhân tố tiềm năng cho đổi mới và sự thay đổi của ngành. Cách làm là kiểm tra từng thành tố của mô hình kinh doanh từ góc nhìn mới, tự hỏi bản thân làm thế nào có thể tái thiết kế một cách cơ bản để tạo ra giá trị cho khách hàng.

Đặc biệt, bạn nên xem xét bất kỳ lĩnh vực nào của mô hình kinh doanh mà không có sự thay đổi nhiều trong năm năm trở lên, hoặc nơi những sự đổi mới diễn ra hết sức chậm chạp, hoặc nơi có ít hoặc không có nhiều thay đổi. Mục tiêu là xem xét lại những cơ hội “đã tồn tại trước đó” một cách cẩn thận: nhằm đặt ra một loạt câu hỏi về những khía cạnh “bị coi là đương nhiên” của mô hình kinh doanh. Ví dụ: Vì sao chúng ta chỉ tập trung vào những đối tượng khách hàng này? Vì sao chúng ta đặt ra mức giá theo cách này? Vì sao chúng ta bán thông qua các kênh bán hàng này? Vì sao chúng ta sử dụng cách liên kết dọc?

Dưới đây là một số câu hỏi trọng tâm bạn có thể sử dụng để thúc đẩy việc đổi mới trong nhiều thành tố của mô hình kinh doanh của bạn:

Chúng ta phục vụ ai?

- Có phải là những đối tượng khách hàng đã bị những công ty khác trong ngành bỏ qua?
- Chúng ta hướng tới người tiêu dùng khác – những người quan tâm tới sản phẩm/dịch vụ của chúng ta hơn những khách hàng hiện tại – như thế nào?

Chúng ta cung cấp cái gì?

- Liệu chúng ta có thể mang đến cho khách hàng những lợi ích theo một cách thức hoàn toàn mới hoặc trong bối cảnh mới?
- Liệu chúng ta có thể thay đổi lợi ích một cách đa dạng mà khiến khách hàng ngạc nhiên và làm đổi thủ rối trí?
- Liệu định nghĩa chúng ta đặt ra đã bao hàm đủ nhu cầu của khách hàng mà chúng ta đang cố gắng hướng tới? Ngược lại, liệu chúng ta có đang cung cấp những lợi ích mà khách hàng thực sự không quan tâm?
- Liệu chúng ta đã cân nhắc kỹ ranh giới giữa những gì chúng ta làm và không làm với tư cách một công ty?

Chúng ta cung cấp như thế nào?

- Liệu chúng ta có thể tạo ra quy trình thực hiện và hỗ trợ dễ dàng và hấp dẫn hơn cho khách hàng?
- Liệu chúng ta có thể tạo ra một trải nghiệm khách hàng theo cách củng cố mối tin cậy của khách hàng với chúng ta?
- Liệu có cơ hội nào để cải thiện chức năng trong hiệu suất và hiệu quả của quy trình của chúng ta?
- Làm thế nào có thể định vị vị thế trong chuỗi giá trị có lợi cho chúng ta?
- Đối tác hoặc nhà cung ứng nào chúng ta có thể hợp tác để cải thiện khả năng mang lại giá trị cho khách hàng? Làm thế nào chúng ta tái định nghĩa những gì từng bên mang lại?

Làm thế nào chúng ta tạo ra lợi nhuận?

- Liệu chúng ta có thể thống nhất một cách chặt chẽ giá cả của sản phẩm/dịch vụ với những điều khách hàng thực sự coi trọng?
- Làm thế nào chúng ta có thể giảm chi phí mà không làm ảnh hưởng đến những giá trị chúng ta cung cấp cho khách hàng?
- Liệu có phải cơ cấu giá hiện thời một số khách hàng nhưng lại có lợi cho những khách hàng khác? Chúng ta có thể thay đổi điều này không?
- Liệu chúng ta có thể phá vỡ mô hình giá đang chiếm ưu thế trong ngành của chúng ta?

Làm thế nào chúng ta khác biệt hóa và củng cố lợi thế?

- Mức độ vững vàng của sự khác biệt hóa của chúng ta? Liệu nó có được bảo vệ bởi những năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược độc quyền của chúng ta?
- Liệu có tồn tại những sự khác biệt mà chúng ta hay đối thủ vẫn chưa phát hiện ra?
- Liệu chúng ta đã dốc sức tìm kiếm những cơ hội cho sự khác biệt hóa trong từng khía cạnh của mô hình kinh doanh?
- Liệu chúng ta có thể khai thác năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược của chúng ta theo cách mới để mang lại giá trị cho khách hàng?
- Làm thế nào chúng ta có thể thúc đẩy năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược trong những bối cảnh ngành khác?

Cuối cùng, bạn cũng nên tự hỏi liệu tất cả các thành tố của mô hình kinh doanh hỗ trợ nhau một cách tích cực hay không. Liệu có những thành tố của mô hình kinh doanh không tương thích với những thành tố khác không?

Mở rộng mô hình kinh doanh

Một cách tốt nhất để “mở rộng” mô hình kinh doanh – làm cho nó khác biệt và khiến đối thủ khó có thể bắt chước – đó là kiểm tra lại từng thành tố sử dụng nền tảng là sự hiểu biết chiến lược mới (bốn loại hiểu biết chúng ta đã nói đến trong chương ba) để xác định những cơ hội đổi mới mới.

Tuy nhiên, cũng có thể hỏi những câu hỏi mới về mô hình kinh doanh của bạn mà không cần phải làm bất kỳ công việc khám phá nào như chúng tôi đã phác thảo trong chương ba. Nhưng, theo kinh nghiệm của chúng tôi, sự mở rộng mô hình sẽ hiệu quả hơn khi cân nhắc những câu hỏi trên theo quan điểm những gì bạn học được từ những điều chỉnh thống, những sự gián đoạn, năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược, và những nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng. Việc này tạo ra những câu trả lời tốt hơn, chắc chắn hơn và tạo ra nhiều tư duy cấp tiến hơn.

Ví dụ, bạn có thể thách thức những nếp suy nghĩ nội bộ đã được xây dựng quanh mô hình kinh doanh của bạn thông qua sử dụng những sự hiểu biết chính thống. Với từng thành tố trong mô hình kinh doanh, bạn hãy nghĩ về những giáo điều đã được ăn sâu hoặc những điều chính thống liên quan đến nó (ví dụ như những điều chính thống nào chúng ta có về khách hàng của mình, cách chúng ta liên kết với họ, làm thế nào chúng ta định nghĩa được sản phẩm và dịch vụ, làm thế nào chúng ta tạo ra lợi nhuận, làm thế nào chúng ta định hình chuỗi giá trị, v.v...?). Giờ đây, bạn hãy nghĩ về những điều có thể xảy ra nếu lật ngược hoặc thách thức những điều chính thống này? Thành tố mô hình kinh doanh mới sẽ có hình dạng như thế nào?

Tiếp theo, bạn hãy làm một bài tập tương tự, trong đó sử dụng sự hiểu biết về sự gián đoạn. Hãy chọn một hoặc hai sự gián đoạn – những thay đổi sâu sắc, cơ bản trong công việc ở môi trường bên ngoài – và tự hỏi làm thế nào chúng có thể được thúc đẩy để cải thiện từng thành tố của mô hình kinh doanh. Làm thế nào chúng có thể khiến bạn tư duy lại hoặc xây dựng lại thành tố này? Hãy tìm mọi cách mà bạn có thể sử dụng những sự gián đoạn này để thay đổi cơ bản cách mọi việc được thực hiện trong ngành của bạn.

Bạn hãy xem xét sự hiểu biết của mình về năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược liên quan đến mô hình kinh doanh. Tự hỏi bản thân liệu có bất kỳ tài sản chiến lược hay năng lực cốt lõi có thể được tái kết hợp để tạo ra giá trị mới, hay phát triển lên theo cách riêng để tạo ra sự tăng trưởng, hoặc chuyển thành những cơ hội mới. Hãy nghĩ về cách bạn có thể kết hợp những năng lực và tài sản của công ty khác với công ty của bạn để tạo ra sự thay đổi đáng kể trong cách thức kinh doanh.

Cuối cùng, hãy xem xét các thành tố khác nhau trong mô hình kinh doanh từ quan điểm của sự hiểu biết về khách hàng. Sử dụng những sự hiểu biết đó vào những nhu cầu của khách hàng hiện tại hoặc mới nổi mà hiện tại chưa được chú ý, nghĩ về cách bạn có thể thay đổi các thành tố khác nhau của mô hình kinh doanh nhằm đáp ứng những nhu cầu này. Làm thế nào bạn có thể tạo ra những lợi ích mà tương lai sẽ đáp ứng được những gì người tiêu dùng mong muốn?

Việc kiểm tra mang tính quyết định

Bài tập mà chúng tôi miêu tả trong chương này được thiết kế nhằm giúp bạn đưa sự đổi mới vào từng thành tố của mô hình kinh doanh, biến toàn bộ mô hình trở nên mạnh mẽ hơn. Chúng có thể được áp dụng cho mô hình kinh doanh hiện tại – điều cần có những tư duy mới và mô hình kinh doanh mới hoàn toàn có thể được hình thành từ sự tưởng tượng của bạn.

Tiêu chuẩn của mô hình kinh doanh mang đến kỷ luật, sự rõ ràng, và thực tế cho nhiệm vụ đổi mới. Nó giống như chức năng thúc đẩy sự mở rộng và mài giũa tư duy của bạn theo suốt những khía cạnh khác biệt của sự đổi mới, và để rà soát xem còn chỗ cho đổi mới – hay bất kỳ “điểm mù” nào – mà bạn có thể bỏ lỡ hay không.

Cho dù bạn đang cố gắng tạo ra những mô hình kinh doanh mới, hoặc để cải thiện mô hình đang có, thì mức độ kiểm tra quyết định của bất kỳ mô hình kinh doanh tiềm năng nào đối với việc tạo ra giá trị cho khách hàng ở trên mức trung bình – và do vậy tạo ra sự thịnh vượng mới – đều là mức độ cho thấy mô hình này có “cấp tiến” hay không. Chương 6 sẽ chỉ rõ vì sao đưa ra những ý tưởng, chiến lược kinh doanh cấp tiến – và thực tế là mô hình kinh doanh – lại mang tính quyết định đối với việc cải thiện nguồn sáng tạo của bạn.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể khiến cho mô hình kinh doanh hiện thời luôn mới mẻ và liên tục đổi mới?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Đảm bảo rằng tất cả mọi người trong công ty có chung một định nghĩa về mô hình kinh doanh. Làm rõ những gì bạn muốn và chấp nhận định nghĩa chung.

- Không nên giả định rằng mô hình kinh doanh hiện tại là mô hình duy nhất có thể hoạt động. Hãy không ngừng thách thức nó và tìm kiếm những phương cách thay thế.

- Thách thức từng giả định của mô hình kinh doanh hiện tại. Liệu những giả định của ngày hôm qua đến hôm nay vẫn còn có giá trị, hay chúng đã trở thành những điều chính thống của ngày hôm nay? Liệu có những “điểm mù” mà đối thủ của bạn có thể khai thác?

- Đổi mới mô hình kinh doanh mới đồng thời liên tục thách thức và cải tiến mô hình kinh doanh hiện tại.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể chắc chắn rằng tư duy của chúng ta đủ rộng để tìm kiếm những cơ hội mới?

Yêu cầu lãnh đạo

- Thoát ra khỏi quan điểm hạn hẹp của đổi mới như “Nghiên cứu & Phát triển” hay “Phát triển sản phẩm mới”. Học cách cân nhắc mọi khía cạnh của mô hình kinh doanh như là mục tiêu của đổi mới.

- Không nên giả định rằng đổi mới sản phẩm hay dịch vụ “tốt hơn” đổi mới từng yếu tố trong mô hình kinh doanh.

- Sử dụng sự hiểu biết chiến lược mới (ví dụ như, những phát hiện mang tính tìm kiếm mà chúng tôi đã đưa ra ở chương 3) để thách thức và cải tiến từng yếu tố của mô hình kinh doanh.

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ VÀ SẮP ĐẶT CÁC CƠ HỘI TĂNG TRƯỞNG MỚI

6. ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM

Rất nhiều nhà quản lý cho biết vấn đề của họ không phải là sự thiếu hụt ý tưởng, mà là không biết xác định xem ý tưởng nào thích hợp để thực hiện. Các công ty đi sai hướng là do ban đầu họ tập trung quyết định xem ý tưởng nào là thích hợp để dồn nguồn lực vào những ý tưởng đó và bỏ qua những ý tưởng bị cho là không hiệu quả. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng tốt hơn hết là nên xem xét các cơ hội và các ý tưởng mới từ giai đoạn còn “phôi thai” cho tới khi “thành người”.

Câu hỏi đặt ra là công ty của bạn nên sử dụng những tiêu chuẩn nào để đánh giá cơ hội mới? Và bằng cách nào để xác định câu hỏi của bạn có được đặt ra vào đúng giai đoạn của quá trình phát triển ý tưởng hay không. Trong chương này, chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn một số hướng dẫn hữu ích.

Đánh giá ý tưởng

Những ý tưởng có giá trị thường hay bị phản đối. Sát thủ điển hình của sự đổi mới đó những câu hỏi kiểu như: “Tỷ lệ hoàn vốn dự kiến là bao nhiêu?” hoặc “Cơ hội này có khả năng mang lại lợi nhuận như thế nào?” Tất nhiên, những câu hỏi chi tiết về lợi nhuận không sai, nhưng rất nhiều công ty thường xuyên đưa ra những câu hỏi này ngay khi ý tưởng mới chỉ nằm trong “phôi thai”.

Không ý tưởng lớn nào có khả năng mang lại lợi nhuận chắc chắn đến 90%. eBay là một ví dụ. Quay trở lại tháng 12 năm 1995, khi eBay mới đi vào hoạt động một thời gian. Ai nghĩ rằng đến một ngày trang mạng bán đấu giá trực tuyến còn non trẻ này sẽ có giá trị hơn 50 triệu đô-la.

Đòi hỏi sự đảm bảo chắc chắn về việc thu lời của một ý tưởng mới ra đời, đặc biệt còn đang trong giai đoạn trứng nước, là cách làm phản tác dụng. Việc này tương tự như quan sát một em bé vài tháng tuổi rồi đưa ra nhận định: “Nó không có khả năng đi đứng, hay nói chuyện. Liệu đứa trẻ này có làm nên điều chuyện không?”

Thay vì nhanh chóng đưa ra quyết định về một ý tưởng, hãy tạo ra cơ hội cho các nhà cải cách tiềm năng thử nghiệm, kiểm chứng xem ý tưởng của họ có cơ sở vững chắc, hợp lý hay không, sau đó đúc rút kinh nghiệm từ trải nghiệm của họ, và lặp đi lặp lại sự học hỏi này.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, điều đầu tiên mà công ty cần lưu ý khi đánh giá một ý tưởng mới là: Mức độ cấp tiến của ý tưởng này? Ý tưởng này quan trọng – hoặc lớn lao – như thế nào? Nó tạo ra những tác động tích cực gì đối với khách hàng, với công cuộc cạnh tranh và với toàn bộ ngành công nghiệp? Thị trường tiềm năng của nó lớn đến mức nào? Nó có đáp ứng được nhu cầu của khách hàng không? Khách hàng có quan tâm tới ý tưởng đó không? Nói cách khác, các tiêu chuẩn đánh giá ban đầu nên tập trung vào việc đánh giá ngược lại – công ty nên quan tâm như thế nào đối với ý tưởng này, phải cố gắng và kiên trì như thế nào để thúc đẩy ý tưởng này.

Các câu hỏi cần đặt ra tiếp theo: Tính khả thi của ý tưởng? Chúng ta có các nguồn lực, năng lực và khả năng sẵn có để thực hiện ý tưởng, hay sẽ sử dụng những cách khác, chẳng hạn thông qua quan hệ đối tác? Chúng ta có kênh phân phối để đưa sản phẩm của ý tưởng này ra thị trường không?

Khi những câu hỏi về tính khả thi của ý tưởng được giải đáp, câu hỏi cuối cùng sẽ liên quan tới mô hình kinh doanh: Chúng ta có thể thu được lợi nhuận thực sự hay không? Ý tưởng này sẽ tạo ra doanh thu như thế nào? Các phụ phí là gì?

Trình tự các câu hỏi – đầu tiên là về quy mô của ý tưởng, sau đó là tính khả thi, và cuối cùng mới về lợi nhuận, là nguyên tắc mà hiếm công ty nào hiểu được, trừ những nhà đầu tư mạo hiểm.

Các tổ chức lớn thường hay quan ngại với việc đầu tư quá nhiều vào một ý tưởng bề ngoài tưởng

chừng không mang lợi nhuận khiến họ bỏ lỡ những ý tưởng có giá trị còn đang trong giai đoạn phôi thai. Bằng cách đặt ra những câu hỏi về lợi nhuận ngay từ đầu, họ khiến người trình bày kế hoạch đổi mới không thể thuyết phục được những người chịu trách nhiệm phân bổ ngân sách. Kết quả là, dự án hoặc bị từ chối ngay trong “trứng nước” – bị đánh giá là không khả thi – hoặc người nêu ý tưởng bị buộc phải đưa ra một số cam kết sai lầm mà sau này có thể hủy hoại hoặc gây hậu quả tồi tệ cho dự án của họ.

Đặt câu hỏi theo đúng trình tự sẽ giúp bạn lựa chọn được những ý tưởng thực sự có tiềm năng – có thể làm tăng doanh thu cho bạn.

Theo trình tự này, chúng ta hãy cùng trở lại câu hỏi đầu tiên trong phần đánh giá: Mức độ cấp tiến của ý tưởng? Trong phần còn lại của chương này, chúng ta sẽ cùng xem xét lý do tại sao câu hỏi này đóng vai trò quyết định đối với việc tạo ra lợi nhuận thực, và bạn có thể sử dụng nó một cách hiệu quả để đánh giá các ý tưởng của mình như thế nào?

Các giới hạn của sự tiệm tiến

Hầu hết các công ty đều phải chịu áp lực lớn đối với việc theo kịp mục tiêu tăng trưởng không ngừng. Tuy nhiên, bạn sẽ làm gì nếu công ty đang trải qua giai đoạn *tỷ lệ tăng trưởng suy giảm*, trong bối cảnh các mô hình kinh doanh hiện tại vẫn đang hợp nhất và phát triển.

Hoạt động của công ty bạn có thể vẫn diễn ra suôn sẻ cho đến khi phải đối mặt với tình trạng hiệu suất suy giảm, hoặc phải chi trả những khoản chi phí được chuyển giao từ người tiền nhiệm mà bạn không thể giải quyết được (giống như sự việc các nhà máy sản xuất Big Three của Detroit gặp phải với chương trình chăm sóc sức khỏe của họ). Thêm vào đó, áp lực giảm giá và quyền mặc cả của khách hàng gây khó khăn cho các công ty lớn hiện nay. Các giám đốc điều hành ngày nay phải đối mặt với một thách thức trong vấn đề này.

Thực tế khó khăn là: “Tiệm tiến” không dùng để giải quyết bất kỳ vấn đề nào trong số những vấn đề này. Các công ty không còn hy vọng tăng doanh thu chỉ bằng cách cải tiến một chút phiên bản cũ, phân phối cho khách hàng thông qua các kênh phân phối cũ và theo cách thức cũ. Một hương vị khác của Coke, một lưỡi dao cạo bổ sung của Gillette, hoặc phiên bản tiếp theo của BMW Series 3 sedan chỉ có thể giúp tăng doanh thu cho công ty trong thời gian ngắn. Nếu bạn đang làm trong một ngành công nghiệp phát triển, cách duy nhất để đáp ứng mục tiêu tăng trưởng là tạo ra sự kích cầu đối với các sản phẩm, dịch vụ, hoặc các mô hình kinh doanh thực sự cấp tiến.

Logic của sự đổi mới cấp tiến cũng được áp dụng cho khía cạnh chi phí. Hầu hết các công ty không thể tăng được hiệu suất kinh tế hơn nữa từ mô hình kinh doanh hiện có, giống như một quả chanh đã bị vắt kiệt. Thay vì tập trung vào việc giảm chi phí, việc bạn thực sự cần làm là tìm cách tái tạo triệt để cơ cấu chi phí như cách IKEA đã làm đối với trang trí nội thất nhà, hoặc như Wal-Mart đối với chuỗi cửa hàng bán lẻ, hay như Southwest đối với ngành hàng không, như Dell đối với ngành phân phối máy tính.

Tóm lại, cách duy nhất để đáp ứng những thách thức hiện nay không phải là “tiệm tiến” mà là những đổi mới cấp tiến giúp thay đổi cuộc chơi.

Khái niệm đổi mới cấp tiến

Theo chúng tôi, một ý tưởng thực sự là cấp tiến nếu đáp ứng được một trong ba câu hỏi sau:

1. Liệu những đổi mới này có thể nhanh chóng thiết lập lại kỳ vọng và hành vi của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ không?
2. Liệu những sáng kiến này có thể thay đổi nền tảng lợi thế cạnh tranh của công ty không?
3. Liệu những ý tưởng này có thể thay đổi nền kinh tế công nghiệp không?

Hãy cùng xem xét những câu hỏi này.

Những sáng kiến này có thể thiết lập lại kỳ vọng và hành vi của khách hàng đối với sản phẩm/dịch vụ hay không?

Quay lại thời kỳ mà máy tính cá nhân chưa đa dạng về kiểu dáng và màu sắc, thời kỳ trước khi Apple thuê nhà thiết kế trẻ đầy sáng tạo Jonathan Ive – người đã đưa chữ i vào chữ iMac. Bằng cách coi máy tính như một tác phẩm nghệ thuật, Ive đã hoàn toàn thay đổi kỳ vọng của khách hàng về diện mạo của một chiếc máy tính cá nhân, và Apple tiếp tục thay đổi những kỳ vọng này ở từng thế hệ sau của sản phẩm. Trở lại thời kỳ mà máy nghe nhạc MP3 chỉ đơn thuần là một chiếc máy nghe nhạc, khi iPod chưa ra đời – một thiết bị âm nhạc đồng thời thể hiện một phong cách sống. Thật vậy, trước khi iTunes ra đời và hợp pháp hóa việc tải âm nhạc trên mạng với giá chỉ 99 xu, âm nhạc là thứ mà hầu hết chúng ta chỉ có thể mua trên đĩa CD trong các cửa hàng bán đĩa nhạc.

Ví dụ khác là PayPal, một hệ thống thanh toán thân thiện với người sử dụng của mạng eBay. Bằng cách thanh toán trực tuyến an toàn và dễ dàng, PayPal đã thay đổi mạnh mẽ cách thức khách hàng và các nhà cung cấp thực hiện các giao dịch thông qua Internet. Sức ảnh hưởng của Paypal còn vượt xa hơn những gì eBay có thể cung cấp. Đến nay PayPal là dịch vụ thanh toán trực tuyến phổ biến nhất trên Internet, tạo ra hàng tỷ đô-la lợi nhuận trong tổng doanh thu hàng năm và được nhiều công ty áp dụng như một hình thức thanh toán trên các trang mạng của họ (như Dell hay Sharper Image).

Cuối cùng, Lexus RX 400h – một chiếc SUV hoàn mỹ sử dụng động cơ gaselectric – là một điển hình của việc nâng cao kỳ vọng của người tiêu dùng. Thiết kế của chiếc SUV này tạo ra sự thoải mái và mạnh mẽ như bất kỳ chiếc SUV sang trọng nào khác, nhưng điều khác biệt là bạn có thể lái chiếc xe này từ Los Angeles tới New York và đi đi lại lại tới chín lần mà chỉ thải ra một lượng khí độc hại ít hơn so với việc sơn một phòng trong nhà bạn. Sau khi công bố ý định đưa ra dòng xe mới này, Lexus đã nhận được số đơn đặt hàng nhiều nhất trong lịch sử công ty. Những người đặt hàng được mời tham gia vào việc tạo ra chiếc xe của chính họ bằng cách đặt tên của họ trên một chiếc RX 400h trước khi sản xuất và sau đó theo dõi quá trình giao hàng, cũng giống như bạn sẽ nhận một bưu kiện FedEx vậy. Trong tình hình cầu vượt quá cung, những khách hàng tiềm năng sẵn sàng chi thêm số tiền 10.000 đô-la so với mức giá ấn định để trở thành người mua đầu tiên và có được chiếc xe của họ sớm nhất có thể. Đó là thời điểm mà Ford và General Motors đang cạnh tranh về giá để xem tập đoàn nào có thể tồn tại với biên lợi nhuận thấp nhất.

Đó là những ví dụ của sự đổi mới cấp tiến mà về cơ bản sẽ thiết lập lại kỳ vọng và hành vi của khách hàng.

Những đổi mới này có thể thay đổi nền tảng của lợi thế cạnh tranh hay không

Hãy suy nghĩ về cách ngành kinh doanh dược phẩm tập trung vào nghiên cứu gen di truyền của một cá nhân phản ứng thế nào với thuốc, để thay đổi lợi thế cạnh tranh trong ngành công nghiệp dược phẩm. Mô hình được phẩm truyền thống tập trung vào khám phá thuốc – thử nghiệm hàng nghìn hợp chất để xem những hợp chất này tạo ra sự khác biệt như thế nào. Đó là một mô hình cơ bản không thay đổi kể từ khi ngành công nghiệp này ra đời từ đầu thế kỷ XIX – khác biệt duy nhất là quy mô và hiệu quả mà ngành dược phẩm không lagi ngày nay quản lý quá trình thử nghiệm những hợp chất.

Ngày nay, một số công ty mới như Amgen, Genentech, và Genzyme hướng tới mô hình kinh doanh tập trung vào tìm hiểu cơ chế gây bệnh (bệnh di truyền, rối loạn hệ thống miễn dịch, bệnh tim, ung thư) và tạo ra sản phẩm với mục đích giải quyết những cơ chế này. Họ cam kết một mô hình “y học tùy thuộc vào từng cá nhân”, trong đó điều trị phải phù hợp với tính di truyền của một cá nhân. Thật thú vị, trong khi rất nhiều nhà nghiên cứu hóa học làm việc cho các công ty dược phẩm, trái ngược với các nhà sinh vật học, ngành kinh tế dược phẩm lại là nơi làm việc của một lượng lớn các nhà nghiên cứu vi sinh vật, di truyền học, v.v... Bằng cách đổi mới phương pháp chữa trị dựa vào gen di truyền, dựa vào các kỹ thuật đa dạng và các sản phẩm có sẵn từ ngành dược phẩm thông thường, những thử nghiệm mới của công ty dược phẩm về cơ bản đã thay đổi được cục diện trò chơi.

Những sáng kiến này có thể thay đổi nền kinh tế công nghiệp hay không?

Netflix, ra đời năm 1999, đã thay đổi cách thức cho thuê phim thông thường của Blockbuster và các công ty khác. Thay vì phải đi thuê và trả lại phim cho một cửa hàng nào đó, khách hàng có thể thuê và trả trực tuyến. Cùng với một trang mạng thân thiện với người sử dụng trong bán lẻ là Best Buy và một bộ sưu tập các loại phim, Netflix nhanh chóng thu được thành công và hiện đã có tới bảy triệu thành viên.

Netflix đã thật sự thách thức cấu trúc giá của ngành công nghiệp đang tồn tại với phí trả trễ – cước phí trả cho việc thuê đĩa quá hạn lên tới 1 triệu đô-la trong số 8 triệu đô-la thu về. Thay vì yêu cầu khách hàng

trả tiền cho mỗi bộ phim và thu phí trả trễ cao (bản thân người sáng lập Reed Hastings trước đó đã bị thu phí trả trễ 40 đô-la), Netflix áp dụng mô hình thuê bao mà khách hàng có thể chọn nhiều phim họ muốn thuê tại một thời gian nhất định và có thể linh hoạt trả lại phim vào thời gian phù hợp. Khách hàng không phải chịu phí trả trễ, và tất nhiên, càng xem xong phim nhanh, họ càng được nhận một bộ phim mới sớm hơn người khác. Với mô hình kinh doanh cho thuê DVD trực tuyến mới, Netflix đã tiến bộ vượt bậc, trong khi Blockbuster mất năm năm nhưng vẫn không bao quát được thị trường. Wal-Mart cũng đã thâm nhập vào thị trường này nhưng đã ngưng hoạt động vào năm 2005, để tránh rủi ro phải đi sau Netflix.

Cấp tiến không nhất thiết phải có rủi ro

Đối với nhiều nhà điều hành, từ cấp tiến xem ra quá... cấp tiến. Nó khiến họ cảm thấy lo lắng và không thoải mái. Họ có xu hướng đánh đồng khái niệm này với các dự án có tính đầu tư cao, hoặc công nghệ cao. Nhưng đổi mới “cấp tiến” không có nghĩa là đầu tư “rủi ro” (tức là không chắc chắn và tốn kém). Rõ ràng, khi một công ty dịch chuyển ra ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình và cố gắng đổi mới danh mục sản phẩm và thị trường, nhất thiết sẽ có rủi ro. Tại sao vậy? Bởi vì đây là những lĩnh vực công ty không có hoặc có ít hiểu biết – có nghĩa là, không có nền tảng năng lực (các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh). Tuy nhiên, các nhà quản lý cấp cao cần phải hiểu rằng có thể đổi mới cấp tiến triệt để mà không cần phải làm một điều gì đó có nhiều rủi ro.

Lấy thẻ ghi nợ của Starbucks làm ví dụ. Nó cho phép khách hàng thường xuyên mua cà phê hàng ngày mà không cần trả tiền mặt. Thẻ này rõ ràng là một sự đổi mới căn bản đối với ngành công nghiệp đồ ăn nhanh, nơi mà không ai hỏi, “Làm thế nào để mọi người vui vẻ trả tiền trước cho suất cà phê của họ?”. Theo chúng tôi, ý tưởng này là cấp tiến vì nó làm thay đổi hành vi của khách hàng và ngành. Vậy việc sử dụng thẻ ghi nợ này có rủi ro hay không? Thẻ ghi nợ cung cấp cho khách hàng một lợi ích vững chắc, dựa trên một công nghệ (thẻ từ tín dụng) nổi tiếng và được mọi người tin tưởng. Starbucks có thể dễ dàng thử nghiệm mô hình này ở một vài cửa hàng trước khi quyết định tung sản phẩm ra thị trường. Vì vậy, rủi ro thấp, mà thành quả thu được lại rất lớn. Trong vòng 60 ngày kể từ khi thẻ này ra đời, các khách hàng đã làm và sử dụng tới 2,3 triệu thẻ và đem lại cho Starbucks 60 triệu đô-la trả trước. Kể từ đó, hơn 26 triệu thẻ đã được bán. Sự đổi mới này hiện chiếm 10% doanh số bán hàng của Starbucks.

Một ví dụ khác là Travelpro. Đó là công ty đầu tiên gắn bánh xe lên va ly hành lý. Điều này được bắt đầu với sản phẩm Original Rollaboard, một giải pháp tuyệt vời cho các phi công và hiện nay trở thành thiết bị tiêu chuẩn cho hàng trăm hàng nghìn thành viên tổ bay trên khắp thế giới. Khi các du khách nhìn thấy nó ở sân bay, họ sẽ nói, “Ồ, anh mua cái này ở đâu vậy?” và đó là cách ý tưởng được chuyển tải. Chắc chắn đây là một sự đổi mới triệt để, bởi nó hoàn toàn thay đổi kỳ vọng của mọi người về hành lý của họ – tại sao mọi người cứ phải ôm một cái va ly nặng trĩu khi mà chỉ cần kéo nó đi? Tuy nhiên, ý tưởng này có rủi ro hay không? Ý tưởng này không yêu cầu bất kỳ nguyên liệu nào mang tính đột phá, về bản chất, nó chỉ sự điều chỉnh bằng cách gắn bánh xe vào va ly hành lý. Tất nhiên kết quả không được hoàn hảo sau những nỗ lực đầu tiên, nhưng điều này không quan trọng – sự đổi mới của Travelpro rất rõ ràng, đó là cách vận chuyển hành lý thuận tiện hơn.

Đổi mới cấp tiến có tác động như thế nào?

Nếu bạn vẫn không thể “tiêu hóa” được từ “cấp tiến”, hãy thử sử dụng từ “tác động”. Khi bạn xem xét một ý tưởng hay cơ hội kinh doanh mới, hãy tự hỏi: ý tưởng này có tác động tích cực cho công việc kinh doanh không? Chúng tôi cho rằng nếu một ý tưởng không đáp ứng được các thử nghiệm về tính cấp tiến, nó sẽ không tạo ra nhiều tác động ở bất kỳ giai đoạn nào. Ý tưởng đó vẫn có thể rất đáng giá để thực hiện, nhưng không giúp tăng doanh thu đột phá. Thách thức là, như chúng tôi đã nêu ở trên, cần có được những ý tưởng có tác động với mức rủi ro thấp.

Khi phân tích các ý tưởng để đánh giá tiềm năng của chúng, hãy tự hỏi những câu sau đây:

- Nếu chúng ta thành công với ý tưởng này, có bao nhiêu người sẽ thực sự quan tâm?
- Đời sống của chúng ta sẽ thay đổi hoặc cải thiện như thế nào nhờ ý tưởng này?
- Sáng kiến này mang lại những thay đổi hiệu quả nào cho ngành công nghiệp?
- Công ty và/hoặc nền kinh tế của ngành đã thay đổi như thế nào?

Hoặc hãy nghĩ về đổi mới cấp tiến như một công thức toán học. Một ý tưởng được coi là cấp tiến – hoặc sẽ có tác động như thế nào – có thể được đánh giá bằng phần trăm số người thực sự coi nó là quan trọng, nhân lên bằng những tác động của nó đối với cuộc sống, hoặc mức độ tác động của sự khác biệt đối với sự tăng trưởng ngành.

Hãy nhớ lại một số ví dụ về đổi mới cấp tiến, sau đó đánh giá chúng dựa trên công thức này. Ví dụ nào đạt điểm cao nhất trong thang đánh giá tác động (bảng 6-1).

Bảng 6-1 : Đánh giá tác động của ý tưởng

Ý tưởng	Tác động	
	Thấp	Cao
Một phiên bản mới của BMW 3 Series	X	
Một lưỡi dao cạo bổ sung của Gillette	X	
Đưa dòng ô tô MINI Cooper trở lại		X
Sáng kiến về hình thức của máy tính cá nhân		X
Thay đổi phương thức thuê và nghe nhạc		X
Cung cấp một hệ thống thanh toán trực tuyến an toàn và thân thiện		X
Kết hợp điều trị với liệu pháp gen di truyền		X
Vé máy bay giá rẻ		X
Tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng có lựa chọn đúng		X

Để tăng tác động của một ý tưởng mới, hãy “phổ biến” chúng, như chúng tôi đã gợi ý “phổ biến” các thành phần khác nhau của mô hình kinh doanh trong chương 5. Bạn sẽ thấy rằng “cấp tiến hóa” một ý tưởng mới, hoặc kết hợp nó với các ý tưởng khác có thể tạo ra một cơ hội kinh doanh lớn hơn.

Thật không may, một số nhà quản lý lại làm ngược lại. Khi đối mặt với ý tưởng đột phá/cấp tiến, đặc biệt là những ý tưởng có vẻ hoàn hảo, họ sẽ tự động chế ngự nó, hoặc thay đổi nó, hoặc làm cho nó “an toàn” hơn. Họ tin rằng bằng cách làm cho những ý tưởng này ít cấp tiến hơn, họ sẽ tránh được nhiều rủi ro hơn. Tuy nhiên, họ chưa hiểu rõ là cấp tiến và nguy hiểm là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào để cân đối các ý tưởng tiệm tiến và cấp tiến trong danh mục đầu tư

của tôi?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Tạo ra cả những đổi mới tiệm tiến và cấp tiến. Tạo ra đổi mới cấp tiến khó hơn, do đó, người ta thường có xu hướng tập trung vào những mục tiêu mang tính cải thiện. Thay vào đó, hãy tạo ra thách thức cho nhóm đổi mới của công ty bạn để có được sự cân bằng giữa những sáng kiến cấp tiến và tiệm tiến bằng cách cho họ một mục tiêu cụ thể (ví dụ, 50/50, hoặc 70/30 – hoặc bất kỳ mô hình nào hoạt động tốt nhất trong tổ chức của bạn).

- Đánh giá xem một ý tưởng có cấp tiến hay không bằng cách tự hỏi liệu nó có thể thay đổi “nguyên tắc của trò chơi” hay không. Nếu không, hãy cố gắng làm cho nó cấp tiến hơn bằng cách chỉnh sửa những ý tưởng này thông qua bốn lăng kính khám phá (chương 3).

- Đừng mặc định rằng một ý tưởng cấp tiến thì luôn có nhiều rủi ro. Có rất nhiều ví dụ về sự đổi mới có tác động rất an toàn.

- Không hạn chế tính cấp tiến của ý tưởng chỉ vì muốn làm cho những ý tưởng này ít rủi ro hơn.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào đảm bảo sự tồn tại của đổi mới cấp tiến trong công ty tôi?

Yêu cầu lãnh đạo

- Khi đánh giá các ý tưởng, đầu tiên nên tập trung vào tác động của thị trường tiềm năng của các ý tưởng và khả năng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, sau đó phân tích tính khả thi của ý tưởng để sàng lọc các tiêu chuẩn và chỉ tiêu về tài chính.

- Cần định nghĩa rõ sự đổi mới cấp tiến: đổi mới này có khả năng đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, thay đổi nền tảng cạnh tranh, hoặc thay đổi nền kinh tế của ngành hay không?

7. XÂY DỰNG MỘT CẤU TRÚC ĐỔI MỚI

Một trong số các thảo luận trong cuốn sách này: đổi mới thành công là trò chơi của các con số. Việc tìm kiếm một cơ hội lớn tùy thuộc vào các ý tưởng được đưa ra, những ý tưởng được thử nghiệm với chi phí thấp, và dự án tiềm năng nhất bạn có được nguồn hỗ trợ. Đó là lý do xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi cho rằng các công ty nên tạo ra một danh mục đầu tư bao gồm các ý tưởng và thử nghiệm đa dạng, nhằm thúc đẩy cơ hội tìm kiếm thành công.

Điều quan trọng là, chúng tôi mong muốn công ty bạn đề ra chiến lược đổi mới với mức độ tập trung cao để mang lại giá trị đích thực. Lợi thế cạnh tranh không xuất phát từ “sự tăng tốc tối đa trong mọi khía cạnh, mọi chiều hướng”. Nó đến từ sự tập trung “nắm chắc phần cơ bản” dù cho ở mức độ tập đoàn, cấp phòng ban chuyên môn hay doanh nghiệp. Việc này đòi hỏi sự gắn kết, thống nhất và tính chuyên môn cao.

Vậy làm thế nào hai yếu tố trái ngược và mâu thuẫn – “tính đa dạng” và “tính gắn kết” – lại có thể tương thích với nhau? Làm thế nào để quản lý được nghịch lý này? Chương này sẽ giải thích lý do tại sao một cấu trúc đổi mới có thể giúp giải quyết vấn đề này và làm thế nào công ty của bạn có thể xây dựng và triển khai một chiến lược hiệu quả cho công cuộc cách mạng hóa ngành công nghiệp của bạn.

Đây là vấn đề: trong khi bạn cần rất nhiều ý tưởng và trải nghiệm để tăng cơ hội thành công, bạn cũng muốn những nỗ lực đổi mới của công ty có thể tạo ra một vị trí cạnh tranh mang tính phòng thủ, mạnh mẽ và khác biệt trên thị trường.

Một lần nữa, Apple lại là ví dụ thích hợp. Trong thập kỷ gần đây, công ty đã có nhiều sáng kiến thú vị – ban đầu là Macintosh và hệ điều hành Mac, sau đó tới iMac, iTunes, iPod, iPhone, và Apple Store, nhưng chỉ cần nhìn thoáng qua cũng có thể thấy một logic chặt chẽ xuyên suốt tất cả những đổi mới này. Chúng kết hợp và củng cố lẫn nhau. Sự gắn kết này là một đóng góp lớn cho sự trở lại của Apple.

Nói cách khác, việc tập trung vào quá trình đổi mới, để những ý tưởng và cơ hội mà bạn tạo ra được kết nối và hỗ trợ lẫn nhau nhằm tối đa hóa kỹ năng và nguồn lực của bạn là nhu cầu hết sức bức thiết. Tuy nhiên, một việc không kém phần quan trọng là tránh tình trạng quá tập trung vào đổi mới và cuối cùng kết thúc bằng việc “cho tất cả trứng vào trong một giỏ” – mọi ý tưởng đổi mới đều tập trung trong một giai đoạn nhất định. Điều này rất nguy hiểm trong một thế giới thay đổi không ngừng, nơi những chiến lược và mô hình kinh doanh trở nên lỗi thời rất nhanh chóng. Do đó, tốt nhất là tìm ra một sáng kiến vừa đa dạng lại vừa tập trung. Bạn muốn có ý tưởng mang tính đa dạng, nhưng cũng muốn hạn chế sự đa dạng. Bạn muốn những sáng kiến của mình đủ bao quát để đảm bảo không đánh mất các cơ hội, nhưng cũng không quá lan man để làm những việc vô ích. Sự lựa chọn giữa hai lẽ của con đường này là một hành động cân bằng đầy tinh tế.

Tập trung vào quá trình đổi mới

Mục tiêu của đổi mới không đơn thuần chỉ để “cho ngân hoa nở”, mà phải đảm bảo những bông hoa này được trồng một cách có trật tự – trong cùng một khu vườn. Thay vì hàng nghìn hướng tiếp cận điên rồ khác nhau, những gì bạn thực sự muốn có là những cơ hội và ý tưởng chất lượng trong số nhiều lĩnh vực riêng lẻ.

Trong chương 4, chúng ta đã thảo luận về tầm quan trọng của “các điểm mục tiêu” – điều có thể giúp công ty bạn tập trung vào việc hình thành và thực hiện ý tưởng đổi mới nhằm tăng tỷ lệ thành công. Những “điểm mục tiêu” này cần đủ lớn để thu hút sự đóng góp trong và ngoài công ty nhưng cũng cần đủ cụ thể để thu hút sự đầu tư và nỗ lực đổi mới của công ty.

Dưới đây là ba cơ chế để tạo các “điểm mục tiêu” như vậy.

Danh mục các nền tảng phát triển

Một số công ty xác định ba hoặc bốn nền tảng phát triển khá rộng hoặc các chủ đề đổi mới mà họ cần, sau đó họ tiếp tục làm việc dựa trên những nền tảng này một cách nhất quán liên tục trong nhiều năm.

Ví dụ, GE định ra một số thách thức lớn mà họ muốn theo đuổi – chẳng hạn như “Làm thế nào chúng ta có thể cải thiện nguồn cung cấp nước của thế giới?” và điều này đã giúp công ty có nhiều ý tưởng tập trung và đầy sáng tạo dựa trên những nền tảng này.

CEMEX đã chọn tập trung đổi mới một số ít các lĩnh vực nhỏ trong số các nền tảng phát triển cụ thể, đặc biệt là lĩnh vực cụ thể. Những ý tưởng này bao gồm “nhà ở cho người nghèo” và “giải pháp thay thế cho xi-măng” – những ý tưởng này đủ “rộng” để thu hút sự sáng tạo của rất nhiều công ty nhưng cũng đủ “hẹp” để loại trừ một số điều không thuộc phạm vi phát triển. Công ty giao phó cho một “nhóm nền tảng” tâm huyết thực hiện đổi mới, trong vòng vài tháng. Sau khi nhóm này hoàn thành nhiệm vụ được giao, các thành viên mới sẽ đến và tiếp tục công việc dựa trên những nền tảng đó. Điều này khuyến khích sự đổi mới liên tục trong công ty, đôi khi có thể tạo ra những hạng mục kinh doanh hoàn toàn mới.

Một danh mục các vấn đề của khách hàng

Một cơ chế khác để tạo ra “điểm mục tiêu” là cơ chế đã được P&G sử dụng. Công ty tập trung vào việc xây dựng “tài sản thương hiệu” bằng cách tạo ra những sản phẩm có thể mang lại sự khác biệt đầy ý nghĩa cho trải nghiệm của khách hàng. Mỗi năm, tại mỗi đơn vị kinh doanh, P&G tạo ra danh sách mười vấn đề quan trọng nhất liên quan tới khách hàng mà doanh nghiệp cần giải quyết. Một thông điệp ngầm khá rõ ràng: Đổi mới dựa trên việc giải quyết những vấn đề của khách hàng sẽ có hiệu quả nhanh hơn.

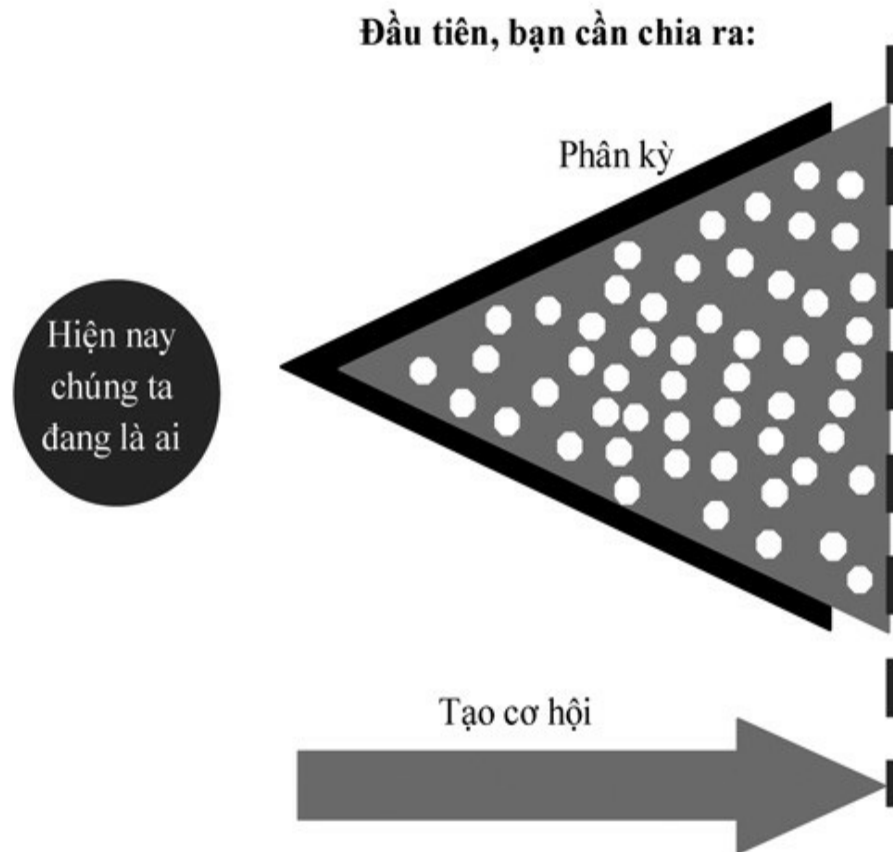
Xây dựng một cấu trúc đổi mới

Cơ chế thứ ba mà chúng ta thường sử dụng chính là một “cấu trúc đổi mới”, nơi một công ty xác định ba hoặc bốn hướng đi cho sự đổi mới để chuyên đổi mô hình kinh doanh hiện tại hoặc tái tạo các nguyên tắc của ngành. Chúng tôi sử dụng phép ẩn dụ khi nói về cấu trúc bởi khi kiến trúc sư thiết kế một ngôi nhà mới, họ không bắt đầu bằng cách xem các đồ nội thất sẽ được sắp xếp ở đâu. Bước đầu tiên là họ suy nghĩ về loại nhà này sẽ là loại nhà nào, một ngôi nhà sàn gỗ hay nhà hai tầng, hoặc cần bao nhiêu phòng ngủ, v.v... Tương tự, mục tiêu ở đây là để tạo ra một chiến lược vĩ mô cho sự đổi mới – một chiến lược đem lại sự tập trung và mở rộng tổ chức với nhiều cảm hứng. Trong các phần tiếp theo, chúng tôi giúp bạn trải nghiệm quá trình tạo ra một cấu trúc đổi mới và cho bạn thấy một công ty – Nokia – đã sử dụng cơ chế này để tạo khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh như thế nào.

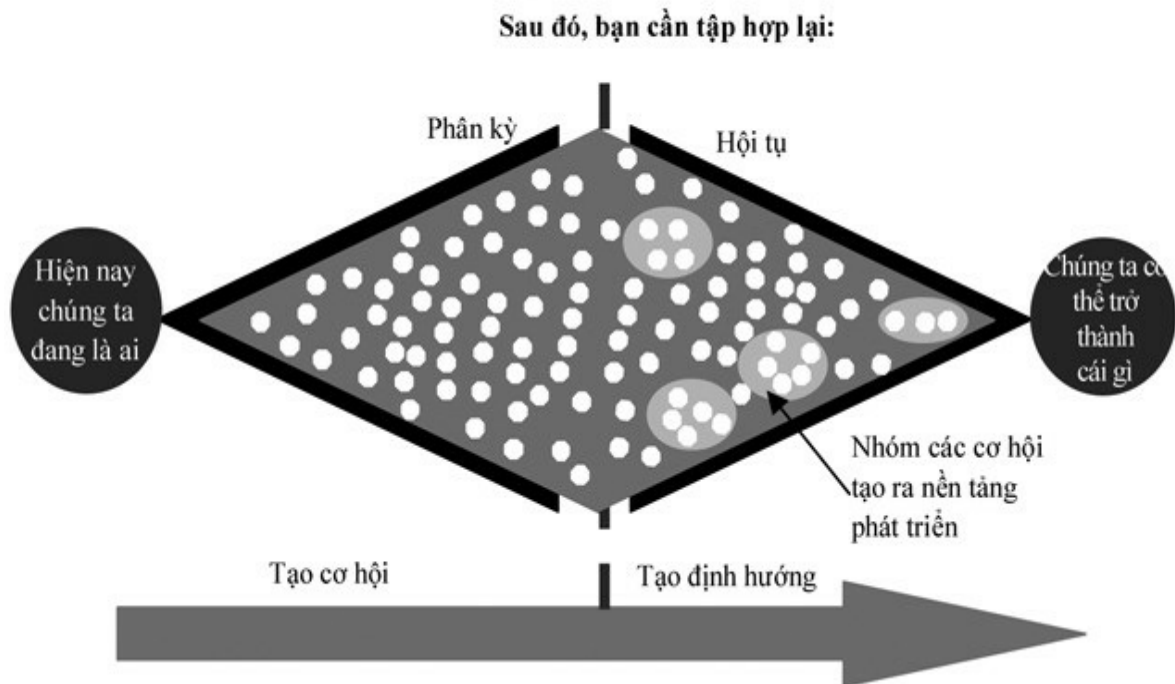
Định hình danh mục đổi mới

Quá trình tạo ra một cấu trúc đổi mới bao gồm cả giai đoạn phân kỳ và hội tụ. Đầu tiên là giai đoạn phân kỳ: tạo ra một danh mục các ý tưởng và lựa chọn chiến lược phong phú, đa dạng (xem hình 7-1a). Sau đó đến giai đoạn hội tụ: tìm các nhóm chủ đề và mô hình, tạo ra các nhóm ý tưởng cùng cố lẫn nhau và dẫn dắt công ty theo một định hướng chiến lược rõ ràng (xem hình 7-1b).

Hình 7-1a: Phân kỳ trong quy trình kiến trúc đổi mới



Hình 7-1b: Hội tụ trong quy trình kiến trúc đổi mới



Mục tiêu của giai đoạn phân kỳ là xác định và định nghĩa các lựa chọn của bạn – tạo ra một hệ thống các lựa chọn chiến lược có thể đưa công ty đi theo nhiều hướng mới so với hiện tại. Mục tiêu của giai đoạn hội tụ là đưa ra lựa chọn chiến lược cụ thể mà công ty bạn nên đi theo, cùng với một tầm nhìn về sự khác biệt của nó so với các đối thủ cạnh tranh.

Nói cách khác, mục đích của việc định hình những danh mục đổi mới không chỉ để đảm bảo sẽ có một loạt thử nghiệm được tiến hành trong toàn công ty, mà còn để tạo ra cảm nhận rõ ràng về định hướng của công ty. Các nhà quản lý cần định hình danh mục đổi mới của công ty một cách nhất quán, gắn kết tất cả các cơ hội cùng những ý tưởng khác nhau cũng như có thể duy trì được quá trình đổi mới của công ty.

Đó chính là những gì mà cấu trúc đổi mới có thể làm cho bạn. Nó giúp tạo ra một quan điểm riêng về tương lai của công ty – điều sẽ định hướng việc bạn quyết định những cơ hội phát triển mà tổ chức của bạn muốn hướng tới. Vì vậy, thay vì theo đuổi những cơ hội một cách mơ hồ, công ty bạn sẽ có một số chủ đề rõ ràng phù hợp, có tính đổi mới.

“Chìa khóa để tạo ra chiến lược”, như Henry Mintzberg nói, là “tính tổng hợp”. Nhiệm vụ định hình danh mục đổi mới – tạo ra một “sợi dây” xuyên chuỗi các yếu tố đổi mới riêng lẻ – đòi hỏi bạn phải tổng hợp toàn bộ các ý tưởng thành 10 hay 15 nhóm hoặc lĩnh vực khác nhau. Trong số này, lựa chọn ra 3 hoặc 4 nhóm/lĩnh vực và coi đó là các thành tố chính trong cấu trúc đổi mới của bạn. Chúng tôi coi các nhóm/lĩnh vực này là hướng đi của sự đổi mới nhằm xác định những cách thức mà công ty bạn muốn định hình tương lai của mình trong ngành cũng như tạo khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Dưới đây là một số hướng đi của sự đổi mới:

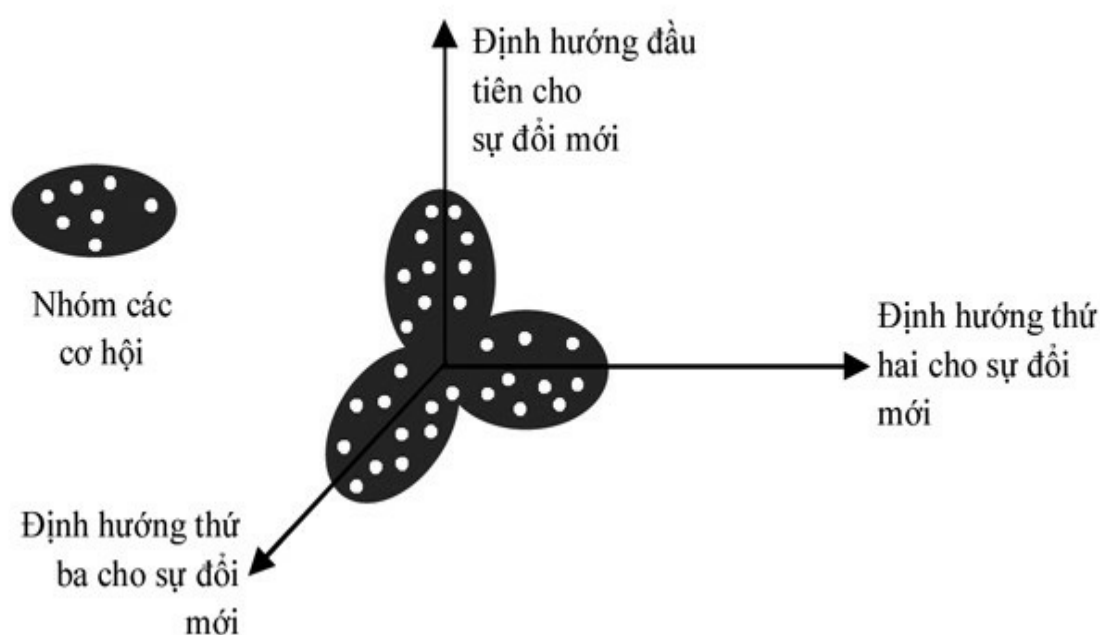
- Các kiểu khách hàng: Phân khúc khách hàng tiềm năng nào mà công ty nên tập trung?
- Lợi ích của khách hàng: Chúng ta sẽ mang đến những lợi ích chính nào cho khách hàng?
- Sản phẩm/dịch vụ cung cấp: Chúng ta sẽ thống trị những lĩnh vực nào?
- Địa lý: Chúng ta có tham vọng trở thành một công ty hàng đầu ở địa phương? Khu vực? Hay toàn cầu?

- *Năng lực cốt lõi*: Năng lực cốt lõi nào mà chúng ta muốn sở hữu và tận dụng?

- *Mô hình kinh doanh hoặc lợi nhuận*: Chúng ta sẽ sử dụng mô hình kinh doanh nào? Ví dụ, chuyển từ một mô hình mua bán đơn lẻ sang mô hình trọn gói dài hạn.

Những hướng đi này có thể được xem như một sự tiến bộ không ngừng. Ví dụ, một hướng đi của sự đổi mới dựa trên tính địa lý có thể là “từ địa phương đến toàn cầu”. Nếu nó phục vụ lợi ích của khách hàng, hướng đi này có thể là “từ sự thuận tiện tới niềm đam mê”. Hoặc nếu liên quan tới mô hình cung ứng, nó có thể là “từ sản phẩm đến dịch vụ” hoặc “từ sản phẩm tới trải nghiệm”. Chúng tôi minh họa các hướng đi của sự đổi mới bằng một sơ đồ đơn giản, hình 7-2. Chúng tôi coi các hướng đi này như một quỹ đạo mà công ty mong muốn tổng hợp những đổi mới của mình trong tương lai. Quỹ đạo này đại diện cho các hướng đi của sự đổi mới hoặc chuyển đổi của công ty.

Hình 7-2: Ba định hướng của đổi mới



Tất nhiên, quá trình xây dựng một cấu trúc đổi mới – quyết định ba hay bốn hướng đi của sự đổi mới – là thách thức không nhỏ. Nhiều cuộc thảo luận bàn về những yếu tố không thể thiếu, những gì có thể có, và những gì cần loại bỏ trong cấu trúc này. Đây là những quyết định chiến lược ở mức cao nhất có liên quan đến tác động dài hạn tới công ty, vì vậy rất khó có thể phân loại chúng chính xác. Nhưng khi đã sở hữu cấu trúc này cũng như nắm rõ các ưu tiên đổi mới, việc đưa ra các quyết định tiếp theo sẽ dễ dàng hơn nhiều. Ví dụ:

- Tất cả các dự án hoặc sáng kiến trong công ty cần được đánh giá dựa trên sự phù hợp của chúng với trọng tâm đổi mới của tổ chức.

- Mỗi quyết định về việc sử dụng nguồn lực cần được đánh giá theo các tiêu chí như nhau.

Tự hỏi

Chúng ta có đang xây dựng một "cấu trúc đổi mới" mang lại sự gắn kết và tính thống nhất cho danh mục cơ hội của chúng ta và xác định hướng phát triển của công ty.

Ví dụ: Trở lại những năm 1990, Nokia đã thành công trong việc quản lý quá trình phân kỳ và hội tụ có hệ thống này. Mục tiêu hàng đầu là đánh bại Motorola, điều đó đồng nghĩa với việc Nokia phải phát triển tầm nhìn xa hơn về ngành công nghiệp này trong toàn công ty cũng như phải tìm ra cách tiếp cận các

cơ hội tăng trưởng mới đang trỗi dậy trong lĩnh vực truyền thông đa phương tiện. Thay vì dựa vào chiến lược do ban lãnh đạo hoạch định, Nokia đã huy động toàn bộ nhân viên tham gia. Mục tiêu là tạo ra một quan điểm chung trong toàn công ty về việc lựa chọn những chiến lược độc đáo. Chris Jackson, cựu Giám đốc Phát triển Chiến lược của Nokia, cho rằng, “Bằng cách huy động nhiều người tham gia, khả năng thực hiện chiến lược sẽ càng khả thi hơn”.

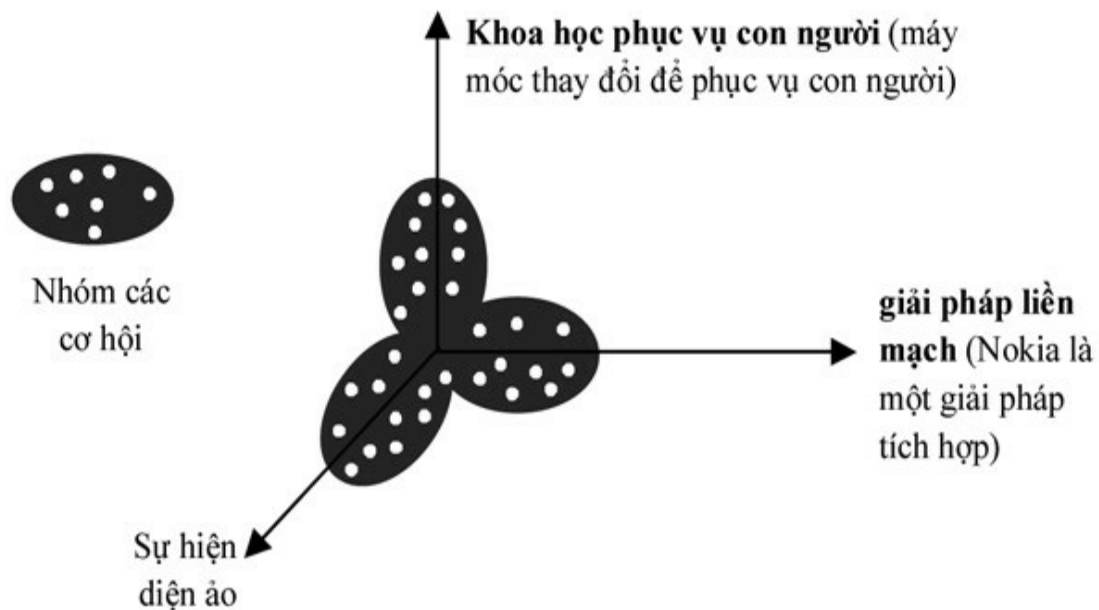
Trong giai đoạn đầu của quá trình – giai đoạn phân kỳ – các nhóm nhân viên Nokia phát triển những hiểu biết chiến lược mới lạ bằng cách sử dụng bốn lăng kính giác quan đã được đề cập trong chương 3. Điều này giúp họ hiểu rõ thêm *tính chính thống* của ngành đáng phải được thách thức, *sự gián đoạn* lớn có thể định hình tương lai của doanh nghiệp, tận dụng nguồn năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược để tạo ra các cơ hội vượt ra ngoài ranh giới hiện tại của doanh nghiệp và xác định nhu cầu của khách hàng. Tiếp theo, từ quản lý cấp cao nhất cho tới nhân viên mới chỉ làm việc tại Nokia trong vài tuần – cùng tham gia việc tạo ra ý tưởng và cơ hội dựa trên những hiểu biết này. Cách suy nghĩ này tạo ra nhiều ý tưởng đa dạng – từ điện thoại di động kết hợp cùng máy ảnh kỹ thuật số, với màu sắc và thiết kế khác nhau, cho tới điện thoại di động có chức năng mua hàng từ các máy bán hàng tự động. Một số ý tưởng dường như khá lập dị vào thời điểm đó nhưng lại trở nên phổ biến về sau này. Một số lại quá bất hợp lý. Tuy nhiên, thành tựu quan trọng nhất là đã tạo ra những môi trường văn hóa có thể sản sinh hàng loạt ý tưởng mới để tạo ra sự khác biệt cho công ty và định hình tương lai của ngành.

Giai đoạn tiếp theo của quá trình – giai đoạn hội tụ, các nhà quản lý của Nokia có thể bắt đầu sàng lọc tất cả các ý tưởng, cơ hội và tự hỏi, “Đâu là những mô hình kinh doanh đổi mới tiềm năng? Các chủ đề cơ bản đem lại hướng đi tổng thể cho toàn công ty là gì?” Đó là lúc các ý tưởng bắt đầu được nhóm thành các lĩnh vực, và là thời điểm các lựa chọn chiến lược được đưa ra, bởi một nhóm ý tưởng này – một lĩnh vực – có thể đưa công ty theo hướng này, trong khi nhóm ý tưởng khác sẽ dẫn công ty đi theo hướng khác. Trong quá trình tìm kiếm một chiến lược khác biệt, Nokia phải quyết định loại hình kinh doanh đổi mới mà công ty muốn hướng tới.

Cấu trúc đổi mới của Nokia kết tụ lại xung quanh ba chủ đề: công nghệ nhân tính hóa, các giải pháp liền mạch, và sự hiện diện ảo, với nhóm các ý tưởng và cơ hội xung quanh mỗi chủ đề tương ứng. Công nghệ nhân tính hóa là một nhóm các ý tưởng về cách thức khiến cho điện thoại di động trở nên dễ sử dụng và trực quan hơn, cách thức để cá nhân hóa các tính năng của điện thoại cũng như khiến nó thêm thú vị và nhiều màu sắc, và cách thức tạo ra giao diện thân thiện hơn. Một tập hợp các ý tưởng khác được gọi là *giải pháp liền mạch* – những ý tưởng này khai phá những cách thức để đưa ra các gói giải pháp mềm hoàn chỉnh giúp các nhà điều hành mạng lưới có thể tích hợp hoàn hảo điện thoại di động với phần mềm cung cấp dịch vụ, cũng như các thiết bị mạng hỗ trợ. Nhóm những ý tưởng còn lại tìm kiếm cách mở rộng chức năng của điện thoại ngoài việc nghe và gọi tới một ứng dụng giao thoa thực ảo, ví dụ, biến điện thoại thành một loại thẻ tín dụng điện tử cho phép bạn mua hàng từ máy bán hàng tự động, hoặc một thiết bị an ninh, hay một thiết bị thông tin liên lạc toàn diện hơn. Ba lĩnh vực này đã trở thành các hướng đi trong quá trình đổi mới của Nokia đơn giản và dễ hiểu cho tất cả mọi người trong công ty (xem hình 7-3).

Từ năm 1996, Nokia bắt đầu đổi mới theo những quỹ đạo đã định hình. Ví dụ, công ty đã nỗ lực tạo ra những sản phẩm công nghệ tiện ích và đa dạng hoá điện thoại di động theo nhiều cách khác nhau. Nokia là công ty đầu tiên đưa ra ứng dụng đổi màu khuôn mặt theo trang phục của khách hàng vào một ngày cụ thể, biến điện thoại di động thành một phụ kiện thời trang thay vì chỉ là một thiết bị với chức năng nghe và gọi. Nokia cung cấp các nhà khai thác mạng, như Vodafone, gói dịch vụ tích hợp tính sáng tạo và các dịch vụ khác. Nokia mở rộng tính năng điện thoại để cung cấp ứng dụng giao thoa thực ảo nhanh hơn nhiều so với bất kỳ công ty nào khác. Nokia là công ty đầu tiên giới thiệu điện thoại di động với chức năng xem lịch, e-mail, truy cập Internet cùng các tính năng khác. Về bản chất, cấu trúc đổi mới của Nokia đã làm thay đổi các quy tắc của ngành công nghiệp này (hình 7.3).

Hình 7-3: Cấu trúc đổi mới của Nokia



Sàng lọc và sắp xếp ý tưởng

Một cấu trúc đổi mới rõ ràng là một lợi ích lớn khi chọn lọc các cơ hội tiềm năng. Cấu trúc này trở thành một cơ chế sàng lọc những ý tưởng phù hợp với chiến lược đổi mới của công ty. Một ý tưởng hoặc một cơ hội kinh doanh mới không đi theo định hướng phát triển của tổ chức sẽ gặp khó khăn trong việc thuyết phục mọi người. Phản ứng chung là: “Tại sao chúng ta phải làm điều này? Nó không phù hợp với chiến lược, cũng không phải là đích mà chúng ta muốn hướng tới.” Như vậy, cấu trúc đổi mới như một kim chỉ nam hướng dẫn cho hoạt động thường nhật và những quyết định mang tính chiến lược.

Mặt khác, cũng không nên bỏ qua những thay đổi liên quan tới thị trường mà bạn đã không dự đoán được khi xây dựng cấu trúc đổi mới. Công ty nên khuyến khích những ý tưởng phù hợp đáp ứng được các điều kiện luôn thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng, ngay cả những ý tưởng cấp tiến đang không phù hợp với chiến lược của bạn nhưng lại rất xuất sắc thậm chí có thể thay đổi hoàn toàn một thương hiệu. Một mô hình kinh doanh, hay toàn bộ ngành công nghiệp. Nói cách khác, cấu trúc đổi mới giúp các sáng kiến kinh doanh mang tính thống nhất hơn, song cấu trúc này cũng cần phải được phân tích và đổi mới thường xuyên.

Một lợi ích khác của việc lựa chọn một vài lĩnh vực trong cấu trúc đổi mới là bạn có thể kiểm soát các danh mục ý tưởng mà mọi người đã tạo ra, và sắp xếp các ý tưởng này theo định hướng của công ty. Ví dụ, Nokia thấy rằng việc đưa ra các màu sắc khác nhau vào thiết kế của điện thoại di động không phải là một điều khó khăn, mục tiêu này có thể đạt được trong khoảng sáu tháng. Tuy nhiên, một số ý tưởng khác gặp phải nhiều thách thức hơn (ví dụ, trong bối cảnh công nghệ chưa phát triển), sẽ mất nhiều thời gian hơn để thực hiện. Bằng cách phân tích mỗi ý tưởng, bạn có thể vạch ra định hướng phát triển cho công ty. Các cấu trúc đổi mới cho phép bạn hoạch định kế hoạch trong tương lai gần.

Một trong những lợi thế chính của chiến lược tiếp cận này – tức là tạo ra các ý tưởng, nhóm chúng thành các lĩnh vực, và sau đó xây dựng cấu trúc đổi mới – là không những chỉ ra đích đến mà còn mở ra con đường tới đó. Thay vào việc nhìn tương lai quá xa và sau đó áp dụng những cách cũ, bạn cần nỗ lực tìm kiếm cách thức thực hiện các ý tưởng và chiến lược được hình thành thông qua các ý tưởng và cơ hội

đã xác định trước đó. Việc này sẽ khiến cho các nhân viên khác trong công ty hiểu rõ hơn và cùng hợp tác để biến ý tưởng chiến lược thành thực tế.

Chia sẻ quan điểm

Sức mạnh thực sự của cấu trúc đổi mới là tạo ra một sự hiểu biết chung cho toàn thể nhân viên về tương lai của công ty. Quá trình thực tế nhằm tạo ra cấu trúc đổi mới là tổ chức các cuộc đối thoại trong toàn công ty để thảo luận về tương lai ngành và những việc mà công ty dự định làm để định hình và tận dụng lợi thế. Tuy nhiên, hiếm có tổ chức nào thực hiện được việc này.

Chúng tôi thường thực hiện một thử nghiệm nhằm tìm hiểu thực tế như sau: Chọn ngẫu nhiên các nhà quản lý cấp cao của một công ty (10-15 người trong số 100 người đứng đầu), và yêu cầu họ trả lời câu hỏi, “Nêu ra 3 đến 4 cách mà bạn sẽ thực hiện để thay đổi công ty của bạn và toàn ngành trong vài năm tới?” Chúng tôi yêu cầu các giám đốc điều hành viết câu trả lời của họ vào một mảnh giấy, với mong muốn nhận được từ họ 3 đến 4 cách thức đơn giản như: “Chúng tôi sẽ thay đổi công ty từ loại hình này sang loại hình khác.” Sau đó, chúng tôi phân tích các câu trả lời, và hỏi những câu tiếp theo như sau:

1. Chúng ta có thấy một đồng thuận về quan điểm của nhân viên trong công ty không? Có điểm chung nào về chiến lược thay đổi công ty?

2. Những câu trả lời này có gây bất ngờ cho đối thủ cạnh tranh không? Hay chỉ là những lời nói chung chung mà chúng ta thường nghe trong các hội nghị là: “Chúng ta cần phải có ý thức hơn với môi trường”, hay “Chúng ta cần tập trung vào khách hàng nhiều hơn”, v.v...?

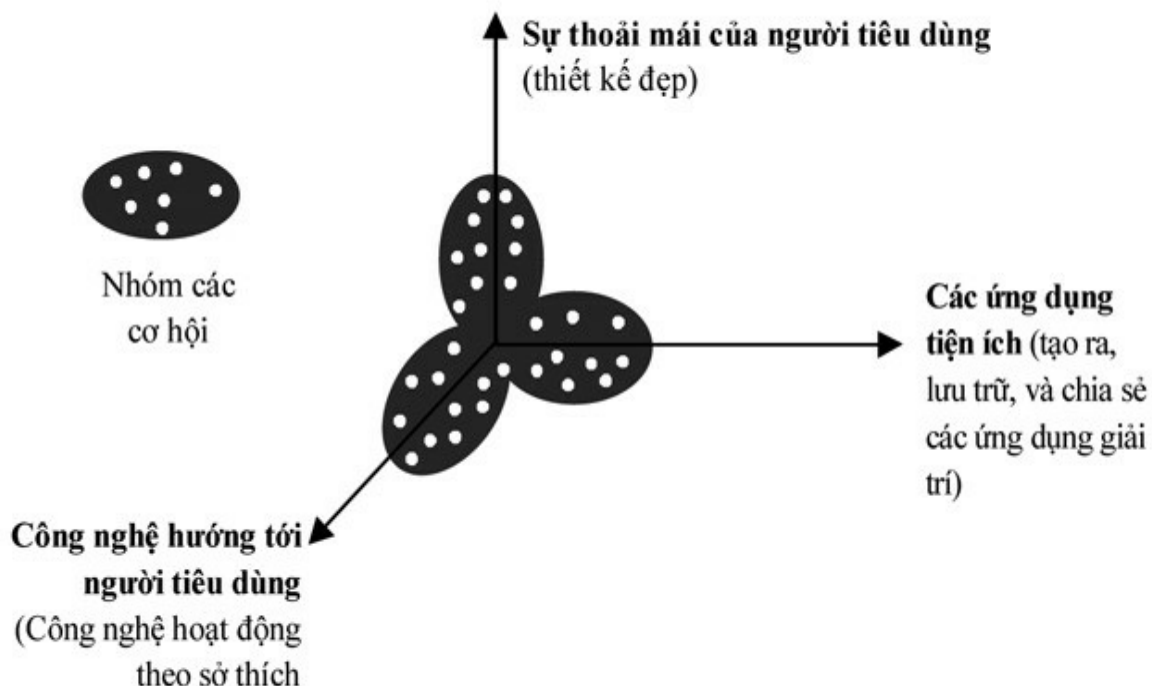
3. Những câu trả lời này có phản ánh các ưu tiên ngắn hạn của công ty không? Những việc công ty đang làm nhằm đạt được điều gì? Ví dụ, nâng cao năng lực, tìm kiếm thị trường mới, phát triển dịch vụ mới, tuyển dụng nhân viên mới, xây dựng quan hệ đối tác mới – là những bước đi cụ thể nhằm kết nối với quan điểm thay đổi lâu dài của công ty.

Khi trả lời các câu hỏi trên, nhiều giám đốc điều hành cấp cao chỉ đơn thuần nhắc lại các tuyên bố chung của công ty. Điểm độc đáo của những tuyên bố chung này là gì? Để tìm hiểu, chúng tôi tiến hành một thử nghiệm sau: truy cập trang mạng hoặc báo cáo hàng năm của một vài đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp của công ty – những công ty kinh doanh trong cùng lĩnh vực nhưng có cách tiếp cận khác (ví dụ, cùng một dịch vụ cung cấp cho những đối tượng khách hàng khác nhau, cùng một đối tượng khách hàng nhưng phong cách kinh doanh khác nhau, v.v...) và chúng tôi chép ra các tuyên bố chung của công ty này. Sau đó, chúng tôi dán lên tường phòng họp, nhưng không ghi tên công ty. Chúng tôi yêu cầu các nhà điều hành cấp cao điền tên công ty nào vào tuyên bố phù hợp. Và hầu hết các nhà quản lý không thể xác định tuyên bố chung nào là của công ty họ, điều đó chứng tỏ các tuyên bố chung của các công ty đều tương tự nhau.

Thử nghiệm này không nhằm mục đích đả kích các tuyên bố chung, mà để chỉ ra những hạn chế của chúng. Nếu các tuyên bố chung thể hiện mức độ đồng thuận xung quanh việc định hướng chiến lược của công ty thì điều gì sẽ là phương thức giúp công ty đạt được mục đích? Nếu chúng ta thống nhất rằng chiến lược là “nghệ thuật của sự khác biệt”, vậy bằng cách nào, công ty có được sự khác biệt đó? Công ty sẽ phải làm gì để tạo ra khác biệt?

Ví dụ, cấu trúc đổi mới của Apple, minh họa trong hình 7-4, đã tạo ra sự khác biệt cho công ty như thế nào trong việc xác định lại và mở rộng loại hình truyền thông kỹ thuật. Liệu công ty của bạn có chung quan điểm về việc tái xác định ngành công nghiệp của mình không?

Hình 7-4: Cấu trúc đổi mới của Apple



Hơn là một nhiệm vụ, tầm nhìn, hay kế hoạch

Một cấu trúc đổi mới có ý nghĩa nhiều hơn so với một nhiệm vụ của công ty. Đó là bản thiết kế cho sự chuyển đổi chiến lược – một quan điểm chung về việc công ty sẽ nỗ lực để thay đổi và làm mới mình trong 5-10 năm tiếp theo. Quan điểm chung đó làm cho việc xây dựng cấu trúc đổi mới trở nên hấp dẫn, triệt để hơn, và có ý nghĩa hơn so với một bản kế hoạch. Tuy nhiên, cấu trúc đổi mới cũng thực tế hơn so với dự định trong tương lai vì nó kết nối chặt chẽ với các hoạt động thường ngày và giúp bạn đưa ra các quyết định.

Một cấu trúc đổi mới thường:

- Chắc chắn, sâu sắc. . .
- Chọn lọc từ nhiều ý tưởng đa dạng. . . *trong một quá trình minh bạch.*
- Đầy cảm hứng. . . *và mang tính thực tế cao.*
- Ràng buộc và cam kết. . . *nhưng vẫn có thể thay đổi*

Bạn có mô tả sứ mệnh hoặc chiến lược của công ty theo cách đó không? Độ khả thi trên thực tế? Số người đã tham gia vào việc tạo ra cấu trúc đổi mới của công ty bạn? Cấu trúc này thú vị như thế nào? Nó định hướng cho các công việc hàng ngày ra sao?

Đảo ngược vai trò xây dựng chiến lược

Trong lịch sử, hầu hết các chiến lược của công ty đều do các nhà quản lý cấp cao hoạch định – những người không trực tiếp thực hiện chiến lược. Khi hoàn tất nhiệm vụ, họ thường tuyên bố, “Đây là chiến lược của chúng tôi. Đây là tầm nhìn của chúng tôi, hãy thực hiện nó.”

Chúng tôi tin rằng việc hoạch định chiến lược cần từ hai phía, có sự đóng góp từ nhân viên trong công

ty và được định hướng từ ban lãnh đạo. Chiến lược được hoạch định bằng tâm trí và trái tim của bạn, bằng niềm đam mê của những thành viên trong tổ chức và những hiểu biết sâu sắc. Nó được hoạch định thông qua một quá trình sẽ chia định hướng minh bạch và rõ ràng cho tất cả mọi người

Ví dụ, trong những năm gần đây, IBM nỗ lực để huy động sự tham gia của nhiều người trong một cuộc đối thoại diễn ra trên toàn cầu về chiến lược và mục đích của công ty. Cuộc đối thoại trực tuyến trong 72 giờ, tất cả 319.000 nhân viên IBM trên khắp thế giới đã được mời tham gia thảo luận thông qua mạng nội bộ toàn cầu về việc làm thế nào để tạo ra sự khác biệt cho công ty và cả cho nhân viên. Chủ tịch đồng thời là Giám đốc điều hành Sam Palmisano đã mô tả phản ứng của nhân viên như sau:

Họ có đầy nhiệt huyết và sự tận tâm đối với công ty. Họ cũng rất trung thực. Có một số điều họ cho rằng công ty cần cải thiện, như sự quan liêu và một số khâu hoạt động chưa hiệu quả trong việc phục vụ khách hàng, trong làm việc nhóm hay thực hiện những ý tưởng mới. Chúng tôi vẫn kiên định trong việc đảm bảo các cuộc đối thoại này là tự do và thẳng thắn. Hơn nữa, tôi không nghĩ rằng những chia sẻ nhiệt tình, tạo cơ sở cho sự đồng thuận như thế này có thể thu được trong những hoàn cảnh khác.

Ngay cả khi chọn một nhóm nhân viên trong công ty để phân tích và đưa ra những ý tưởng mới, bạn cần xem xét những nỗ lực của họ trên mạng nội bộ. Bởi vì mỗi nhân viên nên là một phần của thảo luận về tương lai của công ty.

Trong cách tiếp cận có sự tham gia này, những nhà quản lý thường không phải tác giả, mà là người chỉnh sửa chiến lược. Vai trò của những nhà quản lý chuyển đổi từ việc đưa ra các ý tưởng mới sang việc kết nối các ý tưởng này, sắp xếp chúng thành những chủ đề phục vụ cho định hướng của công ty.

Một trong những vấn đề thường gặp khi hoạch định chiến lược là khoảng cách giữa ý tưởng và thực hiện. Người ta thường nói rằng hoạch định chiến lược thì dễ, thực hiện nó mới khó.

Chúng tôi cho rằng điều này không đúng. Theo quan điểm của chúng tôi, việc hoạch định chiến lược chỉ dễ dàng nếu có sự thống nhất tổng thể chiến lược của tất cả mọi người. Và việc thực hiện thường gặp khó khăn vì họ không được tham gia vào quá trình hoạch định, họ không có một cách hiểu chung về tương lai của công ty.

Khi bạn hoạch định chiến lược một cách minh bạch và có sự tham gia của toàn thể công ty, thì những ý tưởng đưa ra không còn chỉ là của riêng bạn. Mà đó là quan điểm chung của tất cả mọi người. Tương lai của tổ chức và của nhân viên có mối liên hệ mật thiết. Nhân viên biết chính xác những gì họ sẽ làm, và trong nhiều trường hợp bạn sẽ thấy rằng nhân viên cũng đang nỗ lực vì sự phát triển của công ty.

Một số giám đốc điều hành lo ngại về việc đầu tư quá nhiều cho quá trình hoạch định chiến lược, bằng cách huy động quá nhiều nhân viên, tới thăm những nơi mà đã có sự thay đổi... Nhưng điều này thường rất hữu ích cho giai đoạn hoạch định chiến lược vì làm như vậy, mọi nhân viên đều biết được định hướng công ty và những ý tưởng đối mới đến từ đâu. Nó cũng giống như việc họ và công ty là một thể thống nhất, và họ phải nỗ lực hết mình vì tương lai của công ty.

Sở hữu – nhưng không bảo mật

Bạn hoàn toàn đúng khi nghĩ, “có một quá trình xây dựng chiến lược hoàn toàn minh bạch, có thể sẽ không lâu dài vì các đối thủ cạnh tranh nắm rõ về nó.” Nhưng ngay cả khi đối thủ cạnh tranh biết về các định hướng của công ty bạn, thì thật ra họ cũng không thể hiểu được – họ có thể đọc một vài tuyên bố hấp dẫn, nhưng chưa chắc họ đã hiểu toàn bộ quá trình, ý tưởng. Trên thực tế, nếu cấu trúc đối mới của bạn không phù hợp với mô hình công ty của họ, họ cũng chẳng quan tâm tới nó.

Điều này giống như việc chỉ xem hồi kết của một bộ phim, những gì bạn xem chỉ là phân cảnh cuối cùng. Hugh Grant hôn Julia Roberts trên ban công. Cảnh đó có vẻ rất lãng mạn, nhưng nó chẳng thể gợi cảm xúc nơi bạn, nó chỉ đơn thuần là một nụ hôn. Tuy nhiên, bất cứ ai đã theo dõi từ đầu đến cuối phim đều sẽ bật khóc khi xem cảnh đó, vì họ thấu hiểu những gì các nhân vật đã trải qua, họ biết toàn bộ câu chuyện đằng sau. Tương tự, nếu các đối thủ cạnh tranh xem cấu trúc đối mới của bạn sau khi nó được hoàn tất, những gì họ thấy chỉ là một sơ đồ nhỏ gọn mà có thể là của bất kỳ công ty tư vấn nào, chỉ có những người tham gia hoạch định quá trình này mới hiểu.

Ví dụ, thuật ngữ “ứng dụng giao thoa thực ảo” của Nokia sẽ không có ý nghĩa nhiều với Motorola hoặc Ericson, vì những công ty này không trải qua quá trình tạo ra ý tưởng đó và do đó sẽ không có sự hiểu biết sâu sắc về nó. Thực tế là, vài năm sau khi Nokia xác định được cấu trúc đổi mới, đội ngũ lãnh đạo đã đưa sự kiện này vào báo cáo hàng năm của công ty. Bạn có thể tự hỏi, “Tại sao Nokia lại công bố cấu trúc đổi mới của mình nếu đó là chìa khóa tạo nên sự khác biệt? Tại sao bất cứ ai công bố điều gì thì đó lại là độc quyền của họ?” Câu trả lời: đó là quá trình tạo ra cấu trúc đổi mới – phân tích kỹ lưỡng, tổ chức những cuộc thảo luận và đi tới quyết định là quyền sở hữu, chứ không phải chỉ một cấu trúc đổi mới. Cấu trúc đổi mới cần trở thành phương tiện cho các cuộc thảo luận minh bạch và quan trọng trong toàn công ty.

Tạo ra và thử nghiệm cấu trúc đổi mới

Khi đã sẵn sàng tạo ra một cấu trúc đổi mới, bạn nên nhớ rằng hầu như không bao giờ cấu trúc đó thành công ngay lần đầu tiên. Sau khi có nhiều trải nghiệm, và không phải lúc nào cũng có câu trả lời “đúng” cho tất cả các tình huống, bạn sẽ xác định được một số định hướng tiềm năng bao gồm cả các ý tưởng của nhân viên. Bạn cần cân nhắc trước khi quyết định những lĩnh vực nào sẽ nằm trong cấu trúc đổi mới của công ty.

Để giúp công việc trở nên dễ dàng hơn, sau đây là một số lời khuyên: Khi bạn đã xác định được 10-15 lĩnh vực tiềm năng tạo ra sự khác biệt cho công ty, hãy thử chọn ba hoặc bốn định hướng đưa vào một cấu trúc. Thử nghiệm chúng với các sự kết hợp khác nhau. Sau đó đánh giá mỗi sự kết hợp này bằng cách tự hỏi liệu cấu trúc này có:

- *Hướng tới tương lai*: đặc trưng cho tương lai của công ty?
- *Khác biệt*: điểm khác biệt giữa các chiến lược truyền thống của công ty với các đối thủ cạnh tranh cũng như những mối đe dọa tiềm năng của các đối thủ còn lại.
- *Dựa vào sự thật*: Có căn cứ vào những hiểu biết sâu sắc, năng lực/tài sản, và nhu cầu khách hàng?
- Truyền cảm hứng:
 - Liệu nó có thúc đẩy tổ chức nỗ lực hơn?
 - Thúc đẩy niềm đam mê của các nhà lãnh đạo trong hiện tại và tương lai?
- *Có tính thực tế hay không*. Có cung cấp:
 - Một hướng đi rõ ràng để định hình, phân bổ ngân sách, nỗ lực quản lý, và tìm kiếm tài năng?
 - Chỉ tiêu cho thử nghiệm và kết luận?
- *Gắn kết*: Liệu nó có mang lại sự đồng thuận trong tổ chức về những gì chúng ta đang và sẽ trở thành?
- *Tích lũy*: Liệu nó có tính nhất quán và tính tích lũy theo thời gian?

Một kế hoạch chi tiết định hình tương lai

Một cấu trúc đổi mới không chỉ là một phương pháp tiếp cận có hiệu quả cao để tổng hợp tất cả các ý tưởng và các cơ hội để xây dựng tương lai, mà còn là một kế hoạch chi tiết. Nó cho bạn biết những gì bạn cần phải làm ngay bây giờ để quản lý tương lai. Nó trở thành sự liên kết giữa hiện tại và tương lai. Ví dụ, nó cho bạn biết:

- Năng lực hiện có cần được tận dụng
- Những năng lực mới nên được đầu tư
- Những công việc mới nên được triển khai
- Những nhóm khách hàng mới cần tiếp cận và tìm hiểu

- Những kênh phân phối mới nên khám phá

Quá trình tạo ra một cấu trúc đổi mới có thể cung cấp cho tổ chức nguồn năng lượng, cảm xúc và trí tuệ để hiểu rõ hơn về cuộc hành trình đi tới đích cuối cùng. Nó tạo ra một con đường chung bằng cách huy động sự tham gia của mọi người trong công ty. Vai trò của đội ngũ quản lý cấp cao là chỉ đạo quá trình này, không chỉ tập trung trong một nhóm nhỏ và đưa ra chiến lược riêng của mình. Cuối cùng, cấu trúc đổi mới liên tục được thử nghiệm, chỉnh sửa trong một thế giới mà mọi thứ luôn biến động không ngừng.

Tạo ra một cấu trúc đổi mới không phải chỉ là công việc mang tính tư vấn điển hình với một báo cáo tổng kết về những gì công ty của bạn nên làm. Nó là một quá trình tạo ra cái nhìn sâu sắc và mang tính chia sẻ về tương lai công ty bạn – có sự tham gia của tất cả những người có khả năng biến quá trình này thành hiện thực. Hơn nữa, nó tạo điều kiện sử dụng tài năng và nguồn lực vẫn chưa được khai thác như đại diện một công ty trong ngành được phẩm nhận xét, “Sự tham gia của hàng trăm nhân viên ở mọi cấp cho phép quản lý cấp cao khám phá ra những tài năng tiềm ẩn mới.”

Đôi khi chúng ta sử dụng một cấu trúc đổi mới để hỗ trợ xây dựng các chiến lược cần thiết cho tương lai của tổ chức (ví dụ, Nokia), đó là, ba hoặc bốn định hướng về việc Nokia tái cơ cấu tổ chức và những quy luật của ngành công nghiệp này trong vòng vài năm tiếp theo. Đó là thời điểm quy trình cấu trúc đổi mới được sử dụng để xác định và chọn lọc các chủ đề đổi mới có khả năng “khai phá cơ hội” cho công ty trong một sự tăng trưởng mới – có nghĩa là, một lĩnh vực các cơ hội đã được trụ sở, hoặc đơn vị kinh doanh hay một bộ phận của công ty xác định trước.

Trong mỗi trường hợp này, việc tạo ra một cấu trúc đổi mới giúp khách hàng xác định được trọng tâm nhu cầu, xây dựng quan điểm, chia sẻ về các cơ hội trong tương lai, sàng lọc và sắp xếp các ý tưởng, cung cấp một logic chặt chẽ cho những nỗ lực đổi mới để tạo ra sự thống nhất và củng cố lẫn nhau.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào để thiết lập khuôn khổ cho sự đổi mới nhằm tạo ra sự chỉ đạo và gắn kết?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Cố gắng tập trung ý tưởng theo các nền tảng tăng trưởng cụ thể (chủ đề đổi mới, những thách thức quan trọng) hoặc các vấn đề của khách hàng.
- Xây dựng một cấu trúc đổi mới để giúp tất cả nhân viên hiểu rõ về tương lai của công ty. Sử dụng cấu trúc này để lựa chọn cơ hội đổi mới mang bạn đến gần mục tiêu tương lai hơn.
- Sử dụng các cấu trúc đổi mới là nền tảng cho ý tưởng, để tạo thêm cơ hội và để thiết lập ranh giới cho ý tưởng của bạn.
- Không áp dụng một cấu trúc đổi mới mơ hồ, bao gồm tất cả mọi thứ.
- Thay đổi cấu trúc đổi mới theo định kỳ. Hãy đảm bảo rằng nó phản ánh sự thay đổi cơ bản của thị trường mà bạn không dự đoán được khi xây dựng cấu trúc đổi mới.
- Sức mạnh của cấu trúc nằm trong sự hiểu biết sâu sắc của những người tạo ra nó. Đừng lo ngại đối thủ cạnh tranh có thể sử dụng cấu trúc của bạn bởi họ chưa thực sự thấu hiểu nó.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào để tôi có và sở hữu được cấu trúc đổi mới của chúng tôi ở tất cả các cấp.

Yêu cầu lãnh đạo

- Thu hút sự tham gia của các giám đốc điều hành hàng đầu trong việc xây dựng cấu trúc đổi mới. Sự tham gia đồng đẳng sẽ tạo nên sự hiểu biết và đồng thuận. Không nên chỉ ban lãnh đạo xây dựng cấu trúc đổi mới mà thiếu sự tham gia của toàn thể nhân viên trong công ty.
- Mặt khác, cấu trúc đổi mới không nên được lựa chọn bằng cách bỏ phiếu, mà phải được các nhà

quản lý cấp cao cân nhắc kỹ lưỡng và đưa ra quyết định cuối cùng.

PHẦN IV. TỐI ĐA HÓA DOANH THU DỰA TRÊN ĐỔI MỚI

8. QUẢN LÝ VÀ NHÂN RỘNG NGUỒN LỰC

Thách thức lớn nhất đối với đổi mới không phải là làm thế nào để tạo ra được nhiều ý tưởng mới, độc đáo mà là cách thức nhanh chóng thu hút đủ nhân tài và nguồn vốn để biến những ý tưởng đó thành kế hoạch kinh doanh khả thi và tạo ra những cơ hội rộng mở. Trong hầu hết các tổ chức, luôn có những rào cản lớn cản trở các nhà cải cách tương lai tiếp cận với nguồn lực cần thiết để thực thi các ý tưởng của họ.

Tất nhiên, việc loại bỏ những rào cản của đổi mới không hề dễ dàng. Như mọi nhà quản lý đều biết, việc phân bổ các nguồn lực là một quá trình khó khăn và mang tính chính trị cứng nhắc. Tuy nhiên, trong chương này, chúng tôi sẽ chia sẻ một vài ví dụ về những công ty đã vượt qua rào cản thành công để hỗ trợ cho sự đổi mới đột phá – bằng cách xây dựng những quy trình quản lý hiệu quả và nhân rộng nguồn lực sẵn có.

Trên thực tế, có nhiều cách khác nhau để hỗ trợ sự đổi mới mang tính đột phá trong một công ty lớn, từ cách sử dụng quy trình dự thảo ngân sách sẵn có cho đến việc thiết lập các phòng Nghiên cứu & Phát triển những lĩnh vực hàng đầu để tạo ra ngân sách và mô hình tài trợ thông thường. Phần tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung vào những cơ chế này và xem xét tại sao các cơ chế này lại tốt hơn các cơ chế khác.

Rào cản trong quá trình dự thảo ngân sách

Theo truyền thống, cách duy nhất để có được sự cấp vốn trong các tổ chức lớn là thông qua việc lập ngân sách truyền thống và các quy trình phân bổ nguồn lực. Đây là những cách thông dụng nhất trong công ty, và trong nhiều khía cạnh, chúng tỏ ra khá hiệu quả: các kế hoạch chi tiết được trình bày, nhà quản lý cấp cao xem xét danh mục đầu tư và đưa ra quyết định phân bổ một cách cẩn trọng. Những dự án và sáng kiến có giá trị cao dường như rất quan trọng đối với những tổ chức muốn gây dựng nguồn quỹ. Các dự án dài hạn hoặc không phù hợp với trọng tâm kinh doanh thường nhận được rất ít hoặc thậm chí không nhận được tài trợ.

Thực tế này hoàn toàn dễ hiểu giúp một công ty tự đặt ra những ưu tiên về tài chính. Do phần lớn doanh thu của tổ chức đều đến từ phân khúc khách hàng và kênh phân phối hiện tại thay vì từ những nguồn thu mới, nên các nhà quản lý cấp cao thường phân bổ nguồn vốn dựa trên những dự án, chiến lược cải thiện, nâng cấp sản phẩm trong các doanh nghiệp hoạt động lâu năm chứ không phải các chiến dịch đột phá vượt qua ranh giới chứa đựng nhiều rủi ro.

Là đầu mối duy nhất tạo ngân sách trong phần lớn các công ty lớn, trên thực tế, quy trình dự thảo ngân sách là độc quyền: chỉ có duy nhất một người cung cấp vốn. Những người tham gia dự án không còn lựa chọn nào khác ngoài việc yêu cầu những nhà duyệt trình kế hoạch xuất vốn hỗ trợ. Trong khi đó, nguồn vốn không phải lúc nào cũng sẵn có.

Tuy nhiên, ta thấy điều ngược lại tại Thung lũng Silicon, nơi một vài công ty nổi tiếng về công nghệ đã khởi nghiệp bằng cách thuyết phục các nhà kinh doanh mạo hiểm chấp thuận đầu tư vào ý tưởng của họ. Trung bình, các dự án của họ bị từ chối ít nhất 10 lần trước khi nhận được tài trợ. Các doanh nhân khởi nghiệp bằng cách này dường như có thể tìm được những nguồn hỗ trợ vốn dồi dào, bởi Thung lũng Silicon là một mảnh đất màu mỡ, nơi họ có thể gặt hái được vô vàn ý tưởng độc đáo. Tuy nhiên, trong một công ty lớn, nếu chủ đầu tư không nghĩ đó là một ý tưởng có giá trị thì ý tưởng đó sẽ bị loại ngay lập tức.

Điều này dẫn đến một rào cản khác đối với sự đổi mới. Trong hầu hết các tổ chức, không chỉ có sự độc quyền về vốn mà còn tồn tại sự độc mĩ trong ý tưởng – chỉ có duy nhất một người đầu tư nên điều này tạo ra một chuỗi các yêu cầu. Có một điều rất đơn giản, diễn ra ở mọi công ty, là không ai có thẩm quyền để nhận các ý tưởng của bạn trừ người đầu tư.

Phòng Nghiên cứu & Phát triển

Một giải pháp cho những thách thức đối với sự cứng nhắc trong phân bổ nguồn vốn là lập ra các phòng Nghiên cứu hợp tác hay phòng Nghiên cứu & Phát triển với một ngân sách được chỉ định cho những ý tưởng độc đáo. Thông thường các phòng nghiên cứu này thường trở thành những nhà kho – nơi lưu trữ những ý tưởng không thể tìm được bất kỳ nguồn tài trợ nào.

Bản chất của phòng Nghiên cứu & Phát triển tồn tại độc lập và như một công cụ hỗ trợ cho các hoạt động của công ty. Thực tế, việc các phòng Nghiên cứu & Phát triển bị cô lập khỏi vấn đề kinh doanh cốt lõi là thất sách, bởi việc kinh doanh cốt lõi thường kiểm soát rất nhiều các nguồn lực quan trọng cần thiết đối với sự đổi mới, ví dụ: tiền mặt, nguồn nhân lực, mối quan hệ với khách hàng và năng lực cốt lõi. Do đó, họ buộc phải thể hiện ý tưởng của mình đối với lãnh đạo công ty – người không thiên vị tình cảm đối với các ý tưởng trên, và là người sẽ thẳng thắn chỉ ra các nguồn lực bị hạn chế của họ đối với các chiến lược đang tồn tại và những nhu cầu thiết thực thay vì tài trợ cho những dự án thiếu liên quan. Điều này lý giải tại sao những ý tưởng độc đáo và các đổi mới kinh doanh có quan hệ với nhóm nghiên cứu và phát triển hiếm khi được ban lãnh đạo công ty thông qua. Hầu hết các phòng Nghiên cứu & Phát triển đều ít tạo ra những thứ giá trị mang lại lợi nhuận mới cho các cổ đông.

Ví dụ điển hình là Xerox PARC (Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto), nơi những người có tư duy đổi mới và những người nhiều hoài bão bị tách biệt hoàn toàn với các nhà quản lý, kỹ sư sản phẩm và kế toán – những người điều hành phần còn lại của công ty. Thiếu quyền lực để tận dụng bất kỳ nguồn lực nào trong việc kinh doanh cốt lõi, những nhóm người có suy nghĩ đổi mới đã thất bại trong việc tạo ra các giá trị thiết thực cho Xerox. Trớ trêu thay, có những công ty khác – đáng chú ý nhất là Apple – đã thương mại hóa một số ý tưởng tuyệt vời nhất của nhóm này.

Có một số trường hợp – phòng Nghiên cứu nổi tiếng của Lockheed – dù bị cô lập với những bộ phận còn lại của công ty nhưng đã tạo ra những đột phá quan trọng. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng các kỹ sư được tập trung vào một nơi được gọi là Phòng Dự án Phát triển Tiên tiến Lockheed năm 1943 đã không được trả tiền để tạo ra các công nghệ mới và hiện thực hóa các ý tưởng mới mẻ. Thay vào đó, họ được trao cho những mục tiêu to lớn, đầy tham vọng và cụ thể – như phát triển máy bay chiến đấu đầu tiên của Không quân Mỹ, máy bay phản lực chiến đấu trong Thế chiến II khi đối mặt với mối đe dọa là nước Đức, hoặc phát minh một máy bay do thám có thể bay qua Liên Xô trong Chiến tranh Lạnh, hay chế tạo một máy bay Mach 3.0 mà không cần đến titanium.

Đó là lý do các kỹ sư tại phòng Nghiên cứu & Phát triển của Lockheed được trao cho rất nhiều quyền tự chủ giúp họ dồn tâm huyết vào các dự án cấp cao (và thường là bí mật), không bị tính quan liêu của tổ chức cản trở. Kết quả là, họ đã sản xuất ra các nguyên mẫu và các sản phẩm hoàn thiện trong thời gian kỷ lục.

Các phòng Nghiên cứu & Phát triển đã thu hút một lượng lớn các ý tưởng độc đáo trong công ty, là nơi đầu tiên kiểm tra những thành công và những người thầy đổi mới thông thái. Tuy nhiên, việc tách sự đổi mới thành các đơn vị riêng biệt, với nguồn ngân sách và nhân sự giới hạn, là cách làm phản tác dụng.

Thị trường cho các ý tưởng, nguồn vốn và nhân tài

Trong hầu hết các tổ chức, có những người có nhiều cơ hội được lắng nghe hơn những người khác. Thông thường, sự chia sẻ tiếng nói sẽ rút ngắn khoảng cách giữa nhân viên với ban lãnh đạo, cũng như vị trí của họ trong hệ thống cấp bậc doanh nghiệp. Ví dụ, nếu bạn có một ý tưởng và đột nhiên được tiếp xúc với giám đốc kỹ thuật, bạn sẽ có cơ hội bày tỏ ý tưởng và nhận được tài trợ. Nhưng nếu bạn đang làm việc ở bộ phận thấp hơn 7 cấp trong một công ty lớn – trong một phòng ban, tại một cửa hàng bán lẻ hoặc ở vùng hẻo lánh – thì bạn hầu như không có cơ hội bày tỏ, đồng nghĩa với ít cơ hội nhận được tài trợ cho việc thử nghiệm ý tưởng trong phạm vi nhỏ.

Những gì công ty thật sự cần là một cơ chế để kết nối ý tưởng – bất kể nó đến từ đâu và ai nghĩ ra nó – với nguồn vốn và năng lực cần thiết để thúc đẩy ý tưởng đó phát triển. Các nhà cải cách tương lai có thể tiếp cận nhanh chóng, dễ dàng với nguồn vốn thử nghiệm đã được thiết lập trong công ty nhằm hỗ trợ cho những ý tưởng đột phá. Hơn nữa, họ cũng có thể tiếp cận những kỹ năng của một số ít người thông minh để giúp cải tiến, phát triển, kiểm tra ý tưởng, có thể bằng cách xây dựng một nguyên mẫu. Thay vì nói chuyện với người đầu tư hay một vài nhà nghiên cứu, những người có tư tưởng đổi mới sẽ biến ý tưởng của họ thành một *thị trường* mở đối với nguồn vốn và năng lực trong toàn bộ tổ chức – thậm chí vượt qua ranh giới của tổ chức.

Thị trường luôn là cơ chế tốt hơn hệ thống cấp bậc trong việc tìm kiếm được nguồn lực phù hợp đằng sau những cơ hội tiềm năng. Không ai đồng tình rằng một nền kinh tế theo cơ chế tập trung lại có thể cạnh tranh với sự phát triển mạnh mẽ và linh hoạt của thị trường tự do theo hướng tư bản chủ nghĩa. Tuy nhiên, quá trình đổi mới của một công ty thường được vận hành như một cơ chế xã hội chủ nghĩa. Ví dụ như thị trường trao đổi chứng khoán New York. Thay vì tạo ra một thị trường hấp dẫn là nơi các ý tưởng, nguồn vốn, tài năng có thể nhanh chóng và dễ dàng hội tụ, hầu hết các công ty lớn đều tạo ra một quá trình đổi mới theo hướng tập trung, di chuyển chậm chạp và chắc chắn.

"Mang Thung lũng Silicon vào trong công ty"

Thung lũng Silicon là ví dụ điển hình về một thị trường đổi mới hiệu quả. Tại đây, nguồn vốn và nhân tài nhanh chóng được tiếp cận với các cơ hội mới, nhạy bén trong việc tìm ra những thứ kết hợp với nhau mà có thể tạo ra giá trị tài sản mới. Trong khi đó, tại hầu hết các công ty lớn khác, những yếu tố này không được sử dụng một cách linh hoạt trừ khi có yêu cầu.

Hơn nữa, ở Thung lũng Silicon, không có định kiến về người đổi mới, dù là người già hay trẻ, dù có bằng cấp hay không, dù đã có kinh nghiệm công tác nhiều năm trong các công ty đẳng cấp quốc tế hay chỉ làm việc tại gara, điều duy nhất họ quan tâm là chất lượng của những ý tưởng.

Gary Hamel lập luận rằng: sự thịnh vượng phi thường của Thung lũng Silicon không phải do một nhóm thiên tài tạo ra mà do mô hình kinh doanh theo kiểu của Valley. “Phương thuốc” mà ông chỉ định cho các công ty lớn là: cố gắng đưa mô hình hoạt động của Thung lũng Silicon vào trong công ty bằng cách thay thế mô hình kinh tế vùng trong tổ chức của mình – và thiết lập cơ chế liên kết các ý tưởng, nguồn vốn, nhân lực một cách linh động thay vì cơ cấu tổ chức và quy trình quản lý truyền thống.

Liên kết ý tưởng và nguồn vốn

Có nhiều cách khác nhau để tạo dựng một thị trường cho những ý tưởng trong công ty. Một trong số đó là cách duy trì một tỷ lệ phần trăm ngân sách nhất định để cấp vốn cho các ý tưởng kinh doanh đột phá, và mời mọi người trong tổ chức tham gia thể hiện ý tưởng của mình. Trong một công ty lớn, quá trình dự thảo ngân sách cần được thay đổi để biến điều này thành hiện thực. Các nhà quản lý cấp cao đã dành 10% trong nguồn vốn 1 tỷ đô-la hàng năm để tài trợ cho các dự án đáp ứng được thử nghiệm về sự đổi mới cấp tiến. Một dự án phải hội tụ mọi điều kiện về sự độc đáo và khả năng thay đổi kỳ vọng của khách hàng, hay nền kinh tế của ngành hoặc nền tảng cho sự cạnh tranh. Các giám đốc bộ phận biết rằng điều kiện để nhận được nguồn vốn hỗ trợ là họ phải sở hữu những dự án có tính khả thi cao. Phương pháp này cho thấy một điều, nếu công ty không tài trợ cho các dự án đột phá thì nó cũng không bao giờ mang lại kết quả ngoài mong đợi.

Một cách khả thi khác để tái tạo quá trình phân bổ nguồn lực – để họ có thể làm việc giống kiểu Thung lũng Silicon và giảm sự ảnh hưởng của sự tập trung trong nền kinh tế – là nói với những công ty có nguồn quỹ linh động, ví dụ, hơn 100.000 đô-la (đôi khi là hàng trăm hoặc hàng nghìn đô-la trong một công ty lớn) rằng “Bạn có thể lấy 1, 3 hay 5% trong quỹ của mình và đầu tư vào bất kỳ dự án nào ở bất kỳ đâu trong công ty mà bạn cảm thấy hứng thú”. Nói cách khác, các nhà quản lý có thể đóng vai trò như nhà đầu tư lớn, góp nguồn lực của mình với một nhóm các nhà đầu tư khác để cung cấp nguồn quỹ phát triển cho các thí nghiệm hoặc đổi mới mang tính chiến lược đầy hấp dẫn. Và để thưởng một dự án hay một danh mục dự án tạo ra được doanh thu tích cực – theo nghĩa tạo ra doanh thu mới hoặc tiết kiệm một khoản chi phí lớn cho công ty – một phần thưởng sẽ được trao cho người đã cung cấp nguồn quỹ và đóng vai trò nhà tài trợ hoặc người cố vấn.

Điều này sẽ giúp các nhà cải cách tiếp cận với các nhà đầu tư tiềm năng thông qua công ty, nhằm tăng cường nguồn quỹ, cũng giống như cách các công ty khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon đã làm. Do được giải phóng, nguồn vốn có thể chảy vào những nơi có tiềm năng tạo ra sự chuyển đổi cho kinh doanh cốt lõi nhất.

“Người thay đổi cuộc chơi” Shell

Royal Dutch/Shell, gã khổng lồ kinh doanh dầu Anglo-Dutch là một ví dụ điển hình về thị trường cho các ý tưởng. Đây có thể không phải là một trường hợp điển hình cho sự phân bổ nguồn lực nhanh và linh động. Thực tế, một nhân viên đã miêu tả công ty như “một mê cung với các bức tường cao 30m”, nhưng

trong vài năm trở lại đây, những biến chuyển văn hóa cấp tiến đã được thực hiện.

Royal Dutch/Shell đã thiết lập một quy trình rộng mở trong toàn công ty gọi là GameChanger (Người thay đổi cuộc chơi), tài trợ cho các ý tưởng đột phá của các công ty chi nhánh trên toàn cầu. Ban đầu, quy trình này chỉ áp dụng trong nội bộ, nhưng hiện nay GameChanger đã mở rộng cho mọi đối tượng, mọi bộ phận trong công ty (dù là ở trụ sở công ty, giàn máy khoan dầu, hay nơi nào đó ở vùng biển Đông) cũng như các tổ chức ngoài công ty. Với ý niệm rằng các ý tưởng và nhân tài ẩn giấu khắp nơi, hệ thống này được thiết kế nhằm phá vỡ các bức tường ngăn cách trong công ty và mở ra môi trường thân thiện cho sự đổi mới – một môi trường giúp cho khả năng của con người được nhìn nhận từ mọi góc độ mang tính chính trị và địa lý trong và ngoài tổ chức. Như trong một nền dân chủ, mọi người đều có quyền bỏ phiếu, điều được quan tâm trong quy trình GameChanger là chất lượng của ý tưởng, chứ không phải là người phát minh hay nguồn gốc của ý tưởng đó.

Như Shell mô tả, mục đích của GameChanger là để “đầu tư vào các ý tưởng kỹ thuật và kinh doanh từ trong hoặc ngoài công ty – những ý tưởng có thể vừa (a) định hình lại một cách cơ bản quy mô, chiến lược của Shell, và (b) cho phép chúng ta khám phá được những hướng đi hoàn toàn mới. Đây là cách mà GameChanger hoạt động: bất kỳ một nhân viên trong hay ngoài công ty có một ý tưởng đầy hứa hẹn đều có thể truy cập trực tuyến, điền vào đơn đăng ký và gửi nó qua mạng. Tiêu chí ban đầu cho việc tiếp cận những ý tưởng này là:

1. *Tính mới lạ:* Ý tưởng này có hoàn toàn mới và khác biệt?
2. *Mang lại giá trị:* Ý tưởng này có tạo ra giá trị mới nếu nó được thực hiện không?
3. *Tại sao lại là Shell?* Liệu Shell có thể khiến các ý tưởng trở nên tầm vóc, giá trị hơn và thu hút được sự quan tâm của người tiêu dùng khi đưa vào thực tiễn?
4. *Kế hoạch có độ tin cậy cao:* Có kế hoạch quản lý rủi ro do những người có trình độ đảm nhiệm trong quá trình hiện thực hóa ý tưởng không?

Những ý tưởng được gửi thẳng tới hội đồng đánh giá chuyên môn gồm sáu người định kỳ một tuần một lần và được đưa ra cho những người mới đánh giá sáu tháng một lần. Hội đồng sẽ xem xét từng ý tưởng, và sẽ thảo luận chi tiết với người đưa ra ý tưởng nào có tính khả thi nhất. Nếu ý tưởng được phê duyệt, người đưa ra ý tưởng có thể nhận được khoản tài trợ 25.000 đô-la trong vòng một tuần. Cùng với nguồn vốn tài trợ, nhà cải cách cũng sẽ có *thời gian* 30 ngày nhằm thực hiện một cuộc thí nghiệm để xem giả thuyết quan trọng nhất của ý tưởng có được thông qua không. Điều này dựa trên nhận thức về một trong những khó khăn lớn nhất của nhà cải cách không phải là tìm ra nguồn vốn mà là có thời gian thử nghiệm ý tưởng thông qua việc cho phép người đưa ra ý tưởng “thoát khỏi” các trách nhiệm hiện tại trong một khoảng thời gian.

Sau khi các giả thiết cho ý tưởng đã được phân loại, ý tưởng trở nên rõ ràng nhờ các câu hỏi cơ bản đã được trả lời trước đó. Vì vậy, với 25.000 đô-la và 30 ngày, người đưa ra ý tưởng phải giải quyết được các vấn đề này, đơn giản bằng cách nói chuyện với các chuyên gia để xem họ đánh giá tính khả thi của ý tưởng như thế nào, hoặc thử nghiệm ý tưởng để xác định tính khả thi về mặt kỹ thuật hay thiết kế một mô hình để xem phản ứng của mọi người về ý tưởng đó.

Sau 30 ngày, người đưa ra ý tưởng quay trở lại và thuyết trình về kết quả. Trong nhiều trường hợp, ý tưởng đã trở nên rõ ràng sau giai đoạn này dù nó có tiềm năng để thực thi hay không. Ý tưởng sẽ không được thông qua nếu không nhận được sự tán thành của cả hội đồng. Vì thế, hội đồng GameChanger sẽ nói, “Thôi được, 25.000 đô-la tiếp theo cho 30 ngày nữa thì thế nào?” hoặc “Điều này có vẻ rất hứa hẹn, chúng tôi sẽ đưa cho bạn 50.000 đô-la cho 90 ngày”. Hội đồng sẽ xem xét kỹ lưỡng để quyết định kế hoạch đó có khả thi và có đáng để tiếp tục tài trợ hay không. Cuối cùng, số tiền tài trợ trung bình của GameChanger cho mỗi ý tưởng là 100.000 đô-la, tuy nhiên một vài dự án có thể nhận được tới 600.000 đô-la.

Hội đồng sẽ cố gắng kết nối nhà cải cách với một loạt nguồn lực trong công ty bao gồm các chuyên gia như nhà tư vấn kỹ thuật, nhà cố vấn hay các cá nhân tài năng khác và những người có thể tham gia vào việc phát triển dự án đó. Sau đó, nếu một dự án đạt được bước tiến đáng kể, họ sẽ báo cáo cho ban lãnh đạo công ty và trao cho nhà cải cách cơ hội thực hiện ý tưởng.

Cho đến nay, hệ thống này đã thu hút hàng nghìn ý tưởng mới từ các nhân viên ở mọi bộ phận trong công ty – cũng như các nguồn lực bên ngoài – trong đó, hàng trăm ý tưởng đã được tài trợ. Nhiều ý tưởng sau đó trở thành hiện thực hoặc trở thành một trong những sáng kiến góp phần vào sức tăng trưởng của Shell. Trong khi đó, một số ý tưởng khác vẫn đang được đưa ra xem xét như những dự án Nghiên cứu và Phát triển. Vài năm qua, nhiều sáng kiến lớn nhất của Shell có nguồn gốc từ GameChanger, và phần lớn nguồn ngân sách Nghiên cứu và Phát triển của công ty được rót vào các dự án khởi nguồn từ hệ thống này. Những ý tưởng không được thông qua sẽ được tập hợp trong một kho dữ liệu cơ bản nơi tất cả nhân viên ở Royal Dutch/Shell có thể truy cập – nó như một ngân hàng ý tưởng, cho phép các nhà cải cách tiềm năng có thể tiếp tục phát triển ý tưởng của mình bằng cách so sánh với các ý tưởng trước đó hoặc mang tới một sự hiểu biết mới cho những ý tưởng đã có.

Khởi nguồn như một sáng kiến trong bộ phận lớn nhất của Shell – phòng Khai thác và Sản xuất, ngân sách được giao cho hội đồng GameChanger ban đầu cho việc hỗ trợ các ý tưởng mới là 20 triệu đô-la. Con số này ít hơn 0,1% doanh thu của E&P trong năm 2000. Do đó, quy trình này đã tạo ra tiếng vang lớn nhờ được xây dựng dựa trên số nguồn vốn và thời gian thử nghiệm khiêm tốn chứ không phải là các khoản đầu tư lớn.

Cách tiếp cận sự đổi mới này chứng tỏ gã khổng lồ công nghiệp cùng với bộ máy công kênh đã loại bỏ được sự quan liêu, thực hiện những đam mê đổi mới mà bạn có thể tìm thấy tại các doanh nghiệp khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon. Trên thực tế, cách tiếp cận này là yếu tố khiến GameChanger trở nên ngày càng hấp dẫn. Nếu việc cải cách này diễn ra tại Google, nhiều người sẽ nói “Ồ, nhưng đó là Google. Chúng ta không thể làm điều tương tự với hệ thống đồ sộ, quan liêu và công kênh”. Nhưng nếu những điều này có thể được thực hiện ở Shell – nơi có bộ máy công kênh và quan liêu hơn rất nhiều công ty – nó cũng có thể được thực hiện tại công ty của bạn.

GameChanger hoạt động rất hiệu quả, với quy trình đơn giản, vì thế không hề khó để áp dụng nó tại một công ty khác. Vậy tại sao rất ít tổ chức quyết định áp dụng phương pháp tương tự? Lý do không phải bởi việc thực hiện nó như một kế hoạch có vẻ khó khăn, mà bởi sự phức tạp của việc thay đổi vị trí quyền lực và sự ảnh hưởng bên trong tổ chức, vì về cơ bản, một quy trình như GameChanger đã chuyển giao quyền lực rút thẩm quyền quyết định phân bổ nguồn lực khỏi quy trình dự thảo ngân sách truyền thống sang tay những người khác. Hiểu được lợi ích tiềm năng của việc thay đổi vị trí quyền lực – và chính xác là làm thế nào để tạo ra sự thay đổi một cách tốt nhất – là bước đầu để giải quyết sự ì trệ của tổ chức hiện hành.

Tạo danh mục dự án

Quy trình GameChanger của Shell đã cho thấy tầm quan trọng của việc phát hiện được giá trị tiềm năng to lớn trong các ý tưởng đột phá ngay cả khi những ý tưởng này chỉ chứa 10-20% cơ hội thành công. Vấn đề là, không ai có thể biết chính xác ý tưởng nào sẽ thất bại và ý tưởng nào sẽ thành công.

Thông thường, các công ty có xu hướng xem xét và tài trợ cho các dự án dựa trên những đánh giá cá nhân đối với mỗi đề xuất: Đây có phải là một ý tưởng hay? Nó là cơ hội đầu tư an toàn hay nguy hiểm? Cơ hội thành công của nó là 90% hay chỉ là 20%? Những ý tưởng không đột phá hiếm khi có được nguồn tài trợ, hầu hết các ý tưởng không đáp ứng được những tiêu chí đánh giá sẽ bị loại bỏ.

Các nhà đầu tư mạo hiểm lại có cách nghĩ khác: họ có thể đầu tư vào một tá dự án, hay thậm chí nhiều hơn, trong cùng một thị trường, để nhận ra rằng sáu dự án có thể hoàn toàn thất bại, ba dự án hòa vốn, một hoặc hai dự án sẽ nhân đôi cơ hội đầu tư, và cái còn lại có thể trở thành một Google tiếp theo, mang lại năm mươi đến một trăm lần lợi nhuận so với khoản đầu tư ban đầu. Mục tiêu của một vụ đầu tư mạo hiểm không phải là để loại bỏ những người không thành công mà để chắc chắn rằng sẽ có một người chiến thắng. Mục tiêu không phải là đạt lợi nhuận trên mọi dự án mà là trên một danh mục các dự án – chỉ duy nhất khoảng 20% dự án có cơ hội thành công, nhưng với hy vọng rằng một hoặc hai dự án sẽ mang lại thành công vang dội.

Đây là logic đằng sau mô hình GameChanger. Không giống như quy trình phân bổ nguồn lực truyền thống, nơi mỗi dự án đều có “người sở hữu” hoặc nhà tài trợ riêng, GameChanger là một hội đồng sở hữu và quản lý một danh mục dự án. Thay vì đánh giá hiệu suất dựa trên từng dự án, nó được đánh giá trên toàn bộ danh mục. Thực tế, GameChanger đã trở thành một trong những danh mục mang lại lợi nhuận cao nhất tại Shell.

Phân bổ nhân tài

Trong mô hình thị trường ở Thung lũng Silicon, nhân tài cũng được linh hoạt như nguồn vốn; nhân tài di chuyển tới các công ty có điều kiện làm việc tốt và có cơ hội tiềm năng nhất. Tại thung lũng Silicon, thị trường cho nhân tài rất lớn, nó hoạt động trên nguyên tắc thu hút nguồn lực, thay vì phân bổ nguồn lực.

Tại sao không tạo ra một thị trường nội bộ cho nhân tài trong tổ chức của bạn – sẽ hoạt động dựa trên nguyên tắc tương tự? Tại sao lại trói buộc một số tài năng sáng giá nhất của bạn với các công ty cũ khi mà họ có thể tạo ra các giá trị cho dự án của một đột phá mới? Tại sao không sắp xếp những người loại “A” làm công việc có cơ hội loại “A”? Tại sao không phân bổ các vị trí phó chủ tịch bộ phận, lãnh đạo dự án, và các vị trí chủ chốt khác cho những nhân viên có năng lực tốt nhất ở công ty?

Một điều may mắn là bạn sẽ không cần ở Thung lũng Silicon thì mới có thể quản lý theo những nguyên tắc này. Chuck Knight, cựu CEO của Emerson Electric, đã viết rằng khả năng coi các nhà lãnh đạo tài ba là “tài sản của công ty – thay vì của bộ phận hay các đơn vị nơi họ đang làm việc” là một nguyên tắc quản lý quan trọng để thúc đẩy sự đổi mới. Các công ty lớn đang nỗ lực nhìn nhận, đánh giá nhân viên của mình theo nguyên tắc này. Hiện nay, rất nhiều công ty đang phá vỡ rào cản giữa các đơn vị kinh doanh và tổ chức tầm cỡ quốc gia để cho phép nguồn nhân lực tự do luân chuyển tới các dự án hứa hẹn phát triển nhất.

Hãy xem xét trường hợp của Whirlpool. Thay vì dựa vào hệ thống nhân tài sẵn có và chỉ định họ tham gia các dự án đổi mới, Whirlpool cho phép mọi nhân viên được tự do lựa chọn những dự án phù hợp với năng lực của mình. Mạng nội bộ của công ty Innovation E-space cho phép nhân viên có thể xem xét các dự án đổi mới và tình nguyện tham gia vào một trong những dự án đó (có thể là làm việc bán thời gian hoặc toàn thời gian) nếu họ hứng thú với một ý tưởng và cảm thấy có thể đóng góp cho dự án. Innovation E-Space cũng có một trang quản trị gọi là Mypage – hoạt động theo cách tương tự để phổ biến websites như Myspace.com – nơi các nhân viên có thể miêu tả về bản thân, kinh nghiệm, kỹ năng và sở thích của họ. Điều này không chỉ mở ra một cộng đồng trực tuyến trên toàn cầu mà còn tạo ra một thị trường nội bộ rất hiệu quả cho nhân tài.

Hướng tới các tổ chức liên minh

Một điều rõ ràng là để có được nguồn lực phù hợp đằng sau những ý tưởng sáng giá đòi hỏi các công ty phải thay đổi cách nghĩ mới, tìm ra cách quản lý mới và xây dựng hình thức tổ chức mới. Nếu mô hình “yêu cầu và giám sát” phân cấp luôn song hành với sự phát triển của các tổ chức công nghiệp quy mô lớn, thì nó cũng chứng minh rằng mô hình này là mô hình quản lý ít hợp lý nhất đối với một tổ chức được xây dựng cho mục tiêu đổi mới.

Sự phân cấp giúp các nhà lãnh đạo kiểm soát các nguồn lực kinh tế, nhưng đồng thời cũng tạo ra sự phân bổ cứng nhắc, cản trở sự sáng tạo và phát triển của các ý tưởng. Họ tạo ra một hệ thống rào cản đối với việc khám phá những điều mới. Nói cách khác, các thị trường đang ngày càng trở nên hấp dẫn như một hình thức của tổ chức đổi mới, bởi chúng đưa ra lời hứa phá vỡ những sự cứng nhắc này. Chúng cho phép các công ty thu thập được khả năng tương tượng và sự sáng tạo của tất cả nhân viên, cho phép các ý tưởng, nguồn vốn và nhân tài gặp nhau nhanh chóng và dễ dàng.

Theo quan điểm của chúng tôi, điều cần thiết là sự kết hợp của một hình thức tổ chức phân cấp với các yếu tố của sự phân cấp và thị trường – với mong muốn cải thiện năng lực đổi mới của công ty. Chúng ta cần cân bằng lại việc sử dụng các nguồn hợp tác thông qua cơ chế mới – những cơ chế giải phóng năng lượng sáng tạo của công ty theo cách thức mà các tổ chức thuần túy sử dụng mô hình yêu cầu và giám sát không bao giờ làm. Chúng ta cần các tổ chức tin tưởng vào chế độ dân chủ đổi mới – rằng các ý tưởng với tiềm năng mang lại hàng tỷ đô-la có thể tạo ra từ bất kỳ ai và ở bất kỳ đâu.

Thay vì lo ngại điều này sẽ khiến họ mất việc, các nhà quản lý nên khám phá và theo đuổi những cấu trúc quản lý mới, nhận ra rằng vai trò then chốt của họ là người chiến thắng trong quy trình đổi mới.

Thay vì chỉ tập trung sàng lọc các ý tưởng và cố gắng quyết định ý tưởng nào thể hiện cơ hội đầu tư mới lớn nhất thì các nhà lãnh đạo nên tìm mọi cách để đầu tư nhiều hơn vào các cơ hội mà nhân viên đang khám phá. Họ nên đọc các kế hoạch kinh doanh của nhân viên, đầu tư thời gian, nhiệt huyết và sự quan tâm nếu có cơ hội. Họ nên khuyến khích mọi người suy nghĩ như những doanh nhân khởi nghiệp và giúp

nhân viên bán ý tưởng của mình trong thị trường công ty. Họ nên chuyển ít nhất một khoản tiền nhỏ trong nguồn quỹ của họ ra khỏi kế hoạch thừa kế và đầu tư vào các thử nghiệm về sản phẩm mới, kênh phân phối, nhóm khách hàng, chiến lược về giá và nhiều thứ có giá trị đổi mới khác.

Cũng giống như phần lớn các công ty đang tái cơ cấu quy trình kinh doanh để giảm thiểu thời gian giữa thủ tục và dòng tiền, giờ đây họ cần phải làm điều tương tự với cơ cấu quy trình quản lý – như ngân sách nguồn vốn và kế hoạch kinh doanh chiến lược. Những điều này vẫn sẽ tiếp tục, không chỉ để hiện thực hóa những khả năng mới và nhận ra những cơ hội thích hợp, mà còn khiến chúng trở nên hiệu quả, sau đó nhanh chóng tập hợp đủ nguồn vốn và nhân tài để biến các ý tưởng hứa hẹn thành những nguồn lợi nhuận mới.

Tăng cường các nguồn lực sẵn có

Nhiều nhà quản lý cho rằng khó khăn lớn nhất không phải là làm thế nào để phân bổ lại nguồn lực từ việc kinh doanh kế thừa sang cho các cơ hội tăng trưởng mới mà là việc tìm đủ nguồn lực để thực hiện trong giai đoạn đầu tiên. Dưới sự quản lý khắt khe, liên tục mọi ngân sách và với sự cắt giảm lương bổng trong toàn bộ tổ chức thì nguồn lực cho sự đổi mới sẽ đến từ đâu?

Nếu các nhà quản lý tin rằng sự đổi mới đòi hỏi họ phải thực hiện một cú huých lớn đối với doanh thu ngắn hạn, thì việc nói lòng nguồn vốn cần thiết và nhân tài sẽ là thứ mà họ miễn cưỡng phải làm. Trong khi sự miễn cưỡng này xét về góc độ nào đó là điều dễ hiểu, thì giả định ngầm ở đây là sự đổi mới cơ bản chỉ được thực hiện nếu công ty đầu tư vào các nguồn lực quan trọng. Điều này cũng không hoàn toàn đúng. Như ta đã biết, sự đổi mới cần có nguồn lực, nhưng trong nhiều trường hợp, những nguồn lực mà các nhà quản lý giả định là quá lớn so với nhu cầu thực tế.

Ví dụ, hãy xem xét chương trình Hyshot của trường Đại học Queensland, nơi chịu trách nhiệm về các chuyến bay thử nghiệm thành công đầu tiên trên thế giới của động cơ phản lực (được coi là tương lai của ngành hàng không thương mại). Làm thế nào một đội nhỏ các nhà khoa học Australia – làm việc với ngân sách chưa đến hai triệu đô-la và một tên lửa được làm phần lớn từ các bộ phận thông dụng, bán đại trà – lại đạt được một kết quả đột phá như vậy? Làm thế nào họ có thể chống lại NASA, nơi đã đầu tư hàng trăm triệu đô-la cho các dự án phản lực, và đánh bại nó?

Câu trả lời là: mối tương quan giữa các nguồn lực đổi mới và kết quả cạnh tranh thực ra yếu hơn so với những gì mọi người tưởng tượng. Thực tế, bạn không cần có ngân sách như của NASA để có được những ý tưởng lớn và tạo ra những thành tựu đáng kinh ngạc. Trái lại, bạn có thể tạo ra thành công với chi phí rất rẻ. Thật vậy, bạn nên tạo ra sự đổi mới bằng giá rẻ! Nếu tổ chức của bạn cắt giảm mọi chi phí, thì ngân sách cho sự đổi mới cũng không phải là ngoại lệ. Sự đổi mới vẫn phải được thực hiện hiệu quả như các quy trình khác trong công ty.

Trên thực tế, có rất nhiều cách để tăng cường nguồn lực sẵn có của bạn nhằm tạo ra sự đột phá cho quá trình đổi mới. Một cách, như chúng tôi đã đề cập trong chương 4, là thu hút sự tham gia của mọi trí tuệ trong và ngoài tổ chức vào nỗ lực đổi mới của công ty. Quy trình Gamechanger của Shell, như chúng tôi đã giới thiệu trong các ví dụ trước, cũng là một ví dụ điển hình cho vấn đề này. Tạo ra một cánh cửa mở cho các ý tưởng từ mọi người, ở mọi nơi là cách có chi phí thấp nhất để tăng số lượng các ý tưởng được chuyển vào kho đổi mới của bạn. Ví dụ như chương trình đổi mới mở của P&G – “Liên kết và Phát triển” – không chỉ sản xuất ra một loạt sản phẩm mới thành công từ ngoài công ty mà còn giúp P&G giảm khoảng 20% chi phí phát triển và đầu tư, giúp tăng năng suất đáng kể.

Để đổi mới với chi phí thấp, bạn cần phá vỡ quan niệm về sự đổi mới đòi hỏi công ty phải tự làm mọi thứ. Ví dụ như Apple đã tạo ra hệ điều hành máy tính cá nhân tiên tiến nhất thế giới, dù họ chỉ có 2,5% thị phần, chỉ là một phần nhỏ trong ngân sách đầu tư và phát triển trị giá sáu tỷ đô-la hàng năm của Microsoft? Điều này sẽ không xảy ra nếu Apple tạo ra khoản tiền bằng cách bán hệ điều hành Mac OS X Leopard với một mức giá cao, giống như Ferrari đã làm ra mức giá 250.000 đô-la cho một chiếc xe ô tô thể thao có tính thẩm mỹ và chất lượng cao. Đây là câu trả lời: mã phần mềm cốt lõi đằng sau hệ điều hành của Apple là UNIX – nó đã không còn là một lĩnh vực công cộng. Rõ ràng, Apple đã tạo ra lớp vỏ bọc cho phần lõi này – được gọi là giao diện, bộ dò và các thành phần khác khiến cho hệ điều hành trở nên tuyệt vời và dễ sử dụng.

Những điều tương tự cũng đúng nếu bạn nhìn vào iPod. Hãng Apple có thể phát triển các mạch điện

tối ưu cho các thiết bị và thêm vào các biểu tượng dễ nhìn và tạo ra một giao diện thân thiện với người dùng, nhưng về bản chất, iPod lại dựa trên một nền tảng tham chiếu được thiết kế bởi một công ty có tên là Portal Player. Điều này giải thích tại sao Apple lại có thể phát triển phiên bản iPod đầu tiên trong vòng chưa đến một năm.

Nếu Apple chọn phát triển hệ điều hành Mac Os X Leopard hay iPod hoàn toàn dựa vào nguồn năng lực sẵn có của công ty ngay từ đầu thì sẽ gặp rất nhiều khó khăn, chi phí cũng sẽ cao hơn, thời gian cho dự án cũng sẽ kéo dài thêm. Thay vào đó, Apple đã chọn cách đổi mới ở những điểm quan trọng – trong điểm tạo thêm giá trị điển hình độc nhất của Apple – và tận dụng các nguồn lực cho những phần việc còn lại từ ngoài công ty. Đây là một phương pháp hiệu quả để tăng cường nguồn lực.

Ngay cả các tổ chức với ngân sách khổng lồ và mục tiêu đầy tham vọng cũng thay đổi ý kiến rằng đổi mới không đòi hỏi chi phí quá lớn. Bộ Quốc phòng Mỹ là một ví dụ. Một trong những ưu tiên hàng đầu của Bộ là phát triển các rô-bốt chiến đấu có nhiệm vụ trinh sát trên mặt đất – những địa điểm rất nguy hiểm cho binh sỹ. Mục tiêu là tạo ra 1/3 lực lượng quân đội trinh sát là rô-bốt tự động vào năm 2015. Khi kế hoạch này được đệ trình tại Trung tâm Nghiên cứu các dự án Cao cấp của Bộ Quốc phòng (DARPA), nó đã tạo ra một điều lớn lao. Thay vì cố gắng đấu tranh để có được một phần nhỏ trong ngân sách cho việc đầu tư mở rộng vào nghiên cứu và phát triển Robot của Bộ Quốc phòng, nó đã tạo ra “DARPA Grand Challenge” – sự cạnh tranh được tài trợ bởi chính phủ, mang tính chất mở đối với mọi người, mục đích để tạo ra những phương tiện trên mặt đất tự động hoàn toàn, tự chạy, không cần người lái hay điều khiển có thể băng qua sa mạc Mojave trong thời gian nhanh nhất. Một sự kiện thường niên với giải thưởng 2 triệu đô-la đã thu hút hàng trăm nhóm sáng tạo từ các trường đại học, phổ thông, cao đẳng, các doanh nghiệp và các tổ chức khác trong và ngoài nước Mỹ – tất cả đều sẵn sàng đóng góp khả năng kỹ thuật của họ chỉ để thỏa mãn niềm đam mê.

Cách thứ hai để nâng cao hiệu quả đổi mới, như ví dụ về GameChanger của Shell, là đảm bảo các thử nghiệm đổi mới dựa trên thời gian và nguồn vốn ít ỏi, thay vì một sự đầu tư lớn.

Cách thứ ba liên quan tới việc tăng nguồn lực sẵn có là duy trì cam kết đổi mới một cách cố định theo thời gian. Xem xét sự kiên nhẫn của Toyota, chương trình kéo dài nhiều năm nhằm tạo ra những chiếc ô tô thân thiện với môi trường – kết quả là một loạt các loại xe có thể chạy bằng cả xăng và điện. Nó được điều hành theo từng bước với sự đầu tư tăng dần qua các giai đoạn khi sự kết hợp giữa việc kinh nghiệm và việc học hỏi cũng như khi khả năng của công ty phát triển mạnh mẽ hơn. Trái lại, GM lại có một khởi đầu rất tốn kém trong giai đoạn đầu những năm 1990 để theo đuổi mục tiêu tương tự, thậm chí họ đã đầu tư hàng tỷ đô-la vào loại xe không có khối, chạy bằng điện, hình dáng quả trứng, EV-1. Chiếc ô tô đã thất bại về mặt thương mại. Ba năm sau chiến dịch phát triển rầm rộ, vào năm 1996, nó chỉ sản xuất ra được 700 chiếc xe, CEO của GM đã quyết định dừng sản xuất loại xe này. Bài học rút ra từ câu chuyện này là việc có được những mục tiêu mang tính cách mạng là rất tốt, song cách tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó là hãy thực hiện từng bước một cách chắc chắn, không nên tạo ra ngay một bước chuyển lớn trong các ưu tiên đổi mới với những khoản đầu tư đầu tư khổng lồ nhưng không mang lại kết quả cao.

Bằng cách tập trung vào những yếu tố quan trọng như: phát huy trí tưởng tượng của nhân viên, tìm kiếm những người có ý tưởng ở bên ngoài, đầu tư với nguồn vốn nhỏ và giữ đúng cam kết, bạn có thể làm tăng đáng kể nguồn tài chính và nhân lực.

Nhưng làm thế nào bạn có thể đảm bảo mức độ đầu tư của bạn là phù hợp với những gì mà một cơ hội cụ thể mở ra? Và bạn cần làm gì trong điều kiện thực tế để giảm thiểu sự đầu tư của bạn vào đổi mới. Đây là những câu hỏi quan trọng sẽ được giải đáp trong chương 9.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể chắc chắn nguồn vốn tài trợ và nhân tài được tập trung đến những ý tưởng tốt nhất?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Suy nghĩ lại về quy trình dự thảo ngân sách hiện tại của bạn: nó có đủ khả năng để khuyến khích ý tưởng mới hay chỉ đủ để duy trì tình trạng hiện tại?

- Cân nhắc việc lập ra những nguồn quỹ dành riêng cho những đổi mới mang tính đột phá và sử dụng nó để cấp vốn cho các ý tưởng sáng giá từ mọi nơi trong hoặc ngoài công ty.

- Không trói buộc những người có năng lực vào một đơn vị kinh doanh lâu năm. Thay vào đó, áp dụng những nguyên tắc của nền kinh tế tự do bằng cách tạo ra thị trường nội bộ cho nhân tài dựa trên việc thu hút thay cho việc phân bổ nhân tài.

- Kết hợp các yếu tố thị trường và hệ thống cấp bậc để tối đa hóa tiềm năng đổi mới của công ty. Tái cân bằng việc sử dụng các nguồn lực thông qua các cơ chế thị trường mới có thể giải phóng năng lượng sáng tạo theo cách mà cơ chế quản lý và giám sát kiểu cũ hoàn toàn không thể thực hiện được.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể nuôi dưỡng những ý tưởng mới khai sinh và tạo cơ hội phát triển thay vì vùi tắt nó?

Yêu cầu lãnh đạo

- Nhận ra dù những ý tưởng với cơ hội thành công thấp cũng có giá trị, mặc dù rất giới hạn, trong việc tìm kiếm thêm cơ hội.

- Không cô lập sự đổi mới, đảm bảo rằng các ý tưởng mới phải được kết hợp với các nguồn lực, tài sản và năng lực.

- Tập trung vào danh mục đổi mới và tìm kiếm nhằm tối đa hoá sự thành công. Không sử dụng lối suy nghĩ tài chính truyền thống để đánh giá các ý tưởng từ trong “phôi thai”.

- Cần đánh giá chính xác giá trị của những ý tưởng mới để có được một nguồn vốn phù hợp, nhằm tránh lãng phí cho hệ thống ngân sách hỗ trợ.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể đổi mới với nguồn lực bị hạn chế?

Yêu cầu lãnh đạo

- Hiểu rõ thực tế rằng hoàn toàn có thể đổi mới với chi phí thấp. Có nhiều cách để tăng cường nguồn lực đổi mới nhằm tạo nên những thành công đáng kinh ngạc cho mỗi sự đổi mới.

- Không coi “thiếu nguồn lực” là lý do cho kết quả đổi mới kém hiệu quả. Mối liên kết giữa các nguồn lực đổi mới và kết quả của nó nhỏ hơn nhiều so với sự tưởng tượng của mọi người.

- Chấp nhận quan điểm nhân viên “bình thường” có thể trở thành một nguồn đổi mới đặc biệt. Không ủy thác trách nhiệm đổi mới cho riêng một nhóm các chuyên gia.

- Hãy tìm kiếm những ý tưởng và nhân tài đổi mới bên ngoài công ty theo cách mà các công ty như P&G đã làm.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể duy trì động lực đổi mới?

Yêu cầu lãnh đạo

- Cam kết thực hiện một số ít các mục tiêu đổi mới trung hạn và duy trì cam kết đó.

- Không liên tục thay đổi các ưu tiên đổi mới. Chương trình “đầu tư bắt đầu lại, dừng lại” có xu hướng làm suy giảm uy tín và hiệu suất của sự đổi mới.

9. MỨC ĐỘ RỦI RO VÀ VIỆC GIẢM THIỂU RỦI RO CHO CÁC KHOẢN ĐẦU TƯ VÀO ĐỔI MỚI

Hãy nhìn vào danh mục các cơ hội tăng trưởng mới do chính bạn tạo ra thông qua các nỗ lực đổi mới của mình, bạn có thể thấy một chuỗi cơ hội với khung thời gian và mức độ rủi ro khác nhau. Sự đa dạng này không hoàn toàn xấu như các nhà lãnh đạo thường quan niệm. Tuy nhiên, để tạo ra giá trị bền vững từ những nỗ lực đổi mới của mình, bạn và công ty nhất thiết phải hiểu sự khác biệt giữa chúng và quản lý việc học hỏi cũng như các khoản đầu tư nguồn lực dựa theo đó.

Trong chương này, chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách phân biệt các loại cơ hội khác nhau theo từng khung thời gian và mức độ rủi ro – ngay từ khi chúng được thành hình trong công cuộc đổi mới của bạn và sau đó – khi bạn quản lý chúng qua thời gian – và chúng tôi cũng sẽ đưa ra một vài hướng dẫn thực tế về tiến độ và việc giảm thiểu rủi ro cho các cam kết của bạn. Mục tiêu của chúng tôi là giúp công ty bạn tạo ra các chiến lược tối ưu trong việc nhận ra và nắm bắt được giá trị của từng cơ hội đổi mới.

Hiểu được con đường bạn đi

C.K. Prahalad và Gary Hamel đã phân loại cơ hội theo các khung thời gian khác nhau là “chạy nước rút và chạy marathon”.

Chạy nước rút là những cơ hội được thực hiện “qua một đêm” – nơi lợi nhuận của khách hàng là vừa lớn vừa rõ ràng, công nghệ đã có sẵn, thị trường tiềm năng rộng lớn chờ đón các ý tưởng phát sinh. Hãy nghĩ về Netflix, Hotmail, Skype, MySpace, YouTube, PayPal, hoặc DirecTV.

Cơ hội chạy marathon cần xây dựng chậm hơn. Phải mất vài năm để có được công nghệ cũng như mô hình kinh doanh đúng đắn, hoặc để hình thành trong ý thức cộng đồng trước khi ý tưởng được thực hiện. Hãy suy nghĩ về ti vi có độ nét cao, liệu pháp thay thế gen, phần mềm nhận diện giọng nói, hay ô tô sử dụng nhiên liệu cell-propelled, những ý tưởng đã phải đối mặt với những khó khăn và thử thách lâu dài. Cũng có khái niệm sản phẩm cấp tiến và mô hình kinh Freemium được xếp vào hạng mục này, ví dụ như Nespresso (Hệ thống cà phê hòa tan của Nestle) hoặc chuỗi siêu thị hữu cơ Whole Foods Market, cả hai cơ hội này đều phải mất hàng thập kỷ để thực hiện.

Tất nhiên, sau khi kết quả rõ ràng thì cũng không quá khó để phân biệt cơ hội nào là chạy nước rút hay chạy marathon. Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu, các công ty thường khó phân biệt được đâu là chạy nước rút và đâu là chạy marathon, để đánh giá liệu ý tưởng kinh doanh mới sẽ có thể được thực hiện nhanh chóng hay cần nhiều thời gian để thâm nhập thị trường. Kết quả là họ sẽ nhận thấy mình đã đầu tư quá nhiều quá nhanh – chạy marathon tới thị trường với một ý tưởng hoàn toàn mới, hoặc trái lại đầu tư quá ít và quá muộn – theo đuổi cơ hội khi nó bị dồn vào đường cùng bởi đối thủ cạnh tranh và có rất ít cơ hội để bắt kịp.

Làm thế nào bạn có thể phát hiện ra quy mô và tốc độ tối ưu để đầu tư nguồn lực vào một cơ hội cụ thể? Câu trả lời là hãy chú ý tới các nhân tố bên ngoài giúp đẩy nhanh khung thời gian thương mại hóa một ý tưởng mới hoặc giảm nó xuống một cách đáng kể.

Khi đánh giá một cơ hội mới, bạn nên tự hỏi bản thân những câu hỏi nhằm tìm kiếm sự thật sau:

- Có những trở ngại đáng kể nào về mặt kỹ thuật cần vượt qua không?
- Thị trường có phụ thuộc vào sản phẩm và dịch vụ bổ sung không?
- Có cần đến một cơ sở hạ tầng mới cho thị trường này không?
- Khách hàng có cần học những kỹ năng mới hay chấp nhận hành vi mới không?
- Có cần nhiều chi phí thay đổi cho khách hàng không?
- Các tiêu chuẩn về cạnh tranh có gây lúng túng cho khách hàng và trì hoãn sự thích ứng không?

- Thành công có phụ thuộc vào việc sắp xếp lợi ích của các nhóm khác nhau không?
- Các đối thủ mạnh có tìm cách trì hoãn hay phá hoại chúng ta không?

Nếu câu trả lời của bạn cho một hoặc nhiều câu hỏi trên là có thì rất có khả năng cơ hội của bạn là cuộc chạy marathon. Công ty bạn sẽ phải rất cẩn thận, không được vượt quá cam kết nguồn lực bằng cách đầu tư quá nhiều và quá nhanh.

Hiểu rõ các cơ hội “Chạy marathon”

Hãy xem xét một ví dụ điển hình của chạy marathon, có lẽ là một tách cà phê. Hãy xem sự phát triển của Nespresso – hệ thống cà phê hòa tan của Nestle. Sau khi Nestle mua được bằng sáng chế gốc vào những năm 1970, phòng nghiên cứu và phát triển của công ty đã phải dành trên một thập kỷ để hoàn thiện máy lọc, viên nang, và các bộ phận khác của hệ thống để làm cho chức năng của nó hoàn hảo hơn. Sau đó, vào giữa những năm 1980, Nestle đưa ý tưởng ra khỏi cơ cấu tổ chức cốt lõi của mình và tạo ra một liên minh tự sở hữu hoàn toàn được gọi là Nespresso. Ban đầu, việc kinh doanh chẳng đi tới đâu. Thực tế, nó phải mất thêm 15 năm trước khi biến đường cong thâm nhập thị trường từ hàng ngang sang thẳng đứng và trong suốt thời gian này, Nespresso không là gì ngoài nỗi xấu hổ thua lỗ của Nestle. Bài học cơ bản ở đây đó là qua ba thập kỷ chạy marathon, Nestle chưa bao giờ từ bỏ ý tưởng. Cũng quan trọng như vậy, nó đã đạt được lợi nhuận và có kinh nghiệm dù không đáng kể. Công ty được thuyết phục rằng khái niệm Nespresso một ngày nào đó sẽ có tiềm năng tạo thành thị trường lớn và đúng như vậy. Ngày nay, máy pha cà phê của Nespresso và viên nang nhỏ đã có mặt ở mọi nhà và các công sở trên toàn thế giới. Doanh thu hàng năm bây giờ là 1 tỷ đô-la, tăng trưởng ở mức 25-35% mỗi năm.

Tại sao Nespresso lại mất nhiều thời gian mới thành công? Đầu tiên, có một số rào cản kỹ thuật phải được khắc phục để khiến cho hệ thống hoạt động. Thứ hai, chi phí chuyển đổi tương đối cao – khách hàng phải thay thế máy pha cà phê của họ. Thứ ba, khách hàng phải chấp nhận hành vi mới – học cách pha chế cà phê mới, một điều khá khó “bán”. Nhưng Nestle tin rằng Nespresso sẽ có tiềm năng trở thành cơ hội lớn, nếu công ty có thể khiến nó hoạt động. Hơn tất cả, có bao nhiêu người uống cà phê trên toàn thế giới? Và có bao nhiêu người thích thưởng thức một cốc cà phê hòa tan ngon theo phong cách Ý khác biệt hương vị ở bất kỳ đâu?

Ban đầu, Nestle thấy rằng người tiêu dùng ngày càng giàu có, họ ngày càng không thích bột cà phê pha liền trong các lọ. Và đó là một thời gian dài trước khi Starbucks xuất hiện ở mọi góc phố. Nhưng cũng mất nhiều năm để mọi thứ được kết hợp với nhau: nhu cầu về cốc cà phê tuyệt hảo hơn của khách hàng, thiết kế và màu sắc của máy pha cà phê của Nespresso, sự hiểu biết của công chúng về hệ thống cà phê hòa tan mới, sự phát triển mạnh mẽ của các kênh phân phối, và các chiến lược quảng cáo thích hợp.

Chính tầm nhìn của Nestle – về quy mô của cơ hội – là thứ chất đốt cho các cam kết lâu dài của nó. Quan trọng là, đây không phải là loại cam kết được thúc đẩy bởi quy mô ngân sách hay nhân sự mà một công ty đầu tư vào các dự án. Mà đó là sự bền bỉ theo đuổi thành công của công ty – một niềm tin sâu sắc và mức độ kiên trì mà nó dành cho dự án.

Nespresso đã chứng minh rằng sự đổi mới là trò chơi của sự lượng giá thành công trong một thời gian dài, nơi công ty nỗ lực tìm ra được sự kết hợp đúng đắn giữa giá trị, chi phí, công nghệ và marketing để khiến một cơ hội được tạo ra. Nó cũng minh chứng rằng ý tưởng cần có thời gian để đạt tới tiềm năng tạo ra lợi nhuận. Các công ty cũng nên thận trọng, không nên loại bỏ cơ hội trước khi nó được hoàn thiện, dựa vào lý do rằng nó không mang lại lợi nhuận đáng kể, hoặc tệ hơn là thua lỗ.

Nói một cách rõ ràng hơn: các công ty không nên chạy marathon trừ khi tin chắc rằng có một giải thưởng lớn ở cuối đường đua. Lý do đơn giản là vì không ai đủ kiên trì theo đuổi các cơ hội vô giá trị trong nhiều năm. Nhưng nếu giải thưởng đó có giá trị đối với những nỗ lực và cam kết trong suốt một thời gian dài, bạn cần tự hỏi, rào cản đương nhiên khiến việc này không thể thực hiện là gì? Và nếu những rào cản đó tương đối nhiều, câu hỏi tiếp theo sẽ là, làm thế nào để giữ được nguồn lực của chúng ta trong một hành trình dài? Làm thế nào chúng ta có thể có cam kết phi thường đối với một cơ hội mới, và tất nhiên, đồng thời duy trì việc đầu tư theo hướng thăm dò?

Chỉ đạt tiến độ cam kết

Có thể công ty của bạn có cái nhìn thông suốt về một cơ hội tiềm năng mới, nhưng vẫn sẽ cần đến vài năm để biến cơ hội đó thành hiện thực. Hãy nghĩ về điều này giống như việc lái xe tới dãy núi Alps của Thụy Sĩ hay dãy Rockies: Bạn có thể nhìn thấy dãy núi rất lâu trước khi có thể chạm tới chúng và bắt đầu leo lên. Paul Saffo, nhà sáng lập Học viện Institute of the Future thường nói: “Không bao giờ một sai lầm có thể được giải quyết trong một thời gian ngắn”.

Ví dụ, hầu hết mọi người đều đồng ý rằng có một cơ hội tiềm năng lớn trong việc nhận diện lời nói (ứng dụng the next killer app). Chúng ta có thể nhìn thấy mục đích của việc này nhưng không nhắm vào đó ở khía cạnh kỹ thuật, mặc dù thực tế là các công ty phần mềm đã phải thử nghiệm nó trong nhiều năm. Thậm chí Microsoft – không hề hối tiếc khi đầu tư nhiều nguồn lực cho vấn đề này – cho đến nay vẫn chưa thể thực hiện được việc nhận diện lời nói với quy mô lớn. Dù chúng ta có thích hay không, một số cơ hội vẫn cần nhiều thời gian mới có thể đi đến thành công.

Đây là những điều được hiểu rất rõ ở W. L. Gore, nơi không hề có áp lực phải vội vã đưa một ý tưởng non trẻ ra thị trường. Bob Doak, một nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở W. L. Gore, Vương Quốc Anh, nói: “Gore có đủ kiên nhẫn đối với khoảng thời gian cần thiết cho việc thực hiện và đưa các cơ hội ra thị trường. Nếu có một tia hy vọng, bạn sẽ được khuyến khích để thực hiện dự án và xem xét liệu nó có thể trở thành một cơ hội lớn hay không”. Bằng cách nhìn lâu dài – rằng cần nhiều năm thậm chí hàng thập kỷ để biến một ý tưởng mang tính cách mạng thành một sản phẩm mới mang lại nhiều lợi nhuận – W.L. Gore đã cho mọi người thời gian để nuôi dưỡng những cơ hội nhỏ thành sự khai hoa kết trái thích đáng, đồng thời đảm bảo rằng họ không đầu tư thái quá nguồn lực của mình.

Hiểu rõ cơ hội chạy nước rút

Tất nhiên, có những cơ hội mà các thách thức không di chuyển *quá chậm*, nếu không thì một hoặc nhiều đối thủ cạnh tranh đã có được nó trước. Để quyết định xem doanh nghiệp của bạn có nên nhanh chóng đầu tư vào một cơ hội cụ thể hay không, hãy tự hỏi những câu hỏi sau:

- Lợi ích của khách hàng có rõ ràng và đáng kể không?
- Có những hiệu ứng mạng lưới tiềm năng giúp thúc đẩy sự cất cánh không?
- Các đối thủ cạnh tranh có nhắm vào mục tiêu tương tự không?
- Có một vài ví dụ hay kiểu mẫu từ các lĩnh vực hay công ty khác với mô hình kinh doanh và cơ hội tương tự báo hiệu điềm báo cho sự thành công của bạn hay không?

Nếu câu trả lời là có thì công ty bạn không nên chậm trễ, đầu tư quá ít hay quá chậm. Đây là một cơ hội nước rút, và tốt hơn là bạn nên hành động thật nhanh, trừ khi đã quá muộn.

Hãy lấy ebay làm ví dụ. Hãy suy nghĩ xem làm thế nào bạn có thể trả lời các câu hỏi trên vào đầu những năm 1990, trước khi cơ hội được thực hiện. Lợi ích của khách hàng có rõ ràng và đáng kể không? Có. Có các hiệu ứng mạng lưới tiềm năng để tiếp tục phát triển không? Có một nguồn lớn – nhiều người có mong muốn bán đồ đạc của họ trên trang web đấu giá để được nhiều người quan tâm. Có những kiểu mẫu tương tự để làm theo không? (Nói cách khác, bạn có thể chỉ ra vài ý tưởng tương tự hoặc mô hình kinh doanh đã hoạt động tốt – có thể là ở lĩnh vực hoặc hoàn cảnh khác – cho thấy rằng cơ hội này của bạn có thể thành công hay không?). Một lần nữa, câu trả lời là có. Về bản chất, Ebay không phải là ý tưởng mới. Nó hoàn toàn là một ý tưởng cũ – chợ trời, ý tưởng bán đấu giá, rao vặt – nhưng lại được áp dụng trong hoàn cảnh công nghệ mới. Thị trường dựa trên internet, có tính chất toàn cầu là một cơ hội chỉ chờ để xảy ra, mà nó đã không phải chờ đợi quá lâu.

Một ví dụ khác là PayPal. Được thành lập vào cuối những năm 1990 khi bong bóng công nghệ phát triển mạnh mẽ, Payal đã đưa ra một cách thức nhanh chóng, dễ dàng và quan trọng là an toàn trong chuyển và nhận tiền online – một điều mà rất nhiều công ty thương mại điện tử và hàng triệu người tiêu dùng hiểu về internet đang tìm kiếm, đặc biệt là các nhóm đấu giá trực tuyến. Với số lượng thanh toán trực tuyến tăng lên đáng kể, Paypal nhanh chóng trở thành phương thức thanh toán với số đông người sử dụng, và vào năm 2002, nó đã giành được một thương vụ trị giá 1,5 tỷ đô-la. Ngày nay, Paypal quản lý tốt hơn 100 triệu tài khoản trên hơn 100 thị trường và xử lý lượng tiền hàng chục tỷ đô-la mỗi năm (hiện tại, mức độ tăng trưởng là 30% mỗi năm).

Một lần nữa, đây là một trường hợp cơ hội chạy nước rút. Lợi ích của khách hàng là rõ ràng và đáng kể – Paypal ngay lập tức đưa ra một phương pháp thay thế điện tử đơn giản và an toàn so với phương pháp thanh toán bằng giấy truyền thống như séc và tiền mặt. Paypal không đòi hỏi bất kỳ cơ sở vật chất mới nào – nó có thể được sử dụng trên các cơ sở hạ tầng tài chính sẵn có của tài khoản ngân hàng và thẻ tín dụng. Hệ thống này dễ dàng sử dụng – không cần làm gì ngoài việc điền vài thông tin vào mẫu giao dịch trực tuyến và ấn nút – nó rõ ràng là không đòi hỏi chi phí thay đổi cho khách hàng. Trong vấn đề thâm nhập thị trường, những nhân tố này đã giúp Paypal có được sức mạnh của một chiếc Lamborghini.

Trở thành “Người đề xuất thông minh”

Các nhà cải cách và học giả đã tranh cãi rất lâu về tốc độ tối ưu mà doanh nghiệp cần chuyển động để nắm bắt một cơ hội tăng trưởng cụ thể. Họ được chia thành hai phái: phái thứ nhất là những người tin rằng các nhà cải cách sẽ cố gắng xây dựng một “lợi thế người đi đầu” và phái còn lại cho rằng “những người theo sau nhanh nhẹn” sẽ kiếm được rất nhiều tiền.

Chúng tôi tin rằng cuộc tranh cãi về lợi thế người đi đầu và đi sau là không có kết thúc. Thay vì tranh cãi giữa hai vấn đề người đi đầu và người đi sau, câu hỏi đúng đắn cần trả lời phải là: “Chúng ta có phải là người đề xuất thông minh không?”

Như công ty Amazon.com hay Ebay, họ là những người đi đầu và thông minh, trái lại, Pets.com cũng là một công ty tiếp cận thị trường đầu tiên nhưng lại câm lặng. Trở thành người đầu tiên sẽ không có giá trị gì nếu đích đến không có giá trị kinh doanh. Hoặc, như sự thất bại của Apple với Newton đã chứng tỏ rằng bạn có thể là người đầu tiên tiếp cận thị trường với ý tưởng mà thời gian của nó chưa đến.

Với các cơ hội đổi mới kiểu nước rút như các ví dụ ở trên, tiến hành nhanh là một cách thông minh. Trái lại, với các cơ hội kiểu chạy marathon, chúng ta cần tiến hành chậm lại. Những công ty “đề xuất thông minh” biết cách tận dụng thời gian hợp lý. Họ biết kết hợp nhịp độ đầu tư với nhịp độ phát triển cơ bản của thị trường. Trái lại, các công ty không phải là người đề xuất thông minh sẽ khiến các cam kết tài chính và tốc độ học hỏi trượt ra khỏi sự đồng bộ với khung thời gian tự nhiên của cơ hội đang trỗi dậy.

Hãy trả lời hàng loạt các câu hỏi mà chúng tôi đã liệt kê ở trên, điều này sẽ giúp bạn phân biệt được đâu là cơ hội có tính nước rút và đâu là cơ hội có tính chạy marathon, từ đó đầu tư một cách hợp lý.

Tránh rủi ro

Các cơ hội mới không chỉ khác về khung thời gian mà còn rất khác nhau về mức độ rủi ro. Học cách phân biệt cá cược vào một trang trại hay cá cược vào một con lợn – hoặc một số lợn con – là một phần quan trọng khác trong câu đố về sự đổi mới.

Không nghi ngờ gì nữa, đổi mới là một nỗ lực chứa đựng nhiều rủi ro. Đôi khi các công ty cũng sử dụng lập luận này để biện minh cho sự sợ hãi bản năng của họ về tính mới lạ. Tuy nhiên, điều mà nhiều người không hiểu được đó là tính mới lạ thực sự không mang lại rủi ro. Như chúng ta đã thảo luận trong chương 6, một ý tưởng có thể mới và thậm chí là cấp tiến nhưng không hề rủi ro. Rủi ro là một hàm số của sự không chắc chắn – hoặc có thể là thất bại – được nhân lên bởi mức độ tài chính của mỗi người. Tính mới lạ là một hàm số mở rộng của ý tưởng bất chấp tiền lệ và quy ước. Sự thất bại liên tiếp khi phân biệt giữa ý tưởng mới và ý tưởng rủi ro đã khiến công ty có xu hướng đầu tư thái quá trong quá khứ.

Rủi ro thực sự và rủi ro nhận biết được

Có một sự khác nhau cơ bản giữa rủi ro thực sự trong việc theo đuổi cơ hội mới và rủi ro có thể nhận biết được. Rủi ro thực sự được quyết định bởi 4 nhân tố:

1. Mức độ cam kết tài chính không thể thay đổi và không hoàn lại để thực hiện dự án.
2. Mức độ các cơ hội mới xuất phát từ nền tảng kỹ thuật đã có của công ty và sự hiểu biết về thị trường.
3. Sự không chắc chắn không thể giảm thiểu xung quanh các giả định dự án mang tính phê bình (đặc biệt là yêu cầu của khách hàng và tính khả thi của kỹ thuật).

4. Khung thời gian cần thiết cho việc phóng lao (thời gian càng dài, mức độ rủi ro càng cao).

Trái lại, rủi ro có thể nhận biết được, một hàm số của sự không biết rõ, lại dựa trên việc thiếu thông tin, bằng chứng và kinh nghiệm. Nó được quyết định không phải bởi rủi ro thực tế mà bởi cái mà công ty nghĩ là rủi ro. Điều này tạo ra một sự chênh lệch đáng kể giữa rủi ro thực sự và rủi ro có khả năng nhận biết, và chúng ta gọi là *lỗ hổng không thể nhận thức được*.

Lỗ hổng không thể nhận thức được tạo ra hai tác động nguy hiểm. Đầu tiên, nó có thể khiến công ty dự đoán quá mức về tổng rủi ro khi thực hiện một ý tưởng mới. Trong trường hợp này, các nhà quản lý sẽ có cái nhìn bi quan, thiếu hiểu biết về cơ hội mới: “Chúng ta không thể tạo ra sản phẩm giống như thế”, “Chúng ta không hiểu được nhu cầu của người tiêu dùng”, “Chúng ta không thể khiến các đối tác thất vọng”. Vấn đề trong trường hợp này đó là các nhà quản lý cách “quá xa” cơ hội để có thể đưa ra được các đánh giá đúng đắn, quá xa với việc dẫn đầu của khách hàng, quá xa so với các xu hướng sẽ định hình tương lai. Bạn càng đi xa khỏi sự thực hành và hiểu biết về cơ hội mới thì rủi ro có thể nhận thức được càng nhiều.

Thứ hai, *lỗ hổng không thể nhận thức* được còn khiến công ty đánh giá quá thấp các rủi ro cụ thể. Điều này thường xảy ra ở cấp quản lý hoặc quản lý dự án cấp trung nơi thường thiếu thông tin, nhưng thừa lạc quan về cơ hội mới: “Yeah, và sau đó chúng ta sẽ phát triển và liên doanh với Microsoft,” “và chúng ta sẽ có được sự cho phép của chính phủ Trung Quốc,” “... Và sau đó, chúng ta sẽ tuyển dụng vài nhân tài quản lý ở địa phương.” Đây thực sự là một cạm bẫy nguy hiểm.

Để thu hẹp *lỗ hổng* này và giảm thiểu rủi ro cho sự đổi mới, một công ty cần làm mọi việc để giảm sự không chắc chắn. Nó cần nhận thức rõ về các giả định hoặc giả thuyết quan trọng đối với sự thành công của cơ hội mới, và sau đó tập trung vào thử nghiệm tính hợp lý của những giả định này để xem chúng có được xác nhận hay không. Các giả định ví dụ như:

- Khách hàng là ai?
- Sản phẩm hay dịch vụ mới mang lại lợi ích gì cho họ?
- Khách hàng thực sự muốn và yêu cầu gì?
- Họ sẵn sàng trả bao nhiêu tiền cho nó?
- Cấu hình nào của sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ hoạt động hiệu quả nhất?
- Chi phí sản xuất là bao nhiêu?
- Loại năng lực kỹ thuật nào cần có?
- Kênh phân phối nào là hiệu quả nhất?

Thông thường, các công ty khởi động việc kinh doanh mới dựa vào các giả định không đúng về những điều cần thiết để thành công trong một thị trường cụ thể. Có thể bản thân cơ hội có liên quan tới vùng lãnh thổ chưa được thăm dò – có thể là đã được thăm dò một chút nếu có một công ty nào đó từng thử nghiệm những điều tương tự thế này trước đó – do đó có rất ít thông tin để tìm hiểu. Hoặc một công ty bước vào một thị trường mới nhưng lại mang theo một loạt giả định chưa được tuyên bố từ việc kinh doanh hiện tại của nó, một vài giả định trong số đó đã không còn đúng trong khu vực mới. Một ví dụ về những điều được cho là đương nhiên là cuộc ra mắt đầu tiên của Euro Disney, việc ban đầu được tranh cãi rất nhiều bởi mô hình kinh doanh được xây dựng dựa trên một số giả định chưa được kiểm định – đó là, người lao động châu Âu và người tiêu dùng châu Âu sẽ có cách hành xử giống như các đối tác Mỹ của họ. Điều này hoàn toàn không đúng. Disney sau đó phục hồi, biến đổi hoàn toàn Euro Disney dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của khách hàng.

Các giả định không chắc chắn của dự án càng lớn thì số lượng các thí nghiệm cần tiến hành càng nhiều. Mỗi thí nghiệm được thiết lập để kiểm tra các giả định đã được đề cập, và xem giả định nào là đúng đối với sự thành công của dự án. Sự thử nghiệm này cùng với sự học hỏi là những nhân tố rất quan trọng tạo nên sự hiểu biết sâu sắc về bất kỳ dự án nào.

Tối đa hóa việc học hỏi thông qua sự đầu tư

Khi các công ty đánh giá các cơ hội mới, điều họ nhấn mạnh là khả năng thu được lợi nhuận: “Chúng ta sẽ tối đa hóa doanh thu trên đầu tư như thế nào?”

Tuy nhiên, trong giai đoạn đầu của bất kỳ sự thử nghiệm kinh doanh mới nào, điều cần nhấn mạnh là việc học hỏi chứ không phải việc kiếm được tiền – tối đa hóa tỷ lệ *học hỏi trên sự đầu tư*. Các công ty thường mắc sai lầm lớn khi đưa cơ hội mới đi quá xa so với nền tảng hiểu biết cơ bản của họ.

Cách để thay đổi tỷ lệ đó là đẩy nhanh tốc độ học hỏi (nghĩa là tăng mức độ kiến thức) trong khi tiến hành các thử nghiệm rẻ hơn (tức là, giảm mức độ đầu tư). Các công ty càng khám phá ra nhiều cơ hội mới, khả năng học hỏi được càng nhiều trong khi mức độ rủi ro ít thì các nỗ lực đổi mới toàn diện sẽ càng hiệu quả.

Tự hỏi

Bạn có thực sự hiểu biết đủ nhiều về cơ hội này để đầu tư nguồn lực đáng kể vào đó? Chúng ta có cho phép sự đầu tư đi quá xa so với sự hiểu biết của chúng ta không?

Ví dụ: hãy quay trở lại cuối những năm 1990, thời kỳ cuồng công nghệ cao, và bạn có một ý tưởng phát minh lại kinh doanh hàng tạp hóa. Lý do cho điều này đó là: nhiều người tiêu dùng nói rằng họ không thích các siêu thị hiện tại và sẽ sẵn sàng trả thêm tiền để cải thiện nó, cuộc sống của chúng ta đang ngày càng bận rộn hơn và có ít thời gian để mua sắm hàng tạp hóa, ngày càng có nhiều người sử dụng Internet, do đó, họ có thể dễ dàng đặt hàng tạp hóa từ nhà cung cấp hoặc từ các văn phòng và yêu cầu giao chúng đến tận nơi. Hàng tạp hóa là một hình thức kinh doanh lợi nhuận thấp, nhưng công nghệ đã cho phép chúng ta đạt được một số hiệu quả khi xem xét lại hệ thống phân phối. Và “Tất cả mọi người sẽ thích thôi”. Vì vậy, chả lẽ việc “đặt hàng trực tuyến và giao hàng tận nhà” lại không tạo ra một khoản tiền lớn trong lĩnh vực hàng tạp hóa?

Nhà sáng lập Webvan đã nghĩ như vậy. Và các nhà đầu tư của họ cũng đồng ý với quan điểm đó. Vì vậy, điều mà công ty cần làm vào thời điểm này là gì? Chúng ta hãy thực hiện một bài kiểm tra nhỏ. Chúng ta có nên:

A. Thuê giám đốc điều hành cấp cao từ Andersen Consulting – tại thời điểm là công ty tư vấn lớn nhất thế giới – người không có kinh nghiệm quản lý trong lĩnh vực siêu thị không?

B. Bổ nhiệm giám đốc mới thuê chịu trách nhiệm quản lý các nhà điều hành cấp cao – những người không có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh tạp hóa, trao cho họ những quyền hạn lớn và hứa hẹn việc làm trọn đời cho họ?

C. Thuê Goldman Sachs bơm và làm nổi IPO?

D. Thuê Bechtel – công ty kỹ thuật dân dụng lớn nhất thế giới – xây dựng 20 trung tâm phân phối mới càng sớm càng tốt với tổng số tiền là 1 tỷ đô-la?

E. Mua server Sun Microsystems Enterprise 4500, và trên một trăm ghế văn phòng Aeron?

F. Cố gắng tìm hiểu nhanh chóng xem người tiêu dùng có sẵn sàng trả nhiều phí hơn cho việc giao hàng tại nhà không? Hoặc phần trăm số tiền mua sắm họ sẵn sàng dành ra cho kênh phân phối mới? Hoặc bạn có thực sự cải thiện kinh doanh lợi nhuận thấp bằng cách thêm chi phí không? Hoặc tại sao hai đối thủ cạnh tranh khác vẫn kiếm được tiền (với một khởi đầu năm năm)? Hoặc liệu nền kinh doanh độc lập hay hợp tác với một nhà bán lẻ hàng tạp hóa sẵn có?

Thật không may cho Webvan vì đã chọn tất cả mọi thứ, ngoại trừ điều F. Các nhà đầu tư kinh doanh của công ty lại quan tâm đến việc kiếm tiền nhanh chóng chứ không phải việc học hỏi nhanh. Họ yêu cầu Webvan phải mở rộng quy mô và bắt đầu giao hàng tạp hóa tại thị trường Mỹ nhiều hết mức có thể – một lần nữa, tư tưởng là người đi đầu đó là đạt được một số lượng tới hạn các cơ hội và đưa ra một lợi thế cạnh tranh không thể đánh bại. Nhưng hóa ra đây là một cách “mất tiền” nhanh chóng nhất. Sự đầu tư khổng lồ của Webvan vào cơ sở hạ tầng không chỉ bất phù hợp với tỷ lệ kiến thức và khả năng học hỏi của nó mà

còn không đạt tới sự tăng trưởng kinh doanh, đó là lý do tại sao dự án kinh doanh này nhanh chóng bị phá sản.

Không có gì là thiếu sót cơ bản về ý tưởng mua bán hàng tạp hóa trực tuyến, như các ông chủ của cửa hàng bán lẻ khác đã chứng minh. Thay vào đó, sự thất bại to lớn của Webvan là do dựa vào những giả định chưa được thử nghiệm và sai lầm xoay quanh việc xác nhận giá trị của ý tưởng. Những điều này bao gồm:

- Giả định rằng một phân đoạn rất lớn người tiêu dùng thích đặt hàng tạp hóa trực tiếp hơn và yêu cầu giao chúng tận nhà (không đúng).
- Giả định rằng Webvan có thể đưa ra nhận thức nhanh chóng và thử nghiệm thông qua các phương tiện truyền thông truyền thống (không đúng).
- Giả định rằng Webvan sẽ đạt được 20% sự thâm nhập vào thị trường nó phục vụ (không đúng).
- Giả định rằng một khi họ cố gắng, người tiêu dùng sẽ dành 75% yêu cầu mua sắm hàng tạp hóa cho dịch vụ (không đúng).
- Giả định rằng người tiêu dùng sẽ trả thêm một ít tiền cho sự thuận tiện này (không đúng).
- Giả định rằng Webvan sẽ đạt tới một lượng lớn người tiêu dùng trong vòng sáu tháng giới thiệu (không đúng).

Ngoài ra, có những giả định chưa được kiểm tra về cỗ *máy kinh tế* của Webvan:

- Ngành công nghiệp tạp hóa không hiệu quả nên việc xây dựng lại toàn bộ cơ sở hạ tầng (trên thực tế, tốt hơn hết là nên hợp tác với một chuỗi siêu thị hiện có) là rất cần thiết.
- Cần các kho công nghệ cao để cách mạng hóa quy trình phân phối và giảm chi phí lao động (trên thực tế, lao động tương đối rẻ).

Và những giả định chưa được thử nghiệm về quan hệ đối tác:

- Webvan cần tiến tới một chuỗi giá trị cao hơn và loại bỏ các nhà bán buôn (không đúng).
- Có thể lấy được tiền nghiên cứu đáng kể từ các nhà sản xuất thực phẩm (không đúng).

Và các giả định chưa được thử nghiệm về sản phẩm và dịch vụ:

- Cửa hàng sẽ có quy mô lên đến 8.000 đơn đặt hàng mỗi ngày (Thực tế, đơn đặt hàng trung bình hàng ngày ít hơn một nửa số đó).
- Vận chuyển công nghệ cao sẽ hiệu quả.
- Lao động thời vụ lương thấp sẽ có đủ động cơ để lựa chọn hàng tạp phẩm tốt nhất cho khách hàng.

Trái ngược với phương pháp của Webvan là siêu thị hàng đầu của Anh, Tesco. Trong khi Webvan theo đuổi quy mô toàn quốc, thì Tesco bắt đầu với một Website đơn lẻ chỉ với một kho ở Osterly, Anh. Thay vì xây dựng một cơ sở hạ tầng khổng lồ mới, Tesco sử dụng cơ sở hạ tầng và nhà kho hiện tại của mình trong hai năm đầu tiên. Thay vì đặt cược vào một mô hình kinh doanh, Tesco thử nghiệm nhiều phương pháp tiếp cận thay thế – đó là đón khách hàng tại cửa hàng và giao hàng tận nhà. Không giống như Webvan, kinh doanh độc lập và không hợp tác với các siêu thị, Tesco xây dựng quan hệ đối tác với đối thủ Safeway trong năm 2002 để xâm nhập thị trường Mỹ. Các con số đã cho thấy: trong khi Webvan chi 1 tỷ đô-la để rồi phá sản thì Tesco đã xây dựng được một doanh nghiệp kinh doanh hàng tạp hóa trực tuyến với doanh thu hàng năm gần 2 tỷ đô-la và lợi nhuận là hơn 100 triệu đô-la. Tesco.com hiện đang chiếm 66% thị phần thị trường kinh doanh hàng tạp hóa trực tuyến của Vương quốc Anh. Cửa hàng kinh doanh trực tuyến đã tiếp nhận hơn 200 nghìn đơn đặt hàng mỗi tuần, và doanh thu hiện tại đã tăng lên hơn 30% từ năm này sang năm khác (xem hình 9-1).

Webvan có thể đã tránh được một thảm họa lớn, tổn kém và đáng xấu hổ bằng cách xác định rõ các

giả định quan trọng của cơ hội (giả định có thể tạo ra hoặc phá vỡ khái niệm kinh doanh), tạo ra các thử nghiệm ở quy mô nhỏ và ít rủi ro để xác định các giả định đó, đánh giá việc học hỏi và thích nghi, sau đó quyết định xem nên mở rộng quy mô hay thử nghiệm một chu kỳ khác...

Quy trình liên tục thử nghiệm, đánh giá và thích ứng – với mỗi thử nghiệm được thiết kế nhằm kiểm tra một số khía cạnh cụ thể của khái niệm kinh doanh mới – sẽ giúp bạn tránh được việc hiểu sai khách hàng hoặc khả năng lợi nhuận cơ bản của một cơ hội. Nó sẽ hoàn toàn loại bỏ lỗ hổng không nhận biết được và giảm thiểu các rủi ro về quyết định có liên quan tới mỗi khía cạnh của dự án. Nó đảm bảo rằng ngạo mạn không bao giờ tốt hơn sự khiêm nhường.

Hình 9-1: Vấn đề thử nghiệm – không phải là “thử và sai”

Phương pháp của Webvan	Phương pháp của Tesco
<ul style="list-style-type: none"> Theo đuổi thị trường toàn quốc 	<ul style="list-style-type: none"> Bắt đầu với một Website đơn lẻ cho một cửa hàng ở Osterly, Anh
<ul style="list-style-type: none"> Xây dựng cơ sở hạ tầng mới và lớn 	<ul style="list-style-type: none"> Sử dụng nhà kho và cơ sở hạ tầng đã có trong 2 năm đầu tiên
<ul style="list-style-type: none"> Đặt cược vào một mô hình kinh doanh 	<ul style="list-style-type: none"> Thử nghiệm việc đón khách hàng tại cửa hàng và giao hàng tận nơi
<ul style="list-style-type: none"> Kinh doanh độc lập, không hợp tác 	<ul style="list-style-type: none"> Liên doanh với Safeway vào năm 2002 để thâm nhập thị trường Mỹ

Kết quả của Webvan: Chi ra 1 tỷ đô-la và phá sản

Kết quả của Tesco: doanh thu 2 tỷ đô-la và lợi nhuận 100 triệu đô-la

Học nhanh hơn, học rẻ hơn, học tốt hơn

Chu kỳ thử nghiệm của bạn phải nhanh như tốc độ thay đổi của thế giới. Các nhà lãnh đạo đổi mới ngày nay đang thử nghiệm và hoàn thiện những ý tưởng mới với tốc độ chóng mặt. P & G từng mất trung bình hai tháng để tạo ra nguyên mẫu và thử nghiệm chúng với người tiêu dùng. Trong một số trường hợp, hiện nay, chỉ cần một hoặc hai ngày, điều này là nhờ mô hình máy tính cùng với việc sử dụng Internet.

Thử nghiệm, đánh giá và chấp nhận. Công ty càng thực hiện chu trình này nhanh thì nó càng nhanh chóng giải quyết được những khái niệm kinh doanh mới không chắc chắn và nhanh chóng có được mô hình kinh doanh rõ ràng và mang lại lợi nhuận.

Thử nghiệm trong thế giới thực

Điều quan trọng là thử nghiệm những ý tưởng trong môi trường thế giới thực tế hoặc càng gần với thị trường càng tốt, hoặc càng sớm càng tốt và có được sự phản hồi dựa trên kinh nghiệm thực tế, chứ không phải là kết quả từ phòng thí nghiệm. Điều này có nghĩa là tiến hành một thử nghiệm thị trường với một nguyên mẫu không tồn kém trong một nhóm khách hàng. Hoặc “thị trường” có thể bao gồm các nhân viên trong công ty của bạn. Ví dụ, nếu Apple đưa ra một nguyên mẫu của Newton (thay vì một áo sơ mi Newton) cho 200 nhân viên trong vòng sáu tháng và yêu cầu họ phát biểu trung thực, thay vì chỉ lắng nghe đội phát triển nói với mọi người Newton điên rồ như thế nào, công ty sẽ nhanh chóng nhìn ra được vấn đề với sản phẩm. Trong trường hợp này, Apple đã có thể quyết định đợi một hoặc hai năm nữa và thử nghiệm lại nhiều lần.

Một trong những phương châm đổi mới của Procter & Gamble là: “Làm ít, bán ít và học nhiều”. Công ty thường sản xuất ra một số lượng nhỏ các sản phẩm mới thử nghiệm, đưa nó ra thị trường thử nghiệm, và xem người tiêu dùng phản ứng như thế nào. Điều này cho phép công ty có thể nhanh chóng tiến hành các đánh giá cần thiết trước khi sản xuất hàng loạt.

Quản lý danh mục thử nghiệm

Khi chúng ta nhìn vào tương lai, chắc chắn sẽ có nhiều sự không chắc chắn. Không ai có thể dự đoán được thế giới sẽ ra sao trong vòng 10 năm nữa, vì thế lựa chọn duy nhất của công ty là thử nghiệm thật nhiều thứ, nhiều trong số đó sẽ thất bại, nhưng một số sẽ thành công. Để tối đa hóa các cơ hội thành công trong tương lai, một công ty cần xây dựng một danh mục các thử nghiệm. Nhưng để đủ khả năng thực hiện một loạt danh mục đó, các công ty phải thử nghiệm với mức chi phí thấp.

Thật không may, nhiều công ty lớn lại không đủ kiên nhẫn với những thứ nhỏ và không đủ chú tâm tới việc quản lý danh mục các thử nghiệm quy mô nhỏ trong một thời gian dài hợp lý để những ý tưởng này có cơ hội phát triển. Các công ty lớn thường cho rằng vấn đề không phải là thiếu vốn mà là thiếu sự quản lý. Mỗi quan tâm của họ là duy trì một danh mục lớn của các thử nghiệm quy mô nhỏ, ít tồn kém có thể làm phân đoạn nguồn quản lý hạn chế của tổ chức. Thay vào đó, thái độ của rất nhiều công ty là, “Chúng ta hãy để một số người thử nghiệm và đổi mới, sau đó chúng ta sẽ mua lại và nhanh chóng mở rộng chúng” – một quan điểm hoàn toàn không hợp lý.

Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng hoàn toàn có thể theo dõi và quản lý bộ sưu tập đa dạng các thử nghiệm chiến lược trong một thời gian dài. Hãy xem xét trường hợp của IBM. Trở lại năm 2000, J. Bruce Harreld, Phó tổng giám đốc chiến lược cấp cao của IBM đã tạo ra 25 nhóm đầu tư quy mô nhỏ được gọi là Cơ hội kinh doanh mới nổi (EBOs). Ông đã tìm ra một cách để có thêm thời gian quản lý, năng lượng, và nguồn lực đằng sau các cơ hội lớn tiềm năng gần như không phù hợp với các đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty. Khi các nhóm này được thành lập, chúng hầu như không có doanh thu và nhân viên rất hạn chế, vì vậy không phải là điểm sáng lớn trên màn hình radar của IBM, nhưng hàng tháng, tất cả các nhóm đó được xem xét bởi một ủy ban nhỏ chịu trách nhiệm đối với các cơ hội tăng trưởng chiến lược, người đứng đầu là Phó chủ tịch của toàn công ty. Đồng thời, phòng tài chính của IBM hàng tháng cũng dành một khoản tiền cho những dự án mới này.

Nói cách khác, luôn có các nhà lãnh đạo cấp cao theo dõi và xem xét những phát hiện này và đưa ra các quyết định đầu tư. Điều đó có nghĩa là không ai trong tổ chức có thể giết chết một trong những dự án này bằng cách lấy đi tài trợ hoặc cắt nhân sự cho nó. Nếu ai đó cố gắng làm điều đó, những người đứng đầu ngay lập tức sẽ nhận thấy.

Chương trình cuối cùng đã thành công rực rỡ. Trong 25 cơ hội kinh doanh mới nổi, 3 cơ hội đã bị ngưng lại, nhưng 22 cơ hội khác đã đóng góp 15 tỷ đô-la doanh thu hàng năm cho sự tăng trưởng của IBM – và doanh thu của EBO đã tăng với tốc độ hơn 40% một năm. Điều này minh chứng rằng, về lâu dài, quản lý một danh mục các thí nghiệm có thể là một sáng kiến mang lại nhiều lợi nhuận.

Chia sẻ rủi ro với các đối tác

Một lựa chọn khác để giảm thiểu rủi ro cho sự đổi mới là chia sẻ rủi ro với các đối tác chiến lược. Mặc dù, lựa chọn này không sẵn sàng được xem xét, nhưng vài công ty biết cách tận dụng quan hệ đối tác thông minh để tạo ra lợi thế cho mình. Ví dụ, khi Virgin thành lập doanh nghiệp dịch vụ tài chính của

mình, Virgin Money, nó đã dựa vào một công ty bảo hiểm của Úc để có được hầu hết số vốn ban đầu và một ngân hàng của Anh để có được hỗ trợ về hành chính. Thực tế, gần như tất cả các công ty thành công mà Virgin tách ra như Virgin Atlantic, Virgin Money, Virgin Trains – đều liên quan với các nhà đầu tư và các đối tác chiến lược bên ngoài. Bình luận của Virgin về cách tiếp cận này: “Chúng tôi rất giỏi quản lý nhược điểm. Chúng tôi tận dụng kỹ năng và tiền của người khác”. Virgin cũng có kế hoạch thoát ra khỏi mỗi lĩnh vực kinh doanh mà nó bước vào – một điều giúp giảm thiểu mỗi đe dọa tiềm năng đối với thương hiệu Virgin.

Có 3 yếu tố chính để xem xét khi quyết định có hợp tác hay không và có bao nhiêu đối tác:

1. Cam kết tài chính: Nếu việc mở rộng quy mô đòi hỏi các cam kết tài chính lớn, không hủy ngang, các đối tác có thể giúp đỡ bằng cách cung cấp vốn.

2. Đòi hỏi một loạt các kỹ năng hoặc tài sản quan trọng: Nếu công ty của bạn không có kỹ năng hay tài sản quan trọng (ví dụ kênh phân phối riêng) bạn có thể tìm kiếm những đối tác có những kỹ năng và tài sản đó.

3. Quy mô của chiến lược: Nếu rủi ro ban đầu cao, việc tìm đối tác là cần thiết để giúp đẩy nhanh quá trình thâm nhập thị trường.

Đôi khi, bạn có thể quyết định giải pháp là liên kết với các đối thủ cùng ý tưởng. Điều này đúng trong trường hợp đầu tư mà các rào cản công nghệ cao, hoặc rủi ro trong cuộc chiến “người chiến thắng sẽ có tất cả”. Các thành viên của liên minh có thể nhiều hơn các đối tác, họ chia sẻ trực tiếp những rủi ro và thành công của cơ hội đổi mới mới.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể có sự liên tục và duy trì tiến độ của một sáng kiến đổi mới trong nhiều năm (chạy marathon)?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Đầu tiên, hãy hiểu rõ sự đổi mới của bạn là một cơ hội chạy marathon hay chạy nước rút?
- Không đầu tư quá nhiều vào việc hiểu biết về cơ hội mới. Hãy tạo ra nguồn lực sẵn có theo một cách thức giới hạn và tiết kiệm.
- Hiểu rõ rủi ro thực tế và rủi ro có thể nhận thức được, và đưa ra các thử nghiệm cần thiết.
- Nhận thức rõ về những giả định sẽ quyết định sự thành công của đổi mới – và tiến hành các thử nghiệm cho mỗi giả định đó.
- Nhận thức rằng thành công không thể đến ngay lập tức. Học cách thử nghiệm, đánh giá và chấp nhận.

Thách thức đổi mới: Làm thế nào tôi có thể bắt nhịp với sự đầu tư vào đổi mới của mình?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Tìm kiếm để hiểu rõ các nhân tố bên ngoài có thể đẩy nhanh khung thời gian thương mại hóa một ý tưởng mới hoặc hủy bỏ nó ngay lập tức. Đưa ra tốc độ đầu tư phù hợp với sự phát triển của thị trường.
- Kiên nhẫn với các cơ hội chạy marathon. Hãy xem xét cẩn thận và không vội vàng đẩy các ý tưởng ra thị trường quá sớm.
- Tối đa hóa tỷ lệ học hỏi trên mức độ đầu tư bằng cách thử nghiệm những ý tưởng mới để giảm thiểu sự không chắc chắn. Kiểm tra các giả định cơ bản của cơ hội trước khi cam kết đầu tư lớn.
- Duy trì một danh mục các thử nghiệm nhanh chóng, chi phí thấp để giảm thiểu rủi ro cho cơ hội mới.

PHẦN V. HƯỚNG ĐỔI MỚI VÀO TRỌNG TÂM

10. CÂN BẰNG LINH ĐỘNG GIỮA CUNG VÀ CẦU

Để xây dựng và duy trì khả năng đổi mới mạnh mẽ, công ty bạn cần phải quản lý cả cung lẫn cầu của sự đổi mới. Nguồn cung chúng tôi muốn nói đến là dòng chảy thẳng đứng – và chất lượng – các ý tưởng mới vào kho đổi mới của bạn và chảy qua các giai đoạn khác nhau. Nguồn cầu, chúng tôi muốn nói đến sự thúc đẩy tự nhiên những ý tưởng đó trong hoặc ngoài doanh nghiệp.

Khi nguồn cung thấp, hoặc tương tự, do chất lượng thấp, mọi người thường nghĩ ngay tới lạm phát ý tưởng, nghĩa là cơ hội xuất hiện với cảm nhận về sự lạm phát giá trị của nó. Điều này đơn giản bởi có rất ít cơ hội tăng trưởng khả thi trong danh mục để theo đuổi. Rủi ro hiện hữu ở đây là một doanh nghiệp đã đầu tư đáng kể vào một ý tưởng hết sức bình thường – một cơ hội không mang lại sự tăng trưởng doanh thu cao.

Trái lại khi nhu cầu yếu – khi doanh nghiệp không thể tự động đáp ứng, nuôi dưỡng và hành động dựa trên các cơ hội mang tính thay đổi cuộc chơi. Và điều thực sự xảy ra đó là các nhà cải cách trở nên hoài nghi và thất vọng khi thấy các dự án mới sinh không đi đến đâu.

Quản lý cả nguồn cung và cầu của đổi mới là điều hết sức quan trọng nếu bạn muốn nâng cao kết quả đầu ra đổi mới của công ty mình một cách nhanh chóng. Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu nguyên tắc và kỹ thuật cụ thể để quản lý cung cầu một cách linh động.

Hướng tới nguồn cung của sự đổi mới

Cho đến nay, chúng tôi đã dành rất nhiều trang trong cuốn sách này để tối đa hóa nguồn cung của sự đổi mới, để đảm bảo rằng luôn có một loạt các ý tưởng mới và cơ hội đang được hiện hữu trong và ngoài doanh nghiệp của bạn. Thực tế, chúng tôi đã vạch ra một tập hợp các hành động cụ thể mà công ty bạn có thể bắt đầu để thúc đẩy số lượng và chất lượng của ý tưởng. Tuy nhiên, chìa khóa thực sự để hướng tới nguồn cung của sự đổi mới không phải là tập trung vào một hoặc hai hành động này, như nhiều công ty đã làm, mà là kết hợp chúng với nhau thành một hệ thống để chức năng của một yếu tố hòa nhịp với các yếu tố khác trong một tập hợp đầy đủ.

Ngoài ra, có vài điều quan trọng để xây dựng nguồn cung chất lượng cao cho hệ thống đổi mới của doanh nghiệp. Chúng bao gồm:

- Đào tạo trên diện rộng
- Cơ sở hạ tầng
- Huấn luyện và tư vấn
- Phần thưởng và sự công nhận

Trừ khi những sự cho phép tiềm năng này được thiết kế lại để khuyến khích và hỗ trợ sự đổi mới, trừ khi chúng được kết hợp với nhau và được thiết lập để cho phép tất cả các hoạt động không chỉ được vạch ra mà còn kết hợp với nhau – nguồn cung sẽ làm việc rất trơn vẹn. Để thực sự thể chế hóa sự đổi mới – tạo ra môi trường để các ý tưởng đột phá có thể xuất hiện – những yếu tố thúc đẩy quan trọng này phải được xem như một phần không thể thiếu của các thách thức mang tính hệ thống. Chúng ta hãy xem xét từng yếu tố.

Đào tạo trên diện rộng

Các nhà lãnh đạo thường phàn nàn rằng hầu hết các ý tưởng họ nhận được từ nhân viên không phải là ý tưởng hay, vì thế họ mất nhiều thời gian để tìm ra được ý tưởng thú vị.

Đây có phải là điều bất ngờ? Có điều gì đã sai trong rất nhiều chương trình đổi mới, khi các nhân viên

đột nhiên được yêu cầu đưa ra các ý tưởng sáng tạo, nhưng họ lại không được đào tạo để suy nghĩ như một nhà cải cách, không hiểu được nhu cầu chưa nói ra của khách hàng.

Thay vì dạy nhân viên cách suy nghĩ để có ý tưởng mới phù hợp, các công ty dường như hy vọng vào một sự thần kỳ, rằng họ sẽ tự nghĩ ra các ý tưởng trong khi đang tắm hay làm việc.

Vậy việc họ nên làm là cung cấp cho nhân viên các công cụ để khám phá khả năng và đào tạo họ cách sử dụng chúng để khám phá những hiểu biết mới và đưa ra các ý tưởng đột phá. Ngoài ra, họ cũng nên dạy nhân viên của mình cách chỉnh sửa và tự xem xét suy nghĩ bản thân bằng cách đánh giá ý tưởng dựa trên các tiêu chí cơ bản. Những nhà cải cách tiềm năng có thể được dạy làm thế nào để nhận ra được ý tưởng lớn – được đưa ra các hướng dẫn hoặc các nguyên tắc mà họ có thể áp dụng. Nói tóm lại, những người bình thường trong công ty có thể được đào tạo để trở thành những nhà cải cách kiệt xuất.

Điều này có thực sự được áp dụng trên diện rộng không? Hãy xem xét trường hợp của Whirlpool. Công ty đã đào tạo hàng nghìn người kỹ năng và công cụ của sự đổi mới – không chỉ một lớp học mà đào tạo qua mạng trên diện rộng (chúng ta sẽ miêu tả chi tiết cả hai điều này ở đây và trong chương tiếp theo). Thay vì để mặc cho nguồn cung của các cơ hội mới, đột phá xuất hiện, Whirlpool đã áp dụng các bước cụ thể để tăng khả năng đổi mới của toàn bộ lực lượng lao động, do đó làm tăng nhanh chóng khả năng mọi người sẽ đưa ra được đủ số lượng những ý tưởng có chất lượng cao.

Cơ sở hạ tầng kỹ thuật

Một trong những công cụ hiệu quả nhất cho việc hướng tới nguồn cung của sự đổi mới chính là công nghệ thông tin. Mạng nội bộ công ty đã tạo ra một đế chế thông tin trong công ty – phân chia một lượng lớn kiến thức và trí tuệ – những điều từng tập trung ở bộ phận cấp cao. Thách thức tiếp theo của công nghệ thông tin là tạo ra một nền dân chủ đổi mới, nơi có trách nhiệm tạo ra và nuôi dưỡng ý tưởng mới – và phát triển chiến lược và khái niệm kinh doanh mới – được phân bổ trong và ngoài công ty.

Việc một trang mạng với mục đích thu hút các ý tưởng từ nhân viên và khách hàng thông qua một “hộp thư đề nghị trực tuyến” là điều khá điển hình. Điều này rõ ràng là một việc làm hay, tuy nhiên, thật không may, những cố gắng này không tạo ra những đột phá quan trọng. Lý do cho sự thất bại này là do họ quá thụ động, không sáng tạo. Họ đơn giản chỉ ngồi để đợi sự đột phá, không tạo ra được các điều kiện để tạo ra sự đột phá.

Ví dụ, họ không mời một người có giọng nói truyền cảm để tham gia cuộc đối thoại toàn cầu về sự đổi mới. Họ không dạy mọi người cách bày tỏ suy nghĩ và đặt ra các loại câu hỏi mới lạ. Họ không tạo ra sự đổi mới bằng cách truyền cho mọi người những hiểu biết và quan điểm mới. Họ không tạo ra một chức năng giống như một blog hoặc một diễn đàn trực tuyến nơi vài người bắt đầu một chủ đề với một ý tưởng cụ thể và sau đó 20 hay 30 người khác từ khắp nơi trên thế giới đóng góp thêm ý kiến và giúp ý tưởng đi xa hơn. Họ không nắm bắt được lịch sử của một ý tưởng để có thể quay trở lại và tìm nguồn gốc – để bạn có thể xem quá trình bắt đầu của nó như thế nào, và điều gì cần thêm vào ý tưởng đó, nơi mọi người thực hiện một số giả định quan trọng, hoặc họ đã làm thiếu một điều gì đó. Họ không hướng dẫn các nhà cải cách tương lai cách phát triển ý tưởng thành khái niệm kinh doanh hoặc thu hút được sự chú ý đối với một dự án đổi mới. Nói tóm lại, những hệ thống này không tạo ra một chức năng mở, một mạng lưới rộng khắp để giúp phát triển sự đổi mới.

Những gì cần thiết hiện nay là một diễn đàn hoạt động tích cực, hướng dẫn, và hỗ trợ sự đổi mới – chứ không phải là diễn đàn đòi hỏi các ý tưởng. Một diễn đàn hoạt động giống như một mạng internet – một mạng lưới mở nơi con người, ý tưởng và nguồn lực có thể dễ dàng tìm thấy nhau và kết hợp với nhau để tạo ra các cơ hội mới.

Ví dụ, Whirlpool đã sử dụng cơ sở hạ tầng CNTT của mình – và ứng dụng một phần mềm được gọi là Innovation E Space – một hệ thống vận hành toàn cầu cho sự đổi mới. Mở cửa cho bất cứ ai trong công ty, những người có quyền truy cập mạng nội bộ. Innovation E-space được thiết kế để tạo ra sự đổi mới hàng ngày ở Whirlpool. Nó cung cấp cho các đồng nghiệp trên toàn thế giới một diễn đàn chung để họ có thể tìm hiểu các nguyên tắc của đổi mới kinh doanh, liên kết với người khác để trao đổi ý tưởng, khám phá, theo kịp sự đổi mới và thậm chí tự nguyện tham gia dự án của người khác.

Chỉ bằng vài cú nhấp chuột, nhân viên của Whirlpool có thể bắt đầu sử dụng bốn “Phát hiện” mà

chúng tôi đã chỉ ra trong chương 3 để tạo ra quan điểm và ý tưởng mới. Họ có thể tìm ra nguồn cảm hứng bằng cách theo đuổi những hiểu biết đã có trong hệ thống, có thể ngẫu nhiên “phá hủy” những hiểu biết để tạo ra tư duy mới, có thể đưa ra các ý tưởng và hiểu biết của mình; họ có thể xây dựng dựa trên các ý tưởng đã có, có thể theo một hướng dẫn trực tuyến về cách biến những ý tưởng thành khái niệm kinh doanh, có thể tìm thấy các huấn luyện viên và cố vấn về sự đổi mới trong khu vực của mình – đó là những người có thể giúp họ tổ chức kinh phí và tạo mẫu – và họ có thể tìm thấy những người có kỹ năng kỹ thuật hoặc kinh nghiệm để nâng cao ý tưởng của mình. Hệ thống đã có hàng trăm ngàn lượt truy cập từ các nhân viên trên toàn thế giới của Whirlpool và đã trở thành một con đường không thể thiếu để mọi người chia sẻ ý tưởng, học hỏi cùng nhau và hợp tác trong các dự án đổi mới xuyên suốt toàn công ty.

Ngày nay, có rất nhiều cách thức công nghệ và công cụ giúp các công ty tạo ra không gian cho sự kết nối, đối thoại và hợp tác. Từ các tin nhắn tức thời và hội nghị dựa vào không gian trực tuyến như Share Point của Microsoft và Workplace của IBM hay Lotus, có rất nhiều cách để mọi người trong và ngoài công ty làm việc cùng nhau trong một môi trường vượt qua không gian và ranh giới các tổ chức – hầu hết họ được sắp xếp trong cùng một văn phòng và cùng một công ty.

Trong thực tế, nếu bạn xem xét tất cả công nghệ hiện nay chúng ta có – phần mềm nhóm, phần mềm dự án, thông tin liên lạc không đồng bộ, email, mạng nội bộ, các trang web công ty, blog, wiki – và nghĩ về những điều thúc đẩy sự đổi mới – liên kết, đối thoại, sự hiểu biết mới, và nhiều thứ khác – câu hỏi bạn phải đặt ra cho chính mình là tại sao công nghệ thông tin làm thay đổi các quy trình khác trong công ty nhưng lại không tạo ra thay đổi lớn cho sự đổi mới? Câu trả lời đó là công nghệ thông tin không thể giải quyết vấn đề, nó chỉ là công cụ để giúp mọi người làm việc.

Huấn luyện và tư vấn

Công nghệ rõ ràng chỉ là một phần của phương trình. Con người cũng cần con người. Các nhà cải cách tương lai phải biết họ có thể đến đâu để có được sự huấn luyện và lời khuyên từ người cố vấn công minh – không phải là ông chủ của họ – người giúp họ xây dựng, đánh giá ý tưởng và đưa nó vào hệ thống để nó có thể được xem xét tài trợ. Đây là vài thứ mà kẻ dẫn đầu sự đổi mới, CEMEX, đã thực hiện. Trong mọi nhà máy xi măng của công ty, có một sự chỉ định rõ ràng rằng *người vô địch đổi mới* – tất cả mọi người đều biết – sẽ có nhiệm vụ cố vấn cho bất kỳ nhân viên nào có ý tưởng và cần nuôi dưỡng ý tưởng đó.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương kế tiếp, Whirlpool đã đi xa hơn nữa bằng cách chỉ định một số lượng lớn các nhà cố vấn và tư vấn đổi mới trong toàn bộ công ty, những người hoạt động như một nhà cố vấn tay nghề cao cho mọi cá nhân có ý tưởng đổi mới và những đội phát triển dự án mới trên toàn thế giới.

Phần thưởng và sự công nhận

Một quan niệm sai lầm phổ biến vẫn tồn tại đối với việc tăng nguồn cung cho đổi mới: đó là niềm tin cho rằng các công ty chỉ có thể làm tăng nguồn cung của sự đổi mới nếu cung cấp đủ phần thưởng tài chính cho những người có ý tưởng thành công. Đây là một quan niệm không đúng. Đối với hầu hết mọi người, phần thưởng lớn nhất cho sự đổi mới không phải tiền. Đó là niềm vui tạo ra một điều mới mẻ, một ý tưởng thú vị đến từ suy nghĩ của riêng họ, tạo ra vài điều vượt khỏi công việc hàng ngày. Đó là cơ hội để tạo ra sự khác biệt lớn hơn trong công ty mà trước đây họ chưa làm được và được ghi nhận về sự đóng góp.

Éo le thay, bằng cách cung cấp các ưu đãi tài chính lớn cho các ý tưởng thành công, công ty có thể bị giảm nguồn cung cho sự đổi mới: Nó gây ra sự nản lòng cho những người mà ý tưởng của họ không được công nhận. Như chúng ta từng đề cập, sự đổi mới là một trò chơi về con số, và rất khó để biết ý tưởng nào có thể thực hiện và ý tưởng nào không. Thông điệp mà công ty đưa ra cho tất cả mọi người là mọi ý tưởng đều có ý nghĩa. Những hệ thống khuyến khích tài chính làm điều ngược lại: Họ xem ý tưởng nào không thành công là vô giá trị. Điều này làm nản lòng những người suy nghĩ ngày đêm để tạo ra ý tưởng mới nhưng cuối cùng không được thực hiện.

Hãy quay trở lại phép loại suy chúng ta đã sử dụng trước trong cuốn sách này, phải có rất nhiều hạt sỏi ở dưới đất để tạo thành một cây sỏi. Mỗi một hạt sỏi đều có giá trị đối với trò chơi số lượng lớn của tự nhiên: bởi cơ hội của nó dựa vào rất nhiều thứ như: nơi mảnh đất màu mỡ, nơi ánh nắng mặt trời chiếu vào, nơi có mưa rơi...

Tương tự, cần đến một số lượng lớn các ý tưởng để có thể tạo ra một bước đột phá lớn. Người có ý tưởng thất bại nên cảm thấy được công nhận và khen thưởng như người có ý tưởng được thực hiện. Do đó, điều cần thiết ở đây đó là một hệ thống công bằng nơi mọi người hiểu rằng mọi ý tưởng là cần thiết và giá trị đơn giản chỉ là được tham gia trò chơi.

Để thực hiện điều này, một công ty lớn đã thuê một hệ thống tích điểm hoạt động như một chương trình tích điểm khách hàng trung thành của một hãng hàng không. Mọi người sẽ kiếm điểm trên mỗi ý tưởng mà họ gửi đến, và vào cuối năm, những điểm này được tính để nhận các phần thưởng hữu hình như thiết bị điện tiêu dùng hay thiết bị nội địa như nhạc MP3, hoặc là một máy pha cà phê mới.

Ngoài ra không được đánh giá thấp sức mạnh thúc đẩy của các lễ trao giải các thành tựu đổi mới đạt được trong toàn công ty. Ví dụ, từ năm 2001, CEMEX đã tổ chức một sự kiện thường niên “giải Oscar” được gọi là Ngày sáng tạo, trao các phần thưởng cho những ý tưởng được thực hiện tốt nhất trong tất cả các lĩnh vực như dịch vụ khách hàng, giảm chi phí, sản phẩm và dịch vụ mới, tác động tới con người, sử dụng và phát triển công nghệ, và trách nhiệm xã hội. Hàng trăm dự án đã được đề cử nhận phần thưởng, từ đó ba người cuối cùng sẽ được lựa chọn. Mỗi người được chọn sẽ thực hiện một đoạn video dài từ 45 đến 60 giây miêu tả ý tưởng của mình và gửi nó vào cộng đồng mạng. Tất cả nhân viên được mời xem những đoạn phim này và bỏ phiếu cho người chiến thắng cuối cùng. Vào ngày lễ, người chiến thắng sẽ nhận được một danh hiệu (Không phải là tiền), và sự kiện này sẽ được gửi tới 11 trang web khác nhau trong các khu vực thuộc Mexico của công ty. CEMEX đã sử dụng cơ hội này để thể hiện sự coi trọng ý tưởng đổi mới từ mọi nhân viên. Bằng cách tạo ra Ngày sáng tạo, nhiều năm sau, CEMEX vẫn đưa tới một thông điệp rõ ràng rằng sự đổi mới luôn là ưu tiên hàng đầu đối với công ty.

Hướng tới nguồn cầu của sự đổi mới

Công ty của bạn có thực hiện nhiều nỗ lực trong việc hướng tới nguồn cầu của sự đổi mới như nguồn cung không? Hãy tự hỏi: Giám đốc điều hành của công ty bạn có thật sự quan tâm tới các ý tưởng mới và bố trí nguồn lực phía sau nó? Họ có chịu trách nhiệm cá nhân đối với việc thực hiện sự đổi mới ở đơn vị mình? Họ có dành nhiều thời gian để xem xét các dự án? Thất bại trong việc thúc đẩy và quản lý nguồn cầu của sự đổi mới thường là ở nơi sự đổi mới dàn trải.

Thách thức cơ bản ở đây là thách thức lãnh đạo. Đó là khiến các nhà điều hành cấp cao nhận ra rằng chính họ phải có trách nhiệm đối với sự đổi mới.

Nhiều công ty vẫn xem sự đổi mới là một thứ xảy ra ở ngoài lề chứ không phải là ở trung tâm của sự kinh doanh. Tuy nhiên, việc đặt sự đổi mới ở ngoài phạm vi đã củng cố quan điểm sai lầm rằng không có thứ gì mà giám đốc kinh doanh hay phó chủ tịch chi nhánh phải lo lắng, thay vào đó là công việc của các chuyên gia kỹ thuật, những nhà khoa học trong phòng nghiên cứu và phát triển, hoặc những nhà thiết kế tạo ra sự phát triển sản phẩm mới, hoặc một đội kinh doanh đầy sáng tạo trong phòng nghiên cứu. Trong một tổ chức truyền thống, đổi mới luôn là trách nhiệm của ai đó. Điều đó có nghĩa là giám đốc điều hành trong kinh doanh cốt lõi chỉ việc điều hành các công việc hàng ngày. Phần lớn họ chưa bao giờ cảm thấy có trách nhiệm phải nuôi dưỡng và tư vấn sự đổi mới.

Trong một cuộc khảo sát của Strategos, thực hiện với 50 công ty lớn (nhiều công ty có doanh thu vượt quá 50 tỷ đô la), chúng tôi nhận thấy rằng chưa đến một nửa các nhà quản lý cảm thấy có trách nhiệm đối với sự đổi mới, và trong những người chịu trách nhiệm đối với sự đổi mới, chỉ 17% phân bổ ít nhất 10% quỹ thời gian của họ cho hoạt động đổi mới.

Nếu bạn muốn hướng tới nguồn cầu của sự đổi mới trong công ty của mình, hãy bắt đầu làm cho các lãnh đạo cấp cao của công ty có trách nhiệm đối với sự đổi mới. Tạo động lực để họ tư vấn và nuôi dưỡng các nhà cải cách tương lai trong quyền hạn của họ.

Jeff Immelt, Chủ tịch và CEO của GE, đã đưa ra một quy định rõ ràng là ông mong đợi các giám đốc chi nhánh của mình sẽ làm chủ các chương trình đổi mới trong địa phận quản lý của họ, và ông yêu cầu họ báo cáo mỗi khi họ gặp ông hàng quý (điều mà Jack Welch không bao giờ làm trong thời gian nhiệm kỳ của mình). Immelt yêu cầu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp của mình phải có trách nhiệm đưa ra ít nhất 3 dự án đột phá một năm. Những ý tưởng này đã giúp GE bước vào lĩnh vực kinh doanh mới, vùng địa lý mới, cơ sở khách hàng mới, và mỗi dự án phải có tiềm năng tạo ra tăng trưởng ít nhất là 100 triệu đô-la trong một thời gian ngắn. Đó là xuất phát ban đầu của các giám đốc điều hành GE, những người thường bị

ám ảnh bởi việc tạo ra các con số hơn là sự đổi mới chiến lược. Nhưng Immelt đã thay đổi các gói bồi thường, tăng thù lao để thúc đẩy khả năng phát triển sự đổi mới của họ, và như Nicole M. Parent của Credit Suisse First Boston nói, “Đây là một công ty nơi mà các nhà quản lý làm mọi điều để đạt được mục tiêu của họ”.

Procter & Gamble cũng đã đưa ra một cách tiếp cận tương tự, thiết lập các mục tiêu kinh doanh đầy tham vọng cho các nhà lãnh đạo. Những mục tiêu mà sẽ không thể đạt được nếu chỉ duy trì nguyên trạng hoặc cải thiện sự tăng trưởng. Về bản chất, những mục tiêu này tạo ra nhu cầu. Họ bắt buộc phải nghĩ ra cái mới và thúc đẩy nhiều sự đổi mới thông qua các bộ phận kinh doanh. Họ đặt các nhà lãnh đạo vào một mô hình nơi họ đang tìm kiếm câu nổi từ nơi ý tưởng đến nơi ý tưởng được cần, và điều này khiến các ý tưởng mới được chào đón. Những mục tiêu này là nhân tố quan trọng để khiến ý tưởng mới được chấp nhận dễ dàng.

Quản lý nguồn cầu tại Emerson Electric

Emerson Electric, công ty dẫn đầu trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ trên thế giới, được biết đến như một cỗ máy kiếm tiền đáng tin cậy nhất trong nền kinh tế Mỹ – một công ty đã tạo ra sự tăng trưởng ổn định trong năm thập kỷ. Chuck Knight, Giám đốc điều hành của Emerson trong gần ba thập kỷ được kính trọng vì sự năng động và kỷ luật ông mang tới cho quy trình quản lý công ty. Để kết thúc nhiệm kỳ của mình, Knight đã cố gắng thay đổi sự tập trung của công ty từ hiệu quả của việc kinh doanh không ngừng nghỉ tới sự đổi mới và cơ hội phát triển mới.

Đối với ông, năng suất có thể được cải thiện theo hai cách: vừa cắt giảm nguồn lực và chi phí trong khi các ngành chủ chốt vẫn duy trì ở diện rộng, hoặc giữ nguyên nguồn lực và chi phí trên diện rộng nhưng tăng trưởng doanh thu. Những điều này nghe thì đơn giản nhưng lại có ảnh hưởng lớn đến công ty bởi để tăng năng suất cần rất nhiều kỹ năng khác nhau. Cần một phong cách quản lý nhất định để cắt giảm chi phí, tái cơ cấu, tái kiến thiết, giảm quy mô và một phong cách khác để tạo ra sự tăng trưởng cho các ý tưởng mới và sự đổi mới.

Knight không phải là một nhà điều hành khôn khéo. Một khi sự cấp bách của đổi mới không được chú trọng, ông sẽ tạo ra sự thay đổi sâu sắc trong tư duy quản lý bằng cách đưa các kế hoạch cũ của công ty ra trước hàng trăm con người của công ty hay trước các nhà lãnh đạo. Văn bản này bao gồm các tiêu chí dự thảo ngân sách chi tiết hướng dẫn các nhà quản lý đơn vị kinh doanh của Emerson trong nhiều năm. Knight đã xé nó ra thành nhiều mảnh và nói “Những thứ này tốt, nhưng giờ đây không còn đủ nữa”.

Rất nhiều công ty đã đặt mọi nỗ lực của họ vào việc cải thiện nguồn cung của sự đổi mới – đó là, cải thiện số lượng các cơ hội phát triển tiềm năng cho công ty. Emerson cũng đã làm việc rất tích cực vì điều này – rất nhanh chóng, nhân viên của nó tạo ra hàng trăm sự đổi mới tăng trưởng trong 13 hay 14 đơn vị kinh doanh. Nhưng Knight muốn chắc chắn rằng công ty đặt một nỗ lực tương tự đối với nguồn cầu. Điều này hướng tới tỷ lệ tăng trưởng hàng đầu. Ông nói với các nhà quản lý đơn vị kinh doanh rằng chính họ phải chịu trách nhiệm cho sự tăng trưởng và ông mong muốn họ thúc đẩy điều này. Ông nói rằng ông không quan tâm tới tỷ lệ tăng trưởng tự nhiên và cơ bản của thị trường họ đang phục vụ – ông muốn họ đưa ra một mục tiêu, và phải làm cho chúng trở nên khác biệt. Thông điệp: “Đừng đến và cho tôi biết cuộc sống thực sự khó khăn vì thị trường của bạn chỉ được tăng 3% mỗi năm. Tôi mong đợi nhiều hơn thế, hãy tìm cách để tạo ra sự tăng trưởng.” Điều này đặt ra cho các nhà quản lý đơn vị kinh doanh áp lực phải tìm ra ý tưởng và cơ hội mới.

Trong bối cảnh này, thành tích tuyệt vời của Knight là linh động cân bằng nguồn cung và cầu đối với sự đổi mới. Về phía cung, ông tổ chức đào tạo đổi mới và các công cụ cho người dân trong tất cả các đơn vị kinh doanh (như trái ngược với các thành viên của một nhóm bị cô lập Skunk Works). Ông cũng đã đảm bảo rằng những đơn vị này tạo thời gian và không gian sẵn sàng cho công tác phát hiện, và ông đã tạo ra một số ưu đãi cho việc đầu tư nguồn lực vào việc đổi mới. Điều này nhanh chóng làm tăng số lượng và chất lượng của các ý tưởng được tạo ra, và đảm bảo rằng những cơ hội tăng trưởng mới có liên quan đến việc kinh doanh cốt lõi của công ty.

Về phía cầu, một trong những điều Knight đã làm là xây dựng một “phòng chiến lược” đổi mới tại trụ sở, ngay bên cạnh văn phòng của mình. Đơn vị kinh doanh đã được yêu cầu tóm tắt mỗi cơ hội tăng trưởng mới mà họ đã tạo ra trên một tờ giấy (được tô màu mã hoá riêng cho mỗi bộ phận), và chúng được treo trên các bức tường của căn phòng chiến lược. Khi nhìn vào các bảng đó, bạn sẽ biết những thông tin về một cơ

hội đặc biệt trong một thời gian ngắn như, bộ phận đã khởi xướng nó, những rủi ro của nó, sự chắc chắn hoặc không chắc chắn, khung thời gian dự kiến, số người trong nhóm dự án, và bao nhiêu nguồn lực sẽ được rót vào trong vài tháng tới. Nó cũng sẽ hiển thị rõ ràng tên của lãnh đạo đơn vị kinh doanh. Những bảng này được bố trí theo chiều dọc trên các bức tường bởi kích thước của cơ hội cuối cùng (tức là, nhiều tác động của nó có khả năng tạo doanh thu, lợi nhuận) và theo chiều ngang, nơi cơ hội trong quá trình phát triển của nó (tức là, nó vẫn chỉ là một ý tưởng, hoặc đã được một nguyên mẫu thử nghiệm, hoặc đã được đưa ra thị trường). Tại bất kỳ thời điểm nào, phòng chiến lược cũng đều có tới 200 bảng trên các bức tường.

Mỗi khi các nhà lãnh đạo phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh hàng quý, Knight sẽ kéo họ sang một bên và đưa họ vào phòng chiến lược đổi mới. Ông sẽ thăm vấn họ về tất cả các dự án trong bộ phận của họ: Các dự án phát triển như thế nào? Nó có tiến lên trong vài tháng qua không? Đã và vẫn dẫn đầu? Họ có đủ nguồn lực? Những nhà lãnh đạo phải rất cẩn thận trong các câu trả lời, nếu không, phòng chiến lược sẽ nhanh chóng trở thành “trại chất củi” và họ sẽ bị khiển trách toàn diện. Ngoài ra, nếu bộ phận của họ đã được mã hóa màu xanh lá cây, ví dụ, họ phải đảm bảo rằng khi bước vào căn phòng đó, không chỉ có tờ giấy màu xanh lá còn lại trên tường. Điều đó có nghĩa là hầu hết các dự án đổi mới phân chia của họ vẫn chưa hoàn thành, và một lần nữa, họ sẽ gặp vấn đề với Knight.

Đây là một thiết bị đơn giản nhưng hiệu quả cao để đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo các bộ phận trọng điểm đang nói về đổi mới một cách nghiêm túc. Nó thông báo rằng họ đã được giao nhiệm vụ chịu trách nhiệm hoàn toàn và sẽ được thăm hỏi thường xuyên về hiệu quả đổi mới trong bộ phận của họ. Đưa nó thành một phần của việc đánh giá kinh doanh hàng quý đồng nghĩa với việc đổi mới đã được coi như một ưu tiên như các thước đo hiệu suất quan trọng khác của công ty.

Những áp lực do quyền lực tạo ra

Một trong những tình huống khó xử hiện nay là, trong hầu hết các công ty, áp lực phải đổi mới không phải là rất thực tế và rõ rệt đối với các nhà quản lý. Những gì thực tế và rõ ràng – trong nhiều trường hợp – là những con số. Giám đốc điều hành đơn vị kinh doanh có nhiều áp lực duy trì hiệu quả hoạt động trong một quý hoặc nửa năm. Họ biết công ty đang theo dõi dữ liệu hàng tháng, hàng tuần, hàng ngày, hoặc thậm chí từng phút. Họ cũng biết rằng, với việc theo dõi tất cả doanh số bán hàng, lợi nhuận, bất kỳ sự khác biệt nào so với kỳ vọng cũng sẽ nhanh chóng được ghi nhận. Nếu họ bắt đầu giảm ngân sách, ví dụ, giảm nhẹ một mục tiêu thu nhập, sẽ không mất nhiều thời gian để mọi người nhận ra việc này. Mặt khác, các nhà quản lý cấp cao có rất nhiều đòn bẩy để nhanh chóng đưa các con số này trở lại lộ trình. Ví dụ, lợi nhuận có thể được cải thiện gần như ngay lập tức bằng cách cắt giảm ngân sách quảng cáo hoặc làm giảm nhân sự.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, áp lực của các nhà điều hành cấp cao nắm giữ trách nhiệm trực tiếp đối với quá trình đổi mới của công ty là không giống nhau. Trong nhiều tổ chức, có một niềm tin rằng việc thu thập số liệu về hiệu suất đổi mới là rất khó bởi quá trình này chậm hơn rất nhiều và mất rất nhiều thời gian. Ngoài ra, khi thực hiện đổi mới, các nhà quản lý không nhất thiết phải có đòn bẩy để nhanh chóng thay đổi các con số nếu họ cần. Vì vậy, họ sẽ lo lắng nhiều về hiệu quả và lợi nhuận ngắn hạn, và chệnh lệch hàng tháng từ ngân sách hơn là về hiệu suất đổi mới. Thách thức đối với các tổ chức lớn, do đó, là tạo ra một tập hợp toàn bộ những thứ liên quan với nguồn cầu mà có thể khiến các nhà lãnh đạo trở nên nhạy cảm và có trách nhiệm đối với sự đổi mới như đối với các con số hàng quý.

Dưới đây là ba công cụ rất quan trọng để thúc đẩy nguồn cầu đổi mới, tất cả đều liên quan đến các hành vi và hành động lãnh đạo:

1. Quy trình dự thảo ngân sách
2. Trợ cấp quản lý
3. Mục tiêu tăng trưởng

Chúng ta hãy xem xét từng yếu tố một.

Quy trình dự thảo ngân sách

Hầu hết các công ty lớn đều đầu tư một phần doanh thu của họ vào hoạt động R & D hoặc các quỹ đầu tư mạo hiểm mới. Đây không phải là một ý tưởng mới. Nhưng thay vì đổ tất cả tiền vào các cấu trúc đổi mới truyền thống (tức là, R&D, Skunk Works, phòng nghiên cứu), tại sao không yêu cầu các đơn vị hoạt động dành một tỷ lệ phần trăm nhất định vốn hoặc ngân sách hoạt động cho các dự án được các thử nghiệm đổi mới cấp tiến? Hầu hết các nhà lãnh đạo của các đơn vị kinh doanh sẽ nhanh chóng trả lời rằng họ cần từng đồng xu mà họ có thể có được để đáp ứng các mục tiêu hiệu suất hiện tại của mình. Họ có thể miễn cưỡng bị thuyết phục chỉ một phần nhỏ ngân sách cho các dự án đổi mới, nhưng chỉ khi mục tiêu hiệu suất của đơn vị kinh doanh được nói lỏng.

Câu trả lời từ các công ty phải là, “Không. Chúng tôi hy vọng bạn tìm ra cách thức để làm điều đó – chúng tôi muốn bạn dành tiền cho việc đổi mới, nhưng sẽ không nói lỏng các mục tiêu hiệu suất cũng như các tiêu chuẩn ngân sách. Bạn sẽ vẫn phải tạo ra các con số của mình”. Khả năng quản lý sự tập trung kép này – cả trong ngắn hạn và dài hạn sẽ là yếu tố ngày càng quan trọng đối với các nhà điều hành cấp cao. Trong khi phải thừa nhận rằng đó là một kỹ năng khó có thể đòi hỏi và phát triển – nhưng nó chính là chìa khóa khiến các nhà quản lý có trách nhiệm đối với việc đổi mới.

Trợ cấp quản lý

Hãy nhìn vào các gói trợ cấp điển hình của một giám đốc điều hành bộ phận. Đây là mức lương và mức khen thưởng có liên quan đến việc đổi mới? Thông thường, nó không liên quan với nhau. Trợ cấp quản lý được gắn liền với các thước đo khác như chi phí, hiệu quả, tốc độ và sự hài lòng của khách hàng và các giám đốc điều hành được trả công để tạo ra những tiến bộ dựa theo các số liệu này. Vì thế, làm thế nào chúng ta có thể mong đợi các nhà quản lý đơn vị kinh doanh coi đổi mới như một ưu tiên? Điều này đã được nhắc đến trong bài viết kinh điển của Steven Kerr là “Mức thưởng trên sự tổn phí là A, trong khi hy vọng lại là B”.

Những gì cần thiết ở đây là một tập hợp các thước đo để đánh giá hiệu quả quản lý, đặt sự đổi mới vào cùng vị trí với các mục tiêu hiệu quả khác. Chẳng hạn như, chúng ta có thể hỏi:

- Có bao nhiêu ý tưởng mới hiện tại chảy vào kho đổi mới của bạn?
- Chúng có thể tiến triển nhanh như thế nào?
- Giá trị tuyệt đối về tài chính của kho đổi mới đó trong doanh thu tương lai tiềm năng là gì?
- Bạn đã sử dụng bao nhiêu ngày trong quý trước để cố vấn các dự án đổi mới?
- Bao nhiêu phần trăm kỹ sư, tiền hoặc số lãnh đạo được dành cho các dự án đổi mới?

Đây là những thứ mà các nhà quản lý có thể phải chịu trách nhiệm.

Bằng cách thay đổi số liệu hiệu suất và các gói bồi thường quản lý, công ty bạn có thể thấp lên ngọn lửa đổi mới sâu sắc bên trong hoạt động kinh doanh cốt lõi và cải tiến năng lực phát minh ra những khái niệm kinh doanh mới và tạo ra của cải mới.

Mục tiêu tăng trưởng táo bạo

Các ví dụ được trích dẫn trong chương này từ GE, Procter & Gamble đến Emerson Electric đều cho thấy giá trị của việc thiết lập mục tiêu tăng trưởng táo bạo là điều cần thiết ở các nhà điều hành cấp cao và các tổ chức của họ. Không công ty nào không thể thực hiện kỳ vọng của mình. Nếu kỳ vọng của bạn đối với tăng trưởng hàng đầu đạt tới mức trung bình của ngành, thì tất cả những gì bạn nhận được từ tổ chức của mình là hiệu suất trung bình – mọi người sẽ tiếp tục thực hiện những việc theo cách thức tương tự, có thể tinh chỉnh một chút ở chỗ này và cắt tía một chút ở chỗ kia. Mặt khác, nếu bạn trao cho các nhà quản lý các bộ phận của công ty mục tiêu tăng trưởng vô lý, bất chấp tỷ lệ tăng trưởng nội tại của thị trường mà họ đang tham gia thì cơ hội để họ tìm thấy những cách thức đổi mới nhằm thực hiện tốt hơn mức trung bình sẽ rất cao. Họ sẽ buộc phải suy nghĩ và hành động khác đi.

Khát vọng vượt xa con số

Với tất cả những điều đã nói, chúng tôi phải nhấn mạnh rằng, nhu cầu đổi mới không đơn thuần về

những con số.

Nó còn là việc tạo ra những thách thức ý nghĩa, có thể chạm tới trái tim cũng như trí óc của nhân viên. Ví dụ một thử thách như “làm thế nào chúng ta có thể tăng doanh thu trên mỗi cổ phần lên 20%?” chắc chắn sẽ không truyền được nhiều cảm hứng như kiểu thử thách bạn thường nghe ở trụ sở Cupertino của Apple: “Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi thế giới?”

Warren Bennis, tác giả của *Organizing Genius* (Thiên tài tổ chức), đã nghiên cứu một số nhóm dự án lớn nhất trong lịch sử gần đây từ nhà làm phim hoạt hình Disney cho tới Skunk Works của Lockheed và Dự án Manhattan – để tìm kiếm những đặc điểm chung của chúng. Ông kết luận rằng, các nhóm đã đạt được sự hiện hữu thực sự “thiết tưởng họ đã tạo ra một dấu ấn trong vũ trụ”. Ông cho rằng các thành viên trong nhóm đều cảm thấy họ đã được tham gia một công cuộc có ý nghĩa sâu sắc – như Bennis miêu tả “một ảo tưởng điên rồ và thú vị”.

Tạo ra cảm hứng, tầm nhìn hoặc thách thức cho doanh nghiệp – cho dù nó kéo theo việc xác định lại một loại sản phẩm hoặc một ngành công nghiệp hay giải quyết một nhu cầu quan trọng chưa được đáp ứng của khách hàng, hoặc giải quyết một trong những vấn đề toàn cầu bức xúc nhất hiện nay như ô nhiễm môi trường hoặc đói nghèo – có thể đóng vai trò như một nguồn tạo nhu cầu cho sự đổi mới.

Chúng ta thường tự hỏi: Nhân viên thích là một phần của một nguyên trạng “chỉ đáp ứng ngân sách” của công ty hay thích làm việc cho một doanh nghiệp nơi truyền cho họ cảm hứng để làm những việc to lớn hơn? Theo kinh nghiệm của chúng tôi, một khi nhân viên có cảm giác rằng họ là một phần của một công ty năng động sáng tạo đang nỗ lực *làm nên lịch sử*, và không chỉ là về vấn đề lợi nhuận; một khi họ bị lôi cuốn vào cảm hứng phấn khởi và năng lượng của sự đổi mới, họ sẽ tự nhiên bắt đầu đòi hỏi nhiều sự đổi mới hơn từ bản thân và đồng nghiệp. Như vậy, nhu cầu cho sự đổi mới không còn chỉ là mối quan tâm của các CEO hay những giám đốc điều hành cấp cao khác. Đó là nhu cầu của tất cả các cấp bậc trong một tổ chức.

Đo lường hiệu suất đổi mới

Như người xưa đã nói: “Nếu không thể đo lường nó, bạn không thể quản lý nó.” Điều này đặc biệt đúng đối với sự đổi mới, nơi nhu cầu mang sự tập trung, sự rõ ràng và kỷ luật vào một quy trình sáng tạo cơ sở là rất cấp bách.

Dù vậy, theo kinh nghiệm của chúng tôi, rất ít tổ chức có hệ thống hiệu quả để đo lường hiệu suất đổi mới tổng thể. Nếu bạn có bất kỳ nghi ngờ nào về điều này, xin hãy tự hỏi:

- Có bao nhiêu thước đo hiện nay chúng ta có thể áp dụng đối với sự đổi mới (so với sự tối ưu hóa)?
- Có bao nhiêu đồng nghiệp của tôi có thể nói nhiều về hiệu suất đổi mới của công ty như có thể nói về hiệu suất của những chi phí trong công ty?
- Có bao nhiêu người trong tổ chức có số liệu hiệu suất cá nhân liên quan đến sự đổi mới?
- Chúng ta có thường xuyên đo lường hiệu suất đổi mới của mỗi đơn vị hoạt động so với các đơn vị khác của công ty không?
- Chúng ta có biết làm thế nào để truy cập vào hệ tiêu chuẩn trong việc thực thi đổi mới của các công ty khác trong ngành công nghiệp của mình và trong những ngành công nghiệp khác không?

Đổi mới, có tầm quan trọng như là một động lực phát triển, nhưng thật ngạc nhiên vì nhiều công ty vẫn không đo lường hiệu suất đổi mới của họ. Đối với họ, toàn bộ quá trình đổi mới vẫn còn là một thứ gì đó tối tăm.

Tuy nhiên, những nhà quản lý cho chúng tôi biết rằng các số liệu đổi mới hữu ích với họ và các nhóm của họ theo hai cách. Trước tiên, giúp đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu mục tiêu đặc biệt có giá trị được cung cấp do tính chất lâu dài và nguy cơ liên quan đến các dự án đổi mới nhất định. Thứ hai, nó giúp sắp xếp các mục tiêu và nỗ lực hàng ngày với chương trình đổi mới ngắn và dài hạn.

Nhưng làm cách nào bạn thu thập được số liệu chính xác về hiệu suất đổi mới? Bắt đầu, nó đơn thuần

là thích ứng với các số liệu hiện có được thực hiện cho R&D hoặc phát triển sản phẩm mới. Mặc dù có phần hữu ích, nhưng số liệu này cũng chỉ cung cấp một cái nhìn giới hạn trong sự sáng tạo của công ty. Chúng không thể đo lường khả năng đổi mới tổng thể của công ty. Một thất bại khác là trong việc nhấn mạnh phát triển công nghệ, họ bỏ qua cơ hội khác như đổi mới mô hình kinh doanh. Và việc tập trung vào R&D và các sản phẩm đã làm cho chúng ít thích hợp với các công ty trong các ngành công nghiệp dịch vụ hoặc bên ngoài lĩnh vực công nghệ cao.

Tương tự, việc đo lường một số khía cạnh cụ thể của hiệu suất đổi mới của công ty bạn là chưa đủ. Số liệu một chiều tự nó không thể truyền tải đầy đủ ý nghĩa. Cũng như với các phân tích tài chính của công ty, nhà phân tích phải nhìn vào một vài con số để có cái nhìn toàn diện về khả năng đổi mới của công ty. Để quản lý hiệu quả một chuỗi đổi mới, một công ty cần có các biện pháp và các số liệu ở mỗi giai đoạn và phải được bù đắp chi phí.

Thông thường, việc thiết lập các thước đo kết quả đầu ra cho sự đổi mới khá đơn giản. Ví dụ, số lượng sản phẩm dịch vụ mới, đơn vị kinh doanh mới, hoạt động công ty trong năm trước, hay chi phí gần đây và những lợi thế giá cả do sự đổi mới đem lại, hoặc phần trăm thu nhập đến từ sản phẩm hoặc dịch vụ được giới thiệu trong 3 năm qua. Mục tiêu của 3M, ví dụ, là có ít nhất 35% doanh số bán tại bất kỳ thời điểm nào của sản phẩm trong vòng 5 năm.

Tuy nhiên, thước đo sự đổi mới đầu vào cũng không kém phần quan trọng. Ví dụ, phần trăm số giờ lao động hoặc phần trăm vốn ngân sách dành cho việc đổi mới cũng như năng suất hoạt động, các thước đo có thể là số ý tưởng, cách phân phối, được tham gia vào chuỗi đổi mới hàng quý, hoặc tỷ lệ những ý tưởng được thử nghiệm trên những ý tưởng được đưa ra, hoặc thời gian trung bình để từ những ý tưởng đến thử nghiệm đến thương mại hóa, v.v...

Khung thước đo toàn diện

Whirlpool có số liệu chi tiết để thực thi việc đổi mới ở mọi giai đoạn của chuỗi đổi mới. Thước đo của công ty không chỉ là thước đo đầu vào, năng suất và đầu ra của việc đổi mới, mà còn là sự tham gia, đóng góp của lãnh đạo cho sự đổi mới, cũng như sự tiến bộ của công ty trong việc coi đổi mới như là một năng lực của toàn công ty.

Trước khi đổi mới toàn diện, Whirlpool đã cạnh tranh với một tổ chức chống lại sự đổi mới. Công ty hiểu rằng chỉ đơn thuần đo lường đầu ra của việc đổi mới cũng chính là không làm bất cứ điều gì để thay đổi. Thay vào đó, để đạt được mức độ đổi mới đầy tham vọng mà công ty nhắm đến, công ty nhận ra nó phải bắt đầu bằng việc đo lường những yếu tố ảnh hưởng đầu vào sự đổi mới, ví dụ, tỷ lệ thời gian kỹ sư sử dụng vào chương trình đổi mới thực sự hoặc phần trăm vốn ngân sách được đầu tư vào các hoạt động đổi mới (ví dụ, các ý tưởng cho các sản phẩm và dịch vụ mới được đưa ra xem xét và cân nhắc, và việc phát triển các ý tưởng đó thông qua việc đổi mới liên tục).

Như một tín hiệu của sự thay đổi tại thời điểm đó, lãnh đạo của Whirlpool đã chỉ đạo đơn vị của mình dành 15% vốn ngân sách phân bổ cho các dự án đổi mới. Họ không được cung cấp thêm 15% cho một sự thử nghiệm nào. Thay vào đó, họ được chỉ đạo tài trợ cho sự đổi mới từ ngân sách điều hành hiện tại trong khi vẫn phải đáp ứng các mục tiêu hiệu suất tương tự như trước. Thông điệp rõ ràng và rất đơn giản: Phát triển và hành động dựa trên các ý tưởng kinh doanh là sẽ:

- Gây bất ngờ và thích thú cho người tiêu dùng – phù hợp với các chiến lược thương hiệu của Whirlpool

- Có tiềm năng gây khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh
- Có tiềm năng phát triển mạnh
- “Tốt cho chúng ta và vì chúng ta” – dựa trên năng lực và tài sản chiến lược của Whirlpool.

Những gì họ được bảo là: “Không có ý tưởng lớn – không có vốn.”

Chi thị này, được thi hành mà không quan tâm gì đến hoạt động lịch sử và nhanh chóng nhận được sự quan tâm của mọi người.

Các giám đốc điều hành bộ phận bắt đầu hỏi mọi người, “Chúng ta có đủ những ý tưởng mới hay không? Có bao nhiêu dự án đổi mới trong kho đổi mới? Chúng ta có nhận được đủ nguồn lực hay không? Chúng ta đã phân bổ đúng nhân tài cho các dự án đó chưa?” Những điều rõ ràng đối với các nhà lãnh đạo đó là nếu họ sẵn sàng lập ngân sách vốn để có được nhiều tiền hơn, họ phải hiểu biết về các dự án đổi mới đang được thực hiện trong bộ phận của mình. Họ nhận ra rằng họ không thể có thái độ “Tôi mong đợi đạt được số tiền tương đương năm ngoái”. Họ phải kiếm tiền bằng cách chứng minh sự đổi mới. Thật thú vị, quy tắc 15% mới chỉ là khởi đầu. Hôm nay, Whirlpool dành 30% ngân sách cho các dự án đổi mới. Điều này đã đóng một vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi sự tập trung và cam kết quản lý cao nhất để hướng tới sự đổi mới.

Thước đo đầu vào khác được Whirlpool sử dụng là dùng đầu vào tỷ lệ phần trăm quảng cáo dành cho sản phẩm đổi mới thực sự. Điều này nghe có vẻ hơi lạ, nhưng thử nghĩ xem: Trong ngắn hạn, một bộ phận sẽ dễ kiếm được nhiều tiền bằng cách quảng cáo sản phẩm hiện có hơn là cố gắng thay đổi sự mong đợi hoặc cách ứng xử của khách hàng nhờ quảng cáo một thứ mới. Các thiết lập mặc định trong hầu hết các tổ chức là “nhiều như nhau”, ngừng tiếp tế sản phẩm mới và chưa chứng minh được tiền quảng cáo. Lập luận thường là: “Chúng ta không thể dùng quá nhiều tiền cho quảng cáo sản phẩm mới này, bởi vì đến giờ vẫn chưa có đủ cơ sở khách hàng”. Nhưng một công ty sẽ phát triển thị trường như thế nào cho một sản phẩm mới, nếu họ không đầu tư tiền và năng lực cho việc tìm kiếm khách hàng mới?

Ngoài việc thành lập những thước đo đầu vào, Whirlpool tạo ra những thước đo năng suất để theo dõi số lượng những ý tưởng mới được đệ trình, số lượng các cuộc thử nghiệm và dự án đang hoạt động, và tốc độ dự án đã được thúc đẩy thông qua sự đổi mới liên tục. Hôm nay, bất kỳ nhà quản lý nào của Whirlpool cũng có thể truy cập trực tuyến 24/7 và nhận được đầy đủ hoạt động đổi mới toàn cầu của công ty. Sử dụng bảng điều khiển của sự đổi mới được gọi là I-Pipe (chuyển thể từ một nền tảng phần mềm Strategos), họ có thể biết có bao nhiêu ý tưởng đang được thực hiện, chúng đến từ những nơi nào trên thế giới, có bao nhiêu cuộc thử nghiệm đổi mới đang diễn ra theo cách đó, có bao nhiêu dự án đang nhận được sự quan tâm và tài trợ nhiều hơn, các chi tiết về dự án của mỗi vụ đầu tư, và khi nào việc kinh doanh đó sẽ ra khỏi kho. Một trong những lợi thế của I-Pipe đến từ việc “cho phép quản lý tập trung vào các lĩnh vực cần quan tâm. Ví dụ, hàng tá các cuộc đổi mới cần định giá có thể cho thấy vẫn tồn đọng nhiều vấn đề trong khu vực đó.”

Whirlpool đã xây dựng cẩn thận các thước đo lãnh đạo để đảm bảo các nhà lãnh đạo bộ phận có trách nhiệm tổ chức cho đơn vị mình được sự đổi mới có hiệu quả. Ví dụ, giám đốc bộ phận được yêu cầu báo cáo về tỷ lệ phần trăm thời gian mà họ đã sử dụng vào nhóm dự án thay vì hoạt động ngày này sang ngày khác. Đối với các buổi họp đánh giá thường niên giữa các doanh nghiệp và các CEO – sản phẩm, hoạt động bao trùm và chính sách bao trùm – các mẫu trình bày được thay đổi để tạo ra sự đổi mới như một phần đánh giá quan trọng.

Có các số liệu để đo lường quá trình của Whirlpool sự khi xây dựng khả năng đổi mới sâu sắc và rộng khắp doanh nghiệp. Các giám đốc điều hành được đòi hỏi về tỷ lệ phần trăm nhân viên được đào tạo các kỹ năng và công cụ đổi mới, hoặc tỷ lệ phần trăm nhân viên có mục tiêu đổi mới như mục tiêu thực hiện công việc, hoặc có bao nhiêu nhân viên được hiện tại được tham gia các dự án đổi mới.

Một phần của sự thành công của Whirlpool gắn với sự đổi mới đến từ suy nghĩ về số liệu theo cách rất toàn diện. Nếu tổ chức chỉ sử dụng một hoặc hai số liệu để đo hiệu suất đổi mới, giám đốc điều hành có thể dễ dàng tham gia hoặc thoát khỏi hệ thống. Ví dụ, họ có thể bỏ qua sự đổi mới bằng cách nói, “Vâng, thưa ông chủ, tôi biết sự đổi mới thực sự quan trọng, nhưng năm nay chúng ta đã có tất cả những thứ khác để làm, và nó chỉ là một trong hệ thống những chỉ tiêu khác, vì vậy tôi sẽ cố gắng làm tốt hơn trong năm tới”. Hoặc họ có thể thử tham gia hệ thống và nói “Được rồi, chúng ta có thể đạt tỷ lệ phần trăm doanh thu nhất định từ sản phẩm mới. Chúng ta hãy xem... năm ngoái chúng ta đã làm được ghi chú màu vàng, vì vậy hãy biến nó thành màu hồng trong năm nay. Đó là một sản phẩm mới, phải không? Và năm tới, chúng ta sẽ làm cho nó thành màu xanh”. Nhưng bằng cách xây dựng một ma trận phức tạp và toàn diện của sự đổi mới, Whirlpool đã không để cho các giám đốc điều hành của họ có lối thoát.

Công ty cũng liên kết tất cả các số liệu này đến với việc trợ cấp. Ngày nay, khoảng 30% trợ cấp quản lý tại Whirlpool được gắn với hiệu suất đổi mới, tạo nên phần lớn nhất trong gói trợ cấp quản lý.

Trong khi phương pháp tiếp cận có kỷ luật của Whirlpool rất hiệu quả đối với gã khổng lồ hàng gia dụng toàn cầu, thì có thể sẽ là một sai lầm khi thực hiện “cắt và dán” nó vào tổ chức của bạn. Cũng giống như các yếu tố khác của tổ chức trong đổi mới, thành lập và quản lý các chỉ tiêu đổi mới phải được thực

hiện trong bối cảnh mục tiêu kinh doanh của bạn về sự đổi mới, khả năng lãnh đạo, quan điểm và văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, các công ty nghiêm túc theo đuổi sự đổi mới như một năng lực sẽ tìm thấy các biện pháp “thước đo đầu vào, thước đo năng suất, và thước đo đầu ra” được sử dụng nhiều. Bảng 10-1 miêu tả những thước đo này cũng như những chỉ tiêu mà bạn muốn xem xét:

BẢNG 10-1: Chỉ tiêu đổi mới

	Đầu vào	Năng suất	Đầu ra
Quá trình	Chiều rộng và chiều sâu của "các nút bên ngoài" trong mạng lưới mới mở	Số ý tưởng, tư tưởng đưa vào chuỗi đổi mới Tốc độ dự án từ giai đoạn này đến giai đoạn tiếp theo Các công cụ cụ thể có sẵn cho mỗi bước đi trong quá trình đổi mới.	Số dự án đang thử nghiệm, chạy thử và quy mô của sự đổi mới
Con người và lãnh đạo	Tỷ lệ phần trăm thời gian dành cho dự án đổi mới thực sự (kỹ sư, tiếp thị....)	Tỷ lệ phần trăm của các cá nhân nội bộ và bên ngoài tham gia vào sự đổi mới	Hiệu suất đổi mới của đơn vị Thước đo năng lực (ví dụ: tỷ lệ phần trăm nhân viên được đào tạo, chứng nhận, bằng cấp)
Thực thi và tài trợ	Tỷ lệ phần trăm của ngân sách dành cho sự đổi mới (ngân sách hoạt động, tiếp thị, vốn, vv)	Cái nhìn tổng thể về sự đổi mới để đánh giá Chất lượng cải tiến đối với mục tiêu	Tỷ lệ phần trăm doanh thu từ sản phẩm, dịch vụ, danh mục, các đơn vị kinh doanh mới hoặc khu vực chiến lược mới (ví dụ: mục tiêu

	Thước đo "khoảng cách tăng trưởng" rõ ràng đối với mỗi đơn vị kinh doanh	Kích thước / dự báo của các danh mục đổi mới đầu tư.	phần trăm doanh số đến từ sản phẩm mới của một công ty thực phẩm là "tốt cho bạn" mục tiêu phần trăm doanh số đến từ sản phẩm mới của một công ty thiết bị điện tử hoặc ô tô "bảo vệ môi trường") Tổng lợi nhuận trên tổng đầu tư cho đổi mới
--	--	--	---

Những mục tiêu thực hiện cụ thể

Các sáng kiến đổi mới doanh nghiệp không được thực hiện khi mục tiêu quá mơ hồ, nguồn cung cấp và nhu cầu không đúng chỗ, và số liệu hiệu quả không xác định hoặc quá hạn chế. Các nhà cải cách thành công như P&G, GE, và Whirlpool thiết lập mục tiêu hoạt động rõ ràng dựa trên một số số liệu đổi mới mà chúng ta đã mô tả, và các nhà điều hành cấp cao cam kết đạt được.

Để được rõ ràng, các công ty không đặt mục tiêu và số liệu giống nhau. Các nhà lãnh đạo trong các công ty hiểu rằng các số liệu là một phần của một hệ thống rộng lớn và nó phải phản ánh nền văn hóa độc đáo của tổ chức cũng như thực tế cạnh tranh thị trường.

Tuy nhiên, khi thiết lập các mục tiêu đổi mới và các số liệu trong công ty riêng của bạn, bạn có thể xem xét một số các điểm sau :

- Đảm bảo rằng 2-5% thời gian của người lao động được dành hết cho các dự án đổi mới được coi là cấp thiết.

- Đầu tư 5% vốn ngân sách của bạn vào hoạt động của kho đổi mới.
- Dành 10% thời gian quản lý của bạn để cố vấn các dự án đổi mới.
- Đảm bảo ít nhất 20% những người làm việc cho bạn được đào tạo đổi mới.
- Cam kết đạt mục tiêu cho 24 tháng tiếp theo:

Ví dụ, đệ trình 200 ý tưởng mới, 10 dự án đổi mới thử nghiệm được thực hiện thông qua chuỗi đổi mới, và 2 dự án kinh doanh mới đã sẵn sàng thương mại hóa.

Bảng điểm đổi mới

Nếu có những loại bảng tính điểm, tổ chức của bạn hiện tại có sử dụng để đo lường hiệu suất đổi mới hay không? Đề cập đến bảng điểm từ hầu hết doanh nghiệp, người ta nghĩ ngay tới Balanced Scorecard (thẻ điểm cân bằng). Tuy nhiên, trong hầu hết các công ty, Bảng điểm đó không cân đối, nó được đo cẩn thận để tối ưu hóa hơn là sự đổi mới.

Tỷ trọng này không phản ánh một vấn đề cơ bản với cơ sở Thẻ điểm cân bằng, thay vào đó, nó phản ánh thực tế của việc chú trọng lịch sử trong hầu hết các tổ chức. Tiến lên phía trước, bất kỳ tổ chức nào cũng nhằm mục đích xây dựng một năng lực đổi mới để vượt qua ngành công nghiệp của mình cũng như sẽ yêu cầu một tập hợp toàn diện các số liệu “Thẻ điểm cân bằng” để đảm bảo rằng mọi thành phần của các công cụ đổi mới được thực hiện tối ưu.

Tất nhiên, nếu công ty của bạn thực sự sử dụng một phương pháp giống như thẻ điểm cân bằng hoặc quản lý giá trị cơ sở, bạn nên dung hoà ma trận cải cách với phương pháp đó. Whirlpool, cho ví dụ, bao gồm những kết quả giống như “cuộc phiêu lưu mới sản sinh từ những cuộc đổi mới” “sự giàu có của các kho đổi mới” (doanh thu của dự án), và “sự bòn rút giá trị”, trong thẻ điểm cân bằng và những phần thưởng thì được căn cứ theo những kết quả này. Thậm chí trong khi thiếu phương pháp, bạn nên chắc chắn rằng, những thẻ điểm đổi mới của bạn khuyến khích những hành vi cá nhân nhằm hoàn thành các mục tiêu của toàn công ty.

Có được tiêu chí, mục tiêu, động cơ cá nhân luôn đòi hỏi thời gian và mức độ hợp lý của việc thử và sai. Để bắt đầu, sự lựa chọn tối ưu của các số liệu và giá trị tối ưu, hoặc “điểm ngọt” của một vài số liệu cụ thể sẽ thay đổi từ công ty này tới công ty khác. Không có giải pháp “một cho tất cả”. Ví dụ, sự đổi mới cho một nhà sản xuất thiết bị như Whirlpool đòi hỏi kỹ năng, nguồn lực, và năng lực khác nhau và được biểu lộ theo nhiều cách khác so với sự đổi mới cho một nhà bán lẻ thời trang. Các mục đích hoặc mục tiêu của sáng kiến đó sẽ thay đổi từ ngành công nghiệp này tới ngành công nghiệp khác. Tuy nhiên, các biến chung được ước lượng bởi các số liệu đổi mới sẽ khá tương tự với hầu hết các ngành công nghiệp. Mỗi số liệu cũng nên được xem xét thường xuyên theo thời gian khi bạn tích lũy kinh nghiệm làm việc và tinh chỉnh chuỗi đổi mới của mình.

Chúng tôi tin rằng ngày càng có nhiều hãng phát triển thẻ điểm đo lường đổi mới cũng như một cơ sở dữ liệu phù hợp với những người quản lý, các nhà phân tích và các nhà đầu tư của họ có thể để đánh giá khả năng đổi mới của một công ty, họ có thể đánh giá các tư tưởng hiện hành, chẳng hạn như thị trường cổ phiếu, đòn bẩy tài chính, và giá trị kinh tế.

Tinh chỉnh sự cân đối

Cuối cùng, như chúng ta đã chỉ ra trong chương 4, mục tiêu là để xây dựng một chuỗi đổi mới hiệu quả cao, thay vì chỉ là một số quá trình bí ẩn mà hy vọng một ngày nào đó sẽ tạo ra một thứ gì đó có giá trị.

Như vậy, kho đổi mới của bạn – cỗ máy tạo ra sự thịnh vượng – là thứ gì đó mà bạn có thể tinh chỉnh, cũng giống như bạn sẽ điều chỉnh và tinh chỉnh động cơ xe hơi. Nó nên đủ rõ ràng để bạn có thể liên tục giám sát cung và cầu của sự đổi mới, và nó cũng nên cho phép bạn sử dụng đòn bẩy phù hợp để duy trì sự cân bằng đng giữa cung và cầu.

Ví dụ, nếu bạn nhận thấy, không đủ ý tưởng chảy vào kho đổi mới, có thể bạn sẽ sử dụng một số đòn bẩy riêng biệt mà chúng ta đã mô tả trong cuốn sách này để thúc đẩy nguồn đổi mới. Ngược lại, nếu một

vài ý tưởng dường như bị mắc kẹt ở giữa chuỗi, công ty của bạn có thể sẽ nhanh chóng tạo ra các điều kiện và giúp chúng được thông qua. Điều này có lẽ có nghĩa là nói lòng một chút các tiêu chí sẽ giúp các dự án di chuyển trôi chảy hơn từ giai đoạn phát triển này tới giai đoạn phát triển khác. Hoặc có lẽ nó có nghĩa là đặt một chút áp lực lên giám đốc điều hành công việc kinh doanh của bạn buộc họ giải phóng nguồn lực cho các dự án đổi mới hoặc dành nhiều thời gian hơn cho việc thực thi chúng.

Với những thước đo, biện pháp và cơ chế xử lý của mình, các nhà quản lý cấp cao có thể điều chỉnh lên hoặc điều chỉnh xuống hệ thống như họ muốn. Ví dụ, họ có thể quyết định làm tăng tỷ lệ phần trăm những ý tưởng cấp tiên so với tỷ lệ phần trăm việc gia tăng các ý tưởng của chuỗi. Hoặc làm tăng số lượng người được đào tạo trong các kỹ năng và công cụ của sự đổi mới. Hoặc làm tăng tỷ lệ phần trăm thời gian mà mọi người được phép cống hiến cho sự đổi mới.

Nói một cách đơn giản, thật dễ dàng cho ban quản lý khi nói những điều như, “Thay vì dành 10% vốn ngân sách cho sự đổi mới, năm nay chúng ta sẽ dành 20%”, hoặc “Thay vì thực hiện đổi mới đại diện cho 5% trợ cấp quản lý, năm nay chúng ta sẽ dành cho nó 30%”. Mỗi thứ trong những điều này giống như thanh trượt tuyệt – thứ có thể được điều chỉnh lên hoặc xuống, như là một phần của một hệ thống đổi mới năng động.

Một lần nữa, Whirlpool là một ví dụ tuyệt vời. Khi động cơ đổi mới của công ty bắt đầu chạy trên tất cả các trục lẫn, Giám đốc điều hành Jeff Fettig nhận ra rằng rất nhiều ý tưởng mới đã được chảy vào kho đổi mới. Tổ chức sẽ phải đối mặt với các trở ngại trong kỹ thuật sản phẩm bởi vì tất cả những ý tưởng mới đều cần được trình bày chi tiết, và nhận được sự đảm bảo về tính an toàn... Nó sẽ vấp phải những trở ngại trong sản xuất bởi Whirlpool giới thiệu ngày càng đa dạng sản phẩm và hủy bỏ các quy trình sản xuất hiện tại. Nó sẽ gặp khó khăn trong việc bán hàng bởi các lực lượng bán hàng chưa được đào tạo để bán các loại sản phẩm mới và chủng loại sản phẩm. Sau đó, Whirlpool đã dành thời gian thuyết phục các nhà bán lẻ dành không gian trưng bày những sản phẩm mới này, và trong một số trường hợp, nó phải trải qua một quá trình thâm nhập khó khăn vào các kênh mới. Như vậy, việc điều chỉnh dòng chảy của các ý tưởng để làm nó hợp lý hơn và loại bỏ các trở ngại là cần thiết.

Một khi công ty của bạn có được một số kinh nghiệm trong việc làm việc với kho đổi mới hiệu quả và rõ ràng, bạn sẽ biết được cần bao nhiêu ý tưởng ở giai đoạn “tư tưởng” để tạo ra một số lượng đủ các thử nghiệm thú vị, nó phải tiến hành bao nhiêu dự án để đi qua giai đoạn thử nghiệm và tiến đến giai đoạn mẫu, và cuối cùng bao nhiêu dự án để nó có thể tiến vào thị trường. Bạn có thể bắt đầu áp dụng sắc xuất về các tỷ lệ và phát triển một cách ngày càng mạnh mẽ việc tìm kiếm giá trị tiền bạc của kho đổi mới, sử dụng nó như nền tảng cho việc đánh giá thị trường chứng khoán đối với tiềm năng tăng trưởng của công ty bạn.

Vì vậy, khi bạn lập kế hoạch chiến lược, bạn có thể nói, “Được rồi, mục tiêu tăng trưởng chúng ta muốn thiết lập trong năm nay cho tổ chức là gì? Do đó tỷ lệ phần trăm vốn ngân sách chúng ta cần phải dành cho sự đổi mới là bao nhiêu? Tỷ lệ thời gian chúng ta muốn các giám đốc điều hành đầu tư cho sự đổi mới? Sự đổi mới nên chiếm phần trăm như thế nào trong các cuộc đối thoại công khai bên trong và bên ngoài công ty của các CEO tại thời điểm này? Chúng ta cần bao nhiêu chiến lược khác nhau trước điểm cuối của chuỗi, trong các điều kiện của những ý tưởng mới và những kinh nghiệm giai đoạn đầu, để thoát khỏi những ảnh hưởng tài chính chúng ta đang nhắm đến?”

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Chúng ta có thể quản lý nguồn cung của sự đổi mới như thế nào?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Hãy suy nghĩ có hệ thống về việc hướng nguồn cung sự đổi mới thông qua đào tạo trên diện rộng, huấn luyện, cơ sở hạ tầng công nghệ, tư vấn, phần thưởng, và sự công nhận.
- Đừng để bị làm lạc bởi quan điểm cho rằng các công ty chỉ có thể làm cho sự đổi mới xảy ra bằng cách cung cấp các phần thưởng tài chính đáng kể cho những người có những ý tưởng đầy hứa hẹn
- Đừng xem đổi mới là một cái gì đó chỉ xảy ra trong giới hạn của tổ chức bạn và không nằm trong ngành kinh doanh cốt lõi. “Nguồn cung” đổi mới nằm trong tất cả các bộ phận của doanh nghiệp của bạn.

Thách thức đổi mới: Chúng ta có thể duy trì một nhu cầu mạnh mẽ đối với sự đổi mới như thế nào?

Yêu cầu lãnh đạo

- Trang bị lại quá trình xây dựng ngân sách của bạn và trợ cấp quản lý để yêu cầu đổi mới cũng như hiệu quả.
- Đặt những mục tiêu tăng trưởng táo bạo, mà chỉ có thể đạt được thông qua sự đổi mới.
- Không chỉ đơn thuần là tạo ra “một hộp đề nghị trực tuyến” hoặc triển khai một phần mềm quản lý nền tảng ý tưởng và mong đợi rằng những ý tưởng đổi mới hoàn toàn sẽ chỉ “nhỏ giọt”. Thay vào đó, tạo ra một diễn đàn chủ động khiêu khích, hướng dẫn, và hỗ trợ đổi mới hơn là chỉ đơn giản là yêu cầu nó.
- Áp dụng một tập hợp toàn diện các số liệu đổi mới để thực hiện đổi mới theo dõi, bao gồm kết quả đầu ra, đầu vào, và năng suất.
- Không đo lường kết quả của sự đổi mới bằng việc hoàn thành chỉ một hoặc hai biện pháp (có thể lãnh đạo được) hoặc bằng cách xem xét đầu ra của sự cải cách một mình (sẽ giúp bạn chỉ ước lượng một phần của toàn bộ câu chuyện).

Thách thức sự đổi mới: Chúng ta xác định vai trò của tập thể lãnh đạo cao cấp như thế nào?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Ban lãnh đạo cần dành sự chú ý tới cả hai mặt nguồn cung và nhu cầu của sự đổi mới.
- Hãy chắc chắn rằng bạn điều hành kinh doanh cốt lõi của bạn chịu trách nhiệm đối với sự đổi mới. Sự xúi giục thường sẽ giao phó trách nhiệm cải cách tới ngoại vi của tổ chức.
- Xây dựng cẩn thận thước đo lãnh đạo để chắc chắn rằng ban lãnh đạo chịu trách nhiệm cho việc thực thi các đổi mới.
- Thiết lập các mục tiêu thực hiện đổi mới cụ thể và rõ ràng, và ban điều hành cam kết đạt được chúng.
- Tránh kìm giữ những sự đổi mới vào góc của tổ chức, ví dụ trong Skunkworks, lò áp và các quỹ mạo hiểm.

11. XÂY DỰNG HỆ THỐNG NĂNG LỰC HỖ TRỢ SỰ ĐỔI MỚI

Từ đầu cuốn sách này, chúng tôi đã bình luận về việc các doanh nghiệp hoàn toàn có thể và cần thiết phải tiến hành tiếp cận một hệ thống năng lực cho đổi mới. Thực tế chúng tôi đã đưa ra những nỗ lực của hàng loạt các công ty lớn – như Whirlpool, CEMEX, WL Gore, Google, GE, P & G, và Best Buy – để đổi mới giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Bạn thấy đó, mặc dù tất cả các công ty này đều có chung một quan điểm về tầm quan trọng của đổi mới, nhưng cách thức tiến hành đổi mới thì lại rất khác nhau và chính xác như vậy.

Sự thật là không có chung một công thức chính xác nào cho việc đổi mới. Ví dụ, một công ty với hình thái tập trung cao độ sẽ không thể áp dụng thành công chiến lược thị trường ứng dụng của Google nhằm đổi mới nội bộ công ty. Ngược lại, Google sẽ có khả năng phá sản nhanh chóng nếu áp dụng phương pháp đổi mới cơ sở hạ tầng theo từng bộ phận mà các công ty với hình thái tập trung như GE, P&G, hay Whirlpool áp dụng.

Tuy nhiên cho dù doanh nghiệp của bạn là tập trung hay phi tập trung, hoạt động với phạm vi toàn cầu hay chỉ giới hạn trong một khu vực nhất định, bạn sẽ được hài lòng khi biết rằng có một cách thức thực tế như một bản đồ hướng dẫn để phát triển, triển khai và duy trì nhằm tiến hành đổi mới cơ cấu doanh nghiệp bạn. Trong chương này, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách thức này.

Đáng mừng là mọi doanh nghiệp đều có chung các thành phần sau: Bộ máy lãnh đạo, tổ chức cơ sở hạ tầng, giá trị doanh nghiệp, quá trình hình thành, công cụ, số liệu và kỹ năng. Vì vậy nếu bạn mong muốn tiến hành đổi mới năng lực nội tại và hệ thống của một doanh nghiệp, thách thức đặt ra là phải thay đổi các yếu tố sao cho phù hợp với văn hóa và mục đích hoạt động của doanh nghiệp đó. Và mục đích cuối cùng là hình thành một hệ thống đổi mới “ổn định – nhất quán” hoàn toàn phù hợp với mục tiêu tăng trưởng và tổ chức của doanh nghiệp bạn.

Trong hình 11-1, có bốn thành phần phụ thuộc lẫn nhau và củng cố lẫn nhau cần thiết để tiến hành thể chế hoá sự đổi mới:

1. *Bộ máy tổ chức và lãnh đạo*: Xây dựng, chia sẻ tầm nhìn chung và mục tiêu của sự đổi mới trong hoạt động kinh doanh.

2. *Con người và kỹ năng*: quy tắc để tiến hành xây dựng đổi mới trong tổ chức.

3. *Quy trình và các công cụ*: hệ thống tiếp cận và công cụ hỗ trợ cho phép thể hiện ý tưởng, hệ thống quản lý danh mục đầu tư.

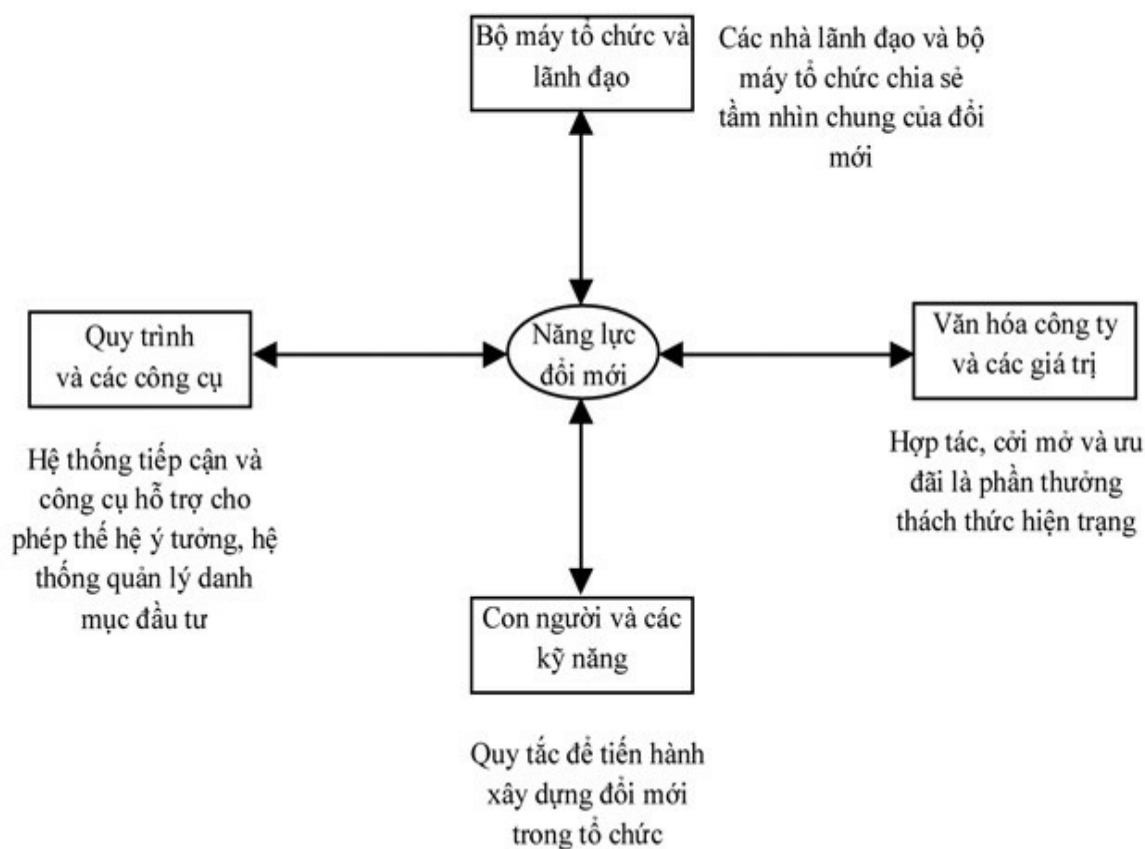
4. *Văn hóa và giá trị văn hóa*: hợp tác, cởi mở và ưu đãi là phần thưởng thách thức hiện trạng.

Hãy xem xét lần lượt từng thành phần này:

Bộ máy tổ chức và lãnh đạo

Đổi mới dựa trên phương châm xây dựng cơ chế tự chủ mọi nơi và mọi lúc thực sự là một thách thức đối với các nhà lãnh đạo – trách nhiệm đầu tiên thuộc về các Giám đốc điều hành. Nếu không có sự cam kết và đảm bảo của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp thì các ý tưởng đổi mới không thể có cơ hội thực hiện

Hình 11-1: Xây dựng hệ thống khả năng đổi mới



Ở “Procter & Gamble”, chỉ thị tiến hành đổi mới – 70% do tác động từ bên ngoài – được phát hành từ nhà lãnh đạo – A.G Lafley. Nhiệm vụ đổi mới nội bộ ở GE từ việc chuyển từ tập đoàn công nghiệp khổng lồ đã thành lập được 120 năm sang hình thức “công ty ảo” bắt nguồn trực tiếp từ CEO Jeff Immelt. Việc thúc đẩy chuyển đổi CEMEX sang hình thức nhà máy năng lượng cũng bắt nguồn từ CEO Lorenzo Zambrano. Chỉ thị tiến hành đổi mới được đặt lên là nhiệm vụ chính ở Whirlpool cũng do CEO David Whitwam đưa ra (và mục tiêu “đổi mới mọi nơi, mọi lúc” của ông vẫn đang được CEO hiện tại của công ty, Jeff Fettig, củng cố và tăng cường).

Tuy nhiên bạn sẽ làm thế nào nếu CEO ở công ty bạn vẫn chưa đặt việc đổi mới lên hàng đầu? Lời khuyên của chúng tôi là bạn nên bắt đầu từ chính bản thân mình, mức độ ảnh hưởng của một đổi mới quy mô nhỏ được chúng tôi mô tả trong cuốn sách này. Chúng tôi nhận ra rằng việc đổi mới đôi khi nên được bắt đầu ở một khu vực hay bộ phận nhỏ trong doanh nghiệp, thậm chí trước cả khi nhận được sự chú ý của CEO.

Đáng kể đến đầu tiên là việc hệ thống “six sigma” được bắt đầu ở Motorola. Nó bắt đầu từ một nhân viên bình thường, người đầu tiên mang lại sự chú ý đặc biệt của đội ngũ lãnh đạo cấp cao đối với vấn đề chất lượng, cuối cùng đã dẫn dắt Motorola trở thành một trong những tập đoàn hàng đầu của Mỹ. Thực tế, rất nhiều công ty lớn có kinh nghiệm tương tự như vậy tại thời điểm đó. Trong rất nhiều công ty, tổ chức, sự hiểu biết về chất lượng bắt đầu với những người lãnh đạo cấp trung và cấp cao của quy trình, hay sản xuất, hay thiết kế của sản phẩm, người bắt đầu nhắc đến vấn đề chất lượng, tìm hiểu, nghiên cứu thị trường, các phương pháp tiếp cận thị trường, v.v và cuối cùng tiến hành một cuộc cách mạng đổi mới.

Ngày nay cũng vậy, những phong trào đổi mới toàn bộ có thể được áp dụng ở nhiều cấp độ từ trên xuống, nhưng đối với một số điểm then chốt, quan trọng thì CEO cần nhận thức được và đưa ra những giải pháp hợp lý. Và bộ máy lãnh đạo được coi là chất xúc tác, xác nhận toàn bộ vấn đề và lãnh đạo từ trên xuống

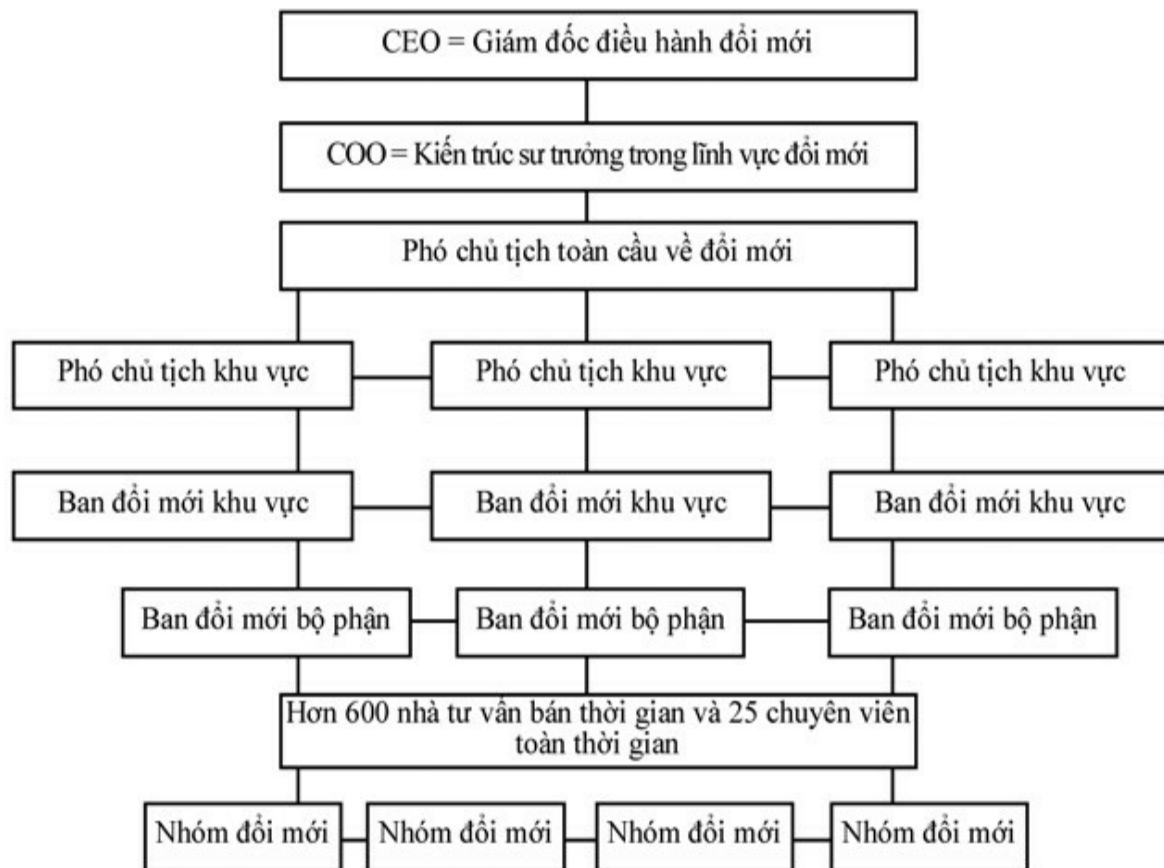
Có một điều quan trọng cần phân biệt rõ ràng khi nói về đổi mới từ trên xuống. Chúng ta không nói về đổi mới từ trên xuống. Chúng ta cũng không nói rằng những nhà lãnh đạo phải là người đưa ra những ý tưởng, chiến lược cho sự đổi mới. Thực tế thì nó trái ngược hoàn toàn so với những gì chúng ta thảo luận trong cuốn sách này.

Thay vào đó chúng ta nói về những người lãnh đạo của một công ty, những người đưa ra những nguyên tắc cơ bản của quá trình đổi mới – đó là quá trình tích cực xây dựng, duy trì, và quản lý khả năng đổi mới của toàn bộ công ty. Nancy Snyder, phó chủ tịch toàn cầu của chiến lược đổi mới bắt đầu từ nỗ lực riêng của Whirlpool dẫn đến thay đổi lớn, mô tả rằng quá trình này là “hàng chuỗi các hành động đồng bộ, hợp tác, kết hợp và ảnh hưởng từng bộ phận và toàn bộ tổ chức với tư tưởng và các kỹ năng tiến bộ”. Trong cuốn sách *Innovation Strategy* (Chiến lược đổi mới) của bà (đồng tác giả Deborah Duarte), bà nói rằng các hành động trên phạm vi rộng cần được đồng bộ hóa dựa trên định nghĩa và tầm nhìn chung của sự đổi mới, một tầm nhìn được vạch ra và hiện thực hóa bởi các nhà lãnh đạo cấp cao, có khả năng ảnh hưởng đến tất cả các bộ phận trong tổ chức, vừa có tính khả thi vừa có tính linh hoạt, góp phần hướng dẫn việc đưa ra quyết định, và có thể được truyền đạt một cách rõ ràng, mạch lạc. Tầm nhìn này sẽ trở thành bản kế hoạch chi tiết cho một sự đổi mới sâu rộng và toàn trong doanh nghiệp

Cơ sở hạ tầng cho sự đổi mới

Để thực hiện một chiến lược đổi mới trên diện rộng, thậm chí trên phạm vi toàn cầu đòi hỏi phải tiến hành đổi mới hệ thống cơ cấu tổ chức. Whirlpool cung cấp một mô hình hữu ích đối với cơ cấu tổ chức (xem biểu đồ 11-2). Khi cựu giám đốc điều hành David Whitwam công bố chiến lược của ông về “Đổi mới mọi nơi và mọi lúc”, ông đồng thời cũng đưa ra vai trò của đổi mới “cán bộ lãnh đạo” trong công ty. Cựu giám đốc hành chính Jeff Fettig (nay là giám đốc điều hành) được bổ nhiệm làm kiến trúc sư trưởng trong lĩnh vực đổi mới. Nancy Snyder mô tả nguyên tắc của Fettig như “chìa khóa đảm bảo rằng sự đổi mới sẽ luôn được đặt lên đầu tính từ một khía cạnh hoạt động nào đó và trở thành một phần không thể tách rời của một mô hình “kinh doanh thực sự”

Hình 11-2: Cơ cấu tổ chức đổi mới của Whirlpool



Snyder được bổ nhiệm vào vị trí phó chủ tịch toàn cầu về đổi mới tại trụ sở chính của công ty, quản lý một nhóm chuyên gia hàng đầu ở Whirlpool, với nhiệm vụ báo cáo tình hình trực tiếp cho Giám đốc điều hành. Khi Ban chấp hành chấp nhận sự cần thiết của đổi mới, ban lãnh đạo cấp cao hơn, bao gồm 25 người đang trực tiếp điều hành các việc kinh doanh của công ty (được gọi là chủ tịch hội đồng hoặc hội đồng quản trị), được thành lập và phân công nhiệm vụ điều hành và quản lý hoạt động đổi mới và tăng trưởng mới.

Ở từng khu vực nhỏ, Whirlpool đề cử một quản lý mới được gọi là phó chủ tịch khu vực/quản lý chung về đổi mới, người này sẽ làm việc với người đứng đầu khu vực tương ứng trong vị trí cấp cao. Ba nhà quản lý thuộc ba khu vực địa lý lớn nhất: Bắc Mỹ, Mỹ La tinh và châu Âu, sau khi nhận được bản chỉ thị này, một ban đổi mới (gọi tắt là i-board) bao gồm các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ được thành lập để quản lý và thúc đẩy quá trình đổi mới ở từng khu vực. Ban này sẽ được họp hàng tháng nhằm đánh giá sự phát triển, thiết lập chiến lược đổi mới, theo dõi dự án đang diễn ra, loại bỏ các rào cản và giám sát việc tài trợ cho các ý tưởng, cơ hội và đầu cơ mới. Một năm ba lần, giám đốc điều hành sẽ xem xét hiệu suất của các i-board, tập trung chủ yếu vào đánh giá hiệu quả sự đổi mới. Nhằm dân chủ hóa việc thu thập và phân phối thông tin liên quan đến đổi mới, Whirlpool cũng tiến hành bổ sung thêm nguồn tài nguyên kiến thức quản lý trong từng khu vực.

Để có được những chiến lược và số lượng lớn những ý tưởng mới, Whirlpool tiếp tục tạo ra những đội đổi mới (hay i-teams) trong từng khu vực địa lý. Thành viên của các đội này được bổ nhiệm luân phiên, điều này cho phép hàng trăm nhân viên của Whirlpool được tham gia trực tiếp vào hoạt động này. Sau đó, công ty bổ nhiệm hàng trăm cộng sự viên bán thời gian tham gia hoạt động đổi mới cùng với 25 chuyên gia tư vấn toàn thời gian về hoạt động đổi mới (báo cáo tình hình cho phó chủ tịch/quản lý chung về hoạt động đổi mới ở khu vực), những người này sẽ đóng góp, hỗ trợ các nhà cải cách, thúc đẩy họ đưa ra các ý tưởng.

Đây không phải những người “ngồi chỉ tay năm ngón”, chờ ai đó mang ý tưởng đến tận nhà cho họ. Thay vào đó, họ phải tiếp cận các bộ phận của công ty để khơi dậy ngọn lửa đổi mới bằng việc chủ động giám sát và quản lý quá trình thực hiện.

CEMEX cũng thành công trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng riêng cho đổi mới. Đứng đầu là giám đốc đổi mới, phụ trách một nhóm hoạt động chủ yếu cho lĩnh vực đổi mới – gồm 9 nhân viên làm việc toàn thời gian và hàng triệu đô-la ngân sách hàng năm – dựa trên nền tảng về sự đổi mới, họ đưa ra những ý tưởng mới phù hợp với từng hoàn cảnh, nền tảng đổi mới đặc biệt. Họ báo cáo những ý tưởng của mình cho ban đổi mới, bao gồm cả thành viên nội bộ và bên ngoài, qua đó có thể đánh giá được tất cả các ý tưởng và quyết định thực hiện ý tưởng nào. Những ý tưởng tiềm năng có thể được tài trợ từ vài trăm nghìn đô-la đến vài nghìn đô-la, và nếu ý tưởng hoặc dự án nào có tiềm năng nhất sẽ nhanh chóng được đưa vào thực hiện trong các đơn vị.

Tại CEMEX, đổi mới không phải là điều gì đó diễn ra ở một góc hẻo lánh của tổ chức mà không ai có thể nhìn thấy. Ngược lại, nó là một phần trong các hoạt động hàng ngày của công ty, với hàng trăm nhân viên được huấn luyện, chỉ định thông qua kinh doanh và địa lý, không chỉ là những chuyên gia tư vấn đổi mới làm việc toàn thời gian hay những thành viên đổi mới làm việc bán thời gian.

Tác động tương hỗ đan chéo

Xây dựng cơ sở hạ tầng để đổi mới ngoài đổi mới cũng góp phần tạo điều kiện đổi mới từng đơn vị kinh doanh, chức năng, địa lý. Điều này sẽ cải thiện tình hình con người, các ý tưởng và nguồn lực đang ngày càng riêng biệt và tạo ra sự kết nối đan xen ở mức độ cao. Điều này cũng khám phá ra cơ hội đổi mới “không gian xám”, “không gian trắng” và “đại dương xanh” mà chỉ được phát hiện ra bằng cách nhìn từ bên ngoài ranh giới kinh doanh truyền thống.

P&G là một ví dụ điển hình. Công ty này đã tạo ra rất nhiều sự tương tác chéo giữa các đơn vị và lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Cơ sở vật chất của R&D được tái cấu trúc bởi 22 cộng đồng thực tế, dựa trên cơ sở lĩnh vực chuyên môn cơ bản, sử dụng như một hồ bơi tài nguyên “ảo” cho bất kỳ ai thuộc 15 đơn vị kinh doanh đang điều hành dự án của P&G. John W. Leikham, giám đốc P&D của tập đoàn R&D, nói về phương pháp này, “Chúng tôi đã tạo ra một khả năng khó tin giúp chúng tôi vượt ra khỏi sự hiểu biết hiện tại và tạo ra sự kết nối giúp tạo ra sức mạnh tổng hợp thực sự và cơ hội để mở rộng thêm thị trường mới. “Mạng kết nối liên thông” đã trở thành cỗ máy giúp P&G tăng trưởng mạnh mẽ”.

P&G thành lập những bộ phận phụ trách đổi mới trong phạm vi kinh doanh toàn cầu (ví dụ: Fabric and Laundry Care), những đội này được đánh giá như cơ hội “không gian xám” góp phần mở rộng ra ngoài lĩnh vực ban đầu (ví dụ: thương hiệu, lĩnh vực hoạt động hiện tại), và sau đó, ở cấp độ toàn doanh nghiệp, những đội kết nối đảm nhiệm những cơ hội “không gian trắng” sẽ chuyển đổi sang tất cả các lĩnh vực khác. Đội thứ ba có đặc biệt hữu ích trong việc phá vỡ bức tường ngăn cách giữa các đơn vị kinh doanh (vốn có truyền thống phòng thủ kiên cố), và để xây dựng cầu nối giữa các khả năng khác nhau trong tổ chức nhằm tạo ra những giải pháp đổi mới mới. Đại diện của tất cả các đơn vị kinh doanh của P&G cũng gặp gỡ thường xuyên trong một “hội đồng công nghệ toàn cầu” nhằm thảo luận về các cơ hội có khả năng vượt ra khỏi giới hạn ban đầu và tổng hợp các ý tưởng. Khi một ý tưởng tuyệt vời được đưa ra từ một trong các nhóm hoặc từ bên ngoài công ty, P&G có một cơ chế tự động để rút gọn việc thông báo đến các quản lý cấp cao và xây dựng các đội có chức năng kết nối ngang giữa các ý tưởng mới. Những cơ chế này có sự quản lý cấp cao, báo cáo tình hình lên CEO, phân loại đổi mới, loại bỏ rào cản, gắn kết nguồn lực, thúc đẩy các dự án, hiện thực hóa các ý tưởng mới, cũng như xem xét về chuyển đổi lĩnh vực nào đó sang một lĩnh vực kinh doanh mới riêng biệt và những khả năng mà lĩnh vực này có thể cần để đạt được thành tựu một cách nhanh chóng mà công ty không mất nhiều thời gian.

IBM là một công ty khác đang xem xét lại cơ cấu tổ chức truyền thống để tìm ra những cơ hội mới. Những nhón liên kết mới – được gọi là Những cơ hội kinh doanh mới (EBOs), mà chúng tôi đã nói đến ở chương 9 – đại diện có sự thay đổi căn bản từ một công ty hoạt động theo phương pháp kinh doanh cũ. Thay thế cho việc các nhà nghiên cứu khoa học của IBM tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới, những người thường xuyên phải làm việc với thời gian rất dài, những trưởng nhóm EBO sẽ thu thập hầu hết các ý kiến từ mọi người bên ngoài công ty – như khách hàng và các tổ chức tín dụng – và từ chuyên môn hoạt động của IBM. Công việc của họ là đảm bảo những ý tưởng này sẽ tác động ngược trở lại hệ thống của IBM vì vậy công ty có thể thành lập các đội phân tích những cơ hội này và cố gắng để chúng có khả năng tác động tạo ra những sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh mới.

W. L. Gore có lẽ là công ty có hệ thống cơ sở hạ tầng đổi mới độc đáo nhất. Công ty này đã tạo ra mặt phẳng, tổ chức cộng đồng nơi các nhân viên (Gore gọi họ là các cộng sự viên) liên kết với nhau theo cơ cấu “mạng lưới” thay cho hệ thống phân cấp trước đây. Đó là một hình dựa trên giao tiếp trực tiếp ngang bằng, khác hoàn toàn so với mô hình mệnh lệnh giữa cấp trên và cấp dưới trước đây. Bất cứ ai tại Gore có thể tương tác với bất cứ ai khác vì ở đây không có những dòng báo cáo cố định. Kết quả là những ý tưởng, công nghệ, cơ hội, và con người liên kết trong một môi trường tự do nơi mà cơ hội – dưới dạng các cơ hội mới và không tương trước kia về các sản phẩm và lĩnh vực kinh doanh mới – có thể xảy ra bất cứ lúc nào và lặp đi lặp lại.

Phân chia trách nhiệm cho sự đổi mới

Không còn nghi ngờ về việc: những cơ cấu tổ chức mới là yếu tố quan trọng trong việc đổi mới các thành phần của tập đoàn. Nhưng những ví dụ trên mới chỉ giải thích được rằng cơ sở hạ tầng cho sự cải tiến liên quan đến nhiều hơn chỉ đơn thuần là liên kết R&D với các bộ phận khác nhưng marketing, thiết kế và nghiên cứu khách hàng. Những nỗ lực tái cơ cấu hầu như chưa cho thấy trách nhiệm của từng cá nhân đối với việc cải tiến. Chúng mới chỉ xem xét tác động của đổi mới như một khả năng bao trùm có thể tác động đến toàn bộ tổ chức.

Để biến đổi mới thành một năng lực phổ biến và tác động đến toàn bộ công ty thì trách nhiệm đổi mới cần phải được mở rộng ra ngoài cơ cấu truyền thống và lan rộng khắp các lĩnh vực và toàn một công ty.

Điều này hoàn toàn đúng theo những gì đã xảy ra đối với vấn đề chất lượng vào những năm 1970 và 1980, khi nó không còn là trách nhiệm độc quyền của một bộ phận cụ thể nào đó mà được chia đều cho tất cả các bộ phận của công ty. Những gì được yêu cầu giống như một hệ thống cơ sở hạ tầng cho đổi mới, bắt đầu ở cấp độ tổng thể doanh nghiệp và thấm vào từng bộ phận của tập đoàn. Một cơ sở hạ tầng có thể giúp các nhà quản lý tính toán tất cả các mức độ để điều hành, tạo điều kiện thuận lợi và áp dụng quá trình cải tiến vào từng bộ phận.

Đương nhiên, không có một phương pháp nào “phù hợp với tất cả” để làm điều này, như các ví dụ minh họa ở trên. Nó phụ thuộc vào điều gì hoạt động tốt nhất đối với tổ chức và văn hóa công ty của bạn. Tuy nhiên một thử nghiệm quan trọng của mọi cơ sở hạ tầng cho đổi mới, sẽ tiếp tục tiến hành đổi mới trong từng công việc cụ thể của từng cá nhân và bộ phận cụ thể, hay sẽ góp phần phân phối trách nhiệm cho đổi mới trong toàn công ty.

Chúng tôi có thể khẳng định rằng nhà vô địch trong việc cải tiến hiện nay không còn là những người tập hợp tất cả những ý kiến theo kiểu lắng nghe và ghi chú, hoặc một số ít nhà phát minh vĩ đại chẳng hạn như Jonathan Ive của Apple. Hơn thế, đó là những “kiến trúc sư” những người xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng để biến sự đổi mới thành một nguồn lực và đảm bảo công ty của họ có thể tiếp tục quản lý và duy trì nguồn lực này – ví dụ như Nancy Snyder của Whirlpool, hay J. Bruce Hareld của IBM, hay Larry Huston của P&G trước đây. Đây là “những nhà vô địch” nhưng người đang tạo ra sự đổi mới thần kỳ trong các công ty mà có lẽ chi phí cơ hội bỏ ra cũng chỉ như phương pháp của công ty bạn hiện nay.

Mọi người hiện nay đang phải đối mặt với rất nhiều thách thức trong việc nuôi dưỡng và phối hợp hoạt động cải cách trong toàn tập đoàn của họ, nhưng những ai thực sự vượt qua những thử thách này. Những người đã biết áp dụng sức mạnh của sự gia tăng, khả năng tư duy kinh doanh theo tư tưởng đổi mới, và kiểm tra kết quả đều đặn và đã thực sự chiến thắng.

Con người và các kỹ năng

Một trong những mục đích trọng tâm của cuốn sách này là chỉ ra cho công ty bạn cách tìm kiếm và huy động khả năng sáng tạo của từng nhân viên trong từng ngày. Hãy tưởng tượng nếu bạn có thể nắm bắt tất cả sức mạnh ẩn giấu bên trong doanh nghiệp của mình – tất cả những đam mê và sức mạnh mà chưa bao giờ được phát hiện vì bạn đã không thực hiện theo đúng quy trình, cơ chế, và hệ thống để kích thích sự đổi mới; thay vào đó vì những nguyên tắc quản lý của bạn đã làm việc rất tích cực chống lại sự đóng góp của mọi người.

Càng ngày càng nhiều công ty như Whirlpool, P&G, GE và IBM nhận ra rằng những nhân viên bình thường cũng có thể trở thành những nhà cải cách phi thường. Trải qua nhiều năm và với rất nhiều học hỏi

và thực hành, các công ty này đã có khả năng mở rộng sự gắn kết trong doanh nghiệp của mình thông qua các cơ chế như áp dụng thời gian linh hoạt, đào tạo và công cụ đổi mới, tự do đóng góp ý kiến, dễ dàng huy động nguồn tài trợ có những ý tưởng mới, và cơ cấu cho cổ vấn và hỗ trợ. Song song với quá trình này họ cũng tiến hành đầu tư vào những khả năng đổi mới trong phạm vi toàn công ty và cũng thường vượt ra ngoài phạm vi doanh nghiệp mình.

Nhiều thập niên trước, Toyota đã chứng minh chất lượng có thể đẩy lên mức chưa từng thấy thông qua việc đầu tư vào giải quyết vấn đề kỹ năng của từng nhân viên. Tương tự, những công ty đầu tư vào khả năng sáng tạo của nhân viên sẽ nâng cao uy tín vào cuối cùng giành vị trí dẫn đầu trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Trong chương 10 chúng tôi đã chỉ rõ việc nhân viên được đào tạo kỹ năng mới cho quá trình đổi mới cũng quan trọng như việc được đào tạo để cải thiện chất lượng.

Ví dụ như họ có thể được hướng dẫn cách khám phá ra những hiểu biết chiến lược bằng những thử thách công nghiệp chính thống, bằng những quy trình đang thay đổi dần trên thế giới và tình ra những cơ hội mới trong những thay đổi đó, bằng việc tận dụng những năng lực và tài sản theo những cách hoàn toàn mới và bằng việc nâng cao sự hiểu biết về những nhu cầu khó nắm bắt của khách hàng.

Một khi nhưng công ty hiểu rằng đổi mới là một kỹ năng cần được đào tạo, họ có thể bắt đầu khai thác và phát huy tối đa tiềm năng đổi mới bên trong doanh nghiệp mình.

Như chúng tôi đã đề cập, Whirlpool đã làm điều này bằng cách mở rộng các chương trình đào tạo trong công ty nhằm mục đích phát triển và lan rộng tư tưởng và kỹ năng đổi mới. Có ba cấp độ trong chương trình này bao gồm:

1. Tất cả nhân viên làm công ăn lương ở mọi cấp của công ty sẽ tham gia các khóa đào tạo và đánh giá kỹ năng đổi mới ở mức độ cơ bản nhất. Mức độ thông thạo tối thiểu nhất được dùng làm cơ sở đánh giá, tức là hiểu về giá trị của sự đổi mới, về cách thức hệ thống đổi mới doanh nghiệp làm việc Whirlpool như thế nào, và về cách sử dụng những khái niệm và công cụ đổi mới ở công ty.

2. Mức độ thông thạo tiếp theo là những cổ vấn đổi mới, những người được đào tạo để thúc đẩy sự đổi mới trong vai trò lãnh đạo và những người làm việc trên cơ sở bán thời gian (công ty có hàng trăm cổ vấn viên trên toàn thế giới).

3. Mức độ cao nhất, mức độ chuyên gia là những tư vấn viên đổi mới, những người có kỹ năng cải tiến và làm toàn thời gian để giúp công ty đào tạo, thúc đẩy sự cải tiến. Những cổ vấn viên này kết nối các bộ phận riêng biệt của công ty nhằm đảm bảo rằng các kỹ thuật mới và biện pháp tốt nhất được chấp nhận rộng rãi và triển khai thực hiện và những ý tưởng mới sẽ được hỗ trợ tốt nhất. Họ cũng đào tạo các cổ vấn viên, cộng sự viên, cũng như các nhân viên khác trong các bộ phận để đảm bảo rằng việc đào tạo cho hoạt động cải tiến tiếp tục thâm sâu vào từng phòng ban, từng nhân viên.

Chương trình đào tạo trên phạm vi toàn doanh nghiệp của Whirlpool có thể áp dụng được bằng cách phân bổ lại nguồn lực đào tạo hiện có bên trong công ty, bằng việc đảm bảo rằng phương pháp học trực tuyến (thông qua các hệ thống công nghệ thông tin “không gian trực tuyến cho đổi mới” của công ty) đã tăng cường đào tạo trực tiếp như một cách phổ biến những kỹ năng mới trên toàn công ty một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất có thể.

Vai trò mới của bộ phận nhân sự

Xây dựng cơ sở cho quá trình đổi mới của một doanh nghiệp thay thế vai trò của bộ phận nhân sự. Trong rất nhiều doanh nghiệp, bộ phận nhân sự chưa bao giờ vượt qua khỏi vai trò truyền thống của mình bao gồm tuyển dụng và sa thải, bồi thường và động viên, nội quy công ty, luật lệ của chính phủ và các chương trình đào tạo chung chung. Tuy nhiên, khi một doanh nghiệp nhận ra rằng chiến lược và giá trị kinh tế của việc xây dựng cơ sở đổi mới trên toàn bộ tập đoàn, phòng nhân sự cần tự động chuyển đến vị trí trung tâm.

Vai trò mới của bộ phận nhân sự là phải giúp công ty tối đa hóa khả năng đổi mới và sự sáng tạo vốn đang tiềm tàng bên trong. Liisa Valikangas, cựu giám đốc và giám đốc nghiên cứu của tổ chức Woodside,

đã giành rất nhiều năm cố gắng để tổng hợp có lý thuyết và thực hành xung quanh việc quản lý sự đổi mới như là một khả năng của tập đoàn. Bà nói “Vai trò của bộ phận nhân sự nên là góp phần xây dựng khả năng này trên toàn bộ tập đoàn, thiết kế một chương trình đào tạo đổi mới, thành lập một trung tâm đào tạo đổi mới, và hỗ trợ các hoạt động nội bộ có liên quan.

Các chuyên gia nhân sự có thể tăng thêm giá trị bằng việc tạo ra văn hóa công ty nơi mà mọi người trong công ty đều có trách nhiệm đối với sự đổi mới – không riêng gì tư vấn viên, cộng sự viên, lãnh đạo và thành viên của các đội.

Trong trường hợp của Whirlpool, Dave Binkley, phó giám đốc cấp cao của bộ phận nguồn nhân sự toàn cầu, nói “Tất cả hệ thống nhân lực của chúng ta bao gồm thanh toán, kế hoạch khuyến khích dài hạn, mục tiêu thưởng cân bằng là được kết nối mãi mãi vào chiến lược đổi mới của Whirlpool”.

Một ví dụ là việc đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên trong công ty. Các nhà lãnh đạo trong công ty thường xuyên được đánh giá bởi đồng nghiệp, giám sát và đồng nghiệp của mình thông qua hệ thống đánh giá trách nhiệm 360 độ, trong đó sự đổi mới là một trong những tiêu chí cơ bản đánh giá khả năng lãnh đạo. Việc đánh giá nhân viên thường xuyên giúp mỗi người trong công ty hiểu được khả năng làm việc của bản thân (cũng như sự yếu kém) và tiến tới việc thực hiện thành công chiến lược đổi mới sâu rộng trong toàn công ty. Thêm vào đó, một cuộc khảo sát hàng năm đối với tất cả nhân viên để đánh giá quá trình thực hiện chiến lược cả công ty, bao gồm các câu hỏi như “tôi tham gia đổi mới” hay “quản lý của tôi đã hỗ trợ quá trình thực hiện của tôi”. Công ty nào muốn thực hiện đổi mới thành công về bản chất nên đảm bảo rằng bộ phận nhân sự đưa mục tiêu này vào chiến lược tuyển dụng của mình. Năm 2005, một nghiên cứu thực hiện bởi tạp chí Fortune về cách phát triển, thực hiện và duy trì sự đổi mới của “những công ty được ngưỡng mộ nhất” đã công bố rằng hầu hết các công ty có nhiều đổi mới nhất là những công ty có xu hướng thuê những người “có thành tích cao, có tinh thần ham học hỏi và chấp nhận thử thách”.

Họ đặt trọng tâm vào việc tìm kiếm và phát triển những người với kỹ năng làm việc hiệu quả. Một trong những công ty này là Procter & Gamble. Như bạn đã biết, P&G đang cố gắng xây dựng và tích cực củng cố đổi mới trên phạm vi toàn tập đoàn, Bill Reina, giám đốc của tổ chức tài năng toàn cầu, đã mô tả chính xác những mẫu người mà P&G đang tìm kiếm và đảm bảo rằng bộ phận nhân sự của công ty được đào tạo để sàng lọc những ứng viên có tinh thần sáng tạo nhất. Trước khi phỏng vấn, các ứng cử viên được chỉ định giải quyết vấn đề thử nghiệm nhằm giúp nhà tuyển dụng xác định những ứng viên này có giải quyết khó khăn theo cách sáng tạo. Khi đánh giá kỹ năng giải quyết vấn đề của các ứng viên, nhà tuyển dụng sẽ tìm kiếm những điều được xem là mục tiêu để thực hiện và đảm bảo đổi mới, và để hợp tác với những người khác đánh giá đúng. Khi ứng viên nào vượt qua quá trình tuyển dụng, mục tiêu là phát triển tài năng đổi mới của họ trong các cách đã nêu ở trên. Nhớ rằng, GE trở nên nổi tiếng bởi sự phát triển khả năng lãnh đạo đẳng cấp thế giới. Vậy điều gì ngăn cản công ty của bạn trở nên nổi tiếng thông qua phát triển những nhà cải cách hàng đầu thế giới?

Quy trình và công cụ

Đào tạo nhân viên trong toàn công ty bạn suy nghĩ sáng tạo và hiểu được giá trị của sự đổi mới vẫn chưa đủ. Họ cần có những công cụ, quá trình và phương tiện thực hành hàng ngày để biến sự đổi mới thành một hoạt động thực sự hiệu quả trong công ty. Đồng thời, hãy suy nghĩ về chất lượng của sự quản lý. Chẳng hạn, một người được đào tạo kỹ lưỡng theo phân tích của Pareto, nhưng không được cung cấp công cụ để kiểm tra chất lượng đầu ra và thống kê những lỗi đa phát sinh. Về cơ bản, sự đào tạo này là lãng phí.

Rõ ràng hơn, những công cụ và quy trình đúng tạo ra những khác biệt lớn về những gì chúng ta đạt được trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Sự đổi mới không phải là ngoại lệ. Những công ty thường xuyên tự hỏi lý do tại sao thành công trong đổi mới không đến với họ, tại sao những nỗ lực đưa ra những ý kiến mới rất ít khi được coi là những ý tưởng cấp tiến mới, tại sao họ gặp phải rất nhiều khó khăn trong việc đảm bảo những ý kiến được thương mại hóa, và tại sao sự đổi mới vẫn không “có thể đoán biết như cầu vòng, và có thể quản lý như một con bướm”, Robert D. Hof của BusinessWeek.

Một câu trả lời là: Ba công ty này đang yêu cầu nhân viên của họ đổi mới, nhưng họ vẫn chưa trang bị đầy đủ phương pháp và quy trình để thực hiện đổi mới. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đưa ra nhiều công cụ và quy trình có thể tổ chức để:

- Tiếp tục đưa ra những chiến dịch nội bộ để kích thích đóng góp ý kiến.
- Đổi mới công việc của mỗi người bằng cách đưa những nhân viên bình thường vào quá trình tạo ý tưởng.
- Đổi mới trên toàn bộ mô hình kinh doanh một cách hệ thống để phát hiện những ý tưởng mới cho sự phát triển.
- Đánh giá những kỹ sư đổi mới, xem xét mối liên hệ giữa một số lượng lớn các ý tưởng và chiến lược.
- Nhanh chóng bố trí lại các nguồn lực sau khi có những ý tưởng mới đầy hứa hẹn.
- Quản lý các cơ hội từ những ý tưởng mới ra đời cho đến khi thử nghiệm trên thị trường và “đóng để khởi động” hoạt động kinh doanh.
- Cân bằng linh động nguồn cung và cầu của sự đổi mới.

Để đổi mới đạt được hiệu quả bền vững nhất thì nên sử dụng những công cụ như trên một cách hệ thống.

Tiến hành đổi mới trong từng doanh nghiệp

Thay vì khuyến khích mọi người đến với những ý tưởng mới hay đưa họ đến những cuộc hội thảo “sáng tạo”, hãy tưởng tượng những nỗ lực của họ sẽ hiệu quả như thế nào nếu họ có một công cụ mạnh mẽ để mở rộng tư duy và phát triển trên những khía cạnh mới (như việc phát hiện ống kính mà chúng tôi đã nêu ra ở chương 3). Hơn thế nữa, hãy tưởng tượng rằng nếu từng người trong công ty đã được cung cấp những công cụ phù hợp nhất tại nơi làm việc. Về mặt này, hầu hết các công ty vẫn chưa sử dụng thành công công nghệ thông tin để điều hành và hiện thực hóa đổi mới “mọi nơi, mọi lúc”. Chúng ta biết rằng CNTT có thể nâng cao khả năng của con người lên rất nhiều lần. Vì vậy tại sao dường như lại có ít doanh nghiệp từng nghĩ về việc sử dụng CNTT để phân phối rộng rãi nguồn lực đổi mới? Chắc chắn, họ có thể có hệ thống mạng lưới công nghệ dành cho các nhà khoa học, kỹ sư, hay nhà thiết kế và để giúp bản thân họ làm việc nhóm hiệu quả hơn; họ có thể sử dụng một vài hệ thống quản lý để chia sẻ thông tin; nhưng tại sao lại không sử dụng CNTT để đưa những kỹ năng và công cụ cho đổi mới đến từng phòng ban, đơn vị? Tại sao họ không sử dụng quy trình xử lý đang kinh ngạc và sức mạnh trong kết nối để chia sẻ những ý tưởng sáng tạo của từng nhân viên trong công ty? Tại sao các nhà cung công và chuyên gia CNTT đóng góp rất ít cho quá trình đổi mới trong doanh nghiệp?

Một tổ chức nên tiến hành một bảng tóm tắt các công cụ, sự hiểu biết và kỹ năng đổi mới cho mọi người, ví dụ như Whirlpool đã làm với hệ thống E-space (được mô tả cụ thể ở chương 10). Thay vì chỉ đưa những công cụ này cho nhân viên và hy vọng họ sử dụng, Whirlpool đã tổ chức một quy trình quản lý (như quy trình làm việc của GE) nhằm mục đích khuyến khích mọi người áp dụng 4 khám phá ở trên vào công việc của mình. Quá trình này được sắp xếp theo trình tự và tích hợp, bao gồm nhiều phiên bản được đơn giản hóa bởi các cố vấn viên và cộng tác viên đổi mới của công ty, giúp nhân viên hiểu được chính xác cách họ sử dụng các công cụ đổi mới vào công việc hàng ngày, và từ đó giúp Whirlpool xây dựng một mô hình đổi mới sâu rộng và hiệu quả.

Một trong những lợi ích của việc sử dụng hệ thống CNTT như mô hình cải tiến E-space – hoặc những quy trình mang tính thay đổi cuộc chơi trên toàn công ty của Shell về thu thập ý kiến và tài trợ – là họ tách các ý kiến ra khỏi quyền lực chính trị. Theo truyền thống, các ý tưởng được “thông qua” trong hầu hết các tổ chức lớn nếu chúng được nêu ra từ ai đó như phó chủ tịch, nhưng nếu một ý tưởng được đưa ra từ một nhân viên bình thường, nó thường xuyên bị xem xét dưới thái độ hoài nghi. Hiện nay, những hệ thống đổi mới dựa trên cơ sở mạng nội bộ có xu hướng thay đổi tất cả bởi việc giới thiệu một “sự đổi mới dân chủ”.

Một ví dụ tương tự mà chúng tôi thường sử dụng đó là hình ảnh một chú chó trong một bộ phim hoạt hình cũ tuyệt vời của New York ngồi cạnh một bàn phím máy tính và đọc, “Trên Internet, không ai biết bạn là một chú chó”. Lập luận đằng sau hệ thống mang tính thay đổi cuộc chơi của Shell, ví dụ, là tạo ra một chương trình dựa trên mạng nội bộ để thu thập và đánh giá các ý kiến mà không ai biết (hoặc quan tâm) những ý kiến này là của một chuyên gia cấp cao hay của một nhân viên làm việc theo giờ. Cho đến

nay, hầu hết các phần mềm ứng dụng kinh doanh xung quanh sự đổi mới đã bớt tẻ nhạt hơn, họ không còn sử dụng hệ thống quản lý kiến thức thông thường trước đây, hay hộp đựng ý kiến đóng góp điện tử thụ động, hay phần mềm nhóm cho những cá nhân cụ thể, hoặc cơ chế theo dõi quá trình phát triển của sản phẩm theo một ý tưởng được dẫn từ giai đoạn này đến giai đoạn khác.

Lý do khiến những hệ thống này thường thất bại trong việc tác động đến sự đổi mới trong toàn bộ tập đoàn là chúng dường như không dựa trên sự hiểu biết thấu đáo về đổi mới như một quá trình xã hội. Chúng không thực sự có tác dụng như một cây cầu bắc qua tổ chức theo cách cho phép các ý tưởng, tài năng và nguồn vốn đến với nhau và tìm thấy nhau trong một thị trường mở.

Phương pháp và tiêu chuẩn khen thưởng

Như chúng ta đã thảo luận ở chương 10, sự đổi mới cũng yêu cầu một sự thay đổi trong những phương pháp và số liệu khen thưởng. Thực tế là, ở hầu hết các công ty, cho dù do lỗi hay thiết kế, những hệ thống đo lường (như ROCE, RONA, EVA và ROI) có xu hướng tập chung vào sự chú ý của con người về tối ưu hóa hay đổi mới.

Những CEO có thể rao giảng sự cần thiết phải chấp nhận rủi ro và phá vỡ quy tắc, nhưng đây không phải là phương pháp họ thường sử dụng để đánh giá hiệu quả quản lý của mình. Những phần thưởng tài chính và chương trình khen thưởng dựa trên ba yếu tố quản lý thông thường: “đáp ứng đúng thời hạn”, “đáp ứng nguồn ngân sách”, và “không tăng”. Như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 10, những công ty đang nghiêm túc suy nghĩ đến việc đổi mới cần thành lập một hệ thống đánh giá mới nhằm thay đổi xu hướng này và khuyến khích các nhà quản lý tập trung nhiều nguồn lực hơn cho đổi thay vì tối ưu hóa như hiện nay.

Sự thật là chất lượng sẽ không bao giờ thực sự cất cánh cho đến khi các doanh nghiệp bắt đầu thay đổi hệ thống bù đắp cho việc quản lý, xác định thù lao cho họ dựa trên những hoạt động chống lại những số liệu tập trung vào chất lượng. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, sự đổi mới sẽ không cất cánh bên trong một tổ chức nào, cho đến khi các nhà quản lý hiểu hoặc đang được đánh giá và khen thưởng dựa trên hiệu quả của kho đổi mới của họ và việc họ kéo gần những khoảng trống tăng trưởng đầy tham vọng được gắn chặt với nền tảng đổi mới của công ty.

Việc phát triển một phương thức đo lường chính xác là điều kiện tiên quyết giúp cho quá trình quản lý những hành vi đúng đắn, cũng như để theo dõi sự tiến bộ trong quá trình đổi mới của công ty.

Văn hóa và giá trị

Giá trị không bao giờ đến từ một “mệnh lệnh giá trị”. Thực tế là nhiều công ty liệt kê sự đổi mới dưới dạng những giá trị cốt lõi trong sứ mệnh của công ty nhưng thực tế văn hóa đã chống lại nó. Chris Argyris, một chuyên gia về hành vi tổ chức đã mô tả hiện tượng này bằng cách sử dụng lý thuyết hành động và lý thuyết sử dụng.

Nghiên cứu của ông về cơ bản cho rằng các nhà quản lý có thể tán thành một thuyết hành động cụ thể (ví dụ. Công ty chúng tôi phải đổi mới hoặc là chết), nếu họ có lòng trung thành và giao tiếp rõ ràng với người khác, nhưng hành vi thực tế của họ lại bị quản lý bởi lý thuyết sử dụng trong tiếp xúc, một mô hình tâm lý được định sẵn trong giá trị và giả định ngầm của họ. Nói cách khác, những nhà quản lý này đang nói một vấn đề nhưng thực tế họ lại tin tưởng vào vấn đề khác mà không hề nhận thức được sự sai khác này.

Ví dụ, họ có thể nói rằng họ tin tưởng vào sự sáng tạo, chấp nhận thử thách, và phá vỡ quy tắc, nhưng đồng thời lại áp dụng quy trình hoạt động tiêu chuẩn – thứ hạn chế mọi người làm thực hiện những công việc khác ngoài nhiệm vụ của họ. Họ có thể nói rằng họ mong muốn một môi trường mà mọi ý kiến của mọi người đều được chào đón, không ai bị đánh giá thấp vì những ý tưởng khác thường, nơi mọi người không sợ mắc sai lầm, và nơi sự thật và sự hợp tác được đặt lên đầu, nhưng khi bạn hỏi thẳng nhân viên của họ về văn hóa doanh nghiệp, thì câu trả lời sẽ trái ngược hoàn toàn so với những gì nhà quản lý đó đang giảng dạy. Nó là một nơi mà mọi người không được khuyến khích suy nghĩ độc lập, hoặc phát biểu ý kiến, xây dựng quan điểm, hoặc không được chấp nhận những mạo hiểm không cần thiết, hay không được làm những gì không theo đúng “quy trình”, đó là văn hóa mà ngầm nói với mọi người, “im lặng và đừng du thuyền”.

Hầu hết các giá trị văn hóa doanh nghiệp đều không khuyến khích sự đổi mới, chúng hoạt động theo cách riêng của nó. Khi chúng tôi nói chuyện với những nhà cải cách thành công của các công ty lớn, chúng tôi thường được nghe những câu chuyện tương tự như: “tôi đã thành công bất chấp hệ thống”. Thậm chí đáng lo ngại hơn là hầu hết mọi người đều mong muốn đổi mới hoạt động theo cách đó. Họ biết rằng “hệ thống” chỉ làm công việc của nó, để vận hành sự phù hợp, liên kết và liên tục, và vì vậy nó sẽ ngăn cản cái mới, cái độc đáo và chưa được kiểm định.

Không ai sợ hãi trước những ý tưởng mà các nhà cải cách phải bẻ cong hoặc phá vỡ quy tắc. Họ chấp nhận điều này như một phần của cuộc sống tổ chức. Nhưng nếu có ai đó nói rằng, “chúng tôi đang sản xuất những sản phẩm hàng đầu bất chấp quy trình”, hoặc “chúng tôi có thêm hàng nghìn khách hàng mỗi tháng bất chấp hệ thống”, thì chúng tôi nghĩ rằng doanh nghiệp này đang dần đi tới phá sản.

Nếu đổi mới có thể thành công trong doanh nghiệp bất chấp hệ thống – nếu họ phải chiến đấu theo cách của một anh hùng chạy qua một bãi mìn để đưa những ý kiến của họ về phía trước, thì theo định nghĩa, sự đổi mới không còn là một khả năng theo hệ thống trong doanh nghiệp, hay không còn là một giá trị cốt lõi ăn sâu vào văn hóa doanh nghiệp

Đừng nói về nó, hãy là nó

Khi nhưng công ty đề cập đến sự đổi mới như là một “giá trị” thì hầu hết họ đều đang sử dụng sai thuật ngữ. Nếu một tổ chức chưa thành công trong việc đổi mới những giá trị thực sự hữu hình đối với toàn bộ nhân viên, thì đội ngũ lãnh đạo nên gọi sự đổi mới này là “khách quan”, là một “cam kết” chứ không phải một “giá trị”. Sự đổi mới có thể là một vài điều mà các nhà lãnh đạo coi là bắt buộc, và họ lên kế hoạch để đánh giá những hiệu quả có thể đạt được, nhưng điều đó không có nghĩa là nó trở thành giá trị thực sự của công ty.

Nói về sự đổi mới – sử dụng như một khẩu hiệu trong một quảng cáo hoặc trong tiêu đề thư của một công ty không có nghĩa là tạo cho nó một giá trị. Giá trị thường ít hơn những gì bạn nói, nhưng nhiều hơn những gì bạn có. Chúng xác định rõ những niềm tin mà một tổ chức nắm giữ về những gì là quan trọng và đúng đắn, và chúng cũng điều khiển các hành xử của con người dựa trên cơ sở sự phù hợp.

Chúng ta có thể so sánh nó với việc xây dựng một thương hiệu nổi tiếng. Chẳng hạn như BMW. Chắc chắn công ty này có một chiến dịch quảng cáo thông minh khi nói với chúng ta rằng BMW là “động cơ xe tối ưu”, nhưng trong nhiều cách khác, quảng cáo này cũng không thật sự sáng tạo hay sâu sắc hơn của của bất kỳ công ty nào. Tuy nhiên BMW đã thành công trong việc xây dựng một thương hiệu khiến khách hàng thật sự thích thú. Làm cách nào? Không chỉ bằng việc nói rằng “động cơ xe tối ưu”, mà còn bằng cách tạo ra những đặc điểm thực sự của sản phẩm và kinh nghiệm của khách hàng. Nếu không có điều này thì khẩu hiệu “động cơ tối ưu” cũng chỉ là khẩu hiệu trống rỗng, không có giá trị.

Tương tự, để việc đổi mới trở thành một giá trị chân chính, nó phải được phổ biến sâu rộng và rõ ràng đối với từng nhân viên trong công ty của bạn.

Đó là một cái gì đó như Marcus Buckingham từng đề cập, nó giúp “thay đổi hoạt động hàng ngày” và “giới thiệu những anh hùng và ngôn ngữ mới” trong doanh nghiệp.

Nó trở thành tất cả những thông điệp và hành vi. Trong thực tế, bằng rất nhiều cách khác nhau, nó có thể không thực sự là những thứ mà doanh nghiệp có thể trực tiếp làm việc, nó cũng có thể là một vài thứ đến từ việc giải quyết tất cả những vấn đề phát sinh này.

Có một vài điều cần học hỏi từ những công ty mà dường như được sinh ra để đổi mới, như Virgin, Google và Gore. Để đổi mới không chỉ trở thành những năng lực cốt lõi mà còn là những giá trị cốt lõi, phải có một sự nhất quán nội bộ ở mức độ đáng kể giữa quy trình, phương pháp, cơ cấu phần thưởng, sự hưởng ứng và sự quản lý cao nhất – và sự đồng bộ này được biểu hiện chính xác ở những công ty này. Khi một công ty đạt được sự gắn kết ở trên và duy trì được trong nhiều năm, sự đổi mới sẽ dần dần biến đổi từ “những gì họ làm” và trở thành “những gì họ là”. Nó trở thành một phần tất yếu, không thể tách rời trong doanh nghiệp của họ.

Hãy đến với Virgin. Khi truy cập vào website của công ty này, có một nút đỏ lớn xuất hiện “bạn có một ý tưởng lớn?”, tiếp tục nhấn vào nút đó sẽ có một mẫu thông tin rằng “chúng tôi đánh giá cao các ý

tương lớn. Dưới đây là mọi thứ bạn cần biết về việc nhận được những ý tưởng và gợi ý kinh doanh của bạn đối với chúng tôi”. Một số hướng dẫn để đưa ra đề xuất, và cũng cấp thông tin liên lạc chi tiết cho đội phát triển tập đoàn được đưa ra trong mỗi công ty Virgin riêng biệt, và ở từng vùng địa lý, cũng như ở trụ sở chính. Có bao nhiêu công ty trên thế giới làm được điều này? Và nếu họ đã làm điều này, nhưng có bao nhiêu nhà lãnh đạo cấp cao trong công ty đó đã thực sự lắng nghe và hành động dựa trên cơ sở những ý kiến từ bên ngoài?

Một trong những bức thư điện tử mà Richard Branson nhận được một vài năm trước là từ Gotham Chopra, con trai của Deepak Chopra. Ông gợi ý Virgin nên tham gia xây dựng một công ty truyền tranh và hoạt hình mới ở Ấn Độ, sử dụng truyền thần thoại phong phú của các tiểu lục địa vốn chưa được khai thác từ trước đến nay. Chopra nói rằng những người khác đã từ chối công ty của ông vì nó quá xa vời, dựa trên cơ sở “những người tiên phong thường bị bắn từ phía sau”. Đó là tất cả những gì Branson cần nghe. “Tôi là người tiên phong”, ông nói, và trong vòng một năm Công ty truyền tranh và hoạt hình Virgin được thành lập. Nằm trong một studio sáng tạo ở Bangalore, Ấn Độ, công ty có hơn 50 nghệ sĩ và nhà văn. Branson tin tưởng rằng nó sẽ thu được hàng tỷ đô-la, và không chỉ phát triển trong thị trường Ấn Độ mà còn trên toàn thế giới.

Khi bạn nhìn vào hầu hết các báo cáo thực hiện nhiệm vụ và giá trị đạt được của các công ty, bạn thường tìm thấy 8 giá trị, và sự đổi mới có thể có nằm ở vị trí thứ 4 trong dãy này. Ở Virgin, trong số 4-5 giá trị của công ty thì có tới 4 trong số chúng phải đi cùng với sự đổi mới – những điều như “Thay đổi suy nghĩ”, “Chiến thắng thuộc về kẻ mạnh”, “Khách hàng là thượng đế”. Đây không chỉ là khẩu hiệu mà còn là thuộc tính bản chất của Virgin. Đó là những giá trị hữu hình mà công ty đã nỗ lực thực hiện thông qua việc tiếp cận và điều hành doanh nghiệp, thông qua quá trình đề cử các cá nhân vào các vị trí chủ chốt. Họ phải là những người năng động, chấp nhận thử thách và vui vẻ, những người hiểu được nhu cầu của khách hàng mà những doanh nghiệp lớn khác không giải quyết được, những người sẵn sàng có một bước nhảy vọt, những người thực sự mong muốn sự khác biệt.

Về cơ bản, bất cứ công ty nào cũng có thể làm như Virgin đã làm, đó là “có một đặc điểm được gọi là phong cách Virgin trong mọi việc mà chúng tôi làm, từ tuyển dụng đến giữ uy tín, hoặc kinh doanh táo bạo”. Nhưng với Virgin, có rất nhiều sự tương đồng giữa ngôn ngữ và văn hóa. Mọi người trong và ngoài doanh nghiệp đều hiểu mục tiêu của công ty. Đó là vì họ nhìn thấy giá trị toàn tập đoàn của Virgin được phản ánh trong cách hoạt động. Điều này giải thích tại sao những nhân viên bình thường ở Virgin cuối cùng đều tự động làm việc theo phong cách Virgin. Họ tìm thấy cách suy nghĩ và hành động của chính họ tương đồng với đặc trưng của tập đoàn. Một ví dụ cụ thể là tại một chuyến tàu của Virgin U.K Virgin, điều hòa không khí bị hỏng vào một ngày rất nóng, người quản lý chuyến tàu đã quyết định chuyển hệ thống làm mát riêng thành quạt cho các hành khách. Và khi một cặp vợ chồng mù đi hưởng tuần trăng mật bằng Virgin Atlantic, một đại diện dịch vụ chăm sóc khách hàng đã chuyển cho họ một tấm thiệp chúc mừng chữ nổi.

Sau đó, suy nghĩ theo phong cách Virgin đã bắt đầu đến một cách tự nhiên đối với mọi người và nó gần như trở thành phản xạ. Chúng tôi muốn nói rằng nếu Virgin muốn bán tất, thì có thể ai đó trong công ty sẽ gợi ý bán 3 chiếc vì một chiếc tất luôn luôn bị mất trong khi giặt.

Vấn đề ở đây là sự thần kỳ trong đổi mới ở Virgin còn hơn cả việc Branson bay xung quanh một khối cầu nóng, hay làm những việc ngớ ngẩn như mặc một chiếc váy cưới tại bữa tiệc ra mắt một trong những doanh nghiệp của mình.

Công ty này lập ra một loạt các cơ chế mà qua đó sự đổi mới trở thành những giá trị cốt lõi hữu hình. Bao gồm:

Thông điệp phù hợp: Các nhà lãnh đạo không chỉ trình bày rõ ràng những giá trị trước đổi mới bằng nhiều cách khác nhau, mà còn cung cấp những mô hình về hành vi hàng ngày mà họ mong muốn từ nhân viên của mình.

- Một cánh cửa giữa Chủ tịch hội đồng quản trị và đội ngũ phát triển tập đoàn luôn được mở để tạo điều kiện cho việc trình bày những ý tưởng mới.

- Chiến lược tuyển dụng và cơ cấu khen thưởng của công ty nhằm khuyến khích việc dám chấp nhận rủi ro và những cơ hội kinh doanh mới.

- Tích cực tiếp cận thị trường và đặt khách hàng ở vị trí ưu tiên hàng đầu

Đây là một số cơ chế nhằm đạt được thái độ đúng đắn của con người, giúp quá trình đổi mới diễn ra một cách rộng rãi và sâu sắc. Sự đổi mới có thể trở thành giá trị thực sự của một công ty thông qua việc tăng cường học tập trên tất cả các cấp, chức năng và lĩnh vực kinh doanh – thường phải diễn ra trong một khoảng thời gian đáng kể. Mọi người không chỉ nghe thấy rằng các ý kiến được chào đón bởi “mọi người và mọi lúc”, hoặc việc phá vỡ các nguyên tắc, chấp nhận mạo hiểm được khuyến khích, hoặc các ý kiến được phép thất bại mà không hề có bất cứ hình phạt nào; chúng cần được trải nghiệm mỗi ngày. Đó là khi giá trị doanh nghiệp trở thành hữu hình đủ để hướng dẫn hành vi của con người dựa trên văn hóa của toàn bộ doanh nghiệp.

Quá trình chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp

Rất có thể bạn đang làm việc cho một công ty mà không được chính xác như Virgin hay Google hay W. L. Gore. Cũng có thể doanh nghiệp của bạn đã tồn tại trong một thời gian rất dài. Có thể nó được thành lập bởi một người có tính sáng tạo cao, nhưng người đó đã đi rồi. Có thể giám đốc điều hành hiện tại của bạn hiểu được rằng đổi mới là điều bắt buộc hiện nay, nhưng lại quan liêu, bảo thủ, và cẩn trọng – không giống như Branson. Có thể doanh nghiệp bạn từng một lần tiến hành thay đổi, phá vỡ các quy tắc, nhưng trải qua nhiều năm nó đã han gí và mờ nhạt, và thách thức hiện nay là phải xây dựng lại doanh nghiệp từ đầu. Chính xác thì bạn sẽ phải làm gì cho quá trình chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp này?

Cách duy nhất để làm được điều này là sử dụng hệ thống cơ chế như chúng tôi đã vạch ra ở chương này và các quy trình, chính sách và hệ thống xuyên suốt toàn bộ cuốn sách để từng bước phát triển và sau đó duy trì nó. Tất nhiên, các cơ chế tiềm năng cũng nhiều như số lượng doanh nghiệp, và không có công thức nào có thể sử dụng chung cho tất cả. Nhưng theo kinh nghiệm của chúng tôi, một hệ thống đổi mới doanh nghiệp hiệu quả phải bao gồm những điều đưa ra dưới đây:

- Sự đảm bảo quản lý có hiệu quả.
- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phù hợp để hoạch định và hỗ trợ sự đổi mới.
- Xây dựng kỹ năng có kỷ luật và tuyển dụng đúng người.
- Công cụ và quy trình để tạo ra những cơ hội và sự hiểu biết.
- Cơ chế bố trí lại các nguồn lực và tạo ra một thị trường đổi mới mở.
- Liên tục liên lạc và thảo luận về vấn đề đổi mới.
- Những sự kiện bao gồm đầu vào và sự tham gia.
- Những số liệu, trách nhiệm giải trình sự quản lý và cơ cấu khen thưởng.
- Những hoạt động văn hóa thường xuyên giúp thúc đẩy sự đổi mới và cho phép nó phát triển mạnh mẽ.

Việc xây dựng năng lực đổi mới sâu rộng đòi hỏi một phương pháp tiến cận có hệ thống. Không phải tất cả các doanh nghiệp đều sẵn sàng cho nhiệm vụ này. Tuy nhiên, các công ty như Whirlpool và CEMEX – đều từng là những doanh nghiệp tổ chức theo cách thức truyền thống, đã thay đổi để hình thành một hệ thống tích hợp các cơ chế phù hợp với sự đổi mới thể chế. Điều này giải thích tại sao họ gặp nhiều khó khăn trong quá trình chuyển đổi cơ chế văn hóa trong doanh nghiệp mà rất nhiều doanh nghiệp khác đã thất bại. Theo thời gian, công ty của bạn cũng cần phải thay đổi, nếu có được sự chuẩn bị kỹ lưỡng để tự động hóa tất cả các bộ phận – điều rất quan trọng trong quá trình đổi mới một khả năng cụ thể, và nếu tất cả các phương pháp cần thiết được đặt ở nơi thiết để duy trì khả năng đó.

Khi được triển khai tốt, một hệ thống đổi mới trên toàn công ty như vậy có thể là nhân tố chính trong việc đạt được những hiệu quả chưa từng có.

Lý do mà rất ít doanh nghiệp thành công trong việc xây dựng khả năng sâu rộng, liên tục cho sự đổi mới là hầu hết họ chỉ “nhúng ngón chân trong nước”, mới bắt đầu thực hiện các hoạt động và hy vọng rằng

bằng việc bỏ ra một số tiền cho những đổi mới này, bằng cách nào đó họ có thể gạt hái được thành công. Họ không bao giờ nghĩ đến việc đổi mới một cách nghiêm túc và có hệ thống, làm việc vất vả để nó thâm nhập vào hệ thống như một thay đổi cốt lõi ảnh hưởng đến toàn bộ doanh nghiệp và thậm chí trở thành một phần như DNA của cơ thể. Hãy đối mặt với nó: trong một số lượng lớn các doanh nghiệp lớn, hệ thống đổi mới tập đoàn vẫn đang còn nằm trên bản vẽ. Để sự đổi mới trở thành khả năng bền vững, nó phải trở thành thứ hoạt động gần như quán tính, không cần bất cứ một sự tác động nào. Chúng tôi đã đưa ra luận điểm này ở phần trên, rằng giám đốc điều hành của một công ty nên điều hành công ty tiến tới sự đổi mới sâu rộng trên toàn bộ tập đoàn. Nhưng nếu vị giám đốc này quyết định chuyển sang một doanh nghiệp khác hoặc về hưu, hoặc đột tử, hoặc bị chẩn đoán mắc bệnh nan y thì sao? Những người trong công ty có nên bắt đầu lo lắng rằng khả năng đổi mới của công ty sẽ đi xuống không?

Hãy tự hỏi bản thân bạn, Toyota sẽ mất đi vị trí hàng đầu thế giới về quản lý chất lượng nếu có một CEO mới? Four Seasons sẽ quên cách thức chăm sóc khách hàng tuyệt vời của mình nếu có một ai đó khác lãnh đạo chuỗi khách sạn này? Những năng lực cốt lõi không đền và đi khi có sự thay đổi người đứng đầu. Chúng đã trở thành một phần trong mạch máu của doanh nghiệp.

Vì vậy việc chuyển đổi văn hóa phải là vĩnh viễn. Nó không thể dựa vào uy tín của người lãnh đạo hay sức mạnh của một số đội ngũ riêng biệt để giữ cho tinh thần và khả năng này tồn tại. Khi David Whitwam thông qua cương lĩnh lãnh đạo của Whirlpool đến CEO hiện nay Jeff Fetting, hệ thống đổi mới hoàn toàn của công ty này thậm chí chưa bao giờ đi chệch hướng. Đối với tính toán tuyệt vời của Whitwam, sự đổi mới trở thành một khả năng hệ thống mà không phụ thuộc vào những cá nhân hay những chuyên gia xuất chúng. Nó trở thành một hệ thống mạnh mẽ, phổ biến nhưng đủ linh hoạt để tự phù hợp với những gián đoạn bên trong và bên ngoài (ví dụ như mất đi sự lãnh đạo, hay thay đổi chu kỳ kinh tế) và để tiếp tục phát triển như một động cơ được bôi trơn. Nó mới chính xác là phương thức chuyển đổi lâu dài, mục tiêu cuối cùng của đổi mới sâu rộng.

Thách thức đổi mới và yêu cầu lãnh đạo

Thách thức đổi mới: Những bước cần thiết để bắt đầu thực hiện đổi mới một trong các giá trị cốt lõi của chúng ta là gì?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Không dựa trên một số ít những điểm nổi bật để thúc đẩy sự đổi mới. Hãy vượt qua khỏi những suy nghĩ và khẩu hiệu đổi mới hời hợt. Sự đổi mới cần phải trở nên sâu sắc và toàn diện trong doanh nghiệp và văn hóa doanh nghiệp.

- Đảm bảo rằng đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp nắm được những nguyên tắc sở hữu cơ bản. Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của vai trò của giám đốc điều hành trong việc chuyển đổi DNA quản lý của doanh nghiệp.

- Nhìn nhận toàn diện về năng lực đổi mới của doanh nghiệp của bạn, chú ý đến bốn thành phần độc lập của sự đổi mới: lãnh đạo và tổ chức, con người và các kỹ năng, quy trình và công cụ, văn hóa và giá trị.

- Vạch rõ những quy trình, phương pháp, phần thưởng, khả năng và hành vi lãnh đạo xung quanh việc tiến hành đổi mới những giá trị cốt lõi.

- Đảm bảo rằng mọi người hiểu được rằng sự đổi mới là công việc của tất cả mọi người.

Thách thức đổi mới: Vai trò của nguồn nhân lực và quản lý trong việc xây dựng khả năng đổi mới một cách độc lập là gì?

Yêu cầu lãnh đạo:

- Chấp nhận quan điểm cho rằng đổi mới là một kỹ năng có thể đào tạo, không phải là một tài năng mà chỉ một số người mới có.

- Không đào tạo nhân viên bằng hệ thống lý thuyết, thay vào đó, cần cung cấp những công cụ và quy trình thực hành được sử dụng trong công việc hàng ngày.

- Tận dụng hệ thống cơ sở hạ tầng CNTT, biến chúng thành những công cụ và kỹ năng tiến hành đổi mới trong toàn bộ doanh nghiệp.

- Trao quyền cho bộ phận nhân sự để tiến hành tăng cường thực hiện đổi mới trong toàn bộ doanh nghiệp và đưa đổi mới vào các chiến lược tuyển dụng.

12. XÂY DỰNG SỰ ĐỔI MỚI BỀN VỮNG

Khi công ty áp dụng những biện pháp mà chúng tôi giải thích trong cuốn sách này một cách hệ thống và bước đầu thấy được những lợi ích của chúng thì công ty đó cần một khoảng thời gian để trải qua một điểm tới hạn. Đôi khi điểm tới hạn của quá trình chuyển đổi ấy chỉ được nhận ra khi hồi tưởng lại quá khứ, và lúc đó, có lẽ bản thân doanh nghiệp đó sẽ tự hỏi mình rằng “Nó đã xảy ra như thế nào”. Nhưng đến một giai đoạn nhất định, phần lớn nhân viên trong công ty sẽ nhận ra một thực tế rằng đổi mới không chỉ là một sáng kiến tập thể, một dự án đã hoàn thành, hay một hoạt động đặc biệt mà nó là thứ gì đó đã thấm sâu bên trong toàn bộ công ty, một thứ gì đó đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy, giá trị, kỹ năng, cách ứng xử, quy trình làm việc, hệ thống quản lý, trong thông tin dữ liệu, quy chế khen thưởng, cơ cấu tổ chức cũng như trong các giải pháp phát triển công nghệ thông tin và hơn nữa là toàn bộ doanh nghiệp. Họ bắt đầu nhận ra một thực tế rằng đổi mới là làm việc thật sự, là phát triển bền vững, vì vậy, nó cần phải được mở rộng trở thành một năng lực mang tính hệ thống và phổ biến rộng rãi trong toàn công ty. Nó phải được kết hợp đều đặn trong các công việc hàng ngày như các bộ phận cốt lõi khác: tiêu chuẩn chất lượng, quản lý chuỗi cung ứng hay dịch vụ khách hàng. Sự đổi mới chỉ phát huy tối đa hiệu quả khi nó trở thành lẽ sống của công ty.

Nhưng thật không may, hầu hết các công ty lại chưa thể đạt đến điểm tới hạn ấy. Họ cho rằng đổi mới là một thứ gì đó phải đạt tới chứ không phải xây dựng lên.

Tất cả chúng ta đều nhận ra rằng tất cả những điều trên khá đơn giản để thực hiện, chỉ cần nắm bắt phương pháp tiếp cận, xây dựng bộ phận nghiên cứu và phát triển hoặc hướng tới các hoạt động thảo luận tập thể về đổi mới. Mỗi phương pháp có một giá trị riêng nhưng tất nhiên để hướng tới một giải pháp hoàn hảo thì đó là chưa đủ. Điểm tới hạn chỉ xảy ra khi đổi mới được thực hiện như một phần của mục tiêu được thiết lập một cách hệ thống, tạo nên móng để việc đổi mới trở thành một đặc tính cốt lõi của công ty.

Người ta có thể so sánh đổi mới với việc mang một đôi giày nhãn hiệu Nike đắt tiền cho một người không phù hợp. Tuy nhiên, giá trị sử dụng thực tế của đôi giày đó là bao nhiêu? Rõ ràng, đôi giày sẽ giúp người đó đi bộ không bị đau chân nhưng nó lại không phải là nguyên nhân cơ bản tạo nên một sự thay đổi đáng kể trong sức khỏe. Vậy trong trường hợp này, cái gì thực sự cần thiết để người đó khỏe mạnh hơn. Đơn giản là kết hợp một chuỗi các hoạt động như tập thể dục thường xuyên, xây dựng chế độ dinh dưỡng hợp lý, điều chỉnh hoạt động và thái độ sống hàng ngày.

Vì vậy, nếu một công ty nghĩ rằng để đổi mới thành công, họ chỉ cần thêm một số hoạt động mới hay những chức năng tổ chức mới, trừ phi họ sẵn sàng tạo nên những thay đổi cơ bản và sâu sắc, nếu không những ý tưởng này chỉ làm họ đi xa hơn so với mục tiêu dự định ban đầu.

Một sai lầm tương tự cũng xảy ra với chất lượng. Một vài công ty nghĩ rằng, chỉ cần bằng việc xây dựng một phòng cải tiến, tổ chức các hoạt động nhóm, hay chỉ định thêm một vài thanh tra thì chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty sẽ tự động cải thiện. Trên thực tế, những hoạt động đó không hề tập trung vào những vấn đề kinh doanh thực sự, cũng đóng góp rất ít vào việc cải thiện vấn đề chất lượng của doanh nghiệp.

Sau lần vấp ngã ấy, có lẽ công ty đã nhận ra thực tế rằng chất lượng phải xuất phát từ khả năng nội tại của nó chứ không phải từ những ý tưởng, sáng kiến, hay phòng ban nào đó. Họ phải tìm cách để kết hợp giữa việc đào tạo với việc sử dụng công cụ sản xuất, thậm chí là thay đổi quy định cho phép người lao động hàng giờ liền có thể dừng chuyền sản xuất để nghỉ ngơi lấy lại sức khỏe nhằm tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt nhất... và để đạt được điều đó, người ta phải đấu tranh chống lại cả một quy trình sản xuất sẵn có đặc biệt hơn cả chính là quá trình quản lý chính thống.

Chất lượng chỉ đạt được khi bản thân công ty xem xét những đặc tính quản lý cơ bản – điều mà họ cần phải tập trung phát triển theo chiều sâu một cách bền vững. Thách thức cơ bản hiện nay chính là việc vượt qua những trở ngại có mức độ tương đương với việc thay đổi cả hệ thống nhằm liên kết và thể chế hóa hoạt động cải tiến.

Công ty phải nhìn vào thực tế rằng những hoạt động, chính sách, quy trình từ bên trong bản thân nó có thể có tác động xấu tới việc đổi mới. Họ phải hiểu rằng, xây dựng một doanh nghiệp thực sự đổi mới không đơn giản là bảo nó hãy đổi mới đi mà còn phải làm nó thay đổi theo chiều hướng tích cực và thu nhỏ

những tác nhân có thể gây ảnh hưởng xấu tới sự đổi mới đó.

Xác định chương ngại vật của đổi mới

Để biến ý tưởng thành hành động, bạn cần phải xác định rõ cái gì là tác nhân, là vật cản của sự đổi mới đang tồn tại trong bản thân công ty bạn. Nói cách khác, bạn cần phải tiến hành một cuộc điều tra sức khỏe.

Bắt đầu bằng việc trả lời một câu hỏi đơn giản: Điều gì trong công ty bạn đang làm giảm tốc độ của việc đổi mới hóa? Sẽ hữu ích hơn nếu bạn xác định các chương ngại vật thông qua 5 hoặc 6 hạng mục sau:

- Đó có phải là thứ tạo nên giá trị của doanh nghiệp bạn?
- Đó có phải là thứ thuộc về văn hóa hành vi hàng ngày?
- Đó có phải là thứ nằm trong quá trình quản lý, xây dựng ngân sách vốn, kế hoạch chiến lược, phát triển sản phẩm, dự án duy trì...
- Đó có phải là thứ nằm trong cơ cấu tổ chức hay cơ cấu quản lý của công ty?
- Đó có phải là những kỹ năng còn thiếu – cái khiến chúng ta lúng túng khi làm một điều gì đó.

Mục tiêu của chúng ta là xác định điều gì đang cản trở lối tư duy mới và sự đổi mới, điều gì đang tác động xấu tới sự thay đổi, điều gì đang ngăn chặn các tài năng và dòng chảy của các ý tưởng mới. Hãy cố gắng xác định cái gì cần phải được thay đổi để tạo nên sự đổi mới bền vững, để phát triển những đặc tính riêng của công ty bạn.

Bài tập xác định chương ngại vật lớn nhất ảnh hưởng tới sự đổi mới khá giống nhau đối với hầu hết các doanh nghiệp. Ví dụ, mọi người thường nói rằng:

- Các tiêu chuẩn mà chúng ta sử dụng trong quá trình phát triển sản phẩm có thể sẽ tiêu diệt những ý tưởng độc đáo từ rất sớm.
- Sự cứng nhắc trong việc xây dựng ngân sách làm cho việc huy động các nguồn lực trở lên khó khăn.
- Quản lý cấp cao của chúng tôi dường như không quan tâm tới sự đổi mới vì hệ thống thông tin của công ty không thể đánh giá nó, hệ thống khen thưởng cũng không có chỗ cho nó.
- Chúng tôi thiếu nhân sự trong hoạt động đào tạo những kỹ năng và công cụ cần thiết cho sự đổi mới.

Bằng những ví dụ đơn giản như vậy, chúng ta nhận ra rằng trong mỗi công ty, những chương ngại vật ảnh hưởng tới sự đổi mới khác nhau không rõ ràng, phụ thuộc vào các nhân tố như văn hóa doanh nghiệp, mô hình kinh doanh, cơ cấu tổ chức...

Một khi những trở ngại đã được xác định rõ ràng và mọi người trong công ty đồng thuận về cái gì là thách thức lớn nhất đối với sự đổi mới, bạn và đồng nghiệp của bạn có thể bắt đầu tiến hành một kế hoạch dọn dẹp từng chương ngại vật một.

“Chuyển giao quá trình đổi mới”

“Hãy trung thực”, Gary Hamel đã viết trong bài *Tại sao, Cái gì, Đổi mới Quản lý Như thế nào*, “quy trình quản lý của một công ty có thể bóp nghẹt sự đổi mới bằng hàng trăm cách khác nhau mà chúng ta không thể nhìn thấy nhưng lại thường xuyên xảy ra”. Như Hamel đã nói, có nhiều nhân tố kìm hãm sự đổi mới trong công việc hàng ngày của các nhà quản lý như thiết lập mục tiêu và xây dựng kế hoạch, tích lũy và phân bổ nguồn lực, thu thập và áp dụng kiến thức. Ở mức độ rộng hơn, có những nhân tố ảnh hưởng tới sự đổi mới có thể là những vấn đề quan trọng như lập kế hoạch chiến lược, xây dựng ngân sách nguồn vốn phát triển, quy hoạch tài nguyên và phát triển sản phẩm mới.

Nếu những lực lượng gây tác động xấu hay chống lại sự đổi mới đã tồn tại lâu dài và có hệ thống trong bản thân công ty bạn hoặc nếu những nhân tố đó liên quan tới quy trình và những nguyên tắc quản lý

công nghiệp, bạn cần phải có một cái nhìn sâu sắc hơn nữa vào đặc tính quản lý cốt lõi của công ty bạn. Bạn cần phải cố gắng làm nổi bật những chướng ngại vật thuộc về hệ tư tưởng hay mang tính chính trị ảnh hưởng tới sự đổi mới, nhổ bỏ chúng và thay thế bằng cái mới, những quy trình quản lý thân thiện với sự đổi mới dựa trên những nguyên tắc quản lý mới nhằm mục đích xây dựng và phát triển các loại hành vi mới.

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã trích dẫn một số ví dụ như:

- Xây dựng một quá trình quản lý hoàn toàn mới nhằm hỗ trợ cho sự đổi mới
- Thay đổi quá trình quản lý hiện có, biến nó thành người bạn thân thiết của sự đổi mới

Chúng bao gồm quá trình liên kết và phát triển P&G (chương 4), quy trình Royal Dutch/Shell's GameChanger (chương 6), và Whirlpool's Innovation E-Space(chương 10). Không gì có thể ngăn cản công ty bạn thay đổi để đạt tới sự đổi mới chuyên nghiệp. Nhớ lại, trong chương 10, chúng tôi đã chi tiết hóa một số quá trình đổi mới quản lý đặc biệt và giá trị, điều đã đóng góp rất lớn tới sự thành công bền vững của Emerson Electric. Bạn có thể lấy một trang từ cuốn sách của Emerson và đánh giá bằng quy trình quản lý của chính bạn.

Với những ví dụ minh họa trên đây, hãy nhìn vào bản phân tích “Management Process Makeover” và 3 nhân tố quản lý chủ chốt là: kế hoạch chiến lược, xây dựng ngân sách, phân bổ nguồn lực, phát triển quy trình/sản phẩm mới (Bảng 12-1). Với mỗi nhân tố, chúng tôi đã phân tích từng quy trình truyền thống để xác định kẻ thù lớn nhất của sự đổi mới là ai. Và với mỗi nhân tố ấy, chúng tôi đã tóm lược lại một quy trình hoạt động hiệu quả có lợi cho sự đổi mới.

Bảng 12-1: “Chuyển giao quá trình đổi mới”

Lập kế hoạch chiến lược

<i>Quy trình quản lý truyền thống</i>	<i>Quy trình đánh giá lại</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung quá nhiều vào các chiến lược cố định (nhìn về quá khứ), gia tăng thị phần của các thị trường hiện tại, dựa trên các mục tiêu ngắn hạn nhằm thúc đẩy doanh thu và lợi nhuận (nhấn mạnh lợi nhuận). • Định nghĩa quá hẹp, làm giảm sự ảnh hưởng các đặc tính của doanh nghiệp tới mô hình kinh doanh hiện tại. • Hướng nội quá nhiều, theo đó kế hoạch và các con số tạo nên một sự mù quáng làm thay đổi thực tế kinh doanh. • Làm việc theo lịch, chốt sổ theo năm tài chính thường là một năm hoặc sớm hơn làm cho việc nắm bắt các cơ hội mới sau đó trở nên thiếu linh hoạt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Thường xuyên cập nhật làm mới các chiến lược (nhìn về tương lai), tìm kiếm và phát triển các thị trường tiềm năng, xây dựng mô hình tổ chức, kinh doanh mới dựa trên những chiến lược dài hạn (nhấn mạnh tới sự đổi mới triệt để). • Định nghĩa rộng hơn, cho phép mở rộng các đặc tính của công ty bên cạnh mô hình kinh doanh hiện tại. • Hướng ngoại, tạo ra một sự liên kết chặt chẽ giữa các chiến lược ưu tiên với xu hướng thay đổi không ngừng của môi trường bên ngoài (sự thay đổi trong một trường kinh doanh, công nghệ, hay khách hàng...). • Phân chia nhiều chu kỳ ngân sách trong một năm nhằm làm

- Lập kế hoạch chủ yếu dựa vào các con số hơn là cơ hội, dẫn đến việc giết chết những chiến lược còn non trẻ ở giai đoạn tiền trưởng thành bằng việc hướng sự mong đợi vào những con số vô lý.
- Lập kế hoạch chiến lược chỉ giới hạn trong một nhóm nhỏ các nhà quản lý cấp cao mà không quan tâm tới những ý tưởng và lối tư duy mới của nhân viên.
- Thông tin liên lạc về chiến lược của toàn doanh nghiệp không hiệu quả dẫn đến sự nhầm lẫn về mục tiêu của công ty và sự liên kết không rõ ràng giữa công việc cá nhân và mục tiêu doanh nghiệp.
- cho quá trình hoạch định chiến lược liên tục và linh hoạt hơn là làm theo quy hoạch chiến lược.
- Phát triển sự đa dạng phong phú từ toàn bộ tổ chức thậm chí cả từ khách hàng và đối tác kinh doanh, giảm số lượng các kế hoạch kinh doanh tồn tại lâu dài.
- Khuyến khích những tiếng nói đa dạng từ khắp nơi trong tổ chức và thậm chí là cả của những người bên ngoài (khách hàng, đối tác chiến lược)
- Thông tin liên lạc hiệu quả về vấn đề chiến lược cũng như tổ chức nhiều buổi thảo luận về vấn đề này trên toàn công ty. Tạo một sợi dây liên kết rõ ràng giữa công việc hàng ngày của các nhân viên và việc hoàn thành mục tiêu của toàn doanh nghiệp.

Lập ngân sách và phân bổ nguồn lực

Quy trình quản lý truyền thống

- Nguồn lực phân bổ hàng năm cho các hạng mục tương tự nhau có số lượng giống nhau qua các năm.
- Phụ thuộc quá nhiều vào lịch tài chính hàng năm, buộc các cơ hội mới phải chờ đợi việc xây dựng ngân sách cho năm sau.
- Được quản lý bởi các nhà quản lý bảo thủ, có hiểu biết thông thường về tài chính, những người nhận thấy việc đo lường giá trị của những ý tưởng mới hoặc những tác động đột phá của thay đổi bên ngoài cực kỳ khó khăn.
- Tập trung quá nhiều vào các số liệu tài chính khi xem xét những ý tưởng mới, đặt câu hỏi quá chi tiết về từng trường hợp kinh doanh và lợi nhuận khi cơ hội vẫn đang ở giai đoạn bước đầu.
- Dòng vốn chảy theo một con đường duy nhất được thực hiện theo cấp từ trên xuống dưới.

Quy trình đánh giá lại

- Xây dựng một thị trường nội bộ dựa trên cơ sở thu hút chứ không phải phân bổ nguồn lực.
- Lập chu kỳ ngân sách ngắn hơn, và một quỹ đầu tư nội bộ dành cho các hoạt động đổi mới (khoảng 5% đến 10% ngân sách hoặc một tỷ lệ bắt buộc trên mỗi đơn vị kinh doanh.
- Phát triển và xây dựng một hệ thống đánh giá các ý tưởng mới theo quan điểm công bằng nhằm tìm ra và tài trợ cho những cơ hội mới nhiều hứa hẹn.
- Nhanh chóng tài trợ cho những ý tưởng đổi mới, bắt đầu từ số lượng nhỏ theo cấp bậc tăng dần
- Quản lý danh mục đầu tư những ý tưởng mới.

Phát triển quy trình/sản phẩm

Quy trình truyền thống

- Thiên về việc cải tiến các quy trình/sản phẩm hiện có để phù hợp với mô hình kinh doanh hiện tại.
- Thường xuyên giao phó hoàn toàn việc phát triển sản phẩm mới cho phòng R&D mà không áp đặt bất cứ trách nhiệm trực tiếp nào cho các nhà quản lý (những người chỉ quan tâm khi những sản phẩm/quy trình mới thực sự có ảnh hưởng tới việc kinh doanh của họ).
- Nhấn mạnh việc quản lý chất lượng loại bỏ những ý tưởng đi chệch hướng quy trình đã thiết lập của công ty.

Quy trình đánh giá lại

- Cân đối lại nhằm tập trung nhiều hơn vào việc tạo ra những quy trình/sản phẩm mới.
- Một hệ thống quản lý chuyển đổi chỉ đạo việc cải tiến gia tăng vào các kênh hiện có, trong khi những đổi mới triệt để do các lực lượng đặc nhiệm đa chức năng phát triển.
- Đội đặc biệt của công ty được giao nhiệm vụ phát triển các sản phẩm mới và quy trình thoát khỏi cấu trúc kinh doanh hiện tại.

Vậy bạn đã sẵn sàng cho việc thay đổi quy trình quản lý ở công ty bạn chưa? Với bài tập trên, bạn có thể xem xét tới một số cách thức khiến công ty bạn đổi mới xung quanh việc đào tạo, phát triển, tuyển dụng nguồn nhân lực, thăng tiến, hay đánh giá biến sự đổi mới trở nên thân thiện hơn.

Thử thách cuối cùng

Hãy tưởng tượng rằng công ty của bạn đang phát triển, liên kết và thể chế hóa đổi mới. Trong hai hoặc ba năm qua, bạn đã đầu tư phần lớn tiền bạc và thời gian vào việc xây dựng và mở rộng năng lực đổi mới của doanh nghiệp (có lẽ cũng đã theo những cách mà chúng tôi đã chỉ ra trong cuốn sách này), và cho tới hiện tại, nó đã giúp tạo ra nhiều cơ hội và ý tưởng mới cho công ty bạn. Tất cả những quy trình và cơ chế đó cần được đặt đúng chỗ để tạo nên một sự thay đổi bền vững trong dài hạn. Vậy cái gì có thể giữ bạn tỉnh táo qua đêm dài.

Nếu bạn có cơ hội thảo luận vấn đề này với những quán quân trong lĩnh vực đổi mới như Nancy Snyder ở Whirlpool thì họ sẽ trả lời bạn rằng: đó là cách giải quyết mâu thuẫn giữa một bên là đẩy mạnh các hoạt động đổi mới và một bên là phát triển các hoạt động sản xuất kinh doanh đang diễn ra trong nội bộ công ty. Đó là cách duy trì sự cân bằng giữa một bên là đổi mới liên tục phá vỡ các quy tắc và một bên là hiệu quả kinh tế. Đó là cách tôn trọng các quan niệm thách thức sự chính thống, những lối suy nghĩ mới và những cuộc thử nghiệm tìm kiếm sự đổi mới không ngừng, nhưng đồng thời cũng tôn trọng những đặc tính nổi bật của quá trình tổ chức ngắn hạn. Việc giải quyết được sự mâu thuẫn đối lập này có lẽ là thử thách khó khăn nhất trong hành trình đi tới sự đổi mới.

Trong một số công ty, mâu thuẫn được giải quyết bằng cách cô lập hoạt động đổi mới vào một góc tối như phòng ban riêng biệt hay là một công việc không được đánh giá cao. Cách đây khá lâu, một số công ty đã tách hoạt động đổi mới thành những phòng ban đặc biệt như R&D, phòng phát triển sản phẩm mới hay bộ phận đầu tư mạo hiểm. Qua nhiều năm, điều này làm người ta quan niệm rằng đổi mới không quan trọng bằng hiệu quả kinh tế. Theo quan điểm đó, đổi mới trở thành “tầng lớp thứ hai” không có chung quyền lợi, không có cùng tầm nhìn cũng như động lực thúc đẩy như tính hiệu quả kinh tế.

Theo chúng tôi, quan điểm ấy đã không còn chính xác nữa. Ngày nay, sự đổi mới không những được yêu cầu là không được tách biệt mà còn phải trở thành một hệ thống tích hợp. Để biến hoạt động đổi mới trở thành kim chỉ nam cho hoạt động quản lý, cần phải có một phương pháp lâu dài được thiết lập hoàn chỉnh từ điểm đầu tiên cho tới lúc kết thúc hướng vào việc hệ thống hóa quá trình đổi mới trong từng hành vi quản lý của doanh nghiệp.

Những công ty thành công trong việc duy trì sự đổi mới lâu dài thường phát triển cơ chế vận hành, đội ngũ lãnh đạo và các đội nhóm theo xu hướng làm chủ nghịch lý đổi mới. Họ học cách làm cân bằng lực lượng giữa việc hiệu quả và đổi mới thay vì cố gắng đánh đổi hai thứ ấy với nhau. Họ hiểu rằng không có sự đánh đổi nào ở đây. Cả hai khái niệm này có cách tiếp cận khác nhau, kỹ năng và lối tư duy khác nhau đồng thời cũng đóng vai trò ngang hàng nhau trong sự phát triển của toàn doanh nghiệp.

Cân bằng giữa sự đổi mới và tính hiệu quả

Như vậy, làm thế nào để sự đổi mới và tính hiệu quả có thể sống chung với nhau trong doanh nghiệp của bạn? Và làm thế nào để có thể giải quyết mâu thuẫn cố hữu và vẫn đang tiếp diễn giữa hai lực lượng này. Chúng ta sẽ trả lời câu hỏi này theo hai bước.

Bước 1 là biến sự đổi mới trở thành công dân có đầy đủ quyền lợi và trách nhiệm. Điều đó phải thể hiện trong giá trị, động lực thúc đẩy, quá trình đào tạo, quy trình quản lý của công ty theo đúng cách mà những thứ này được sinh ra để thúc đẩy sự hiệu quả, tính liên kết và sự phù hợp của đổi mới. Nó cũng phải được nhìn nhận công bằng với vai trò quan trọng như những hoạt động xuất sắc khác.

Bước 2 là quan tâm tới thời gian chung sống của hai nhân tố ngày này qua ngày khác. Thay vì, cố gắng hạn chế sự tiếp xúc giữa chúng, bạn nên thiết kế một hệ thống tổ chức giúp cho hai ý tưởng này tồn tại, sát cánh bên nhau mỗi ngày. Mục tiêu là dành không gian cho chúng tương tác với nhau để tự giải quyết sự khác biệt, thậm chí là để chúng đấu tranh với những cái khác để lợi ích của mỗi bên được lắng nghe và để không bên nào đạt được lợi thế và chiến thắng lâu dài hơn bên khác.

Hãy nghĩ về nó như một trò chơi kéo co, giữa một đầu dây là những người dị giáo và những người mơ mộng hão huyền và một bên là những kỹ sư và các kế toán viên. Một bên cố gắng phát triển kinh doanh, đẩy mạnh đổi mới, thay đổi luật lệ của trò chơi. Còn một bên cố gắng đấu tranh để đạt được những con số, cung cấp chất lượng đẳng cấp quốc tế, và giao hàng đúng hạn. Một bên nói rằng nó cần nhiều nguồn lực hơn nữa để phát triển những ý tưởng mới hoàn chỉnh. Một bên nói rằng, công ty không có đủ khả năng để tài trợ cho những ý tưởng viên vọng ấy và họ nên đầu tư những nguồn lực vào việc quảng cáo những dòng sản phẩm hiện tại, hay cắt giảm chi phí sản xuất.

Tại cuộc họp thảo luận về vấn đề lập kế hoạch và xây dựng ngân sách, sợi dây di chuyển theo cách này hay cách khác khi mỗi bên cố gắng đấu tranh cho lợi ích ưu tiên của chính mình nhưng cũng đồng thời cũng phải thỏa mãn một số yêu cầu của đối phương trên những phương diện khác.

Thách thức cho công ty bạn là phải duy trì mâu thuẫn sáng tạo lâu dài này mỗi ngày trên hàng trăm quan điểm đối lập khác nhau như hai lực lượng đấu tranh cho hai phe khác nhau. Rõ ràng, sẽ có một sự đánh đổi ở đây tuy nhiên ở mức độ rất nhỏ, phụ thuộc vào đặc điểm của từng trường hợp đặc biệt. Nhưng điều này cũng là dấu hiệu báo trước với bạn rằng, dù cuộc đấu tranh có diễn ra dai dẳng ra sao, dù việc đánh đổi cá nhân được giải quyết như thế nào, thì bạn luôn luôn chắc chắn rằng sẽ không có bên nào là người chiến thắng cuối cùng cũng như không có bên nào có thể thống trị đối phương.

Điều này cũng cho biết rằng hoạt động cân bằng lợi ích giữa hai lực lượng này là một điều rất khó đối với các nhà quản lý cấp cao hiện nay, đặc biệt, trong tình hình các lực lượng bên ngoài có thể dễ dàng tạo thêm áp lực làm mất sự cân bằng ấy.

Whirlpool nắm bắt điều này rất rõ. Khi hệ thống đổi mới của họ bắt đầu thể hiện những kết quả quan trọng, công ty đã bị tấn công bằng một đợt tăng giá hàng hóa lớn nhất trong lịch sử. Chỉ trong 1 năm, CEO Jeff Fetting đã phải gánh chịu thêm một khoản chi phí 700.000 đô-la. Đây là một con số lớn, ngay cả đối với một công ty 13 tỷ đô-la. Tại thời điểm đó, chỉ số P/E của Whirlpool là khoảng 6 đến 7 đô-la trên một cổ phiếu. Nhưng riêng đợt tăng giá đó đã làm cho chỉ số này tăng thêm 7 đô-la. Xu hướng này đã làm nảy sinh thêm suy nghĩ rằng “Đúng, công cụ đổi mới này rất hữu ích, chúng ta biết nó rất quan trọng, và chúng ta đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng nhưng ngay bây giờ, nó đã làm chúng ta tốn thêm một khoản chi phí quá lớn có thể khiến công ty phá sản ngay ngày mai, vì vậy, chúng ta cần phải chung tay hợp sức giải quyết vấn đề này ngay lập tức.” Vấn đề này rõ ràng đã tạo nên rất nhiều tranh cãi trong nội bộ công ty.

Phương pháp mà Whirlpool khám phá ra để giải quyết tình huống lúc đó là làm tăng trọng lượng của một đầu dây trong một năm hoặc nhiều hơn để công ty tập trung vào vấn đề cắt giảm chi phí tạm thời mà không làm mất đi lợi thế của phía đổi mới. Sau đó, khi sự căng thẳng của vấn đề chi phí dịu bớt, công ty lấy lại sự cân bằng cho phe đổi mới bằng cách tăng thêm trọng lượng cho nó nhưng không kim hãm hiệu quả hoạt động của phe đối phương.

Whirlpool đã học được rằng, ngay cả khi đối mặt với tình huống căng thẳng của việc cắt giảm chi phí, họ vẫn phải đảm bảo động lực và niềm tin của hoạt động đổi mới. Mọi nhân viên trong công ty phải nhận thấy rằng dù cho quy mô của hoạt động đổi mới bị thu hẹp, thì nó tuyệt đối không được mất đi. Một số

chiến thuật để đạt được điều này bao gồm:

- Bảo tồn những nhân tố cơ bản của sự đổi mới (như phó chủ tịch, đội nghiên cứu, ban cố vấn và tư vấn của bộ phận đổi mới...).
- Tiếp tục công nhận sự sáng tạo (thông qua các lễ trao giải...).
- Tuyên bố rõ ràng về cam kết sẽ giữ một số người chủ chốt tập trung vào việc nghiên cứu những cơ hội mới trong tương lai.
- Công khai và rõ ràng về tính đối lập giữa sự đổi mới và tính hiệu quả.

Có một thực tế rằng, kinh doanh luôn có xu thế lên xuống không ổn định. Có những lúc, công ty có nguồn vốn dồi dào, nhưng đôi khi lại ngược lại. Những tình huống thay đổi này tự động thu hút sự chú ý của doanh nghiệp vào một trong hai thái cực hoặc là tính hiệu quả khi có áp lực cắt giảm chi phí, hoặc là sự đổi mới khi cần tập trung vào sự phát triển.

Công ty cần phải quan tâm tới các lực lượng bên ngoài. Họ cần phải giữ cho cán cân trọng lượng giữa hai thế lực cân bằng và điều chỉnh trọng tâm theo cách này hay cách khác để luôn giữ cho điểm trung tâm luôn ở đúng chỗ của nó. Họ cũng cần phải luôn luôn tự đặt câu hỏi cho mình. Sự cân bằng nổi bật bên trong doanh nghiệp đã phù hợp với sự thay đổi đang diễn ra bên ngoài hay chưa? Với hoàn cảnh hiện tại, chúng ta có đi quá xa tới một phía gây tổn hại tới phía bên kia hay không? Chúng ta có sử dụng quá nhiều nhân sự cho hoạt động đổi mới khiến cho việc điều hành doanh nghiệp tuột khỏi tay hay không? Hay chúng ta đang tập trung quá nhiều vào việc cắt giảm chi phí mà bỏ quên những nguồn lực cần thiết cho sự sáng tạo và các cuộc thử nghiệm?

Tôn trọng cả sự đổi mới và tính hiệu quả mà không quá sùng bái bên nào là một thách thức vô cùng quan trọng. Điều đó cũng giống như sự mâu thuẫn mà cha mẹ dành cho con cái, làm thế nào để cân bằng giữa tình yêu và sự nghiêm khắc khi dạy dỗ con cái. Nếu chỉ có sự thương yêu, chiều chuộng mà không có kỷ luật, sự nghiêm khắc, thì những đứa trẻ có thể hư hỏng và lười biếng. Nếu chỉ có sự nghiêm khắc mà không có chỗ cho tình yêu thì những đứa trẻ sẽ cảm thấy rằng chúng đang lớn lên trong một doanh trại quân đội chứ không phải một gia đình. Câu trả lời nằm ở cả hai thái cực ấy. Cha mẹ, bằng cách nào đó, phải biết kết hợp giữa tình thương và sự nghiêm khắc để giáo dục những đứa trẻ đúng lúc và đúng chỗ. Họ không thể tạo nên những quy định tương tự như: “Vào mỗi buổi chiều thứ Năm, cha sẽ đánh vào đầu con vì ta biết con chắc chắn sẽ làm một điều gì đó không nên”.

Đó là bài học cho các công ty đang cố gắng đấu tranh đi theo sự đối lập giữa việc theo đuổi tính hiệu quả và sự tìm kiếm không ngừng những giá trị mới. Theo nghĩa rộng hơn, không bao giờ có một câu trả lời chính xác cho mọi tình huống.

Mâu thuẫn xuất phát từ bên trong sự đổi mới

Giải quyết mâu thuẫn giữa sự đổi mới và tính hiệu quả đã là một điều khó khăn đối với hầu hết các doanh nghiệp nhưng điều tồi tệ hơn nữa, một vài mâu thuẫn lại xuất phát ngay từ bên trong của sự đổi mới. Hãy xem xét ví dụ sau:

Không giới hạn và tập trung: Một mặt chúng tôi muốn mọi người cảm thấy không bị giới hạn trong tư duy để họ có thể đương đầu với bất kỳ thách thức nào và nắm bắt bất kỳ ý tưởng nào. Những mặt khác, chúng tôi lại muốn sự đổi mới phải được tập trung. Chúng tôi muốn biết liệu ý tưởng này có phù hợp với đổi mới này hay không. Chúng tôi muốn những ý tưởng đó phải nằm trong lĩnh vực mà chúng tôi đang tập trung hướng tới. Chúng tôi muốn chúng hướng tới những doanh nghiệp ở phía đông bắc hơn phía tây nam. Chúng tôi muốn mọi người hiểu rõ sự khác biệt sâu sắc giữa những ý tưởng ngốc nghếch theo những phương pháp điên rồ và những ý tưởng ngốc nghếch dựa trên phương pháp thông minh. Chúng tôi không muốn lãng phí thời gian vào những ý tưởng mà chắc chắn không vượt qua bài kiểm tra xác minh tính thực tế của chúng tôi.

Mạo hiểm và thận trọng: Chúng tôi muốn mọi người tập trung và những ý tưởng triệt để thật sự, có sức mạnh đánh đổ sự cân bằng của một ngành công nghiệp, nhưng cùng lúc đó, chúng tôi lại muốn thận trọng. Chúng tôi không muốn mang cả gia tài của mình ra để đặt cược cho một cơ hội có thể rủi ro mất

hàng tỷ đô-la.

Cam kết và dự kiến: Khi chúng tôi phát hiện ra một cơ hội lớn với một số điểm quan trọng có thể làm thay đổi cả thế giới, ngay lập tức chúng tôi muốn chớp lấy cơ hội đó và thực hiện nó. Nhưng chúng tôi cũng muốn dừng lại một chút để xem xét kỹ lưỡng cơ hội đó để tránh khỏi sai lầm vì quá ngạo mạn mà vội vàng hấp tấp.

Sáng tạo và có hệ thống: Rõ ràng hoạt động đổi mới yêu cầu sự tự do và tính sáng tạo, vì thế chúng tôi dành cho mọi người những khóa đào tạo, các công cụ, không gian cho cảm hứng và sự thử nghiệm. Nhưng đồng thời chúng tôi cũng muốn có một quy trình mang tính hệ thống để lôi kéo tất cả các ý tưởng hoang đại ấy hướng về những cơ hội thực tế.

Thiếu bình tĩnh và kiên trì: Chúng tôi muốn ngay lập tức biến ý tưởng thành tiền. Nhưng chúng tôi cũng muốn kiên trì, bởi vì những cuộc thử nghiệm và sự nghiên cứu cần có thời gian, đôi khi cơ hội đến khi chúng ta đang chạy marathon chứ không phải chạy nước rút. Chúng tôi cần phát triển sự tức thời để học cách đến được giai đoạn sau của sự phát triển chứ không phải ngay lập tức thu lại lợi nhuận.

Để biến đổi mới trở thành khả năng cốt lõi lâu dài, công ty cần phải học cách giải quyết các mâu thuẫn một cách khéo léo, tinh tế và điều chỉnh chúng một cách năng động. Nếu làm được như vậy, một mặt có thể tránh khỏi việc lãng phí hàng tỷ đô la điều mà thường biến việc đổi mới hóa trở nên tồi tệ trong mắt các nhà lãnh đạo, mặt khác giúp các hoạt động đổi mới không trở thành nạn nhân của các cuộc khủng hoảng ngân sách.

Các nhà quản lý cấp cao phải tự hỏi mình rằng, liệu chúng ta đang có quá nhiều “âm” và thiếu “dương” trong quá trình đổi mới này hay không. Nếu đúng thì làm thế nào có thể cân bằng nó?

Hãy quan niệm rằng, không nên tạo giới hạn cho hoạt động đổi mới nhưng cũng cần có sự tập trung. Thông thường, ban đầu các công ty sẽ giăng một cái lưới rất rộng và chấp nhận bất kỳ ý tưởng nào. Nhưng sau đó, họ nhận ra rằng họ không có đủ khả năng, cơ sở vật chất cũng như nhiều kênh phân phối để thương mại hóa tất cả các ý tưởng ấy. Hay khi môi trường kinh tế thay đổi, các doanh nghiệp cũng chịu áp lực đó buộc phải tập trung hơn vào những ý tưởng có ảnh hưởng nhanh chóng tới các ngành kinh doanh chủ chốt, và những ý tưởng cho những sản phẩm phá vỡ hay đầu tư ngoại biên. Vì vậy, có lẽ cần phải có sự quản lý các ý tưởng được đưa ra. Thời gian trôi đi, các thước đo kinh tế cũ sẽ quay trở lại và khi đó, công ty sẽ nhận ra rằng nó đã lấy quá nhiều ý tưởng trái ngược với quan điểm cơ bản. Và khi đó, cái lưới lại được mở ra một lần nữa. Đó là quá trình tự nhiên.

Doanh nghiệp phải học cách quản lý sự đối lập từ cao xuống thấp trong hệ thống đổi mới. Họ luôn đề ý tới những “tín hiệu thị trường” và tín hiệu nội bộ” để biết được rằng họ đang thay đổi hướng đi từ bên này sang bên kia. Và khi đó họ có cách điều chỉnh hệ thống đổi mới, như đã được mô tả ở chương 10, để giữ cho các mâu thuẫn luôn ở trạng thái cân bằng.

Khả năng đổi mới cao nhất tương đương với danh hiệu đại diện được đánh dấu khi công ty biết quản lý và điều chỉnh các mâu thuẫn một cách chính xác ngày qua ngày, tháng qua tháng, năm qua năm. Chúng tôi có thể nói với bạn rằng để đạt được khả năng ấy là điều thực sự rất khó khăn, rất cần sự kiên nhẫn và trải qua nhiều lần thử – sai.

Cuối cùng, bạn không thể làm chủ được nghệ thuật của sự đổi mới chỉ bằng cách đọc sách. Hãy thoát ra khỏi cuốn sách, và bắt đầu xây dựng hệ thống đổi mới cho riêng doanh nghiệp của bạn, học tập và tiến bộ như bạn đã từng làm từ giai đoạn này đến giai đoạn khác và sau đó tiếp tục học tập và tiến bộ hơn nữa. Sự đổi mới không phải là cuộc hành trình dành cho những du khách chỉ biết ngồi trên ghế.

Hành trình đổi mới của riêng bạn

Mục tiêu của chúng tôi khi viết cuốn sách này là đưa cho bạn những hiểu biết cơ bản về sự đổi mới mang tính hệ thống, có sự phổ biến cao và là khả năng bền vững, nó là công việc của tất cả mọi người ở mọi lúc mọi nơi chứ không chỉ riêng phòng R&D hay phòng phát triển sản phẩm mới. Chúng tôi mong rằng, nó sẽ giúp bạn bắt đầu thay đổi cách suy nghĩ về đổi mới từ quan niệm mới này. Chúng tôi cũng hy vọng những ví dụ phổ biến mà chúng tôi sử dụng của nhiều doanh nghiệp theo nhiều cách khác nhau có lẽ sẽ giống với trường hợp của bạn, để thuyết phục bạn tin rằng việc kiếm tiền dựa trên những ý tưởng của

nhân viên, đối tác kinh doanh là rất thực tế.

Chúng tôi cũng muốn nói qua những trang sách này rằng đổi mới không phải là phép màu. Nó không phải là tiếng sét thoảng qua tai. Nó cũng cần đến sự may mắn nhưng có nhiều cách để sự may mắn ấy xảy ra thường xuyên hơn. Chúng tôi đã chia sẻ khá nhiều công cụ, kỹ thuật, quy trình mà chúng tôi sử dụng rộng rãi trong nội bộ các doanh nghiệp để giúp họ có phương pháp tiếp cận tới hoạt động đổi mới ngày càng có tính hệ thống hơn. Chúng tôi cũng chỉ ra một số phương pháp giải quyết những thách thức của sự đổi mới và loại bỏ những rào cản điển hình mà các doanh nghiệp đã thừa hưởng từ thời kỳ cách mạng công nghiệp. Và chúng tôi cũng đã cung cấp một kế hoạch chi tiết để hướng hoạt động đổi mới tới bản chất cốt lõi của doanh nghiệp. Tóm lại, chúng tôi đã miêu tả chính xác những gì doanh nghiệp cần phải làm để chuyển đổi từ sự nhàm chán tới bước đột phá, từ sự vô vị tới việc lấy lại cảm hứng làm việc.

Đến đây, cuốn sách đã hết nhưng đối với hành trình đổi mới của riêng bạn thì đó mới chỉ là sự bắt đầu. Đó chắc chắn không phải là còn đường nhanh chóng và dễ đi. Nhưng đó cũng không phải là con đường dễ dàng cho doanh nghiệp bạn chọn học cách thể chế hóa những thứ như Quản lý chất lượng toàn bộ, nghiên cứu phương pháp sản xuất, lập kế hoạch phân bổ nguồn lực doanh nghiệp, hay quy tắc 6 sigma. Phần thưởng đến từ việc xây dựng sự đổi mới sâu sắc ít nhất là chiếm một vị trí quan trọng trong bản thân doanh nghiệp hoặc là còn hơn thế nữa. Bất cứ một doanh nghiệp nào đang đấu tranh với những thách thức được biết đến như việc xây dựng tính đặc tính của doanh nghiệp sẽ mất khá nhiều thời gian, công sức và cần sự bền bỉ. Điều đó không thể có được chỉ trong một sớm một chiều. Nhưng một điều có thể chắc chắn rằng nó có thể đạt được.

Trong khi bạn không thể vội vàng cho cuộc hành trình nhưng bạn lại có thể vội vàng để bắt đầu. Tốc độ đổi mới của một trường bên ngoài thường rất nhanh. Ví dụ như Procter & Gamble đã đánh giá tốc độ đổi mới của các sản phẩm tiêu dùng đã tăng lên gấp đôi trong 10 năm qua. Điều đó có nghĩa rằng, tốc độ bạn làm mới, tái tạo các sản phẩm, dịch vụ, chiến lược, và mô hình kinh doanh của bạn cũng phải tăng với tốc độ tương ứng. Sự thật là, yêu cầu đổi mới không phải là một cuộc đua của sự tăng trưởng, đó là cuộc đua với sự thay đổi của môi trường xung quanh bạn, cuộc đua tìm kiếm các nguồn lực mới trước khi các nguồn lực cũ mất đi. Những doanh nghiệp không thể định vị và theo kịp cuộc đua này bằng chính khả năng của họ chắc chắn sẽ phải trải qua một thời kì vô cùng khó khăn.

Đơn giản là công ty bạn xây dựng sự đổi mới càng bền vững bao nhiêu thì khả năng đổi mới càng rộng bấy nhiêu. Chắc chắn rằng, ngày này năm sau, bạn sẽ nhìn lại và ước rằng mình đã bắt đầu hành trình thay đổi từ ngày hôm đó.

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo; Hàng Mã bán đồ hàng mã; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký; Hàng Bạc bán vàng bạc; Trần Nhân Tông bán quần áo bò; Cát Linh bán vật liệu xây dựng; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp,

công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn. 2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com 4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch. 1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbonát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas. 1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất căng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường. 2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng 1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc. 1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đông hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ. 2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn

tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bỏ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lông của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lông của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Không lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bỏ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã

lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey. 2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy. 3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS). 4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%. 5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty. 6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ. 7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh. 1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ

20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lỏng lẻo dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.
2. D'Arcy, Masius, Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyển nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...
3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai

sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này. 1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu. 1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s. 2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client. 3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005. 1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke. 2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi. 3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung. 1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips. 2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google. 1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các

đoạn quảng cáo trong khoảng một năm. 1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật. 1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó. 1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Google vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com. 2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58). 3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!. 1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer. 1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được. 2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II. Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơ Kinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN. Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ. Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew. Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là

một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18. Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác. Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya. Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church). Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi. Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái. Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Tháo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus. DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân. Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào. Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể. Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7. Cách ly di truyền: genetic isolation. Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên. Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á. Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic “אֲנָסִים” (Eiverah b'ones), có nghĩa là “một sự vi phạm bắt buộc”. Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites. Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân. Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu. Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người. Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác. Châu Phi Hạ

Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan). Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam. Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật. The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic. Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam". Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến. Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng để chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel. Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi. Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah. Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai. Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha. Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong. Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm). Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel. Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970. Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620. Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash. Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chất lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah. Beatnik là một khuôn mẫu truyền thống thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950. Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm. Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vẽ năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915. Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành

trong Kinh Thánh Hebrew. Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán. Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ שמנה עשרה, lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối. Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”. Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980. Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua. Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust. Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên. Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi của văn minh” nhân loại. Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453. Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel. Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đẩy ai hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ả-rập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20. Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại. Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại. Học trò của Plato. Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc) Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tàu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa. Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates. Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN. Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ả-rập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic. Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq). Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại. Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó. Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran. Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan. Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần

lớn Jordan ngày nay. Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt. Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực. Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ). Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, “học”, từ Gnosis γνώσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh. Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15. Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ả rập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập. Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria. Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: תּוֹרָה, Sephardic: (halaxa); phiên âm như halacha hoặcalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (halocho)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”). Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar. Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sĩ. Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ. Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina). Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử. Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi. Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E. Cơ thể chỉ dự trữ chất béo. (*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống. Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da. Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều

dầu mỡ. Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn. Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa 1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organization Science* 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và “Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in,” *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết “Discovery-Driven Planning” (*Harvard Business Review*, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhidé, *The Origin and Evolution of New Business* (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000). 2. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 258. 3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược “đúng đắn”. Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận “hoặc-hoặc” trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg (“từ dưới lên”) và Igor Ansoff (“từ trên xuống”) trong cuốn *Strategic Management Journal* (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991). 4. Andrew Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996), 146. 5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986). 6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng. 7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,” *Administrative Science Quarterly* 29 (1994): 24–56; và Grove, *Only the Paranoid Survive*. 8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”. 9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác. 10. Grove, *Only the Paranoid Survive*. 11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là

một cái cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ. 12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhidé, *The Origin and Evolution of New Businesses* (New York: Oxford University Press, 2000). 13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271. 14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., *Seeing Differently: Insights on Innovation* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong *Technological Innovation: Oversights and Foresights*, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information* (Boston: Harvard Business School Press, 2000). 15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn *The Innovator’s Dilemma* đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá. 16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện. 17. Clayton Christensen, “Materials Technology Corp.,” Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, “Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.,” Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996). 18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cái cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân. 19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” *Harvard Business Review*, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ “Lập kế hoạch dựa trên nền tảng”. Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là “lập kế hoạch chiến lược thận trọng” để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này. 20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược căn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ căn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng

lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh. 21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cần trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cần trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, *Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing* (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi “con lốc” xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado* (New York: HarperBusiness, 1995) và *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cái cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, *Stall Points* (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business

School Press, 2001). 10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đắm đầu vào tường”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng. 11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các mô đun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường. 12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter “From Competitive Advantage to Competitive Strategy,” *Harvard Business Review* 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, “A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers,” in *Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts*, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, “The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980,” *Journal of Economic Perspectives* 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence,” *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được “tuyển chọn” từ quan điểm chiến lược thông thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., “The Profitability of Mergers,” *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 101–116. 13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tin các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyên dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện

thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới. 14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, *Revival of the Fittest* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). 15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất. 16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi. 17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983). 18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển *Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới* (New York: Harper & Row, 1985). 19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4. 20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000). 21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003. 22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một “danh mục”, nhà đầu tư mắc chứng “thiên cận thị trường vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu diệt tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành

công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990. 23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thử ví là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều này có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy. 1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải. 2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần. 3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel. 4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhằm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn. 5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu. 6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A),” Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và “Managing Innovation at Nypro, Inc. (B),” Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996). 7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét

tình hình. 8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lần dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại. 9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2. 10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại. 11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra. 12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, “Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process,” Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000). 13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54. 1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tương. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965–1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi. 2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường “đích thực” cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có

thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: “Fatal Attraction (AT&T’s Failed Merger with NCR),” *The Economist* 23 March 1996; “NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan,” *Bloomberg Business News*, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: *The Wall Street Journal*, 21 September 1994. “AT&T Splits Off AT&T Wireless,” AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: “AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services,” *The Wall Street Journal*, 10 March 1999; “The AT&T-MediaOne Deal: What the FCC Missed,” *Business Week*, 19 June 2000; “AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction,” AT&T news release, 19 December 2001; “Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger,” *Associated Press Newswires*, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ánh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: “Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ”, *Journal of Finance* (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gạt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như *Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặt có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốm công nghiệm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu

dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng. 7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = $\frac{[\text{Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)} - \text{Giá trị hiện tại của tài sản hiện có}]}{[\text{Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)}]}$. 8. Xem *Stall Points* (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998). 9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang đề ngó. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng. 10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1. 11. Xem ví dụ ở *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận

trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách “thất bại nhanh chóng” – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với “môi trường lựa chọn” – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một “môi trường lựa chọn” trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập “Thung lũng Silicon bên trong” – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, *Leading the Revolution* [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là “quy luật 15%” của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian “bê trễ” này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian “bê trễ” để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bản đạ hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này. 12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở

Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resources Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, *Strategy is Destiny* (New York, Free Press, 2002). 13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001). 14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng. 15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình. 16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, *The Fifth Discipline* [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị. 17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bằng chữ cái là: E. H. Carr, *What Is History?* (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research* (Scranton, PA: Chandler, 1964); R.

Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” *Accounting, Organizations and Society* 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 562–578; K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery* (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in *Constructing Social Theories* (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in *Breaking the Code of Change*, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” *Academy of Management Review* 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, *Case Study Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, *Empiricism, Semantics and Ontology* (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, *Two Dogmas of Empiricism* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, *Epistemology Naturalized*. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là “lấy mẫu trên biến số lệ thuộc”. Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiếm câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lỗi cuốn, mà là những con người khiêm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lỗi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cả tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành

hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp. 21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đăng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (*The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mẫu chốt của mình là “giả thuyết vững chắc” nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ “giả thuyết độc lập” của họ cũng giống như thuật ngữ “nhóm loại dựa vào thuộc tính” của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành “giả thuyết chính thức” mà chúng tôi gọi là “nhóm loại dựa vào tình huống”. 22. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). 23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ô tô đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Tất nhiên, mỗi bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn *The Innovator's Dilemma* đã cố gắng giải quyết các bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản

xuất ô đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích. 24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cổ vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gắn cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster? 1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cái cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, “Technological Discontinuities and Organizational Environments,” *Administrative Science Quarterly* 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, “A Dynamic Model of Process and Product Innovation” *Omega* 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback,

“Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” *Management Science* 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn *The Innovator’s Dilemma* nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laser. Từ khi cuốn *The Innovator’s Dilemma* được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên

đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing New Product Development* (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, “Customers as Innovators: A New Way to Create Value,” *Harvard Business Review*, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Kitchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, *Harvard Business School Business History Seminar*, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laser của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cái cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn

như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, *Competitive Strategy* [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương. 13. Xem Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130. 14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn *The Innovator's Dilemma*. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thể cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim *A Beautiful Mind*). Trong thể cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thể cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thể cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, *The Slow Pace of Fast Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định. 15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuận thực. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công. 16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing," *Harvard Business Review*,

January–February 2000, 42– 45. 17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn. 18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiềm lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn. 19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ. 20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” *Foreign Affairs* 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” *MIT Sloan Management Review*, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người không lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhanh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vĩ mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả. 21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trực cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh. 22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường

này. Một là chiến lược nhân hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer. 23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5. 24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn. 1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 1996). 2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển của mình là *Mass Customization* [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng. 3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ “công việc cần thực hiện”. Anthony Ulwick của Lansana, Florida-based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cổ vấn của mình, đó là cụm từ “các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm”. Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm “Turn Customer Input into Innovation”, *Harvard Business Review*, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này. 4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó. 5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v... để công việc được thực hiện tốt. 6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi. 7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang

bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới.” Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không “thuê” mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, *The Ecological Approach to Visual Perception* (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127. 8. Tìm ra một “ứng dụng mang tính triệt tiêu” là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn. 9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng. 10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó. 11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này. 12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời. 13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng “Christensen và Raynor đã sai lầm.” Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn

nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất. 14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). 15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó. 16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhằng nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – “Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền” – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh. 17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: “Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét”. Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, September 1975, reprint 75507. 18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, “Turn Customer Input into Innovation,” *Harvard Business Review*, January 2002, 91–98. 19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích. 20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ “diệt trừ phân

nhóm” – các công ty như Home Depot và Lowe’s – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện. 21. Vì nhiều nhà marketing tinh cò và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi “thuê” thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định. 1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cái tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cái tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cái tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0. 2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continuum, và tính phá vỡ của một cái cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cái cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém. 3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viện nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể. 4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn. 5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002. 6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ. 7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—An Interpretive Pathway to Organizational Change,” Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226. 8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, “Social Structure and Organizations,” trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193. 9. Clark Gilbert, “Pandemic—The Challenges of a New Business

Venture,” case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng “năng lực cốt lõi” vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 *The Theory of the Growth of the Firm* (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ “năng lực cốt lõi” đã trở nên đồng nghĩa với từ “tập trung”, nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái “ý nghĩa trên thực tế” này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, “Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry,” *Management Science* 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm,” *Research Policy* 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,” *Strategic Management Journal* 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks* (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm “đột phá” và “phá vỡ”. Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các “đột phá” công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có

những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghệ mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này. 6. Cuốn *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu. 7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn. 8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này. 9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn. 10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dùng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại. 11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, *The Soul of a New Machine* (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini. 12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: *Clockspeed* (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine. 13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả

những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi. 14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn *Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology* (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt. Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,” *Harvard Business Review*, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, “Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets,” *Strategic Management Journal* 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, “The Nature of the Firm” *Econometrica* 4 [1937]: 386–405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là “quá đắt” để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên “độc lập”. Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975), “Transaction Cost Economics”, trong *The Economic Institutions of Capitalism*, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in *Organizational Economics*, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” *Organization Science* 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope

of the Enterprise,” *Journal of Economic Behavior and Organization* 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, *The Limits of Organization* [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics* 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” *Academy of Management Journal* 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” *Strategic Management Journal* 1, no. 2 [1980]: 177–188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng công kênh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, *The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected* (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, *The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet* (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập <http://www.dc.com/vcd>, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GSM, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang “chiến đấu” với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở

Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía câu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng “bên gọi trả tiền” đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là “bên nghe trả tiền”. Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website: <<http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>>.

Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GSM, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980) và *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia

và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác. 4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện. 5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương 2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng. 6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất. 7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tùng lắp ráp trong “Deconstructing the Computer Industry,” *Business Week*, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm. 8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, *The Consilient Observer*, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003. 9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiểm soát thay vì những nhà cung cấp độc lập. 10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thích. 11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” *Industrial and Corporate Change* 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999. 12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi

nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao. 13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, “Skate to Where the Money Will Be,” Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn. 15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cá-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cá-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tụ giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tẩy trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfuss, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi. 16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu

điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi. 17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dây cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó được khám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại <<http://www.dc.com/research>>, hoặc trên delresearch@dc.com. 18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bị kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may. 19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13 (1992): 111–125. 2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, “The Resource-Based Theory of the Firm,” *Organization Science* 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa “nguồn lực” với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review* 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận

về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn *The Innovator's Dilemma*. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review*, March–April 2000. 3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (*Globe & Mail*, 1 April 2003, B1). 4. Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979). 5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công. 6. Morgan McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này. 7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy. 8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," *Sloan Management Review*, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định. 9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49–68; D.

Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của “quy trình” để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, “Resources, Capabilities, and Competencies,” in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120. 10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”. 11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” *Harvard Business Review*, May–June 1974. 12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.” Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12. 13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” *Management Science* 29, no. 12 (1983): 1349–1364. 14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược. 15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đồng đều với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhằm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gọi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không. 16. Đọc Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein. 17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai

mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 2002). 18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí. 19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning. 20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người không lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này. 21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, “The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking,” working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thêm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ. 23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” *California Management Review* 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm. 24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thể hệ này sang thể hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn *The Innovator’s Dilemma*, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phân nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống. 25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp. 26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, “Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing,” Case OIT26 (Palo

Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998). 27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng. 28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư. (*) Người Bắc Mỹ Bán Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là “Người Bắc Mỹ Bán Địa”. Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là “Người Da Đỏ”. Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau. (1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyền sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến. 1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. 2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT) 1. Masaaki Imai, Kaizen: Chia khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986). * So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ. 1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992. Second best: gần tối ưu. Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng”, Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004). Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài “Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại” của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương. Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004. Không kể các chỉ tiêu ngoài ngân sách Kể cả các chỉ tiêu ngoài ngân sách Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương “Đã qua rồi một thời Đổi mới”, trong sách “Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian” (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức

(2011). Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn. Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch. Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu “Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia” (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann. Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18. Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh. Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Trần Trần Quang Khai/Khai, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này. Tổng cục Thống kê. Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9,9%, theo ANZ thì con số này là 10%. Theo số liệu của CECI, tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng. IMF (2010). IMF (2010), đã dẫn. Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai. Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19. Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice. IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010. http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_Account_Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011. Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước. Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011. Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn. Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn. Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những

công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế? Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload/pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao. Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế. Dựa trên số liệu từ [http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?](http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?Language=E&Country=VN)

Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số cơ giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu. Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn. Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể dứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực. Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1]. Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này. Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5,0-5,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0,3%. Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009. Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại <http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html>. Ví dụ, xem bài “Lạm phát tăng là do tỷ giá” trả lời phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: <http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/>. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: <http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm>. Xem bài “Lãi suất tiết kiệm vượt 16%”, của

Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: <http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/>. Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html> Ví dụ, xem bài “Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng”, của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/2010120308305783P0C6/thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm>. Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn. Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3,43 tỷ đô USD”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: <http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp>. Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm>. Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: <http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx>. Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: <http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html> Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: <http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm>. Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả. Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiên Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyễn Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: <http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html>. “Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn. Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tùy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này. Xem lưu tại: <http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm>. Xem lưu tại: <http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn>. Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69. Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại: <http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-> Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410. Hoài (2010), Nguyên cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ. Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng. Hoàng Uy, Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008. Hoàng Uy, Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008. Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn

bấy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010. Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011. Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%. Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User’s Guide, 1994—2004 Quantitative Micro Software, LLC. Mỗi quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, $MV = PY$, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y . Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác. Gill và Kharas (2007: 104). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người “biết trước” cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là “thần kỳ”. Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada). Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010]. Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixon và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7]. Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là “cực kỳ thấp” và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixon và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8]. Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đãi cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài

cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận. Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7]. Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển. Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ. Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước. Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài này cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa. Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002). Về sự phân loại loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38. Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, ... lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa. So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C. Bao nhiêu năm thì được gọi là “quá lâu”? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là “quá lâu”. Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay. Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn.. Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này. Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3. Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13. Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman. Độc quyền

doanh nghiệp có thể được bảo chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường... Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,... thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường... hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể. Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài. Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới. Chuyên gia được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên “thua lỗ” để không đóng thuế. Hoặc chuyên gia là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo. Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù. Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. ^{sup} (**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5% (*) : có ý nghĩa thống kê ở mức 10% (***) : có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (***) : có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (***) : có ý nghĩa thống kê ở mức 1% (***) : có ý nghĩa thống kê ở mức 1% Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu. Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này. Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*) : có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**) : có ý nghĩa thống kê ở mức 5% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***) : có ý nghĩa thống kê ở mức 1% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*) : có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*) : có ý nghĩa thống kê ở mức 10% Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian. Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10). Giá gạo 5% tằm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được. Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo dục, Thời đại mới Số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <<http://www.tapchithoidai.org/>> và Vallely & Wilkinson (2008). Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm “giáo dục vị học thuật” xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như “không bao giờ nghĩ đến việc dùng học — vấn đề mưu sinh” (Vũ Đình-Hòe 1942: 52). Nên nhớ cường bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe. Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị. Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v.... Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ. Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này. Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com. Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ

cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất. Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHYT có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009. Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân. Xem Dương Minh Đức (2011). Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsche (2008). Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011). Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008. Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010). VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số. Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép để giấy, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi... Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đây phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt. Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên. (1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011. (2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin). 3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lý người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học. (1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ. (1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này. (2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812. (1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H. Porter. 1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985. 2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.

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

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

Table of Contents

- [1. THÁCH THỨC MỚI CỦA ĐỔI MỚI](#)
- [4. TẠO RA CÁC CƠ HỘI MỚI](#)
- [6. ĐẶT ĐÚNG CÂU HỎI VÀO ĐÚNG THỜI ĐIỂM](#)
- [8. QUẢN LÝ VÀ NHẬN RỘNG NGUỒN LỰC](#)
- [10. CÂN BẰNG LINH ĐỒNG GIỮA CUNG VÀ CẦU](#)