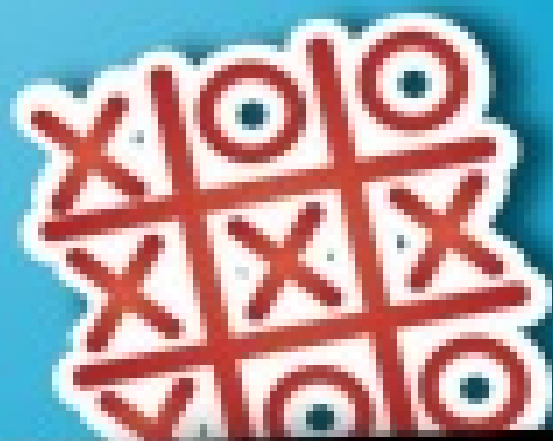


GARY HAMEL & C.K. PRAHALAD

ĐI SAU, ĐẾN TRƯỚC



COMPETING FOR THE FUTURE

"NGƯỜI CHẠM TỚI TƯƠNG LAI TRƯỚC NHẤT.

CHÍNH LÀ NGƯỜI CHIẾN THẮNG TRONG CUỘC ĐUA KINH DOANH."

AMAZON.COM

GARY HAMEL & C.K. PRAHALAD

ĐI SAU, ĐẾN TRƯỚC

Các doanh nghiệp nhỏ Nhật Bản đã soán ngôi những gã khổng lồ Mỹ như thế nào?

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách :

Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

Hãy là người cán đích đầu tiên đến tương lai

Cuộc đua tới thành công trong tương lai là một cuộc đua vô cùng gay cấn và khốc liệt giữa mọi doanh nghiệp bất kể quy mô. Trong cuộc đua ấy, có những doanh nghiệp dù sở hữu nguồn vốn cũng như quy mô nhỏ và hạn hẹp, vẫn “cả gan” thách thức những gã khổng lồ đang trong thời kỳ hoàng kim. Rõ ràng những kẻ thách đấu này được chi phối bởi một điều gì đó khác, xa hơn, lớn lao hơn, ngoài những mục tiêu tài chính ngắn hạn. Các hạng mục đầu tư, quan hệ liên minh, chiến lược mở rộng quốc tế và thông cáo sản phẩm mới của họ có sự nhất quán trong những hành động giả định trước quan điểm về tương lai. Họ thường nhắc đến những mục tiêu hết sức tham vọng – những mục tiêu vươn xa, vượt ra khỏi ranh giới tạm thời của “kế hoạch” chiến lược thông thường. Rất nhiều lần những kẻ thách đấu đã thành công trong việc tạo ra những dạng thức lợi thế cạnh tranh hoàn toàn mới và viết lại phần lớn quy tắc tham gia. Lợi thế linh hoạt được đặt lên trên lợi thế tốc độ, lợi thế tốc độ được đặt lên trên lợi thế quản-trị-nhà-cung-ứng, lợi thế quản-trị-nhà-cung-ứng được đặt lên trên lợi thế chất lượng. Ở những doanh nghiệp này, dường như các nhà điều hành cấp cao coi cạnh tranh là cuộc đua xây dựng năng lực, chứ không đơn thuần để giành thị phần trước mắt. Các nhà quản lý này dường như bỏ ít thời gian lo lắng về cách thức định vị doanh nghiệp trong “không gian cạnh tranh” hiện tại, và dành nhiều thời gian tạo ra không gian cạnh tranh về cơ bản là mới. Những doanh nghiệp còn lại, những kẻ theo sau, lại quan tâm đến việc bảo vệ quá khứ, hơn là tạo dựng tương lai.

Làm thế nào những đối thủ cạnh tranh bé nhỏ đa phần đến từ Nhật Bản, có thể đánh bại các doanh nghiệp hùng mạnh hơn. Làm sao các đối thủ cạnh tranh với nguồn lực nghèo nàn hơn có thể thách đấu thành công những doanh nghiệp khổng lồ? Điều gì đã khiến các doanh nghiệp đầu ngành không thể đẩy lui thách thức từ những kẻ mới gia nhập xác xược? Có rất nhiều kẻ đương thời không thể bảo vệ bản thân thỏa đáng trước kẻ thách thức nhỏ bé hơn và có nguồn lực giới hạn. Lý thuyết nào có thể giải thích cho cách thức mà Canon sử dụng để chiếm được miếng bánh lớn đến vậy trong thị phần của Xerox? Bằng cách nào Honda, với rất nhiều cách thức, có thể đánh bại những gã khổng lồ Detroit? Những khát vọng vươn xa tới tương lai xuất phát từ đâu? Làm sao chúng có thể vượt qua “bài kiểm tra tính thực tế” từng loại bỏ tham vọng của biết bao nhiêu doanh nghiệp? Và làm sao những mục tiêu tưởng như khó tin đến vậy có thể được làm cho hữu hình và chân thật với nhân viên ở mọi cấp độ? Điều gì khiến một số doanh nghiệp, chứ không phải những doanh nghiệp khác, không ngừng tìm kiếm lợi thế mới? Thứ động lực đang vận hành ở đây là gì? Và còn rất nhiều những câu hỏi về cuộc đua khốc liệt tới tương lai sẽ được giải đáp thỏa đáng trong cuốn sách này.

Đây là cảm nang cho những ai không bằng lòng với việc theo sau, cho những ai tin rằng cách tốt nhất để chiến thắng là viết lại luật chơi, cho những ai không sợ hãi khi thách thức tính chính thống, cho những ai có thiên hướng xây dựng hơn là cắt bỏ, cho những ai quan tâm đến việc tạo ra khác biệt hơn là tạo dựng sự nghiệp, và cho những ai cam kết dốc sức hoàn toàn cho việc đánh dấu lãnh thổ tương lai trước nhất.

Alphabooks trân trọng giới thiệu tới độc giả cuốn sách vô cùng hữu ích này!

Tháng 9 năm 2013

1. THOÁT KHỎI CỐI XAY GIÓ

Hãy nhìn quanh công ty của bạn. Hãy nhìn vào những sáng kiến nổi bật mới khởi xướng gần đây, những vấn đề đang khiến ban quản trị cấp cao lo lắng. Hãy nhìn vào những tiêu chí và chuẩn đối sánh được dùng để đo đếm sự tiến bộ, những thành tích tạo dựng hoạt động kinh doanh mới trước đây. Hãy nhìn tới tương lai và cân nhắc khả năng của công ty trong việc định hình tương lai và tạo dựng thành công thêm nhiều lần nữa trong những năm tháng và thập kỷ sắp tới.

Bây giờ, hãy tự đặt cho mình hàng loạt những câu hỏi: Ban quản trị cấp cao có hiểu biết chung và rõ ràng về sự khác biệt của ngành trong mười năm tới không? “Chiếc đèn pha” của họ có chiếu xa hơn đối thủ cạnh tranh không? Quan điểm của họ về tương lai có được phản ánh rõ trong các ưu tiên ngắn hạn của doanh nghiệp không? Quan điểm của họ về tương lai có độc đáo xét trên phương diện cạnh tranh không?

Công ty có ảnh hưởng như thế nào đối với việc thiết lập các quy tắc cạnh tranh mới trong khuôn khổ ngành? Nó có thường định ra những cách thức tiến hành kinh doanh mới, xây dựng năng lực mới và thiết lập tiêu chuẩn mới về sự hài lòng của khách hàng không? Trong khuôn khổ ngành, nó giống người làm ra luật hay người làm theo luật? Thách thức hay bảo vệ nguyên trạng ngành?

Ban quản trị cấp cao có ý thức được đầy đủ những nguy cơ mà các đối thủ mới khác thường đặt ra không? Những thách thức tiềm ẩn đối với mô hình kinh doanh hiện có được hiểu rộng rãi không? Các nhà điều hành cấp cao có ý thức cấp thiết mãnh liệt về nhu cầu làm mới mô hình kinh doanh hiện tại không? Nhiệm vụ cải tạo chiến lược cốt lõi có nhận được nhiều sự chú ý của các nhà quản lý cấp cao như nhiệm vụ tái thiết quy trình cốt lõi không?

Công ty có theo đuổi sự tăng trưởng và phát triển ngành mới với sự mãnh liệt như khi theo đuổi hiệu quả hoạt động và chiến lược cắt giảm nhân sự không? Chúng tôi có quan điểm rõ ràng về nơi sẽ mang lại 10 triệu đô-la, 100 triệu đô-la, hay 1 tỷ đô-la tăng trưởng doanh thu tiếp theo như quan điểm về nơi sẽ mang lại 10 triệu đô-la, 100 triệu đô-la hay 1 tỷ đô-la chi phí tiết kiệm tiếp theo không?

Bao nhiêu phần trăm nỗ lực cải tiến của chúng tôi (tăng cường chất lượng, rút ngắn vòng đời và nâng cao dịch vụ khách hàng) tập trung vào việc tạo ra những lợi thế mới đối với ngành, và bao nhiêu phần trăm tập trung thuần túy vào việc đuổi kịp đối thủ cạnh tranh? Các đối thủ cạnh tranh có hăng hái so sánh đối chuẩn với chúng tôi, như chúng tôi so sánh đối chuẩn với họ không?

Điều gì chi phối chương trình cải tiến và chuyển đổi của chúng tôi – nhãn quan của riêng chúng tôi về cơ hội tương lai hay hành động của đối thủ cạnh tranh? Chương trình chuyển đổi của chúng tôi chủ yếu mang tính tấn công hay phòng thủ?

Tôi dành nhiều công sức để duy trì quá khứ hay để tạo dựng tương lai? Tôi phóng tầm mắt ra khỏi con đường mòn và xem xét những gì có ở đường chân trời thường xuyên như thế nào?

Và cuối cùng: Đây là cán cân giữa hi vọng và sự lo lắng trong công ty; giữa sự tự tin vào khả năng tìm

thấy và khai thác cơ hội tăng trưởng cũng như phát triển kinh doanh mới và lo ngại về khả năng duy trì sức cạnh tranh trong các ngành kinh doanh truyền thống; giữa ý thức về cơ hội và ý thức về điểm yếu, ở cả cấp độ doanh nghiệp cũng như cấp độ cá nhân?

Hãy chấm điểm công ty của bạn thông qua những câu hỏi sau:

Quan điểm của ban quản trị cấp cao về tương lai như thế nào so với đối thủ cạnh tranh?

Thông thường và mang tính đối phó • • • • Đặc biệt và có tầm nhìn

Vấn đề nào thu hút được nhiều sự chú ý của ban quản trị cấp cao hơn?

Tái thiết quy trình cốt lõi • • • • Cải tạo chiến lược cốt lõi

Trong khuôn khổ ngành, đối thủ cạnh tranh coi công ty của chúng ta là người làm theo luật hay là người làm ra luật?

Chủ yếu là người tuân thủ luật • • • • Chủ yếu là người làm ra luật

Chúng ta giỏi việc gì hơn, cải thiện hiệu quả hoạt động hay tạo ra những ngành về cơ bản là mới?

Hiệu quả hoạt động • • • • Phát triển ngành mới

Bao nhiêu phần trăm nỗ lực xây dựng lợi thế của chúng ta tập trung vào việc đuổi kịp đối thủ cạnh tranh, so với việc xây dựng lợi thế mới với ngành?

Chủ yếu là đuổi kịp kẻ khác • • • • Chủ yếu là mới với ngành

Ở mức độ nào, chương trình chuyển đổi của chúng ta được xác lập bởi hành động của đối thủ cạnh tranh, trong tương quan với tầm nhìn riêng của chúng ta về tương lai?

Chủ yếu là do đối thủ cạnh tranh chi phối • • • • Chủ yếu là do tầm nhìn của chúng ta chi phối

Ở mức độ nào, tôi – với tư cách nhà quản trị cấp cao, là kỹ sư làm việc vì hiện tại hay kiến trúc sư kiến tạo tương lai?

Chủ yếu là kỹ sư

- • • • Chủ yếu là kiến trúc sư

Trong đội ngũ nhân viên, mức độ giữa lo lắng và hi vọng?

Chủ yếu là lo lắng

• • • • Chủ yếu là hi vọng

Nếu điểm số nằm ở giữa, hoặc nghiêng về bên trái, rất có thể công ty của bạn đang dành quá nhiều công sức cho việc bảo toàn quá khứ, trong khi không đầu tư đủ công sức cho việc tạo dựng tương lai.

Chúng tôi thường đặt cho các nhà quản trị cấp cao 3 câu hỏi có liên quan sau: Thứ nhất, các ngài dành bao nhiêu phần trăm thời gian cho các vấn đề bên ngoài, thay vì các vấn đề nội bộ – ví dụ, cho việc hiểu tác động của một công nghệ mới cụ thể, so với việc tranh cãi về phân bổ chi phí hoạt động doanh nghiệp? Thứ hai, trong thời gian đó, có bao nhiêu thời gian được dành để xem xét thế giới có thể khác biệt như thế nào trong 5 hoặc 10 năm nữa, thay vì lo lắng về việc giành được hợp đồng lớn tiếp theo, hay nên phản ứng thế nào trước động thái định giá của đối thủ? Thứ ba, trong thời gian nhìn ra ngoài và nhìn về phía trước, có bao nhiêu thời gian được dành để tham khảo đồng nghiệp, với mục tiêu là xây dựng cái nhìn chung sâu sắc và được kiểm định kỹ lưỡng về tương lai? Câu trả lời mà chúng tôi nhận được thường tuân theo những gì mà chúng tôi gọi là “quy tắc 40/30/20”. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, khoảng 40% thời gian của một nhà điều hành cấp cao được dành cho việc nhìn ra ngoài, và trong số này có khoảng 30% thời gian được dành để nhìn xa 3 đến 5 năm hoặc hơn thế vào tương lai. Và trong số thời gian được dành để nhìn về phía trước, có không quá 20% thời gian được dành cho nỗ lực xây dựng cái nhìn chung về tương lai (80% còn lại được dành để xem xét tương lai công việc cụ thể của nhà quản lý). Như vậy, trung bình, ban quản trị cấp cao dành chưa đầy 3% ($40\% \times 30\% \times 20\% = 2,4\%$) công sức cho việc xây dựng quan điểm doanh nghiệp về tương lai. Ở một số doanh nghiệp, con số này còn chưa đến 1%. Lấy đó làm chuẩn so sánh, kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, để phát triển quan điểm tiên tri và nổi bật về tương lai, ban quản trị cấp cao phải sẵn sàng dành 20-50% thời gian trong nhiều tháng. Sau đó, ban quản trị phải sẵn sàng liên tục rà soát lại quan điểm này, trau chuốt và điều chỉnh nó khi tương lai mở ra.

Cần đầu tư trí lực đáng kể và bền bỉ để phát triển những giải pháp mạnh mẽ, chất lượng cho các vấn đề như: chúng ta cần xây dựng năng lực cốt lõi mới nào, chúng ta nên đi tiên phong trong khái niệm sản phẩm mới nào, chúng ta cần hình thành liên minh mới nào, và chúng ta cần theo đuổi những sáng kiến điều tiết dài hạn nào. Chúng tôi tin rằng ở nhiều doanh nghiệp những câu hỏi như vậy hiện đang nhận được rất ít sự chú ý.

Chúng ít được chú ý không phải vì ban quản trị cấp cao lười biếng; đa phần các nhà quản trị cấp cao

đều đang làm việc chăm chỉ hơn bao giờ hết. Ngay cả những khó khăn thật sự, tồn kém thời gian giải đáp những câu hỏi này cũng không làm các nhà quản lý cấp cao phải run sợ. Các câu hỏi này không được giải đáp nhằm giải quyết chúng, trước hết nhà quản lý cấp cao phải thừa nhận với chính họ và với các nhân viên rằng, họ không nắm quyền kiểm soát hoàn toàn tương lai doanh nghiệp. Điều họ biết về hiện tại – những kiến thức và kinh nghiệm giải thích cho vị thế của họ trong hệ thống của doanh nghiệp – có thể không phù hợp hoặc sai lầm đối với tương lai. Các câu hỏi này không được giải đáp vì ở một góc độ nào đó chúng là thách thức trực tiếp đối với giả định rằng ban quản trị cấp cao thực sự nắm quyền kiểm soát, thực sự có cái nhìn rõ ràng cũng như thuyết phục về định hướng doanh nghiệp. Vì lẽ đó, việc cấp bách sẽ đánh bật điều quan trọng; tương lai phần lớn không được khám phá; và năng lực hành động, chứ không phải năng lực tư duy và tưởng tượng, trở thành thước đo duy nhất cho khả năng lãnh đạo.

Nếu không phải tương lai, thì điều gì đang choán hết sự chú ý của các nhà quản trị cấp cao? Chỉ hai từ thôi - tái cơ cấu và tái thiết. Dù rằng cắt giảm nhân sự và tái thiết quy trình cốt lõi là những nhiệm vụ chính đáng và quan trọng, song chúng liên quan nhiều đến việc củng cố ngành hôm nay, hơn là tạo ra các ngành của ngày mai. Cả hai đều không phải là giải pháp thay thế cho nhiệm vụ mường tượng và tạo dựng tương lai. Chúng cũng không đảm bảo thành công liên tục nếu doanh nghiệp không thể cải tạo chiến lược cốt lõi. Bất kỳ doanh nghiệp nào thành công trong công cuộc tái cơ cấu, nhưng lại thất bại trong việc tạo dựng thị trường tương lai, cũng sẽ thấy mình đang trong guồng quay của chiếc cối xay gió, cố gắng đi trước một bước so với phần biên và lợi nhuận đang giảm dần của hoạt động kinh doanh ngày hôm qua.

VƯỢT RA KHỎI VIỆC TÁI CƠ CẤU

Những thay đổi đột ngột không tốt ở nhiều doanh nghiệp trong các năm gần đây phản ánh thất bại của những người từng dẫn đầu ngành trong việc theo kịp tốc độ ngày càng tăng của thay đổi ngành. Trong nhiều thập kỷ, những thay đổi mà nhà bán lẻ Sears, nhà sản xuất ô tô General Motors, nhà sản xuất máy tính IBM, nhà sản xuất đồ dùng gia dụng Westinghouse, nhà sản xuất ô tô Volkswagen và nhiều kẻ đương thời khác phải đối mặt, nếu không là sự ì chệ về tốc độ, thì ít nhất cũng là những ngoại suy ít nhiều tuyến tính với quá khứ. Có thể Sears trông chờ vào thực tế là nhiều thế hệ người dân quê nối tiếp nhau ở Mỹ sẽ thấy catalog của hãng là cách thuận tiện nhất để sắm sửa cho nhà cửa và bản thân; GM tin chắc khi thu nhập tăng, những người tiêu dùng trẻ tuổi sẽ đổi chiếc Chevy lấy chiếc Oldsmobile và Buick lấy Cadillac, như thế hệ cha chú họ trước đó; có thể IBM kỳ vọng doanh thu của mình sẽ tăng vĩnh viễn khi các công ty lớn bổ sung thêm kiến trúc bộ tập lệnh “mips” cho phòng xử lý dữ liệu trung tâm và khi các hệ điều hành độc quyền che chắn khách hàng của IBM trước sự xâm lấn của đối thủ cạnh tranh. Khẩu hiệu cho ban quản lý cấp cao của các công ty này là “thẳng tiến”. Các doanh nghiệp được điều hành bởi nhà quản lý, chứ không phải nhà lãnh đạo; bởi kỹ sư bảo trì, thay vì kiến trúc sư.

Hiếm doanh nghiệp bắt đầu thập niên 1980 với vị trí đầu ngành có thể kết thúc thập niên mà vẫn bảo toàn được vị thế đó vẹn nguyên và không suy sụp. IBM, Philips, Dayton-Hudson, TWA, Texas Instruments, Xerox, Boeing, Daimler-Benz, Salomon Brothers, Citicorp, Bank of America, Sears, Digital Equipment Corp. (DEC), Westinghouse, DuPont, Pan Am và nhiều công ty khác thấy thành công của mình hao mòn dần hoặc bị phá hủy hẳn bởi các xu hướng thay đổi công nghệ, nhân khẩu học và quy định chính sách, cũng như thành tích năng suất và chất lượng mà các đối thủ cạnh tranh không theo truyền thống có được. Trước sự xô đẩy của các lực lượng này, chỉ có số ít doanh nghiệp dường

như vẫn nắm giữ được vận mệnh của mình. Nền tảng của thành công trong quá khứ chao đảo và rạn nứt khi lãnh đạo ngành gần như luôn thay hình đổi dạng với tốc độ nhanh hơn tốc độ mà ban quản trị cấp cao có thể kịp điều chỉnh đức tin và giả định cơ bản về thị trường cần phục vụ, công nghệ cần làm chủ, khách hàng cần đáp ứng và cách thức để phát huy nhân viên tối đa.

Các công ty này và nhiều công ty khác cảm thấy mình phải đương đầu với những vấn đề “chuyển đổi cơ cấu tổ chức” quan trọng. Tất nhiên, bất kỳ doanh nghiệp nào là người ngoài cuộc đều sẽ thấy cấu trúc, giá trị và kỹ năng đang dần mất đi tính phù hợp với thực tế thay đổi của ngành. Chuyển đổi cơ cấu tổ chức gây nên sự thiếu nhất quán giữa tốc độ thay đổi trong môi trường ngành và trong môi trường nội bộ, làm phát sinh công việc dễ gây nhụt chí. Chương trình chuyển đổi cơ cấu tổ chức thường bao gồm cắt giảm nhân sự, cắt giảm chi phí hoạt động, trao quyền cho nhân viên, tái thiết quy trình và hợp lý hóa danh mục kinh doanh. Mặc dù đây là những sáng kiến quan trọng, song việc hoàn thành chúng vẫn không thể khôi phục vị thế đầu ngành cho doanh nghiệp, hay đảm bảo doanh nghiệp có thể ngăn chặn tương lai.

Khi vấn đề về khả năng cạnh tranh (tăng trưởng chậm, biên lợi nhuận và thị phần sụt giảm) cuối cùng trở thành việc không thể trốn tránh, hầu hết các nhà điều hành đều bắt đầu công việc thô bạo là tái cơ cấu với mục đích tách bỏ những hoạt động kinh doanh kém hiệu quả và gia tăng hiệu suất sử dụng tài sản. Những nhà điều hành không đủ dũng cảm để thực hiện ca phẫu thuật như John Akers của IBM hay Robert Stempel của GM sẽ nhanh chóng thấy mình bị loại khỏi vị trí.

Mạo danh dưới những cái tên như tái tập trung, tinh giản bộ máy, sắp xếp và phát triển đúng quy mô (ta khó lòng cưỡng lại câu hỏi, tại sao quy mô “đúng” luôn nhỏ hơn), hoạt động tái cấu trúc luôn tạo ra một kết quả duy nhất: Ít nhân viên hơn. Năm 1993, các doanh nghiệp lớn ở Mỹ tuyên bố sa thải gần 600.000 người – cao hơn 25% so với con số được thông báo cùng kỳ năm 1992, và hơn gần 10% so với cấp độ năm 1991, thời điểm chính xác là đáy dưới cùng của cuộc suy thoái ở Mỹ. Mặc dù các doanh nghiệp châu Âu đã cố trì hoãn ngày đèn đỏ của mình suốt một thời gian dài, nhưng đến đầu thập niên 1990, bảng lương và chi phí lao động vượt khỏi tầm kiểm soát đã khiến cắt giảm nhân sự ở châu Âu trở thành việc khó tránh khỏi, như ở Mỹ. Những doanh nghiệp châu Âu hăng hái “bảo vệ hòa bình” như Volkswagen cố gắng duy trì cấp độ lao động bằng cách cắt giảm số giờ làm việc của mỗi nhân viên. Giả định đáng buồn dường như vì chẳng có hi vọng nào để tăng sản lượng, nên giải pháp duy nhất là chia sẻ số việc làm ngày càng ít ỏi giữa nhóm người làm đang tăng.

Dù những biện minh về cạnh tranh toàn cầu và công nghệ tăng năng suất nhưng có tác động phá hủy việc làm đã được đưa ra, song thực tế là hầu hết các chiến dịch cắt giảm lao động ở các doanh nghiệp lớn của Mỹ không phải do những đối thủ cạnh tranh xa xôi, ở nước ngoài, có ý đồ “cướp việc làm Mỹ” gây ra, mà là những nhà quản trị cấp cao đã ngủ quên trong giai đoạn chuyển đổi. Thông thường, những doanh nghiệp cắt giảm lao động quyết liệt nhất sẽ không có tên trong danh sách “được ngưỡng mộ nhất” của bất kỳ ai (xem Bảng 1-1). Chúng thường nằm trong bộ sưu tập những doanh nghiệp được quản lý kém hoặc quản lý sai lầm cần tránh xa.

Mặc dù có thể đổ trách nhiệm về thành tích tạo việc làm nghèo nàn của châu Âu cho các chính trị gia và mức chi tiêu xã hội quá hào phóng của họ (trong giai đoạn 1965 - 1989, ngành công nghiệp châu Âu đã tạo ra khoảng 10 triệu việc làm mới, còn ngành công nghiệp tại Mỹ tạo ra gần 50 triệu việc làm mới), nhưng phần lớn vấn đề vẫn bắt nguồn từ việc quản lý. Đối tượng phải chịu trách nhiệm còn bao gồm những nhà điều hành các công ty viễn thông châu Âu luôn kiên quyết ngăn cản doanh nghiệp châu

Âu hưởng trái ngọt của cuộc cách mạng thông tin, những nhà quản lý nhút nhát của các công ty sản xuất ô tô châu Âu ưa thích chế độ bảo hộ công nghiệp trong nước, hơn là học cách cạnh tranh đối đầu với các nhà sản xuất ô tô Mỹ và Nhật Bản ở bên ngoài châu Âu, và những nhà quản lý luôn đối cứu trợ ở nhiều công ty công nghệ cao châu Âu – những người đã nhận hàng tỷ Euro của người đóng thuế nhân dân nhưng lại không thể tạo ra những hoạt động kinh doanh mới.

Bảng 1-1. Một số công ty cắt giảm lao động năm 1993

Lao động bị cắt giảm 5-10%		Lao động bị cắt giảm trên 10%	
BASF	8	J.E. Seagram	17
Data General	8	Owens-Illinois	16
Westinghouse	7	Monsanto	11
Borden	6	Union Carbide	13
Dresser	5	IBM	13
Bethlehem Steel	7	Digital	17
General Motors	5	Amdahl	30
Honeywell	6	Kodak	17

Nguồn: “The Fortune 500” (tạm dịch: Danh sách Fortune 500), Fortune, ngày 18/4/1994, trang 257-280.

Lưu ý: Số liệu này đã bao gồm số lao động giảm do cắt bỏ hoạt động kinh doanh.

Với tốc độ tăng trưởng thấp hoặc bằng 0, các công ty này nhanh chóng nhận thấy việc nuôi một bảng phân công lao động khổng lồ, ngân sách R&D truyền thống và các chương trình đầu tư trọng yếu là việc làm bất khả thi. Các vấn đề liên quan đến tăng trưởng thấp thường là tổng hợp của sự thiếu chú ý

đổi với chi phí hoạt động căng phồng (vấn đề của IBM), đa dạng hóa sang những hoạt động kinh doanh không liên kết (như cuộc đổ bộ của Xerox vào ngành dịch vụ tài chính), và sự tê liệt do ban tham mưu bảo thủ của doanh nghiệp gây ra. Không có gì ngạc nhiên khi các cổ đông đưa ra những mệnh lệnh điều hành mới cho các doanh nghiệp đang hấp hối: Hãy làm cho doanh nghiệp “tinh gọn và tần tiện”, “khai thác triệt để tài sản”; “trở lại với căn bản”. Tỷ lệ hoàn vốn sử dụng, giá trị cổ đông và doanh thu bình quân trên mỗi nhân viên trở thành những trọng tài chủ chốt phán xét kết quả hoạt động của ban quản lý cấp cao. Mặc dù có lẽ không thể tránh được và trong nhiều trường hợp còn đáng khen ngợi, song chiến dịch tái cơ cấu kéo theo đó đã phá hủy nhiều cuộc sống, gia đình và cộng đồng – vì hiệu quả và năng suất. Mặc dù thật khó tranh cãi với các mục tiêu này, nhưng cuộc theo đuổi chuyên chú – và đôi khi với suy nghĩ khá đơn giản này, hại không kém gì lợi. Hãy để chúng tôi giải thích rõ hơn.

Hãy hình dung một vị tổng giám đốc phát động một chương trình cứng rắn để cải thiện tỷ lệ hoàn vốn đầu tư, với ý thức rằng, nếu không tận dụng hiệu quả nguồn lực doanh nghiệp, cơ hội sẽ rơi vào tay kẻ khác. Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư ROI (hay tỷ lệ hoàn vốn trên tài sản ròng RONA, hay tỷ lệ hoàn vốn trên vốn sử dụng ROCE, v.v...) thường có hai thành phần: phần tỷ số – thu nhập thuần, và mẫu số – vốn đầu tư, tài sản thuần hay vốn được sử dụng. (Trong ngành dịch vụ, đầu người có thể là mẫu số phù hợp hơn). Các nhà quản lý không quá lý thuyết của chúng ta biết rằng, việc tăng thu nhập thuần rất có thể là công việc vất vả hơn nhiều so với cắt giảm tài sản và đầu người. Để tăng tỷ số, các nhà quản trị cấp cao phải có quan điểm nhất định về cơ hội mới, phải có khả năng dự đoán nhu cầu thường xuyên thay đổi của khách hàng, ưu tiên đầu tư cho việc xây dựng năng lực mới, v.v.... Vì vậy, dưới áp lực mạnh mẽ đòi hỏi phải cải thiện ROI nhanh chóng, các nhà điều hành bèn với lấy chiếc đòn bẩy giúp cải thiện ROI nhanh và chắc chắn nhất – mẫu số. Để giảm mẫu, ban quản trị cấp cao không cần gì nhiều ngoài một cây chì đỏ. Và thế là ta có nỗi ám ảnh về mẫu số.

Trên thực tế, Mỹ và Anh là nơi sản sinh ra toàn bộ thể hệ nhà quản lý khử mẫu. Họ có thể cắt giảm nhân sự, sắp xếp mới lộn xộn, thu nhỏ cơ cấu và cắt bỏ hoạt động hiệu quả hơn bất kỳ nhà quản lý nào trên thế giới. Thậm chí trước khi xuất hiện làn sóng cắt giảm nhân sự hiện thời, các doanh nghiệp ở Mỹ và Anh đã có tỷ lệ năng suất tài sản đứng đầu thế giới. Quản trị bằng mẫu số là con đường tắt nhằm bảo đảm năng suất tài sản.

Chúng tôi không hề phản đối hiệu quả và năng suất. Chúng tôi tin, và sẽ kiên quyết đấu tranh bảo vệ lý lẽ rằng, một doanh nghiệp không chỉ buộc phải đến tương lai trước nhất, mà còn phải đến đó một cách căn cơ. Tuy nhiên, con đường cải thiện năng suất không chỉ có một. Tương tự như việc doanh nghiệp cắt giảm mẫu và tăng doanh thu sẽ gặt hái được kết quả là năng suất, doanh nghiệp thành công trong việc đẩy dòng doanh thu của mình lên trên cơ sở lao động và dòng vốn không đổi hoặc tăng chậm hơn cũng vậy. Mặc dù có thể phương pháp đầu tiên đôi lúc sẽ cần thiết, song chúng tôi tin rằng phương pháp thứ hai sẽ có lợi hơn.

Trong một thế giới mà các đối thủ cạnh tranh có thể đạt mức tăng trưởng doanh thu thực tế 5, 10, hoặc 15%, việc mạnh tay khử mẫu, trong điều kiện dòng doanh thu phẳng, đơn giản là cách bán thị phần ăn lãi. Các nhà chiến lược marketing gọi đây là “chiến lược thu hoạch” và coi nó là việc dễ hiểu. Hãy thử lấy một ví dụ tầm cỡ quốc gia. Trong khoảng thời gian từ 1969 đến 1991, sản lượng sản xuất (tư số) của Anh có mức tăng thực tế yếu ớt là 10%. Tuy nhiên, trong cùng kỳ, số người có việc làm trong ngành sản xuất ở Anh (mẫu số) giảm 37%. Kết quả là trong suốt giai đoạn từ đầu đến giữa thập niên 1980 – thời kỳ Thatcher, năng suất sản xuất của Anh đã tăng nhanh hơn, chỉ đứng sau Nhật Bản. Mặc

dù giới báo chí tài chính và các bộ trưởng của đảng Bảo thủ ở Anh tung hô đây là ”thành công”, song chắc chắn kết quả này là thứ kẹo đắng. Mặc dù pháp chế mới hạn chế quyền lực của các liên đoàn thương mại, và sự nổi lỏng ràng buộc pháp lý đối với việc cắt giảm lao động cho phép nhà quản lý triển khai cả các phương thức làm việc lười thờ và kém hiệu quả, song khả năng của các công ty Anh quốc trong việc tạo dựng thị trường mới trong cũng như ngoài nước vẫn không có sự gia tăng tương ứng. Trên thực tế, với mức tăng thuần túy của sản lượng sản xuất thực gần như bằng 0 trong suốt giai đoạn này, các công ty của Anh đã phải nhường lại thị phần toàn cầu. Song có đến một nửa số doanh nghiệp vẫn kỳ vọng một buổi sáng nào đó ở sân bay Heathrow, cầm tờ Financial Times lên và thấy cuối cùng mình đã đuổi kịp năng suất sản xuất của người Nhật.

Chi phí xã hội của hoạt động tái cơ cấu rất cao. Và mặc dù một doanh nghiệp đơn lẻ có thể tránh được một số chi phí, nhưng toàn bộ xã hội thì không. Ở Anh, ngành dịch vụ không thể hấp thu tất cả số lao động bị thải hồi, và thực tế là trong ngành này cũng đang diễn ra quá trình cắt giảm nhân sự mạnh mẽ do cuộc suy thoái bắt đầu từ năm 1989. Hẳn nhiên, phần lớn công tác cắt giảm ở các doanh nghiệp Anh quốc và thế giới là cần thiết, dù người lao động tuyển đầu thường là đối tượng phải chịu tác động lớn hơn phần mà lẽ ra họ phải chịu. Người ta buộc phải cắt bỏ các tầng quản lý không hiệu quả, giải quyết các vụ mua phá giá và chấm dứt các phương thức làm việc không linh hoạt. Dầu vậy, dường như chỉ có vài doanh nghiệp đặt cho mình câu hỏi: Làm sao để biết khi nào chúng ta hoàn thành việc tái cơ cấu? Đây là ranh giới giữa lớp mỡ thừa và lớp cơ?

Một trong những kết quả không thể tránh khỏi của việc cắt giảm nhân sự là tinh thần làm việc của người lao động sụt giảm. Các nhân viên thường xuyên phải đối mặt với đề xuất đảng nào cũng thiệt: “Dù làm việc hiệu quả hơn hay không, anh cũng sẽ mất việc.” Nhân viên được nhắc đến như tài sản giá trị nhất doanh nghiệp; song họ cũng được biết đến là tài sản dễ chi tiêu nhất doanh nghiệp.

Nhiều nhà quản lý cấp trung và nhân viên tuyển đầu hẳn phải cảm thấy mình như những phu sai xây dựng hầm mộ pharaoh. Pharaoh nào cũng hi vọng xây dựng cho mình một hầm mộ có thiết kế rồi rầm và dễ lừa đến độ không một kẻ cướp mộ nào có thể vào và ăn trộm kho báu. Hãy coi những phu sai đó như các nhà quản lý cấp trung đang ở giữa cuộc tái cơ cấu doanh nghiệp. Tất cả các lao động đều biết khi hầm mộ hoàn tất, họ sẽ phải nhận lấy cái chết – đây là cách giúp các pharaoh phá hủy mọi ký ức liên quan đến con đường tới kho báu. Hãy hình dung điều gì sẽ xảy ra khi pharaoh xuất hiện trên công trường và hỏi người đốc công: “Thế nào rồi, các người đã làm xong chưa?” “Dạ thưa, thần e sẽ mất thêm vài năm nữa ạ.” Chẳng có gì ngạc nhiên khi các hầm mộ hiếm khi được hoàn thành khi pharaoh còn đương thế! Và chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi có ít nhân viên tuyển đầu và cấp trung dồn hết tâm lực và trí lực cho nhiệm vụ tái cơ cấu đến vậy.

Tái cơ cấu hiếm khi tạo ra những cải tiến cơ bản trong hoạt động kinh doanh. Ưu điểm lớn nhất của nó là tiết kiệm thời gian. Một nghiên cứu được tiến hành với 16 doanh nghiệp lớn, có ít nhất ba năm kinh nghiệm tái cơ cấu của Mỹ đã phát hiện ra rằng, mặc dù tái cơ cấu thực sự đẩy giá cổ phiếu lên, song sự cải thiện này gần như luôn mang tính tạm thời. Trong ba năm tiến hành tái cơ cấu, trung bình giá cổ phiếu của các công ty được khảo sát tụt xa phía sau chỉ số tỷ lệ tăng trưởng, hơn cả trước khi diễn ra công cuộc tái cơ cấu. Nghiên cứu này kết luận, nhà đầu tư khôn ngoan nên coi tuyên bố tái cơ cấu là dấu hiệu cần bán ra, thay vì mua vào. Cắt giảm nhân sự là nỗ lực muộn màng nhằm sửa chữa những sai lầm trong quá khứ; nó không liên quan đến việc tạo dựng thị trường tương lai. Cốt lõi đơn giản ở đây là thu nhỏ không thôi là chưa đủ. Cắt giảm nhân sự, dạng thức tương đương với chứng biếng ăn của

doanh nghiệp, có thể giúp họ mạnh mai hơn; nhưng chưa chắc khỏe khoản hơn.

Bất kỳ doanh nghiệp nào giỏi quản trị mẫu số hơn là tử số – bất kỳ doanh nghiệp nào không có bảng thành tích tăng trưởng hữu cơ, sinh lãi và tham vọng – không nên kỳ vọng Phố Wall sẽ cho mình cơ hội. Những gì mà Phố Wall sẽ nói với một doanh nghiệp như vậy thường là: “Cứ tiếp tục, vắt chanh, loại bỏ những gì thiếu hiệu quả, nhưng phải đưa cho chúng tôi nước (cổ tức) đầy. Chúng tôi sẽ lấy nước và cho những công ty làm nước chanh tốt hơn.” Cộng đồng tài chính hiểu rằng, một ban quản lý giỏi khử mẫu có thể không giỏi tăng tử. Hãy xem giá cổ phiếu của tập đoàn máy tính IBM đã sụt giảm như thế nào khi cuối cùng công ty tiến hành cắt cổ tức. Rõ ràng, các nhà đầu tư không tin IBM có thể tái phân bổ khoản tiền mặt hiện đang được giữ lại theo cách thức sẽ tạo ra nhiều của cải hơn cho cổ đông.

Mặc dù có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến tỷ lệ chi trả cổ tức (phần thu nhập được thanh toán cho cổ đông), và mặc dù tỷ lệ này giữa các doanh nghiệp ở thế giới phát triển đang dần hội tụ sau khi phân tán từ giữa thập niên 1970, nhưng việc các nhà quản lý mẫu giỏi nhất thế giới – các nhà quản lý của Anh và Mỹ – trích trả thu nhập của doanh nghiệp cho cổ đông hậu hĩnh hơn các nhà quản lý của Đức và Nhật hoàn toàn không phải là vô tình. Không biết bao nhiêu lần, Phố Wall đã vui vẻ theo dõi doanh nghiệp tái cơ cấu ra lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh khi các nhà quản lý cấp cao không thể tạo dựng tương lai một cách có lợi nhuận.

VƯỢT KHỎI TÁI THIẾT

Thừa nhận tái cơ cấu cuối cùng chỉ là ngõ cụt, các doanh nghiệp khôn ngoan sẽ tái thiết quy trình hoạt động. Tái thiết có mục đích là loại bỏ những công việc không cần thiết và đưa mọi quy trình trong công ty đi theo hướng làm hài lòng khách hàng, với thời gian vòng đời phát triển ngắn hơn và đảm bảo chất lượng tổng thể. Bằng cách nào chúng ta có thể làm mọi việc nhanh hơn, ít lãng phí hơn? Sự khác biệt giữa chủ nghĩa Taylor¹ của thế kỷ XXI và chủ nghĩa Taylor nguyên bản ở chỗ, các doanh nghiệp yêu cầu người lao động, chứ không phải “các chuyên gia”, tái thiết quy trình và luồng công việc. Điều thú vị là, mặc dù mục tiêu bề ngoài của tái thiết là tập trung vào từng quy trình làm hài lòng khách hàng, nhưng lời hứa cắt giảm chi phí, chứ không phải củng cố sự hài lòng của khách hàng, gần như luôn được đưa ra để thuyết phục ban quản lý cấp cao đồng ý tiến hành dự án tái thiết tâm cơ. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện nhiệm vụ tái thiết đối với thu nhập theo cách tiến hành tái cơ cấu nhiều năm trước đó. Dường như có rất ít doanh nghiệp tự đặt cho mình câu hỏi, chi phí cơ hội của hàng triệu, thậm chí hàng tỷ đô-la, đã được chi ra cho công cuộc tái thiết và tái cơ cấu là gì? Sẽ ra sao nếu toàn bộ số tiền mặt đó và tất cả sức mạnh trí óc “dư thừa” được dùng để tạo dựng thị trường tương lai? Còn xa mới là chứng tích cho sự quyết tâm sắt đá hay tầm nhìn xa của ban quản trị cấp cao, nhiệm vụ tái cơ cấu và tái thiết chỉ đơn giản là án phạt đền mà doanh nghiệp phải trả cho việc không dự đoán tương lai.

Dẫu vậy, vẫn có sự khác biệt giữa tái cơ cấu và tái thiết. Ít nhất tái thiết còn mang lại hi vọng hoạt động hiệu quả hơn cũng như thu nhỏ hơn, dù điều này không phải lúc nào cũng thành sự thật. Một doanh nghiệp thành công với công cuộc tái cơ cấu hơn tái thiết sẽ thấy mình thu gọn nhanh hơn thay vì hoạt động hiệu quả hơn. Gần đây, một số doanh nghiệp lớn nhất của Mỹ phát hiện mình đang ở vào vị thế chẳng có gì đáng thêm muốn này. Trong khi tái cơ cấu chưa bao giờ có ý nghĩa nào khác ngoài việc cần làm, thì tái thiết có thể là một việc tốt. Song thế tiến thoái lưỡng nan luôn tồn tại. The Machine That Changed the World (Thứ máy móc thay đổi thế giới), một nghiên cứu sâu sắc và tốn nhiều công

sức về kinh tế học đang thay đổi của hoạt động thiết kế và sản xuất xe, được xuất bản năm 1990. “Sản xuất tinh gọn”, thuật ngữ mà các tác giả dùng để chỉ hệ thống sản xuất hết sức hiệu quả do tập đoàn Toyota tiên phong, là chủ đề chính của cuốn sách. Trong khi Toyota bắt đầu theo đuổi chiến lược sản xuất tinh gọn từ hơn 40 năm trước, thì các nhà sản xuất ô tô Mỹ phải mất tới 40 năm mới có thể giải mã nguyên lý sản xuất tinh gọn bởi những nguyên lý này thách thức mọi giả định và định kiến của các nhà điều hành ngành công nghiệp ô tô Mỹ.

Hiện nay, Detroit bắt đầu đuổi kịp các đối thủ cạnh tranh đến từ Nhật Bản về chất lượng và chi phí. (Tất nhiên, Detroit được giúp sức phần nào khi giá trị đồng yên tăng 20% so với đồng đô-la trong giai đoạn từ năm 1991 đến năm 1993 và tổng thống mới của Mỹ đe dọa sẽ kiện các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản bằng vụ kiện chống phá giá hàng loạt ngay khi bắt đầu nhiệm kỳ. Vì vậy, chẳng có gì ngạc nhiên khi các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản phải tăng giá và chịu để mất thị phần). Mạng lưới nhà cung ứng được tái tổ chức, quy trình phát triển sản phẩm được tái thiết kế và quy trình sản xuất được tái thiết. Tuy nhiên, những tiêu đề vui vẻ, tung hô sự trở lại của Detroit bỏ lỡ mất câu chuyện sâu xa hơn. Chắc chắn Detroit đang theo kịp về chi phí và chất lượng, nhưng còn những mất mát về lao động và thị phần toàn cầu? Câu trả lời là: Hàng trăm nghìn việc làm, khoảng 25% thị phần ở Mỹ và mọi hi vọng đánh bại đối thủ Nhật Bản tại các thị trường đang bùng nổ ở châu Á trong tương lai gần.

Mấu chốt ở đây là nỗ lực tái thiết quy trình và xây dựng lợi thế tại nhiều doanh nghiệp đều xoay quanh việc đuổi kịp, hơn là tiến lên hàng đầu. Cách đây vài năm, một trong hai chúng tôi đã tham dự buổi trình bày của một công ty tư vấn chiến lược hàng đầu về phương pháp luận giúp khách hàng tăng tốc công việc. Theo ý kiến của các diễn giả, “cạnh tranh kịp thời” là lợi thế cạnh tranh lớn tiếp theo. Mặc dù không ai phản bác giả thuyết hay phương pháp luận này, nhưng các chuyên gia tư vấn cần nhớ, trong những năm 1970, họ đã xác định tác động của quy mô và kinh nghiệm toàn cầu là những lợi thế chính cần theo đuổi, và trên thực tế, nhiều nhà sản xuất ô tô, công ty hóa chất, nhà sản xuất chất bán dẫn và các công ty khác đã được thuyết phục đầu tư trước hết vào những nhà máy quy mô lớn, mỗi công ty đều hi vọng được dự phần tối thiểu cần thiết trong công suất của thế giới. Ở một số ngành, công suất dư thừa nghiêm trọng và giá thành phải cắt giảm mạnh. Sau đó, vào những năm 1980, họ đã thôi thúc khách hàng theo đuổi chất lượng, đây hiển nhiên là mục tiêu đáng hoan nghênh. Và hiện giờ, họ lại đề xuất lấy tốc độ làm dưỡng chất nuôi dưỡng sự bất khả cạnh tranh. Trong từng trường hợp, người ta đã chỉ ra rằng, các chuyên gia tư vấn đều đưa ra cách giải chính xác, song cũng trong từng trường hợp, câu trả lời chậm đến 10 năm. Họ đang giúp khách hàng đuổi kịp, thay vì giành vị trí dẫn đầu.

Vì vậy mặc dù các công ty ô tô của Mỹ có thể tổ chức ăn mừng việc họ có ảnh hưởng về chi phí và chất lượng với ngay cả các đối thủ Nhật Bản, nhưng các nhà sản xuất Nhật Bản mới là người đặt ra chương ngại vật cạnh tranh mới – khả năng xử lý tình huống bất ngờ, sang trọng, yếu tố thẩm mỹ mới trong thiết kế và hoạt động phát triển sản phẩm nhắm vào các thị trường trọng điểm theo phong cách sống. Vậy Detroit có phải là người xác lập tốc độ trong vòng cạnh tranh tiếp theo – sản xuất ra những chiếc xe làm say mê không kém gì các đặc tính tiết kiệm nhiên liệu và đáng tin cậy, hay một lần nữa họ lại y vào chiếc vòng nguyệt quế đã bị lạm dụng quá lâu.

Trong một cuộc khảo sát mới đây, có gần 80% các nhà quản lý người Mỹ được hỏi tin rằng, chất lượng sẽ là nguồn lợi thế cạnh tranh cơ bản trong năm 2000. Trong khi đó, chỉ có một nửa các nhà quản lý người Nhật dự đoán, chất lượng là nguồn lợi thế trong năm 2000, dù 82% đánh giá chất lượng hiện đang là lợi thế quan trọng. Được các nhà quản lý Nhật Bản đánh giá là nguồn lợi thế cạnh tranh

số 1 là khả năng tạo ra những sản phẩm và ngành kinh doanh về cơ bản là mới. Điều này có đồng nghĩa với việc các nhà quản lý Nhật Bản quay lưng lại với chất lượng? Hẳn nhiên là không. Nó chỉ thuần túy cho thấy rằng, đến năm 2000, chất lượng sẽ không còn là yếu tố khác biệt trong cạnh tranh nữa; chất lượng sẽ chỉ đơn giản là cái giá để gia nhập thị trường. Các nhà quản lý người Nhật nhận ra lợi thế cạnh tranh ngày mai tất yếu phải khác biệt so với lợi thế của hôm nay.

Chúng tôi đã gặp rất nhiều doanh nghiệp, mà trong đó chương trình xây dựng lợi thế của các nhà quản lý cấp cao vẫn bị chi phối bởi chất lượng, thời gian marketing và khả năng phản hồi khách hàng. Mặc dù không ai nghi ngờ việc những lợi thế như vậy là điều kiện tiên quyết để tồn tại, nhưng việc vẫn khai thác các lợi thế của những năm 1980 trong thập niên 1990 gần như không thể là bằng chứng cho tầm nhìn xa về quản trị. Dù cho các nhà quản lý thường cố tìm ra ưu điểm của hành vi bất chước, tô điểm cho nó bằng màu sắc thời thượng là “khả năng thích nghi”, song những gì họ điều chỉnh theo thường lại là chiến lược phủ đầu của các đối thủ cạnh tranh giàu sức tưởng tượng hơn.

CÁI TẠO CHIẾN LƯỢC

Một lần nữa, cho phép chúng tôi được nói rõ. Đuổi kịp là việc cần làm, song nó sẽ không biến một kẻ không thứ hạng trở thành người đứng đầu. Các đơn vị của IBM, GM và DEC đều giành được giải Baldrige cho chất lượng – giải thưởng vì hoạt động tốt hơn, chứ không phải vì khác biệt. Trở nên nhỏ hơn và tốt hơn là không đủ. Hãy nghĩ đến những kẻ theo sau cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990: Sears, TWA, Westinghouse, Sanyo, Upjohn. Liệu Sears có thể giành lại vị thế cao từng có bằng cách “nhử mồi” thiện nghệ hơn, thuyết phục được thậm chí nhiều khách hàng hơn tin họ thực sự cần chiếc máy giặt trị giá 600 đô-la khi họ chỉ đến mua chiếc 300 đô-la? Liệu điều này có giúp Sears trở thành nhà bán lẻ catalog hiệu quả và tập trung vào khách hàng (thay vì giết chết hình thức catalog theo kiểu bách khoa toàn thư) hơn nữa? Sẽ ra sao nếu IBM tạo ra một quy trình phát triển máy tính lớn với tốc độ ánh sáng, và giành được sự trung thành hơn nữa bằng các trình quản lý xử lý dữ liệu tập trung? Sẽ thế nào nếu hãng hàng không American và United hoàn thiện nghệ thuật vận hành hệ thống hàng không trung tâm và vệ tinh – hệ thống này có giúp họ giành được tình cảm của những hành khách công vụ quốc tế, thích đi giày cao gót – so với hai hãng hàng không British Airways và Singapore không? Quan điểm của chúng tôi rất đơn giản: Trở nên nhỏ, hiệu quả và nhanh hơn là không đủ, doanh nghiệp phải có khả năng khái niệm lại một cách cơ bản về bản thân, cải tạo năng lực cốt lõi và làm mới ngành. Nói tóm lại, doanh nghiệp phải có thêm khả năng khác biệt (xem Hình 1-1).

Tương tự việc có một số doanh nghiệp thu nhỏ nhanh hơn hoạt động tốt hơn, nhiều doanh nghiệp khác lại hoạt động tốt hơn mà không khác biệt nhiều. Hãy xem xét trường hợp của Xerox. Trong suốt thập niên 1970 và 1980, Xerox phải nhường thị phần đáng kể cho các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản như Canon và Sharp. Thừa nhận mình đang ở bờ vực của sự lãng quên, Xerox so sánh đối chuẩn với các đối thủ cạnh tranh và tái thiết về cơ bản các quy trình của mình. Đến đầu thập niên 1990, Xerox đã trở thành ví dụ thứ hai được đưa vào giáo trình về cách thức cắt giảm chi phí, cải thiện chất lượng và làm hài lòng khách hàng. Song trong các đàm luận về “chàng Samurai người Mỹ” mới này, có hai vấn đề đã bị bỏ qua. Thứ nhất, mặc dù Xerox đã chặn đứng thành công sự hao mòn thị phần của mình, nhưng công ty lại thất bại trong việc giành lại phần lớn thị phần từ các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Canon vẫn là nhà sản xuất máy in nhiều nhất thế giới. Thứ hai, mặc dù giữ vai trò tiên phong trong công nghệ in laser, kỹ năng xây dựng mạng lưới, điện toán dựa trên biểu tượng và máy tính xách tay, Xerox vẫn không thể tạo ra bất kỳ hoạt động kinh doanh nào mới, ngoài ngành cốt lõi là máy in. Thực tế, Xerox

đã bỏ lại tiền trên bàn, dưới dạng những đổi mới không được khai thác hết, nhiều hơn bất kỳ một doanh nghiệp nào khác trong lịch sử. Tại sao công ty lại không khai thác hết đổi mới? Bởi vì để tạo ra ngành kinh doanh mới, công ty sẽ phải cải tạo chiến lược cốt lõi và tạo mới các khái niệm về bản thân: kênh phân phối, quy trình sản xuất, khách hàng, tiêu chí thăng cấp quản lý, hệ thống đo lường thành công, v.v... Doanh nghiệp sẽ để mất hoạt động kinh doanh của hôm nay khi trở nên nhỏ hơn nhanh hơn thay vì trở nên tốt hơn. Doanh nghiệp sẽ để mất hoạt động kinh doanh của ngày mai khi trở nên tốt hơn mà không khác biệt.

Hình 1-1. Cuộc tìm kiếm khả năng cạnh tranh

Cuộc tìm kiếm khả năng cạnh tranh

Tái cơ cấu danh mục Tái thiết quy trình
và cắt giảm đầu người và cải tiến liên tục Làm mới ngành và cải tạo chiến lược

Nhỏ hơn

Tốt hơn

Khác biệt

Doanh nghiệp hoàn toàn có thể cắt giảm nhân sự và tái thiết, mà không phải đối mặt với nhu cầu cải tạo chiến lược cốt lõi, không buộc phải suy nghĩ lại về ranh giới ngành, không phải hình dung những điều mà có thể khách hàng sẽ muốn có trong 10 năm tới, và không phải tái định nghĩa về cơ bản “thị trường phục vụ” của mình. Tuy nhiên, thiếu sự tái đánh giá cơ bản như vậy, doanh nghiệp sẽ bị bỏ lại trên con đường tới tương lai. Bảo vệ vị thế dẫn đầu của hôm nay không thể thay thế cho việc tạo dựng vị thế dẫn đầu của ngày mai.

Chúng tôi đã gặp nhiều nhà quản lý mô tả công ty của mình là “người dẫn đầu thị trường”. (Với sự sáng tạo vừa đủ trong việc phân định ranh giới thị trường, gần như bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể tuyên bố mình là người dẫn đầu thị trường). Thế nhưng, vị trí dẫn đầu thị trường ngày nay chắc chắn không ngang bằng với vị trí dẫn đầu thị trường của tương lai. Hãy suy nghĩ về hai nhóm câu hỏi sau:

Ngày hôm nay Từ 5 đến 10 năm tới

Ngày hôm nay bạn đang phục vụ khách hàng nào? Trong tương lai bạn sẽ phục vụ khách hàng nào?

Ngày hôm nay bạn tiếp cận khách hàng qua những kênh nào? Trong tương lai bạn sẽ tiếp cận khách hàng qua những kênh nào?

Ngày hôm nay đối thủ cạnh tranh Trong tương lai đối thủ cạnh tranh

của bạn là ai?

của bạn sẽ là ai?

Nền tảng cho lợi thế cạnh tranh
của bạn ngày hôm nay là gì?

Nền tảng cho lợi thế cạnh tranh
của bạn trong tương lai sẽ là gì?

Ngày hôm nay lợi nhuận của bạn
đến từ đâu?

Trong tương lai lợi nhuận của bạn sẽ đến từ đâu?

Ngày hôm nay những kỹ năng và năng lực nào
khiến bạn trở nên độc đáo?

Trong tương lai những kỹ năng và năng lực nào
khiến bạn trở nên độc đáo?

Ngày hôm nay bạn tham gia những thị trường sản
phẩm đầu cuối nào?

Trong tương lai bạn sẽ tham gia những thị trường
sản phẩm đầu cuối nào?

Nếu các nhà điều hành cấp cao không có câu trả lời chi tiết hợp lý cho nhóm câu hỏi “tương lai”, và nếu câu trả lời mà họ có không khác biệt đáng kể so với câu trả lời cho “ngày hôm nay”, có rất ít cơ hội để doanh nghiệp của họ vẫn bảo toàn được vị thế dẫn đầu thị trường. Dù hôm nay doanh nghiệp đang chiếm lĩnh bất kỳ thị trường nào, mọi thứ đều có thể thay đổi đáng kể trong 10 năm tới. Không có cái gọi là “duy trì” vị thế dẫn đầu; vị thế dẫn đầu phải được làm mới liên tục.

Vấn đề khả năng cạnh tranh mà nhiều doanh nghiệp phải đối mặt không phải là vấn đề cạnh tranh “quốc tế”, mà là vấn đề cạnh tranh “phi truyền thống”. Đó không phải là cuộc cạnh tranh giữa Mỹ, Nhật Bản và châu Âu (Nhật Bản và châu Âu phải đối mặt với những vấn đề cạnh tranh thậm chí còn đau đầu hơn cả Mỹ). Vấn đề cạnh tranh thật sự là cuộc đấu giữa kẻ theo sau với người thách thức, kẻ đương thời với người đổi mới, giữa kẻ ì trệ và bất chước với người sáng tạo. Người thách thức thường sáng tạo ra những giải pháp hiệu quả hơn cho các vấn đề của khách hàng (ví dụ, phim theo yêu cầu trên đường cáp băng thông rộng so với những bộ phim tại quầy cho thuê băng đĩa, hay mua sắm có chiết khấu tại kho so với mua sắm truyền thống tại cửa hàng bách hóa tổng hợp). Giải pháp mới xuất hiện không phải vì người thách thức hoạt động hiệu quả cao dần so với kẻ đương thời, mà vì họ phản ứng chính thống hơn. Họ khám phá ra giải pháp mới vì họ sẵn lòng nhìn vượt khỏi cái cũ.

Trong trường hợp khả dĩ nhất, những kẻ theo sau sẽ đi theo con đường này với sự kháng cự tối thiểu. Chỉ khi khách hàng yêu cầu, công ty Ford Motor mới giương khẩu hiệu “Chất lượng – Công việc số 1”. Chỉ sau khi hãng hàng không Southwest Airlines trở thành hãng hàng không sinh lợi nhất nước Mỹ, United và American mới thách thức các giả định lâu đời của mình về cách thức cạnh tranh. Còn trong trường hợp tệ hơn, những kẻ theo sau sẽ đi theo con đường này với sự tương đồng tối đa. Người thách thức luôn đi theo con đường mang lại cơ hội lớn nhất bất kể nó dẫn tới đâu. Doanh nghiệp không cần phải có vị trí khởi đầu thuận lợi mới có thể trở thành người thách thức. Nếu CNN, Microsoft và The Body Shop thường thể hiện mọi xu hướng nổi loạn của những kẻ đang trong thời kỳ mới lớn, thì những bậc lão làng hơn như Merck, British Airways và Hewlett-Packard cũng thách thức các tín điều chính thống của những kẻ đương thời trong ngành.

TỪ CHUYÊN ĐÔI TỒ CHỨC TỚI CHUYÊN ĐÔI NGÀNH

Trong nhiều trường hợp, thách thức chuyển đổi tổ chức mà nhiều doanh nghiệp đối mặt ngày nay là kết quả trực tiếp từ thất bại của họ trong việc làm mới ngành và cải tạo chiến lược cốt lõi từ ít nhất một thập kỷ trước đó. Những kẻ theo sau thường gặp phải vấn đề chuyển đổi tổ chức do khủng hoảng (tái bồi dưỡng kỹ năng cho nhân viên, bán tháo dòng loạt các hoạt động kinh doanh, tái cơ cấu theo kiểu phá hủy hoàn toàn) vì đã để mất vị thế dẫn đầu trong nhiệm vụ chuyển đổi ngành. Hãy xem xét trường hợp của IBM. Mặc dù nhiều người nhận xét rằng, đầu thập niên 1990, IBM sở hữu loại hình tổ chức, kỹ năng, hệ thống và hành vi không phù hợp đối với ngành công nghệ thông tin đang có sự chuyển đổi triệt để, nhưng những nhận xét này đã bỏ qua mất một điểm sâu xa hơn. Vấn đề thật sự không phải là IBM sở hữu loại hình tổ chức, kỹ năng hay con người không phù hợp, mà là công ty này đã tỉnh giấc quá muộn để kịp thời tái lập tổ chức, kỹ năng và con người của mình nhằm chặn đứng những xu hướng thay đổi mạnh mẽ ngành. Trong gần suốt thập niên 1980, IBM vừa đi tới tương lai vừa cẩn thận nhìn vào gương chiếu hậu. Mặc dù có mức chi tiêu gần 6 tỷ đô-la mỗi năm cho hoạt động R&D và tuyển dụng những nhân lực xuất sắc, tài giỏi nhất thế giới, nhưng trên phương diện một doanh nghiệp, IBM đã bỏ lỡ mất mọi manh mối quan trọng liên quan đến cách thức thay đổi của ngành (dù nhiều cá nhân trong công ty biết những thay đổi này đang đến).

Hãy xem xét một trường hợp ngược lại, tổ chức và kỹ năng của hãng viễn thông AT&T và công ty máy tính Hewlett-Packard 20 năm trước không hề phù hợp với ngành hôm nay tương tự như IBM. Nhưng, HP và AT&T đã vận động để thích nghi với môi trường đang thay đổi của ngành nhanh hơn IBM. Chính hiểu biết sâu sắc của HP về những cơ hội như thiết kế trạm làm việc, kiến trúc tập lệnh đơn giản (RISC) và thị trường cho máy in cỡ nhỏ cũng như các thiết bị ngoại vi đã thúc đẩy công ty chuyển dịch từ một doanh nghiệp thiết bị sang doanh nghiệp công nghệ thông tin đột phá.

Điều mỉa mai là, quy mô của nhiệm vụ chuyển đổi tổ chức mà hầu hết các doanh nghiệp phải đối mặt đều do người mới đến và thay đổi quy tắc của trò chơi thiết lập, chứ không phải tầm nhìn xa của bản thân những kẻ đương thời. Không thể làm mới ngành từ 10 hay 20 năm trước đó, và vẫn không có quan điểm độc đáo về nơi mà mình muốn đưa ngành đi tới, những kẻ đương thời không có lựa chọn nào ngoài việc chuyển đổi bản thân thành các bản sao mờ nhạt của những kẻ xâm chiếm. Tóm lại, đối với hầu hết các doanh nghiệp, chương trình chuyển đổi tổ chức thường mang tính đối phó hơn chủ động.

Quản lý thành công nhiệm vụ chuyển đổi tổ chức có thể làm cho doanh nghiệp tinh gọn và rảo bước nhanh hơn; song nó không thể biến doanh nghiệp thành người tiên phong trong ngành. Và mặc dù là kẻ theo sau nhanh chân thì tốt hơn là kẻ theo sau chậm chân, nhưng cả hai đều không phải công thức tạo ra tăng trưởng và khả năng sinh lợi lớn. Để trở thành người dẫn đầu, doanh nghiệp phải đảm trách quá trình chuyển đổi ngành.

Tất cả điều này thôi thúc chúng tôi đi đến câu hỏi, các doanh nghiệp đang thực sự tìm cách giải quyết bao nhiêu phần của vấn đề tái thiết trong ngày hôm nay. Mặc dù hoạt động tái thiết quy trình chi phối chương trình hoạt động của các nhà quản trị cấp cao, song chúng tôi thấy rằng để tạo ra tương lai, doanh nghiệp cũng phải có khả năng “tái thiết” ngành. Logic rất đơn giản: Để kéo dài vị thế dẫn đầu, doanh nghiệp sẽ phải làm mới vị thế dẫn đầu, để làm mới vị thế dẫn đầu, doanh nghiệp sẽ phải làm mới ngành, và để làm mới ngành, doanh nghiệp sẽ phải cải tạo chiến lược. Đối với chúng tôi, nhiệm vụ lớn nhất của các nhà quản lý cấp cao là làm mới ngành và cải tạo chiến lược, chứ không phải tái thiết quy trình.

Đề tạo dựng tương lai, doanh nghiệp phải (1) thay đổi về cơ bản các quy tắc tham gia một ngành lâu đời (như Charles Schwab đã thực hiện trong ngành môi giới và quỹ tương hỗ), (2) vẽ lại ranh giới giữa các ngành (như nỗ lực của Time Warner, Electronic Arts và các công ty khác trong lĩnh vực “giải trí giáo dục”) và/hoặc (3) tạo ra những ngành hoàn toàn mới (như Apple đã làm trong ngành máy tính cá nhân). Năng lực sáng tạo ngành mới và làm mới ngành cũ là điều kiện tiên quyết để đến được tương lai trước nhất và là điều kiện quyết định trước hết để có chân ở tuyến đầu.

Bảng 1-2 cung cấp ví dụ về những người mới đã thay đổi quy tắc ngành, về những người đương thời đã cải tạo thành công chiến lược cốt lõi để thích nghi với tốc độ thay đổi không ngừng của ngành và về những người đương thời thành công trong cả việc cải tạo chiến lược cũng như làm mới ngành. Có được hiểu biết về cách thức hoàn thành nhiệm vụ cuối cùng, khó khăn nhất này là trọng tâm trong sứ mệnh của cuốn sách.

Rất nhiều nhà quản lý đảm trách việc quản lý quá trình chuyển đổi tổ chức đã quên không đặt câu hỏi: “Chuyển đổi cái gì?” Cốt lõi ở đây là chương trình chuyển đổi tổ chức phải được định hướng bởi quan điểm về chương trình chuyển đổi ngành: Chúng ta muốn ngành này sẽ được định hình như thế nào trong 5 hoặc 10 năm tới? Chúng ta phải làm gì để đảm bảo ngành này đang phát triển theo cách thức mang lại lợi thế tối đa cho chúng ta? Chúng ta phải bắt đầu xây dựng những kỹ năng và năng lực gì từ bây giờ nếu muốn giành vị thế cao trong ngành trong tương lai? Và chúng ta nên tổ chức như thế nào cho phù hợp với những cơ hội có thể sẽ không vừa vặn với khuôn khổ ranh giới đơn vị và bộ phận kinh doanh hiện tại? Quan điểm về quỹ đạo chuyển đổi ngành mong muốn cho phép doanh nghiệp tạo dựng chương trình hoạt động chủ động cho công cuộc chuyển đổi tổ chức.

Bảng 1-2. Những doanh nghiệp làm mới ngành, cải tạo chiến lược hoặc cả hai

Làm mới ngành Cải tạo chiến lược		
CNN	X	
Wal-mart	X	
ISS	X	
Service Corp. Int’l	X	
AT&T		X
Compaq		X

J.P. Morgan		X
Bankers Trust		X
Merck	X	X
Bell Atlantic	X	X
British Airways	X	X
Hewlett-Packard	X	X

Chính quan điểm về hướng phát triển tiềm năng của ngành đã khuyến khích công ty máy tính Apple thiết lập một bộ phận chịu trách nhiệm phát triển thiết bị điện tử tương tác cá nhân năm 1992, dù động thái này không giúp Apple tránh được nhu cầu thực hiện hành động đau đớn là củng cố ngành máy tính cá nhân hiện tại. Hiểu biết sâu sắc của Merck về môi trường đang thay đổi của ngành dược đã dẫn dắt công ty tới quyết định bất ngờ là mua Medco, một công ty lớn phân phối dược phẩm theo đơn đặt hàng qua thư. Tương tự như vậy, hiểu biết của British Airways về tương lai của ngành hàng không cũng là lực đẩy cho một loạt các quyết định đầu tư cổ phần và liên doanh với các hãng hàng không ở Mỹ, châu Âu và châu Á, tất cả đều nhằm mục đích biến British Airways trở thành hãng hàng không thật sự toàn cầu đầu tiên của thế giới.

Giả định của chúng tôi là doanh nghiệp chỉ có thể kiểm soát vận mệnh của mình khi hiểu cách thức kiểm soát vận mệnh của ngành. Chuyển đổi tổ chức chỉ là thách thức thứ cấp. Thách thức quan trọng nhất là trở thành tác gia chuyển đổi ngành.

Tháng 7 năm 1993, rất nhanh sau khi lên nắm quyền tại Chrysler, Bob Eaton, CEO của công ty, đã tập hợp hàng chục nhà điều hành cấp cao để thảo luận về lợi nhuận quý II của công ty. Sau khi khen ngợi các nhà điều hành vì đã mang lại những kết quả tốt nhất cho Chrysler, ông trích dẫn lời tán dương của một số nhà bình luận về cuộc xoay chuyển của Chrysler. Sau khi đưa các nhà quản lý gần tới sự tự mãn, Eaton tiết lộ những lời tán tụng đó được viết năm 1956, 1965, 1976 và 1983. Ít nhất là một thập kỷ trước khi Chrysler đạt được sự phục hồi kỳ diệu. “Tôi có ý tưởng này hay hơn,” vị CEO tiếp tục”. Chúng ta hãy chấm dứt những cơn đau yếu... Tham vọng cá nhân của tôi là trở thành người cầm trịch đầu tiên không bao giờ dẫn dắt sự trở lại của Chrysler.” Tránh xa danh sách tới hạn là một mục tiêu đáng hoan nghênh, song rất ít công ty làm được điều đó.

Không doanh nghiệp nào có thể thoát khỏi nhu cầu tái bổ sung kỹ năng cho nhân lực, tái định hình danh mục sản phẩm, tái thiết kế quy trình và tái định hướng nguồn lực. Chuyển đổi tổ chức là đòi hỏi cấp thiết đối với mỗi doanh nghiệp. Vấn đề thật sự ở đây là cuộc chuyển đổi sẽ xảy ra muộn – trong không

khí khủng hoảng, hay với tâm nhìn xa – trong không khí yên ả và thận trọng; chương trình chuyển đổi được định bởi những đối thủ cạnh tranh có tài đoán trước, hay xuất phát từ quan điểm riêng của doanh nghiệp về tương lai, cuộc chuyển đổi sẽ diễn ra loáng thoáng và khôc liệt, hay liên tục và êm ả. Các cuộc đảo chính cung đình và sa thải hàng loạt làm nên những bài báo lớn, nhưng mục tiêu thật sự là một cuộc cách mạng không đổ máu. Các doanh nghiệp thường phải trả giá đắt cho những cuộc chuyển đổi muộn màng và khôc liệt: Những người tài năng nhất đoán biết trước cuộc tàn sát và bỏ trốn để bảo toàn tính mạng, thương vong về người không nhỏ (không phải lúc nào người chịu trách nhiệm cao nhất cho cuộc xung đột cũng phải chịu kết cục đau đớn nhất), báu vật kiến trúc bị cướp phá (khi các hoạt động kinh doanh khỏe mạnh buộc phải cắt giảm nhân sự và đầu tư để bù đắp cho những quyết định chiến lược tệ hại), và người dân bị bỏ mặc trong sự băng hoại tinh thần và đạo đức (sự sinh tồn cá nhân trở thành nhiệm vụ tối thượng). Mục đích là một quá trình chuyển đổi mang tính cách mạng về kết quả và tiến hóa trong thực thi.

Chỉ khi công cuộc tái cơ cấu và tái thiết không thể chặn đứng suy thoái, các doanh nghiệp mới xem xét đến nhu cầu cải tạo chiến lược và làm mới ngành. Hầu hết các doanh nghiệp đều làm việc theo chương trình hành động từ trái sang phải, như minh họa trong Hình 1-1. Khi kết quả hoạt động giảm sút, giả định đầu tiên thường là doanh nghiệp đã mắc chứng béo phì, vì vậy các khoản đầu tư và nhân sự sẽ bị nhắm đến trước tiên. Nếu chương trình này không mang lại cải thiện lâu dài về kết quả hoạt động, như thường xảy ra, các nhà quản trị cấp cao có thể đi đến kết luận rằng doanh nghiệp đã trở nên lười biếng và các quy trình cốt lõi đầy rẫy những thủ tục không cần thiết và “công việc vô nghĩa”. Chương trình tái thiết sẽ được áp dụng với mục tiêu tái xây dựng các quy trình lỏng lẻo. Song như chúng tôi đã trình bày, cuối cùng thì tái cơ cấu và tái thiết có thể sẽ quá ít ỏi, quá muộn màng nếu ngành mà doanh nghiệp hoạt động đang có những thay đổi sâu sắc và doanh nghiệp tụt xa lại phía sau đường cong thay đổi đó. Thông thường những suy nghĩ sâu sắc về tương lai và cách thức định hình nó chỉ xảy ra khi thành công hiện tại bị hủy hoại đáng kể. Để vượt lên trước đường cong thay đổi của ngành, để có cơ hội tiến hành một cuộc cách mạng không đổ máu, các nhà quản lý cấp cao phải nhận ra rằng doanh nghiệp không những béo phì và lười biếng, mà còn đui mù. Doanh nghiệp phải tấn công chương trình cải tạo chiến lược và làm mới ngành cùng với, hoặc lý tưởng hơn nữa là có dự phòng chương trình tái cơ cấu và tái thiết.

HƯỚNG TỚI CÁI NHÌN MỚI VỀ CHIẾN LƯỢC

Giả thuyết khởi đầu của chúng tôi rất đơn giản: Cạnh tranh trong tương lai là cuộc cạnh tranh tạo dựng và chi phối các cơ hội mới – từ đó đánh dấu lãnh thổ không gian cạnh tranh mới. Tạo dựng tương lai có tính thách thức cao hơn nhiều so với trò đuổi bắt, ở chỗ bạn sẽ phải tự tạo ra lộ trình riêng của mình. Mục đích không chỉ là so sánh đối chuẩn với sản phẩm và quy trình, rồi bắt chước phương thức của đối thủ cạnh tranh, mà còn phải phát triển cái nhìn độc lập về các cơ hội của ngày mai và cách thức khai thác chúng. Phá đá mở đường là việc đáng làm hơn nhiều so với so sánh đối chuẩn. Ta không thể đến tương lai trước nhất khi để kẻ khác đi trước mở đường.

Vậy thì điều gì thôi thúc một số doanh nghiệp, chứ không phải những doanh nghiệp khác, chọn lấy thách thức khó khăn là tạo dựng tương lai? Điều gì cho phép một số doanh nghiệp tạo dựng tương lai bất chấp hạn chế to lớn về nguồn lực, trong khi những doanh nghiệp khác bỏ ra hàng tỷ đô-la vẫn hực bước theo sau? Tại sao một số doanh nghiệp dường như sở hữu những chiếc ra-đa bên kia đường chân trời, trong khi những doanh nghiệp khác có vẻ lại đang tụt lại phía sau trên con đường đến tương lai?

Nói tóm lại, ta cần những gì để đến được tương lai trước nhất? Ở cấp độ tổng quát, mục tiêu này đòi hỏi 4 điều sau: (1) hiểu biết về mức độ khác biệt của cuộc cạnh tranh vì tương lai; (2) quá trình thấy và có được hiểu biết sâu sắc về các cơ hội của ngày mai; (3) khả năng tiếp sinh lực cho toàn bộ doanh nghiệp trong suốt hành trình hướng tới tương lai có thể sẽ dài và nguy hiểm; và (4) năng lực vượt lên đối thủ cạnh tranh và tới tương lai trước nhất mà không gặp phải rủi ro nào quá mức.

Ngâm ẩn ở đây là quan điểm chiến lược hoàn toàn khác so với những gì phổ biến ở đa số các doanh nghiệp. Đó là quan điểm chiến lược nhận ra rằng doanh nghiệp phải gạt bỏ phần lớn quá khứ của mình trước khi có thể tìm thấy tương lai. Đó là quan điểm chiến lược nhận ra rằng định vị tối ưu cho doanh nghiệp trong thị trường hiện tại là không đủ, thách thức là cần chọc thủng màn sương mù của sự bất định và phát triển tầm nhìn xa rộng mở về những vị trí đắc địa trong thị trường của ngày mai. Đó là quan điểm chiến lược nhận ra rằng nhu cầu không chỉ dừng lại ở điều vũ cầu mưa dầm thay đổi, kế hoạch hàng năm; cái cần là một kiến trúc chiến lược cung cấp kế hoạch cho việc xây dựng những năng lực cần thiết để chiếm lĩnh thị trường tương lai.

Đó là quan điểm chiến lược ít liên quan đến việc đảm bảo mối hòa hợp khăng khít giữa mục tiêu và nguồn lực, liên quan nhiều hơn đến việc tạo ra mục tiêu kéo căng thách thức các nhân viên hoàn thành những điều tưởng như không thể. Đó là quan điểm chiến lược không đơn thuần là sự phân bổ nguồn lực hạn chế giữa các dự án cạnh tranh nhau, chiến lược là công cuộc khắc phục những hạn chế về nguồn lực thông qua cuộc theo đuổi sáng tạo và không ngừng nhằm tìm kiếm đòn bẫy nguồn lực tốt hơn.

Đó là quan điểm chiến lược nhận ra doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh trong biên giới ngành hiện có, mà còn cạnh tranh để định hình cơ cấu của các ngành tương lai. Đó là quan điểm chiến lược nhận ra cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi phải đi trước cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về sản phẩm, và khái niệm về doanh nghiệp như một danh mục năng lực cũng như danh mục hoạt động kinh doanh. Đó là quan điểm chiến lược nhận ra rằng cạnh tranh thường diễn ra trong và giữa các liên minh doanh nghiệp, chứ không chỉ giữa các doanh nghiệp đơn lẻ.

Đó là quan điểm chiến lược nhận ra rằng thất bại về sản phẩm thường là điều không thể tránh khỏi nhưng lại cung cấp cơ hội để tìm hiểu thêm về nơi trú ngụ nguồn mạch chính của nhu cầu tương lai. Đó là quan điểm chiến lược nhận ra rằng để hiện thực hóa tầm nhìn và vị thế dẫn đầu năng lực cốt lõi, cuối cùng doanh nghiệp sẽ phải tấn công phủ đầu đối thủ ở những thị trường quốc tế trọng yếu, rằng vấn đề không chỉ là thời gian để marketing, mà còn là thời gian để tấn công phủ đầu toàn cầu.

Và đây sẽ là những chủ đề chính trong Cạnh tranh vì tương lai:

MẪU HÌNH CHIẾN LƯỢC MỚI

Không chỉ

Mà còn

Thách thức cạnh tranh

Tái thiết quy trình	Cải tạo chiến lược
Chuyển đổi tổ chức	Chuyển đổi ngành
Cạnh tranh giành thị phần	Cạnh tranh giành tương quan cơ hội
Tìm kiếm tương lai	
Chiến lược là sự học hỏi	Chiến lược là sự lãng quên
Chiến lược là định vị	Chiến lược là tầm nhìn
Kế hoạch chiến lược	Kiến trúc chiến lược
Huy động cho tương lai	
Chiến lược là sự phù hợp	Chiến lược là sự kéo căng
Chiến lược là sự phân bổ nguồn lực	Chiến lược là sự tích lũy và tạo đòn bẩy cho nguồn lực
Đến được tương lai trước nhất	
Cạnh tranh trong cơ cấu ngành hiện tại	Cạnh tranh định hình cơ cấu ngành tương lai
Cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu sản phẩm	Cạnh tranh vì vị thế dẫn đầu năng lực cốt lõi
Cạnh tranh như một thực thể đơn lẻ	Cạnh tranh như một liên minh
Tối đa hóa tỷ lệ sản phẩm mới thành công	Tối đa hóa tỷ lệ học hỏi thị trường mới

Mặc dù có nhiều lời kêu gọi cho mẫu hình tổ chức mới (tinh gọn hơn, mỏng hơn, ảo, đa thức, v.v...) và chúng đều được phát biểu thành lời, nhưng không có một tiếng vang đồng thanh nào cho mẫu hình chiến lược mới. Dầu vậy, chúng tôi tin rằng cách thức mà nhiều doanh nghiệp “chiến lược hóa” hiện đã lỗi thời và độc hại không kém cách thức mà họ tổ chức. Dù tinh gọn và khỏe khoắn, doanh nghiệp vẫn cần có bộ não. Song bộ não mà chúng tôi nói đến không phải là bộ não của CEO hay nhà hoạch định chiến lược. Thay vì thế, đó là sự pha trộn của trí tuệ và sức tưởng tượng tập thể của nhà quản lý và nhân viên khắp doanh nghiệp, những người phải có cái nhìn tổng thể về việc thế nào là “chiến lược”. Cuốn sách này sẽ bàn luận về cách thức xây dựng và áp dụng cái nhìn mới về chiến lược cũng như về những cách thức để đến được tương lai trước nhất.

Mục đích của cuốn sách này có thể được phát biểu giản dị như sau: Để giúp các nhà quản lý mừng tương lai, và khi đã mừng tương lai thì sẽ tạo ra nó. Chúng tôi muốn giúp họ thoát khỏi vòng quay của cối xay gió tái cơ cấu và vượt ra khỏi chương trình tái thiết, những chương trình chỉ giúp tăng tốc kết quả hoạt động của hôm nay. Chúng tôi muốn giúp họ nắm bắt những nguồn mạch dồi dào mà tương lai nắm giữ cho những người đến trước nhất.

Điều này có vẻ ngược đời: Việc giúp một doanh nghiệp đến được tương lai trước nhất có thể có lý, nhưng làm sao chúng ta có thể giúp các doanh nghiệp đến đó trước nhất? Chắc chắn là mỗi người dẫn đầu đều phải có một người theo sau. Không hẳn vậy. Chúng ta không chỉ có một tương lai mà có hàng trăm tương lai. Không có quy luật nào khẳng định mọi doanh nghiệp đều phải có người theo sau. Đến tương lai trước nhất không chỉ đơn giản là vượt mặt đối thủ cạnh tranh ở khúc quanh và đoạt được cùng một phần thưởng. Nó còn liên quan đến quan điểm của chúng ta về cái gọi là phần thưởng. Có thể số phần thưởng nhiều không kém số người chạy đua; sức tưởng tượng là yếu tố giới hạn duy nhất. Renoir, Picasso, Calder, Serat và Chagall đều là những họa sĩ hết sức thành công và mỗi người đều có một phong cách riêng, độc đáo. Thành công của người này không thể định trước thất bại của người khác. Mỗi họa sĩ đều sản sinh ra rất nhiều kẻ bắt chước. Tương tự như trong hội họa, trong kinh doanh, cái phân biệt người dẫn đầu với kẻ theo sau, sự vĩ đại với sự tầm thường là khả năng hình dung độc đáo về những gì có thể.

2. CẠNH TRANH VÌ TƯƠNG LAI KHÁC BIỆT NHƯ THẾ NÀO?

HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI

Chúng ta đang đứng bên bờ vực, và đối với một số doanh nghiệp, đó sẽ là bờ vực của cuộc cách mạng có ảnh hưởng sâu rộng ngang tầm với cuộc cách mạng đã khai sinh ra nền công nghiệp hiện đại. Đó sẽ là cuộc cách mạng môi trường, cách mạng gen, cách mạng nguyên vật liệu, cách mạng kỹ thuật số, và trên hết là cách mạng thông tin. Những ngành nghề hoàn toàn mới, hiện đang trong thời kỳ thai nghén, chẳng mấy chốc sẽ chào đời. Những ngành sắp ra đời gồm có microbotics – với những người máy thu nhỏ, được làm từ các hạt nguyên tử, có thể nạo vét những mạch máu xơ cứng; công nghệ dịch máy – bộ chuyển đổi điện thoại và những thiết bị có thể chuyển ngữ những đoạn đối thoại bằng các thứ tiếng khác nhau trong thời gian thực; đường dẫn kỹ thuật số gia đình, cung cấp khả năng truy cập tức thời kho tri thức và giải trí của thế giới; hệ thống phân bổ tự động ngầm ở khu đô thị, giúp giảm tải tình trạng tắc nghẽn giao thông; các phòng họp “ảo” giúp tránh hao tổn chi phí đi lại; vật liệu mô phỏng sinh học, sao chép những đặc tính tuyệt vời của các vật liệu trong thế giới sinh vật sống; những máy móc có năng lực cảm xúc, suy luận và học hỏi, tương tác với con người theo những cách thức hoàn toàn khác; và công nghệ xử lý sinh học – sinh vật tạo riêng giúp làm sạch môi trường trái đất.

Các ngành hiện có – giáo dục, chăm sóc y tế, vận tải, ngân hàng, xuất bản, viễn thông, dược phẩm, bán lẻ và nhiều ngành khác – sẽ diễn ra sự chuyển đổi sâu sắc. Những chiếc xe gắn sẵn bảng điều hướng và hệ thống tránh va chạm, những cuốn sách điện tử và chương trình đào tạo đa phương tiện tùy chỉnh theo cá nhân, những ca phẫu thuật được thực hiện ở các điểm biệt lập, bởi người máy điều khiển từ xa, và phương pháp phòng bệnh bằng liệu pháp thay thế gen chỉ là một trong số những cơ hội đang nổi lên, định hình lại sản phẩm, dịch vụ và ngành nghề hiện có.

Đa phần những đại cơ hội này tương ứng với hàng tỉ đô-la doanh thu tiềm năng. Một công ty đã ước đoán, thị trường tiềm năng cho dịch vụ thông tin tại các hộ gia đình, thông qua truyền hình tương tác, sẽ có giá trị ít nhất là 120 tỉ đô-la một năm, tính theo giá trị đồng tiền năm 1992 – trong đó, quay video cho sự kiện gia đình (11 tỉ đô-la), mua sắm qua catalog tại nhà (51 tỉ đô-la), video game (4 tỉ đô-la), quảng cáo truyền hình (27 tỉ đô-la), các dịch vụ thông tin khác (9 tỉ đô-la), v.v... Phần lớn các cơ hội lớn này đều có tiềm năng biến đổi về cơ bản cách chúng ta sống và làm việc, tương tự như cách thức mà điện thoại, xe hơi và máy bay đã biến đổi phong cách sống của thế kỷ XX.

Bản thân mỗi cơ hội này cũng mang tính toàn cầu. Không có một quốc gia hay vùng lãnh thổ nào có thể kiểm soát mọi công nghệ và kỹ năng cần thiết để biến chúng thành hiện thực. Các thị trường sẽ xuất hiện trên khắp thế giới với tốc độ khác nhau, và những doanh nghiệp mong muốn xác lập vị thế dẫn đầu sẽ phải hợp tác và học hỏi từ các khách hàng, nhà cung cấp công nghệ, nhà cung ứng tiên phong ở mọi nơi. Tiếp cận hệ thống phân phối toàn cầu là việc làm cần thiết để nắm giữ phần thưởng dẫn đầu và thu hồi đầy đủ những khoản mục đầu tư liên quan.

Tương lai chính là hiện tại. Sự ngắn hạn và dài hạn không tiếp giáp nhau bằng một đường ranh giới rõ ràng như mốc 5 năm tính từ hiện tại. Chúng đan xen chặt chẽ vào nhau. Mặc dù, đa phần các cơ hội lớn của ngày mai vẫn đang trong thời kỳ trứng nước, nhưng ngay lúc này, các doanh nghiệp trên thế giới đã cạnh tranh để giành đặc quyền nuôi dưỡng chúng. Các liên minh được hình thành, năng lực được tập hợp và thử nghiệm được tiến hành ở những thị trường mới ra đời, tất cả đều nhắm đến hi vọng nắm bắt một phần cơ hội tương lai của thế giới. Cuộc đua tới tương lai này có sự tham dự của các anh tài, hành khách và cả những kẻ phoir xác trên đường. (Kẻ phoir xác trên đường – road kill – là một cách nói của người Mỹ chỉ những sinh vật nhỏ bé, băng qua đường cao tốc khi một chiếc xe đang lao tới). Hành khách sẽ đến được tương lai, nhưng họ không tự định đoạt được số phận của mình. Nếu may mắn thì lợi nhuận từ tương lai của họ sẽ ở mức vừa phải. Những người lèo lái cuộc cách mạng ngành – những doanh nghiệp có cái nhìn tiên liệu, rõ ràng về nơi họ muốn đưa ngành tới và có khả năng điều phối nguồn nội lực cũng như ngoại lực để đến đó trước nhất – sẽ được tưởng thưởng hậu hĩnh.

Sự thịnh vượng của một doanh nghiệp, và của mỗi quốc gia mà doanh nghiệp đó hoạt động, phụ thuộc rất nhiều vào vai trò của doanh nghiệp trong việc tạo dựng thị trường tương lai, cũng như khả năng của doanh nghiệp trong việc nắm giữ phần đáng kể doanh thu và lợi nhuận liên quan.

Mặc dù đại bản doanh của công ty Ford Motor nằm ở các trụ sở trên khắp thế giới, nhưng tuyên bố bổ sung cho danh tiếng của Dearborn chính là Greenfield Village và Bảo tàng Henry Ford ở nơi đây, nơi mà bạn có thể thấy được lịch sử công nghiệp của nước Mỹ. Các hiện vật trưng bày là dấu ấn minh chứng về những người tiên phong đã tạo ra các ngành kinh doanh mới và cách mạng hóa các ngành kinh doanh cũ: Deere, Eastman, Firestone, Bell, Edison, Watson, anh em nhà Wright và không thể thiếu Ford. Chính tầm nhìn xa của các nhà tiên phong này đã tạo ra những ngành kinh doanh mang lại sự thịnh vượng chưa từng có trong lịch sử giúp tạo ra phong cách Mỹ. Bất kỳ khách thăm quan nào thích thú tận hưởng những tiện nghi vật chất của phong cách sống trung lưu ở Mỹ không thể không thừa nhận mình chịu ơn rất lớn từ các nhà tiên phong công nghiệp này khi rảo bước thăm thú bảo tàng. Các công dân Đức cũng chịu ơn những nhà tiên phong đã xây dựng cho đất nước mình các công ty hóa chất đổi mới, có quy mô toàn cầu, ngành máy công cụ hàng đầu thế giới, và các công ty sản xuất ô tô đã xác lập chuẩn đối sánh cho hiệu quả tuyệt vời trong gần suốt một thế kỷ. Thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong việc định lại các tiêu chuẩn đổi mới và hiệu quả hoạt động trong ngành ô tô và điện tử đã kéo Nhật Bản từ một đất nước chẳng có thành tích gì về công nghiệp, trở thành siêu cường kinh tế thế giới.

Thất bại trong việc dự đoán và dự phần trong các cơ hội tương lai này sẽ làm bần cùng hóa cả doanh nghiệp lẫn quốc gia. Hãy đối chứng mối lo ngại của châu Âu về hiệu quả tồi tệ của mình trong việc tạo ra những công việc với mức lương cao ở các ngành kinh doanh mới, liên quan đến công nghệ thông tin, hay nỗi băn khoăn của Nhật Bản về sự kém cỏi của các định chế tài chính trong việc chiếm được thế đất cao trong hoạt động tạo ra đổi mới và ngành kinh doanh mới, hay lo âu của Mỹ về việc các doanh nghiệp Nhật Bản có thể cướp được bước tiên trong công cuộc thương mại hóa vật liệu siêu dẫn. Ngay cả các chính trị gia có tư tưởng bảo thủ cũng nhận thấy một quốc gia không làm được nhiều ngoài bảo vệ những ngành kinh doanh trong quá khứ sẽ mất vị thế kinh tế cho những quốc gia giúp tạo ra ngành nghề của tương lai.

Tương lai không phải phép ngoại suy từ quá khứ. Cơ cấu ngành mới sẽ thế chỗ cơ cấu ngành cũ.

Những cơ hội dường như thể hiện sự tiên tri khi thoạt nhìn lúc đầu sẽ chứng tỏ là có tính cách mạng. Những thị trường trọng điểm mới của hôm nay sẽ trở thành thị trường đại trà của ngày mai. Khoa học mũi nhọn của hôm nay sẽ trở thành thiết bị gia dụng của ngày mai. Đã có lúc, IBM mô tả máy tính cá nhân là “hệ thống ban đầu” – với kỳ vọng bất kỳ ai đã mua máy tính cá nhân sẽ mua những chiếc máy tính cấu hình mạnh hơn, và có thể được sử dụng đồng thời với máy tính tổng. 10 năm sau, các trạm làm việc để bàn và máy tính chủ-trạm cục bộ đã thay thế máy tính tổng trong ngày càng nhiều ứng dụng. Mặc dù chiếc điện thoại không dây của hôm nay – bao gồm cả điện thoại di động và điện thoại vô tuyến cầm tay – không có công dụng nào khác ngoài việc phụ trợ cho điện thoại nối dây truyền thống, song trong 10 năm tới, tất cả những chiếc điện thoại có dây rất có thể sẽ trở thành vật lỗi thời. Cách đây 20 năm, rất ít nhà quan sát đưa ra dự đoán các quỹ tương hỗ sẽ làm hao mòn đáng kể “thị phần tiết kiệm” mà các ngân hàng, chương trình tiết kiệm và cho vay nắm giữ. Thế nhưng, những người tiết kiệm đã trở thành các nhà đầu tư, và đến năm 1992, các quỹ tương hỗ ở Mỹ đã đại diện cho 96% khoản đầu tư của các nhà đầu tư cá nhân vào thị trường chứng khoán. Nhóm ngành này chiếm 11,4% tổng tài sản tài chính ở Mỹ, tăng từ chỉ 2% năm 1975, trong khi thị phần mà các ngân hàng thương mại, và chương trình tiết kiệm cũng như cho vay nắm giữ giảm từ 56,2% năm 1975 xuống 37,3% năm 1992. Một lần nữa, sẽ chẳng có cách nào để tạo dựng tương lai, hay thu lợi nhuận từ tương lai, nếu ta không thể hình dung ra nó.

Để cạnh tranh thành công vì tương lai, trước hết, các nhà quản lý cấp cao phải hiểu cạnh tranh vì tương lai khác biệt như thế nào so với cạnh tranh vì hiện tại. Những khác biệt đó rất sâu rộng. Chúng thách thức quan điểm truyền thống về chiến lược và cạnh tranh. Chúng ta sẽ thấy cạnh tranh vì tương lai không chỉ đòi hỏi phải tái định nghĩa về chiến lược, mà còn về vai trò của ban quản trị cấp cao trong việc xây dựng chiến lược.

CẠNH TRANH VÌ HÔM NAY HAY VÌ NGÀY MAI

Hãy thử cầm một cuốn giáo trình về chiến lược hay cuốn cẩm nang marketing, bạn sẽ thấy, trọng tâm của cuốn sách gần như sẽ là về cuộc cạnh tranh trong khuôn khổ thị trường hiện tại. Các công cụ phân tích phân khúc thị trường, phân tích cơ cấu ngành và phân tích chuỗi giá trị rất hữu dụng trong bối cảnh của một thị trường được xác định rõ ràng, nhưng chúng có thể giúp ích gì khi thị trường còn chưa tồn tại? Trong khuôn khổ thị trường hiện có, hầu hết các quy tắc cạnh tranh đều đã được xác lập: mức trao đổi giá – hiệu quả hoạt động mà khách hàng sẵn lòng, kênh phân phối hiệu quả nhất, cách thức tạo sự khác biệt cho sản phẩm hoặc dịch vụ và cấp độ tích hợp dọc tối ưu. Tuy nhiên, trong những đấu trường cơ hội mới nổi như dược phẩm liệu pháp gen, xuất bản đa phương tiện và truyền hình tương tác, các quy tắc đang chờ được viết ra. (Ở các ngành hiện tại thì các quy tắc đang chờ được viết lại). Điều này khiến công việc đưa ra lựa chọn chiến lược thêm bội phần rắc rối. Vậy, bối cảnh xây dựng chiến lược sẽ khác biệt như thế nào khi trọng tâm hướng tới ngày mai, thay vì hôm nay, và khi cơ cấu ngành và sở thích khách hàng ít hoặc không rõ ràng?

Tương quan thị phần hay tương quan cơ hội

Các nhà nghiên cứu và thực hành chiến lược thường tập trung chú ý nhiều vào vấn đề giành và giữ tương quan thị phần. Đối với đa số các doanh nghiệp, thị phần là tiêu chí đầu tiên để đo lường sức mạnh vị thế chiến lược của hoạt động kinh doanh. Song, trong một thị trường chưa tồn tại, tương quan thị phần có ý nghĩa gì? Làm sao người ta có thể tối đa hóa tương quan thị phần trong một ngành mà khái niệm về sản phẩm hay dịch vụ vẫn chưa được định nghĩa, phân khúc khách hàng còn phải củng cố,

và sở thích khách hàng vẫn chưa được nắm rõ?

Cạnh tranh vì tương lai là cạnh tranh vì tương quan cơ hội, thay vì tương quan thị phần. Đây là cuộc cạnh tranh tối đa hóa tương quan cơ hội trong tương lai mà một doanh nghiệp có thể tiếp cận trong khuôn khổ đấu trường cơ hội tổng thể, dù đó là hệ thống thông tin tại nhà, được phẩm liệu pháp gen, dịch vụ tài chính, vật liệu cao cấp hay bất kỳ thứ gì khác.

Câu hỏi mà mọi doanh nghiệp phải trả lời là: với kỹ năng hay năng lực hiện tại, chúng ta có thể nắm giữ tương quan cơ hội tương lai nào? Câu hỏi này dẫn tới những câu hỏi khác: Chúng ta sẽ phải xây dựng những năng lực mới nào và định nghĩa của chúng ta về “thị trường phục vụ” sẽ phải thay đổi ra sao, để có thể nắm giữ tương quan cơ hội tương lai lớn hơn? Dù đối với quốc gia hay doanh nghiệp, vấn đề cũng chỉ có một: cách thức thu hút và củng cố những kỹ năng hình thành nên các năng lực mở ra cánh cửa tiếp cận cơ hội tương lai.

Để giành được tương quan lợi nhuận tương lai áp đảo, doanh nghiệp cần có tương quan đáng kể về năng lực thiết yếu. Vì những năng lực như vậy là kết quả của sự tích lũy vốn trí tuệ bền bỉ và lâu dài, chứ không phải món quà thiên phú, nên chính phủ có thể giữ vai trò hợp pháp trong việc củng cố năng lực (thông qua chính sách giáo dục, ưu đãi thuế, thực hiện đầu tư nội bộ, liên doanh có sự bảo hộ của nhà nước trong khu vực tư nhân, v.v...). Ví dụ, Singapore đã áp dụng các biện pháp như vậy để củng cố phạm vi và chất lượng của năng lực quốc gia. Song, để biết năng lực nào cần phát triển, các nhà hoạch định chính sách và chiến lược gia của doanh nghiệp phải có khả năng tiên tri hình dáng tổng thể của các cơ hội tương lai. Ban quản trị cấp cao phải đấu đấu với việc tối ưu hóa tương quan cơ hội, như đấu đấu với việc tối đa hóa tương quan thị phần. Chúng ta sẽ thấy, điều này đồng nghĩa với cam kết xây dựng vị thế dẫn đầu về năng lực trong các lĩnh vực mới từ rất lâu trước khi dạng thức và cấu trúc chính xác của thị trường tương lai hiện ra hoàn toàn.

Đơn vị kinh doanh hay năng lực doanh nghiệp

Cạnh tranh vì tương lai không phải cuộc chiến giữa sản phẩm với sản phẩm, hay hoạt động kinh doanh với hoạt động kinh doanh, mà là giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp – chúng tôi gọi là “cạnh tranh liên doanh nghiệp” (interfirm competition). Điều này xác tín vì nhiều lý do. Thứ nhất, các cơ hội tương lai khó có thể vừa khít với khuôn khổ ranh giới của đơn vị SBU (đơn vị kinh doanh chiến lược) hiện tại, nên cạnh tranh vì tương lai phải là trách nhiệm của doanh nghiệp, chứ không chỉ là trách nhiệm của cá nhân những người đứng đầu các đơn vị kinh doanh. (Trách nhiệm này có thể được thực hiện bởi một nhóm các nhà điều hành doanh nghiệp, hoặc hợp lý hơn là một đoàn những người đứng đầu các đơn vị SBU phối hợp theo chiều ngang trên khắp tổ chức). Thứ hai, những năng lực cần để tiếp cận đấu trường cơ hội mới có thể phân tán ở nhiều đơn vị kinh doanh, và việc tập hợp những năng lực này lại ở thời điểm thích hợp sẽ tùy thuộc vào doanh nghiệp. Thứ ba, vốn đầu tư và khung thời gian cần thiết để xây dựng những năng lực mới, thiết yếu cho việc tiếp cận thị trường ngày mai có thể là đòi hỏi nặng nề về nguồn lực và sự kiên nhẫn đối với một đơn vị kinh doanh đơn lẻ.

Các nhà quản trị cấp cao cần coi doanh nghiệp như một danh mục năng lực, vì họ phải đặt ra câu hỏi: “Với danh mục năng lực đặc thù, chúng ta đang ở vị thế độc đáo để khai thác những cơ hội nào?” Câu trả lời sẽ chỉ tới những đấu trường cơ hội mà những doanh nghiệp có năng lực khác biệt không dễ tiếp cận. Ví dụ, khó có thể hình dung ra bất kỳ doanh nghiệp nào khác ngoài Eastman Kodak có thể tạo ra một sản phẩm như Photo-CD – sản phẩm đòi hỏi sự hiểu biết chuyên sâu về cả năng lực rửa phim hóa

chất cũng như năng lực xử lý ảnh điện tử. Canon có thể hiểu kỹ thuật xử lý ảnh điện tử và Fuji chuyên về phim, nhưng chỉ có Kodak mới có hiểu biết sâu về cả hai năng lực này.

Vì vậy, câu hỏi dành cho các nhà quản lý cấp cao là: “Chúng ta sẽ phối hợp mọi nguồn lực như thế nào để tạo dựng tương lai?” Đây là câu hỏi mà George Fisher phải đối mặt khi rời Motorola để đảm nhận cương vị tổng giám đốc mới ở Kodak. Ở IBM, Lou Gerstner tập hợp một nhóm cấp cao tìm kiếm những cơ hội ưu việt. Với tập năng lực vẫn rất ấn tượng của IBM, câu hỏi là: “Chúng ta có thể làm việc gì mà các công ty khác thấy khó?” Gần đây, các công ty như Matsushita và Hewlett-Packard, những nhà vô địch suốt một thời gian dài về các đổi mới từ dưới lên và tính tự quản của đơn vị kinh doanh, cũng bắt đầu tìm kiếm những cơ hội giúp kết hợp kỹ năng của nhiều đơn vị kinh doanh. Ngay cả Sony, vốn thường trao quyền tự quản gần như hoàn toàn cho các đội phát triển sản phẩm độc lập, cũng nhận thấy rằng, ngày càng có nhiều sản phẩm phải đảm nhận chức năng như thành phần của hệ thống phức tạp. Vì vậy, công ty đã tiến hành tái cơ cấu các nhóm audio, video và máy tính để chúng có thể phối hợp tốt hơn trong hoạt động phát triển sản phẩm mới.

Tạo dựng tương lai thường đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng năng lực cốt lõi mới, những năng lực thường vượt khỏi một đơn vị kinh doanh đơn lẻ – cả về vốn đầu tư cần thiết cũng như phạm vi ứng dụng tiềm năng. Ví dụ, Sharp quyết định đầu tư bao nhiêu cho việc hoàn thiện màn hình phẳng không phụ thuộc vào từng đơn vị kinh doanh? Sharp cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu ngành trên toàn thế giới với Toshiba, Casio và Sony trên tư cách doanh nghiệp.

Kích thước, phạm vi và độ phức tạp tuyệt đối của các cơ hội tương lai có thể cũng đòi hỏi quan điểm doanh nghiệp, thay vì quan điểm đơn vị riêng lẻ. Các đại cơ hội không dễ dàng chịu cúi mình trước các “công việc tự quyết” hay tinh thần khởi nghiệp thiếu định hướng. Một nhân viên đơn lẻ với chút ít thời gian rảnh rỗi và khả năng tiếp cận nguồn quỹ đen nhỏ có thể tạo ra giấy nhớ Post-it Notes, nhưng không thể đưa chiếc điện thoại thông dịch đi từ ý tưởng đến hiện thực, hay tạo ra bước tiến đáng kể cho hoạt động xây dựng kiến trúc điện toán mới. Hoạt động xây dựng năng lực nhất quán và tập trung đòi hỏi điều gì đó khác ngoài việc “vươn lên từ hỗn mang”.

Hệ thống đơn lẻ hay tích hợp

Hầu hết các giáo trình về quản trị đổi mới và phát triển sản phẩm mới đều giả định doanh nghiệp kiểm soát hầu hết các nguồn lực cần thiết để thương mại hóa sự đổi mới đó. Một giả định như vậy rất có thể sai lầm. Đa phần những cơ hội mới, hấp dẫn nhất lại đòi hỏi sự tích hợp các hệ thống phức tạp, thay vì đổi mới xoay quanh một sản phẩm đơn lẻ. Mọi việc không chỉ là không có một đơn vị kinh doanh nào sở hữu mọi năng lực thiết yếu, mà đúng hơn là không có một doanh nghiệp hay đất nước nào như vậy. Rất ít doanh nghiệp có thể đơn độc tạo dựng tương lai; phần lớn đều cần được giúp sức. Motorola, IBM và Apple đã kết hợp với nhau để tạo ra kiến trúc máy tính mới sử dụng bóng bán dẫn. Với hi vọng tận dụng được sự kết hợp tiềm năng giữa ngành video game và ngành viễn thông, AT&T đã hình thành quan hệ hợp tác, hoặc tham gia góp vốn cổ phần cho nhiều công ty sản xuất trò chơi điện tử trên máy tính. Ngay cả Boeing cũng thấy cần phải tìm tới các đối tác nước ngoài để phát triển thế hệ máy bay tiếp theo.

Nhu cầu phối hợp hài hòa những công nghệ khác xa nhau, quản lý quy trình thiết lập chuẩn kéo dài dòng dã, liên minh với các nhà cung cấp sản phẩm bổ trợ, thu hút đối thủ tiềm năng và tiếp cận dây kênh phân phối rộng nhất có thể, đồng nghĩa với việc cạnh tranh là cuộc chiến giữa các liên minh và

thường là chồng chéo không kém gì cuộc chiến giữa các doanh nghiệp độc lập. Cạnh tranh vì tương lai vừa mang tính liên doanh, vừa mang tính liên minh. Như chúng ta sẽ thấy, hiểu biết về cách thức kết hợp một liên minh như vậy và hướng liên minh thẳng tiến tới tương lai chung là trọng tâm trong nhiệm vụ cạnh tranh vì tương lai.

Tốc độ hay sự bền chí

Điểm khác biệt nữa giữa cuộc cạnh tranh vì tương lai và cạnh tranh vì hiện tại là khung thời gian. Hiện nay, tốc độ đang là điều kiện cốt yếu. Vòng đời sản phẩm ngày càng rút ngắn, thời gian phát triển ngày càng co hẹp và khách hàng kỳ vọng những dịch vụ gần như tức thì. Tuy vậy, khung thời gian thích đáng cho công cuộc khám phá và chinh phục đầu trường cơ hội mới có thể kéo dài từ 10 đến 20 năm, hoặc thậm chí lâu hơn. AT&T lần đầu xây dựng nguyên mẫu điện thoại truyền hình trong phòng thí nghiệm là năm 1939, thuyết minh lần đầu trước công chúng tại Hội chợ New York World năm 1964, và cuối cùng giới thiệu mẫu sản phẩm dùng cho gia đình năm 1992, 53 năm sau khi có nguyên mẫu đầu tiên. Và ngay cả đến nay, điện thoại truyền hình vẫn chưa trở thành sản phẩm đại trà. Marc Porat, Chủ tịch Hội đồng Quản trị và cũng là CEO của General Magic, một công ty phát triển phần mềm cho thiết bị truyền thông cá nhân của ngày mai tin rằng, có thể phải mất ít nhất một thập kỷ để tầm nhìn về phương tiện truyền thông cá nhân di động, phổ biến, thông minh của công ty ông trở thành hiện thực. Vị thế dẫn đầu những ngành về cơ bản là mới hiếm có thể đạt được với thời gian ít hơn 10 hay 15 năm, điều này cho thấy trong cuộc chiến vì tương lai, sự bền chí cũng quan trọng không kém tốc độ.

Rõ ràng, không doanh nghiệp nào có thể kiên trì suốt 20 năm, trừ khi có cam kết sâu sắc và trực giác với một cơ hội cụ thể. Cuối thập niên 1950, đầu thập niên 1960, JVC, một công ty con của Matsushita và là công ty dẫn đầu thế giới về công nghệ VCR, đã bắt đầu phát triển năng lực băng từ, nhưng phải đến cuối thập niên 1970, tức gần 20 năm sau đó, JVC mới gặt hái được thắng lợi với các thiết bị chuẩn VHS. Điều gì khiến một doanh nghiệp bền bỉ đi tiếp trong suốt thời gian dài như vậy? Điều mà JVC nhìn thấy ở công nghệ VCR, hay AT&T nhìn thấy ở điện thoại truyền hình, Apple nhìn thấy ở Lisa và sau đó là Macintosh, điều gì đã thôi thúc họ hết lần này đến lần khác tự đứng dậy khi vấp phải những trở ngại không thể tránh khỏi, và tiếp tục hành trình hướng tới dòng sản phẩm hoàn thiện? Đó là tiềm năng cung cấp những lợi ích khách hàng mới và có ảnh hưởng sâu rộng. Đối với JVC, đó là mong muốn “giành quyền kiểm soát [lịch phát sóng chương trình] khỏi tay nhà đài và trao cho khán giả.” Các kỹ sư gọi đây là công nghệ “điều khiển thời gian”, song mô tả kỹ thuật về cơ hội này thường coi nhẹ đáng kể tác động tiềm năng của nó đối với phong cách sống. Cam kết như vậy cũng rất rõ ở Apple (làm cho máy tính thân thiện với người dùng), ở Ford trong những năm đầu phát triển (để gara mọi nhà đều có xe ô tô), ở Boeing (đưa vận tải hàng không đến với đại chúng), ở CNN (cung cấp tin tức mới mọi lúc), và ở Wal-Mart (cung cấp dịch vụ thân thiện và giá rẻ cho người dân quê ở Mỹ).

Cam kết và sự bền chí của tổ chức được dẫn hướng bởi khao khát tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống con người – khác biệt càng lớn, cam kết càng bền chặt. Điều này cho thấy một điểm khác biệt nữa giữa cuộc cạnh tranh vì tương lai và cuộc cạnh tranh vì hiện tại, cụ thể là triển vọng tạo ra tác động, chứ không phải sự chắc chắn của phần thưởng tài chính tức thì. Ngược lại, các động thái chiến lược trong khuôn khổ thị trường hiện tại có thể dựa trên phân tích tài chính truyền thống. Tuy nhiên, đây là điều bất khả thi trong giai đoạn đầu của cuộc cạnh tranh vì tương lai. Đầu thập niên 1960, không ai có thể tạo ra một tập các quy ước có ý nghĩa xoay quanh cơ hội VCR. Đến đầu thập niên 1970, thời điểm mà ta có thể chính thức thử xây dựng bản kế hoạch kinh doanh, sẽ là quá muộn cho những kẻ không nghiên

cứu, phát triển năng lực bằng video từ đầu thập niên 1960 có thể đuổi kịp mà không có sự giúp sức từ một người tiên phong.

Điều này không phải để nói rằng cam kết đối với đầu tư cơ hội mới chỉ thuần túy dựa trên trực giác, hay những doanh nghiệp đang ra sức tạo dựng tương lai không mong chờ các phần thưởng lớn về mặt tài chính. Một cam kết đủ lớn để tạo ra sự bền chí cần thiết cho việc tạo dựng tương lai phải dựa trên thứ gì đó khác hơn ngoài linh cảm. Có nhiều cách thức để đánh giá tác động tiềm năng của một đổi mới tạo ra thị trường, mất nhiều năm mới thành hiện thực. Những câu hỏi cần xem xét có thể là: Có bao nhiêu người sẽ bị tác động bởi đổi mới này? Họ sẽ thấy đổi mới này có giá trị như thế nào? Phạm vi ứng dụng tiềm năng của đổi mới này? Trong trường hợp của VCR, có một số chỉ báo cụ thể mà chúng ta có thể xem xét: Bao nhiêu người có tivi? Tivi đang thâm nhập vào các gia đình với tốc độ nhanh như thế nào? Một người bình thường xem tivi bao nhiêu giờ? Họ có thường xuyên vắng mặt vào những thời điểm mà chương trình thú vị nào đó được phát sóng? Họ có thường phải chọn lựa giữa hai chương trình hấp dẫn được phát sóng đồng thời không? Có chương trình mà họ muốn xem thêm lần nữa không? Họ có thấy việc xem phim ở nhà tiện lợi hơn xem phim ở rạp không? Các xưởng sản xuất phim và nhà cung cấp phần mềm khác có sẵn lòng tung ra những bộ phim không được chiếu trên TV dưới dạng phần mềm ghi trước không? Máy quay có hấp dẫn người tiêu dùng không? v.v...

Không nên đưa những ao ước viển vông vào cuộc cạnh tranh vì tương lai. Sự thiếu vắng bản kế hoạch kinh doanh không có nghĩa là ta đang cam kết đầu tư cho một kế hoạch liều lĩnh. Chúng ta sẽ thấy, cam kết đầu tư trong giai đoạn đầu của cuộc cạnh tranh vì tương lai có thể hết sức khiêm tốn; tuy nhiên, dù chúng nhỏ đến đâu, thì cam kết trí tuệ và tình cảm với tương lai vẫn cần ở mức gần tuyệt đối. Steve Jobs và Steve Wozniak gần như không có tiền, song cam kết của họ với việc tạo ra một chiếc máy tính cho mọi “đàn ông, phụ nữ và trẻ em” là không thể thay đổi.

Một trong những câu chuyện yêu thích của Tổng thống Reagan có thể minh họa cho điều này. Vào ngày sinh nhật lên 10, bé gái ở điền trang thức dậy trước khi mặt trời mọc và chạy ngay ra chuồng gia súc, hi vọng cha mẹ đã mua cho mình một chú ngựa con. Em mở tung cửa chuồng, nhưng trong ánh sáng lờ mờ em chẳng thấy một chú ngựa con nào, chỉ có lô nhô những cục phân ngựa. Là người lạc quan, em chắc mẫm: “Nếu phân ngựa ở khắp nơi, hẳn chú ngựa phải ở đâu đó quanh đây.” Tương tự, các doanh nghiệp tạo dựng tương lai cũng tự nhủ: “Với tất cả lợi ích khách hàng tiềm năng này, chắc chắn sẽ phải có cách kiếm tiền đâu đó quanh đây”. Một doanh nghiệp không thể cam kết về mặt trí tuệ và tình cảm cho công cuộc tạo dựng tương lai trong điều kiện thiếu vắng một bản kế hoạch kinh doanh chắc chắn về tài chính, gần như sẽ kết thúc ở vị trí kẻ theo sau.

Hãy nghĩ đến những người đã rời bỏ châu Âu trong thế kỷ XIX hay châu Á trong thế kỷ XX để bắt đầu cuộc sống mới ở Mỹ. Khi mới bắt đầu cuộc hành trình, có rất ít người di cư có thể nói trước chính xác bao giờ và bằng cách nào họ sẽ có được thành công kinh tế ở thế giới mới, nhưng dù thế nào đi nữa, họ vẫn khởi hành đến “vùng đất hứa”. Nhiều người trong số họ còn sẵn sàng chấp nhận những nỗi gian nan trong suốt cuộc hành trình. Cốt lõi quan trọng ở đây là cam kết trở thành người tiên phong đi trước những tính toán chính xác về kết quả tài chính. Một doanh nghiệp chờ đợi những con số “hợp lý” sẽ bị bỏ lại trong cuộc đua tới tương lai. Nếu không có cái nhìn rõ ràng về phần thưởng cao nhất, doanh nghiệp rất dễ từ bỏ cuộc đua khi gặp phải những khó khăn bất ngờ xảy đến trên đường. Tuy nhiên, như chúng tôi sẽ nhiều lần nhấn mạnh, cuối cùng thì, doanh nghiệp sẽ phải tìm được con đường sinh lợi tới tương lai.

Đấu trường có tổ chức hay vô tổ chức

Bây giờ, chúng ta đã đến với hai nội dung là phương diện quan trọng nhất, mà theo đó cuộc cạnh tranh vì tương lai khác biệt với cạnh tranh vì hiện tại: (1) Cạnh tranh thường diễn ra trên những đấu trường “vô tổ chức”, nơi quy tắc cạnh tranh vẫn chưa được viết ra, và (2) cạnh tranh giống cuộc thi ba môn phối hợp, hơn là cuộc chạy cự li ngắn 100m. Chúng ta sẽ thấy các khác biệt này đòi hỏi cách tư duy mới về chiến lược và vai trò của ban quản trị cấp cao.

Một số ngành “có tổ chức” hơn những ngành khác, trong đó các quy tắc cạnh tranh rõ ràng hơn, khái niệm sản phẩm được định nghĩa tốt hơn, ranh giới ngành ổn định hơn, thay đổi công nghệ dễ đoán hơn và nhu cầu khách hàng có thể đo lường chính xác hơn. Ngày nay, thay đổi mang tính biến động và không thể lường trước có thể xảy ra đối với bất kỳ ngành nào (hãy nghĩ đến khoảng thời gian dài mà ba mạng truyền hình lớn ở Mỹ chiếm lĩnh ngành hoạt động dễ chịu này), và những đấu trường cơ hội mới, vô tổ chức như liệu pháp gen gần như rộng khắp. Ngày càng có nhiều ngành mà tự bản chất có vẻ không thể xác định đầy đủ hoặc thậm chí không thể xác định.

Hãy xem xét “ngành kỹ thuật số”. Đây không phải một ngành, mà là một tập hợp các ngành vừa hội tụ vừa phân tán. Ngành này bắt đầu xuất hiện từ khi đài bán dẫn ra đời, nhưng hiện nay, hơn bao giờ hết, ngành vẫn chưa được xác định đầy đủ. Hình 2-1 mô tả ngành kỹ thuật số trong khoảng năm 1990. Mặc dù một số doanh nghiệp như AT&T đã nối liền nhiều nhóm ngành, song ta có thể phân chia tổng thể ngành này thành 7 nhóm ít nhiều riêng biệt sau: (1) nhà cung cấp hệ thống máy tính (từ Compaq tới IBM, và Apple tới Hewlett-Packard), (2) công ty dịch vụ công nghệ thông tin (EDS, Cap Gemini, Andersen Consulting), (3) những doanh nghiệp có mối quan tâm chính yếu là hệ điều hành và phần mềm ứng dụng cho máy tính (nổi bật nhất là Microsoft và Lotus, ngoài ra còn có Novell, Computer Associates, Oracle và vô số các công ty nhỏ tập trung vào những thị trường “phục vụ” cụ thể), (4) chủ sở hữu và vận hành các mạng kỹ thuật số truyền dữ liệu và giọng nói (bao gồm AT&T, McCaw, MCI, các công ty truyền hình cáp, đài phát thanh, truyền hình và công ty điện thoại khu vực), (5) nhà cung cấp nội dung thông tin (có thể kể ra một vài cái tên như Time Warner, Bertelsmann, MCA, Bloomberg Financial Markets, Polygram, Columbia Pictures, Dow-Jones, Reed International và McGraw-Hill), (6) các nhà sản xuất thiết bị điện tử chuyên nghiệp (Xerox, Canon, Kodak và Motorola; cùng các công ty điện tử quốc phòng như Rockwell; và nhà sản xuất thiết bị tự động hóa nhà máy), và (7) các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng quen thuộc (Sony, Philips, Matsushita và Samsung). Đầu thập niên 1990, các nhà quan sát ngành, chiến lược gia doanh nghiệp, báo chí thương mại và chuyên gia tư vấn đã lập bản đồ ngành kỹ thuật số dọc theo các tuyến này.

Vấn đề, đối với bất kỳ doanh nghiệp nào đặt mục đích đến được tương lai trước, là ở chỗ, đây là bản đồ quá khứ, chứ không phải tương lai. Đối với các doanh nghiệp nhìn về phía trước, đến đầu thập niên 1990, cục diện cho thấy rõ những chiếc nhãn được sử dụng để phân biệt các nhóm của ngành kỹ thuật số đang nhanh chóng mất đi sức mạnh mô tả. Dường như khó có thể dựng lên bức vách, phân chia một cách hiệu quả ngành kỹ thuật số tương lai thành phần mềm với phần cứng, máy tính với truyền thông, chuyên nghiệp với tiêu dùng, nội dung với đường dẫn, dịch vụ với sản phẩm, và thị trường ngang với thị trường dọc. Macintosh là đối mới phần cứng hay phần mềm? Làm thế nào người ta có thể gọi thiết bị tổ chức cá nhân của Sharp là sản phẩm phần cứng khi mà phần mềm chiếm chủ yếu trong ngân sách phát triển? Còn tất cả những công ty phần cứng đang tìm đường thâm nhập vào ngành phần mềm giải trí như Sony, Matsushita và Toshiba thì sao? Có hợp lý không khi phân biệt giữa truyền thông và máy tính

khi ngày càng có nhiều máy tính cá nhân sử dụng mạng điện thoại cục bộ để kết nối với Prodigy hoặc CompuServe, hoặc khi khách hàng doanh nghiệp yêu cầu kết nối mạng dữ liệu, thoại và hình ảnh tích hợp? Đây là điểm phân biệt giữa thiết bị điện tử chuyên nghiệp với thiết bị điện tử tiêu dùng khi Motorola, vì thành công của dòng sản phẩm điện thoại di động, buộc phải thừa nhận rằng, thực tế là mình đang trở thành công ty điện tử tiêu dùng? Và khi nào Time Warner lắp đặt đường dây cho các ngôi nhà ở Orlando để phục vụ dịch vụ thông tin, video tương tác hai chiều, cũng như đây là ranh giới phân chia nội dung và đường dẫn? Bị tấn công liên hồi kỳ trận bởi những thay đổi trong quy định chính sách, tiến bộ trong công nghệ kỹ thuật số, thay đổi trong phong cách sống, tham vọng sống sượng của những doanh nghiệp đặt mục đích đến được tương lai trước nhất, và những doanh nghiệp hoảng loạn tinh thần trước viễn cảnh bị bỏ lại đằng sau, ngành kỹ thuật số dường như thường trực trong cơn rối loạn.

Hình 2-1. Không gian kỹ thuật số đang phát triển

Điện tử tiêu dùng	Điện tử chuyên nghiệp	Nội dung thông tin
Sony, Philips, Matsushita, Sharp, Toshiba	Kodak, Xerox, Canon, Intel, Hughes, Motorola	CBS, 3DO, Time Warner, Disney, Viacom, Nintendo
	Đường dẫn kỹ thuật số	
	AT&T, MCI, British, Telecom, Baby Bells, McCaw, TCI	
Hệ thống máy tính	Dịch vụ công nghệ thông tin	Hệ điều hành và ứng dụng
IBM, NEC, Siemens, Alcatel, DEC, Apple, Hewlett-Packard, Hitachi, Fujitsu	Computer Sciences, Cap Sogetti, Andersen Consulting, EDS	Microsoft, Lotus, Electronic Arts, Computer Associations, Oracle

Ngành kỹ thuật số có thể phức tạp và đa dạng hơn hầu hết các ngành khác, nhưng chắc chắn những thách thức mà nó đặt ra cho các công cụ và phương pháp phân tích chiến lược truyền thống không thay đổi. Sự nói lỏng quy định chính sách, quá trình toàn cầu hóa, các đột phá cơ bản trong khoa học và tầm quan trọng của công nghệ thông tin đang xóa nhòa ranh giới giữa nhiều ngành khác nhau. Ranh giới giữa thuốc bán theo đơn và thuốc bán tại quầy đang mờ dần đi, cũng như ranh giới giữa dược phẩm và mỹ phẩm. Biên giới ngành cũng đang nhạt nhòa giữa ngành ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư và môi giới; giữa nhà cung cấp phần cứng và phần mềm máy tính; và giữa các nhà xuất bản nội dung, phát sóng nội dung, công ty viễn thông và xưởng phim. Thêm vào đó là xu hướng loại bỏ trung gian, dù đó

là Wal-mart làm việc trực tiếp với nhà sản xuất hay khách hàng vay nợ doanh nghiệp phớt lờ ngân hàng, cùng xu hướng hướng tới các liên minh doanh nghiệp, cũng như tránh xa hình thức tích hợp ngang và dọc đang phổ biến, như Toyota với các nhà cung cấp. Trong mọi trường hợp, kết quả là một “cơ cấu” ngành hết sức phức tạp và gần như vô định.

Trong một môi trường với những thay đổi mang tính biến động khó dự đoán, “có khả năng thích nghi” là chưa đủ. Một con tàu không bánh lái sẽ chỉ có thể quay mòng mòng trong gió bão. Áp dụng thái độ “đợi rồi xem” cũng là không đủ. Một doanh nghiệp dong buồm và chờ biển dịu đi sẽ thấy mình đứng im trong vùng nước lặng của ngành. Dù ngành hỗn loạn đến đâu, các nhà điều hành vẫn phải đưa ra quyết định chiến lược. Song làm sao một doanh nghiệp chỉ có trong tay bản đồ quá khứ có thể đưa ra quyết định khôn ngoan về công nghệ cần theo đuổi, năng lực cốt lõi cần xây dựng, khái niệm sản phẩm hay dịch vụ cần ủng hộ, liên minh cần hình thành và mẫu người cần tuyển dụng?

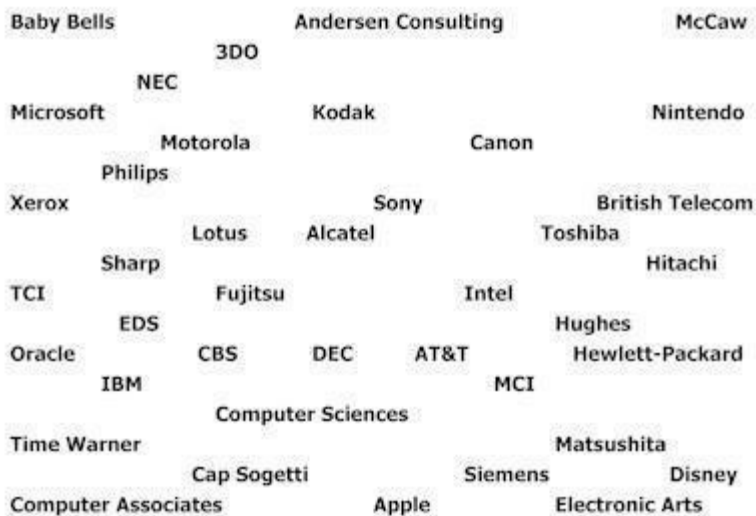
Chiến lược, như vẫn được giảng ở nhiều trường kinh doanh và thực hành ở phần lớn các doanh nghiệp, dường như liên quan nhiều đến cách thức định vị sản phẩm và hoạt động kinh doanh trong cơ cấu ngành hiện tại, hơn là cách thức tạo ra ngành của ngày mai. Các công cụ phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh truyền thống có công dụng như thế nào đối với các nhà điều hành bị đuổi kịp trong cuộc loạn đả tạo ra tương lai kỹ thuật số của thế giới, với những nhà quản lý đang cố gắng hiểu các cơ hội mà ranh giới đang sụp xuống của ngành dịch vụ tài chính hay cách mạng gen hé lộ? Các nguyên tắc tương tác cạnh tranh, được nhồi nhét vào đầu của không biết bao nhiêu học viên MBA khi học hỏi qua những trường hợp tương đối đơn giản như cuộc chiến giữa Coca-Cola và Pepsi, ngành cưa xích, DuPont trong ngành titan dioxit và cuộc cạnh tranh của Procter & Gamble với Kimberly-Clark trong ngành tã giấy dùng một lần, có công dụng gì? Ít nhất, trong những trường hợp này, ta có thể dễ dàng phân định đâu là điểm bắt đầu và kết thúc của một ngành. Ví dụ, chẳng khó gì để xác định ai là nhà sản xuất đồ uống giải khát. Song đâu là nơi bắt đầu và kết thúc của ngành kỹ thuật số? Hay ngành gen? Hoặc ngành giải trí? Ngành dịch vụ tài chính bán lẻ? Ví dụ, một ngày nào đó, AT&T có thể thấy Motorola vừa là nhà cung cấp, vừa là khách hàng, đồng thời là đối thủ cạnh tranh và cũng là đối tác. Trong những ngành được xác lập rõ ràng, rất dễ xác định các phân khúc sản phẩm và khách hàng. Nhưng khi không có “chuỗi giá trị” nào tồn tại từ trước, làm sao ta có thể đoán biết tiền trong ngành được làm ra từ đâu và bằng cách nào, quyết định hoạt động nào cần “kiểm soát” và biết nên tích hợp theo chiều ngang hay chiều dọc đến mức độ nào?

Phương pháp phân tích cơ cấu ngành truyền thống, chủ đề của các giáo trình về chiến lược, không giúp ích được nhiều cho các nhà điều hành đang cạnh tranh trong những ngành vô tổ chức. Mặt khác, việc đơn thuần loại bỏ ranh giới ngành hiện tại, như chúng tôi thực hiện trong Hình 2-2, cũng chẳng giúp ích thêm được gì cho những doanh nghiệp đang cố gắng hiểu một ngành biến động như vậy.

Trên phương diện điểm khởi đầu, việc lập kế hoạch chiến lược thường xem xét cơ cấu ngành hiện tại. Hoạt động lập kế hoạch truyền thống cố gắng định vị doanh nghiệp một cách tối ưu trong khuôn khổ cơ cấu hiện tại, bằng cách xác định phân khúc, kênh phân phối, điểm giá, yếu tố khác biệt sản phẩm, lợi điểm bán hàng và cấu hình chuỗi giá trị nào có thể mang lại lợi nhuận cao nhất. Mặc dù quan điểm nhìn nhận chiến lược như một vấn đề định vị chắc chắn chính đáng song vẫn không đủ nếu mục đích của doanh nghiệp là chiếm được vị thế cao trong ngành của tương lai. Nếu chiến lược chỉ được nhìn nhận như trò chơi định vị, doanh nghiệp sẽ rất khó tránh được chiếc bẫy trong trò chơi đuổi bắt không dứt với những đối thủ cạnh tranh có tầm nhìn.

Thông thường, cơ cấu ngành hiện tại và các quy tắc tham gia cạnh tranh trong đó sẽ do người dẫn đầu ngành định ra. Mặc dù doanh nghiệp có thể tìm được thị trường trọng điểm có tiềm năng sinh lợi trong lãnh địa ngành hiện tại – như các nhà sản xuất máy tính lớn của Nhật Bản đã làm trong suốt một thời gian khi bắt chước IBM, song mức tăng trưởng và thịnh vượng tìm được dưới cái bóng của người dẫn đầu ngành thường rất ít ỏi. Những doanh nghiệp coi chiến lược quan trọng như bài tập định vị là những người làm theo quy tắc ngành, chứ không phải người phá vỡ và tạo ra quy tắc; họ không thể trở thành doanh nghiệp có quyền quyết định trong ngành, bây giờ cũng như về sau.

Hình 2-2. Không gian ngành kỹ thuật số không biên giới



Nói tóm lại, chiến lược liên quan đến việc cạnh tranh vì cơ cấu ngành trong tương lai nhiều không kém việc cạnh tranh trong khuôn khổ cơ cấu ngành hôm nay. Cuộc cạnh tranh trong cấu trúc ngành hôm nay đặt ra một số câu hỏi như: Cần bổ sung những đặc điểm mới nào cho sản phẩm? Làm sao chúng ta có thể đạt được độ phủ kênh tốt hơn? Chúng ta nên đặt giá để có được thị phần tối đa hay lợi nhuận tối đa? Cuộc cạnh tranh trong cơ cấu ngành ngày mai đặt ra những câu hỏi sâu xa hơn như: Cuối cùng, khái niệm sản phẩm của ai sẽ giành chiến thắng? Tiêu chuẩn nào sẽ được áp dụng? Liên minh sẽ hình thành như thế nào và điều gì sẽ quyết định tương quan quyền lực của từng thành viên? Quan trọng nhất là, làm sao chúng ta có thể tăng khả năng gây ảnh hưởng của mình lên hình dáng đang thành hình của ngành mới ra đời?

Thứ dành cho mọi người trong một ngành vô tổ chức chính là cơ cấu tương lai của ngành. Chẳng sớm thì muộn, ở mức độ này hay mức độ khác, và dù sơ lược, song các cơ cấu mới sẽ xuất hiện. Việc coi chiến lược như một cuộc truy tìm để cấu hình động các ngành mới ra đời, hay tái cấu hình về cơ bản các ngành hiện tại theo hướng có lợi cho mình là quan điểm rất khác so với quan điểm coi chiến lược là việc định vị các hoạt động kinh doanh và sản phẩm độc lập trong môi trường cạnh tranh ngày nay. Nếu mục đích là cạnh tranh vì tương lai, chúng ta cần một quan điểm về chiến lược có thể giải quyết không chỉ vấn đề tối đa hóa lợi nhuận trong thị trường hôm nay.

Cạnh tranh một giai đoạn hay nhiều giai đoạn

Mặc dù các nhà quản lý và chuyên gia tư vấn kinh doanh thường đầu tư chú trọng quá trình phát triển sản phẩm và cạnh tranh giữa sản phẩm hoặc dịch vụ tương tranh trên thị trường, song đây chỉ là 100m cuối cùng của một cuộc đua dài hơi hơn. Phát triển sản phẩm chỉ là vạch 100m, trong khi chuyển đổi

và phát triển ngành lại là cuộc thi ba môn phối hợp, trong đó người thi phải đạp xe 160km, bơi vài km, rồi mới vào chạy marathon. Mỗi sự kiện này là một thách thức riêng biệt đối với vận động viên.

Cuộc cạnh tranh vì tương lai của ngành kỹ thuật số vẫn đang trong giai đoạn đầu, song bằng cách xem xét một cuộc đua cụ thể, cuộc đua phát triển công nghệ VCR, chúng ta có thể quan sát được các giai đoạn riêng biệt của cuộc cạnh tranh vì tương lai. Chúng tôi sử dụng VCR làm ví dụ vì thời gian đã trôi qua đủ lâu để có thể đánh giá khách quan ai là người chiến thắng, tại sao và vì VCR là đổi mới lớn đầu tiên của ngành điện tử tiêu dùng, được thương mại hóa đầu tiên trên thị trường đại trà bởi các doanh nghiệp Nhật Bản chứ không phải Mỹ hay châu Âu. Và mặc dù những doanh nghiệp như Motorola và Apple hiện đang nỗ lực vực dậy ngành điện tử tiêu dùng mà các doanh nghiệp Mỹ từng dẫn đầu, song chính công nghệ VCR đã thiết lập vị trí thống lĩnh của các doanh nghiệp Nhật Bản trong ngành này. VCR cũng tăng thêm hàng tỷ đô-la lợi nhuận mà phần lớn là không cạnh tranh với các nhà tiên phong Nhật Bản. Giống như nhiều cuộc đua marathon phát triển ngành khác, cuộc đua thương mại hóa VCR đã kéo dài hàng thập kỷ, chứ không phải hàng năm. Chiếc máy ghi băng video đầu tiên được Ampex, một công ty ở California sản xuất năm 1959, nhưng phải đến cuối năm 1970, Matsushita mới giới thiệu chuẩn VHS và đánh bại băng từ ở dòng sản phẩm hoàn thiện.

Chương ngại vật đầu tiên với bất kỳ nhà tiên phong tương lai nào sẽ là việc cam kết với đầu tư cơ hội băng video. Có ba công ty nhìn thấy rõ tiềm năng của băng video – Philips, Sony và Matsushita (JVC) – và mỗi công ty đã miệt mài gần hai thập kỷ để sản xuất thiết bị VCR dùng cho gia đình. Ở JVC, cam kết ban đầu của một nhóm nhỏ đối với cơ hội băng video nhanh chóng trở thành cam kết của toàn doanh nghiệp. Cả RCA, nhà tiên phong về TV màu, và Ampex, công ty phát minh ra băng video, đều chưa từng thể hiện cam kết không nao núng tương tự với VCR, cả hai nỗ lực sản xuất thiết bị gia dụng, song đều từ bỏ.

Chương ngại vật thứ hai là việc tích lũy những năng lực thiết yếu cho việc định hình và thu lợi từ tương lai. Thách thức của việc tạo ra chiếc băng video nén, lưu giữ được hai, bốn hoặc sáu giờ ghi hình màu vào cuộn băng có chiều dài và bề rộng được dùng để sản xuất nửa giờ ghi hình đen trắng trên những đầu máy video chạy từng cuộn là một thách thức dễ gây nản lòng – đây là điều mà các kỹ sư gọi là “vấn đề kỹ thuật trọng yếu”. Trong suốt hơn 15 năm, Philips, Sony và Matsushita đã chạy đua để hoàn thiện năng lực băng video của mình. Học cách sản xuất những đầu máy video có thể quay vòng, tuyệt đối chính xác là thách thức xây dựng năng lực chính đối với tất cả những người tham gia. Một nhà điều hành ở JVC tin rằng, việc sản xuất một thiết bị VCR phức tạp hơn việc làm ra một chiếc tivi ít nhất là 10 lần.

Chương ngại vật thứ ba là khám phá cấu hình giá, tính năng, kích thước và phần mềm cần thiết để mở khóa thị trường đại trà. Nói cho cùng, người tiêu dùng chưa bao giờ nhìn thấy một thiết bị VCR. Người ta không thể dựa vào họ để lấy những yêu cầu kỹ thuật chính xác phục vụ cho quá trình phát triển sản phẩm. Người tiêu dùng muốn thời gian ghi là bao nhiêu? Liệu họ có trả 2.500 đô-la cho chiếc máy? Chuyển động chậm có phải là tính năng quan trọng không? Cách duy nhất để trả lời những câu hỏi này là thâm nhập thị trường nhiều lần, mỗi lần lại cải thiện sản phẩm và đến gần hơn với nhu cầu của người tiêu dùng.

Matsushita đã cho ra mắt thị trường vài mẫu VCR trước khi công ty chạm đến mỏ vàng với thiết bị VHS. Thiết bị U-matic VCR của Sony, mà cuối cùng trở thành thiết bị định chuẩn cho thị trường VCR chuyên nghiệp, ban đầu được giới thiệu là “video tiêu dùng”. Kích thước và giá bán của chiếc máy

này không hấp dẫn người dùng gia đình. Tốc độ thử nghiệm thị trường càng nhanh, việc học hỏi về điều mà khách hàng thật sự mong muốn ở sản phẩm càng chóng vánh. Trong khi các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản tiến hành thử nghiệm trên thị trường, thì RCA chỉ thử nghiệm trong phòng thí nghiệm. Phải đến năm 1980, RCA mới cho ra mắt đầu đọc video tiêu dùng của mình. Vì vậy, chẳng có gì ngạc nhiên khi sản phẩm (thiếu khả năng ghi) của RCA bỏ lỡ việc để lại dấu ấn với người tiêu dùng.

Chương ngại vật thứ tư là thiết lập phương pháp kỹ thuật công nghệ ghi video của mình là tiêu chuẩn ngành. Đây là cuộc chiến giữa Beta của Sony, VHS của JVC và V2000 của Philips, mỗi chuẩn kể trên không tương thích với nhau. Rõ ràng, công ty nào giành chiến thắng trong cuộc chiến tiêu chuẩn sẽ gặt hái được lợi ích to lớn về tính sẵn có của phần mềm, nguồn thu từ giấy phép, tính kinh tế theo quy mô khi sản xuất linh kiện. Kẻ thua cuộc sẽ thấy mình và sau đó là hàng triệu đô-la đã chi cho hoạt động R&D rơi vào đường cùng công nghệ, mà lối thoát duy nhất là chuyển đổi theo tiêu chuẩn của đối thủ cạnh tranh. Đến cuối năm 1976, Sony dẫn đầu và nắm trong tay 85% thị trường VCR của Mỹ. Song, khi JVC giới thiệu thiết bị với 2 giờ ghi hình, so với thiết bị ghi hình 1 giờ của Sony, vị thế dẫn đầu của Sony bắt đầu biến mất. Thế trận đảo ngược khi JVC thu nạp thành công nhiều đối tác quan trọng bước vào cuộc chiến với Sony. Telefunken tại Đức, Thomson tại Pháp, Thorn tại Anh, và RCA và GE ở Mỹ đều là những doanh nghiệp đầu tiên được cấp phép VHS, khai thác linh kiện và VCR hoàn thiện từ JVC và Matsushita.

Tương ứng với Beta của Sony, tập hợp các nhãn hiệu và mẫu mã sản phẩm VHS đa dạng nhanh chóng thuyết phục các nhà cung cấp phần mềm đầu tư vào VHS, và trong vòng hai năm, cuộc chiến thị trường giữa Beta và VHS đã đi đến hồi kết. V2000 của Philips ra mắt ở châu Âu khoảng 18 tháng sau VHS, và đã tàn lụi ngay khi ra đời dù Philips phần nào đuổi kịp các đối thủ Nhật Bản trong giai đoạn tích lũy năng lực kéo dài 15 năm. Tuy nhiên, trong khoảng thời gian 18 tháng giữa hai đợt ra mắt VHS và V2000, Matsushita đã bán được hàng triệu thiết bị VCR trên khắp thế giới, khiến Philips không thể theo kịp tốc độ cắt giảm chi phí và cải thiện tính năng nhanh chóng của Matsushita. Vì vậy, mặc dù cuộc đua VCR dài đúng 41,6 km, nhưng người chiến thắng chỉ xuất hiện trong cuộc chiến cuối cùng ở dòng sản phẩm hoàn thiện. Song trong cuộc đua marathon, thắng ngay trước cũng tốt không kém gì thắng bỏ xa cả cây số. Thực tế, nỗ lực vượt xa đối thủ từ quá sớm trong cuộc đua rất có thể sẽ dẫn doanh nghiệp đến việc chi tiêu quá nhiều từ quá sớm, hoặc cạn kiệt nguồn lực trước khi tương lai xuất hiện – nó đã xảy đến với Ampex (dù Ampex và Sony có quy mô gần như tương tự vào năm 1959, thời điểm mà Ampex sáng chế ra đầu băng video). Dù JVC chỉ vượt trước đối thủ vài thước, song những doanh nghiệp không tham gia cuộc đua ngay từ đầu, không một doanh nghiệp nào đứng gần dòng sản phẩm hoàn thiện khi cuộc đua kết thúc.

Chương ngại vật cuối cùng là giữ được tốc độ trong cuộc chiến thị phần (ngược lại với cuộc chiến giành tương quan tiêu chuẩn). Vũ khí là khả năng củng cố tính năng và giảm giá nhanh. Sony và Philips cuối cùng đã chuyển sang trại VHS, nhưng lợi thế số lượng ban đầu của Matsushita đã mang lại cho công ty này lợi thế trong cuộc đua cải thiện giá và hiệu quả liên tục. Năm 1993, hơn 15 năm sau khi VHS ra đời và hơn 30 năm sau khi Matsushita bắt đầu theo đuổi cơ hội băng video, Matsushita vẫn giữ vững được danh hiệu là công ty dẫn đầu thế giới về VCR.

Dù cuộc đua là để chuyển đổi ngành được phẩm theo hướng liệu pháp gen, cho phép khách hàng dùng dịch vụ ngân hàng và mua sắm qua máy tính hoặc tivi, hay sản xuất xe ô tô có động cơ không đốt trong, cuộc đua tới tương lai xảy ra trong ba giai đoạn riêng biệt, chồng lấp: cạnh tranh vì tầm nhìn xa về

ngành và vị thế dẫn đầu về trí tuệ, cạnh tranh rút ngắn con đường di trú, và cạnh tranh vì vị thế thị trường và thị phần. Bây giờ, chúng tôi sẽ giới thiệu ngắn gọn các chủ đề này và trở lại bàn luận chi tiết hơn trong các chương sau.

Cạnh tranh vì tầm nhìn xa về ngành và vị thế dẫn đầu về trí tuệ: Đây là cuộc cạnh tranh nhằm giành hiểu biết sâu sắc hơn đối thủ về những xu hướng và điểm gián đoạn – công nghệ, nhân khẩu học, quy định chính sách hoặc phong cách sống – có thể được sử dụng để chuyển đổi ranh giới ngành và tạo ra không gian cạnh tranh mới. Nó là cuộc cạnh tranh giành khả năng tiên tri về quy mô và hình dạng của các cơ hội tương lai. Một cuộc cạnh tranh hình dung ra những kiểu lợi ích khách hàng về cơ bản là mới, hoặc để hình dung ra những cách thức thật sự mới mẻ cho việc cung cấp lợi ích khách hàng hiện tại. Nói tóm lại, đây là cuộc cạnh tranh hình dung tương lai.

Cạnh tranh để rút ngắn con đường di trú: Nằm giữa cuộc chiến giành vị thế dẫn đầu về trí tuệ và cuộc chiến giành thị phần thường là cuộc chiến tác động lên hướng phát triển của ngành (cuộc chiến giành quyền kiểm soát và rút ngắn con đường di trú). Thời gian từ giai đoạn hình thành ý tưởng về tương lai ngành chuyển đổi triệt để đến khi xuất hiện thị trường thật sự và rộng lớn có thể kéo dài nhiều năm. Giấc mơ không thể trở thành hiện thực sau một đêm và con đường giữa hiện thực của ngày hôm nay và cơ hội của ngày mai thường dài và gian khổ.

Trong giai đoạn thứ hai của cuộc cạnh tranh sẽ diễn ra cuộc đua tích lũy năng lực thiết yếu (và khắc phục các trở ngại kỹ thuật), thử nghiệm và chứng tỏ khái niệm sản phẩm và dịch vụ thay thế (bằng cách dần khám phá điều khách hàng thật sự mong muốn), thu hút đối tác liên minh, những người có nguồn lực hỗ trợ quan trọng, xây dựng mọi cơ sở hạ tầng chuyển giao sản phẩm và dịch vụ cần thiết, và đi đến thống nhất về tiêu chuẩn nếu cần. Nếu cạnh tranh trong giai đoạn đầu tiên là cạnh tranh hình dung đầu trường cơ hội mới, cạnh tranh trong giai đoạn thứ hai sẽ là cạnh tranh chủ động định hình sự xuất hiện của cơ cấu ngành tương lai sao cho có lợi cho mình.

Cạnh tranh vì vị thế thị trường và thị phần: Cuối cùng, doanh nghiệp cũng đi đến giai đoạn cuối cùng của cuộc cạnh tranh. Ở giai đoạn này, cuộc cạnh tranh giữa các phương pháp công nghệ, khái niệm sản phẩm hoặc dịch vụ đối địch và chiến lược kênh tương tranh phần lớn đã được giải quyết. Cuộc cạnh tranh chuyển sang cuộc chiến giành thị phần và vị thế thị trường trong khuôn khổ những thông số tương đối rõ ràng về giá trị, chi phí, giá và dịch vụ. Hoạt động đổi mới tập trung vào việc mở rộng dòng sản phẩm, cải thiện hiệu quả và những cái là lợi ích biên thu được từ sự khác biệt của sản phẩm hoặc dịch vụ. (Hình 2-3 minh họa ba giai đoạn khác nhau của cuộc cạnh tranh vì tương lai).

Có thể ví cuộc cạnh tranh vì tương lai với quá trình mang thai. Tương tự cuộc cạnh tranh vì tương lai, thai kỳ cũng gồm ba giai đoạn: thụ thai, thai nghén, chuyển dạ và sinh nở. Ba giai đoạn này tương ứng với cuộc cạnh tranh tầm nhìn xa và vị thế dẫn đầu về trí tuệ, cạnh tranh để rút ngắn con đường di trú, và cạnh tranh vì vị thế thị trường và thị phần. Giai đoạn cạnh tranh thứ ba là trọng tâm chú ý của hầu hết các giáo trình và bài thực hành lập kế hoạch chiến lược. Thông thường, sẽ có giả định rằng khái niệm sản phẩm hay dịch vụ sẽ được xác lập chắc chắn, quy mô cạnh tranh sẽ được xác định rõ và ranh giới của ngành sẽ ổn định. Song tập trung vào giai đoạn cuối cùng của cuộc cạnh tranh dựa trên thị trường mà không có hiểu biết sâu sắc về cuộc cạnh tranh tiền thị trường, chẳng khác nào việc cố gắng hiểu quá trình sinh nở mà không hay biết về quá trình thai nghén.

Hình 2-3. Ba giai đoạn của cuộc cạnh tranh vì tương lai

Vị thế dẫn đầu về trí tuệ	Quản trị con đường di trú	Cạnh tranh vì thị phần
Có được tầm nhìn xa về ngành bằng việc dò sâu những người lèo lái ngành		Xây dựng mạng lưới nhà cung cấp rộng khắp thế giới
Phát triển quan điểm sáng tạo về sự phát triển tiềm năng của:	Ưu tiên xây dựng trước năng lực cốt lõi, khám phá các khái niệm sản phẩm thay thế, và tái cấu hình giao diện khách hàng	Xây dựng chiến lược định vị thị trường phù hợp
- Công năng	Tập hợp và quản lý liên minh tất yếu với các thành viên tham gia trong ngành	Tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh ở những thị trường trọng yếu
- Năng lực cốt lõi		
- Giao diện khách hàng	Buộc đối thủ cạnh tranh phải đi con đường di trú dài hơn và tốn kém hơn	Tối đa hóa hiệu quả và năng suất
Tóm lược quan điểm này trong “kiến trúc chiến lược”		Quản lý tương tác cạnh tranh

Câu hỏi mà các nhà quản lý phải tự đặt cho mình tại thời điểm này là cần đầu tư nhiều thời gian và sự chú ý đến giai đoạn nào: thụ thai, thai nghén, hay chuyển dạ và sinh nở? Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy hầu hết các nhà quản lý đều dành phần lớn thời gian cho phòng sinh, chờ đợi sự diệu kỳ của tiếng khóc chào đời. Song như tất cả chúng ta đều biết, sự diệu kỳ của tiếng khóc chào đời sẽ là bất khả nếu không một hoạt động nào diễn ra 9 tháng trước đó. Một lần nữa, chúng tôi tin rằng, các nhà quản lý đang dành quá nhiều thời gian quản trị hiện tại và không đầu tư đủ thời gian để tạo dựng tương lai. Song để tạo dựng tương lai, doanh nghiệp phải có khả năng lãng quên một phần quá khứ. Học cách lãng quên chính là chủ đề của Chương 3.

3. HỌC CÁCH LÃNG QUÊN

Giống như loài khủng long bị đe dọa bởi những thay đổi cực lớn về khí hậu, các doanh nghiệp thường thấy khó đương đầu với môi trường biến đổi tận gốc. Phép so sánh tương tự với khủng long này may sao lại không hoàn toàn thích hợp với doanh nghiệp. Khủng long tuyệt chủng vì chúng không thể thích nghi nhanh và đủ để theo kịp các điều kiện thay đổi. Tiến hóa là một quá trình chậm chạp, phụ thuộc vào những biến đổi nhỏ và bất ngờ về gen – một vài trong số đó cải thiện cơ hội sinh tồn của loài, nhưng đa phần thì không. Rất may cho những “chú khủng long” doanh nghiệp, quá trình “mã hóa gen” doanh nghiệp có thể biến đổi theo nhiều cách khác nhau. Trên thực tế, bất kỳ doanh nghiệp nào mất khả năng định kỳ tái thiết quá trình mã hóa gen sẽ phải phó mặc sự sống còn của mình cho biến động môi trường, chẳng kém gì loài khủng long.

Chúng tôi muốn nói đến điều gì với cụm từ “gen doanh nghiệp”? Mọi nhà quản lý đều mang sẵn trong đầu các định kiến, giả định và phỏng đoán về cơ cấu “ngành” liên quan, về cách thức làm ra lợi nhuận trong ngành đó, về việc ai là đối thủ cạnh tranh, ai là khách hàng, về điều khách hàng muốn và không muốn, về công nghệ có thể phát triển, v.v... Quá trình mã hóa gen này cũng bao gồm niềm tin, giá trị và quy chuẩn về cách thức thúc đẩy con người hiệu quả nhất; trạng thái cân bằng hợp lý giữa sự hợp tác và cạnh tranh trong nội bộ; sự xếp hạng tương đối lợi ích của cổ đông, khách hàng và nhân viên; và những hành vi cần khuyến khích và ngăn cản. Những niềm tin này ít nhất có phần nào đó là sản phẩm của một môi trường ngành cụ thể. Khi môi trường thay đổi nhanh chóng và triệt để, những niềm tin này có thể trở thành mối đe dọa đến sự sinh tồn.

KHUNG QUẢN TRỊ

Được tích lũy qua năm tháng theo học trường kinh doanh và các kinh nghiệm học tập khác, cũng như từ các chuyên gia tư vấn và bậc thầy quản trị, tiếp thu từ đồng nghiệp và sách báo chuyên ngành đồng thời hình thành từ kinh nghiệm làm việc, kỹ năng mã hóa gen của nhà quản lý giúp xác lập tầm và khả năng phản ứng trong những tình huống cụ thể. Theo nghĩa này, chúng ràng buộc hoặc “đóng khung” quan điểm doanh nghiệp về cái gọi là “chiến lược”, nhóm mưu kế cạnh tranh khả dụng, lợi ích mà ban quản trị cấp cao phụng sự, việc lựa chọn công cụ cho hoạt động triển khai chính sách, loại hình tổ chức lý tưởng, v.v... Khung quản trị, dạng thức tương ứng với kỹ thuật mã hóa gen trong doanh nghiệp, giới hạn nhận thức của ban quản trị ở một lát cắt thực tại cụ thể. Nhà quản lý sống trong khuôn khổ đó, và không hay biết gì nhiều về những thứ nằm bên ngoài. Việc coi người gửi tiết kiệm là nhà đầu tư có thời điểm từng là ý tưởng mới mẻ đối với hầu hết các chủ ngân hàng. Với các nhà sản xuất máy tính cách đây một thập kỷ, ý tưởng lấy video game làm ứng dụng mũi nhọn cho công nghệ đồ họa vi tính hoàn toàn nằm ngoài khuôn khổ. Ở một mức độ nào đó, tất cả chúng ta đều là tù nhân bị cầm tù trong chính kinh nghiệm của mình.

Mặc dù từng cá nhân trong một doanh nghiệp có thể nhìn thế giới với đôi chút khác biệt, song khung quản trị trong một tổ chức thường giống hơn là khác nhau. Tiêu chí về đối tượng tuyển dụng càng chặt chẽ, nền tảng giáo dục của họ càng giống nhau, quá trình làm quen cho nhân viên càng toàn diện, chương trình đào tạo doanh nghiệp càng phổ biến và bắt buộc, hoạt động nhân viên cũ hướng dẫn nhân

viên mới càng mang tính chính thức, thời gian làm việc của nhà điều hành trong doanh nghiệp và ngành càng lâu, càng ít kẻ ngoài cuộc được tuyển vào gần vị trí cấp cao, và doanh nghiệp càng thành công trong quá khứ, thì khung quản trị trên toàn doanh nghiệp sẽ càng nhất quán. Gần như theo định nghĩa, ở bất kỳ tổ chức lớn nào cũng có một khung quản trị chủ đạo, định rõ nguyên tắc doanh nghiệp.

Theo thời gian, khung quản trị chủ đạo này sẽ tỏa khắp và có ảnh hưởng lớn ngang tầm với quá trình mã hóa gen. Khung quản trị trở thành một phần của cơ cấu tổ chức khi chúng được ban hành thông qua cơ cấu và quá trình quản trị của doanh nghiệp. Cách thức xác định ranh giới của đơn vị kinh doanh (chúng ta đang hoạt động trong ngành nào?), hệ thống lập ngân sách vốn (công cụ phân tích được sử dụng và trọng số tương ứng được gán cho từng tiêu chí đánh giá), hệ thống thưởng (những hành vi cụ thể được khuyến khích, có thể chấp nhận và cần ngăn chặn), quá trình lập kế hoạch chiến lược (loại thông tin được yêu cầu và khung thời gian được xem xét), quá trình đào tạo và xã hội hóa (kỹ năng được truyền dạy, truyền thuyết được tung hô và giá trị được phổ biến), hệ thống thông tin và kế toán (thu thập dữ liệu nào, tổ chức chúng ra sao, ai là người sử dụng và vì mục đích gì), hoạt động thu thập thông tin tình báo cạnh tranh (theo dõi doanh nghiệp nào và so sánh đối chuẩn cái gì) và các hệ thống quản trị khác, tất cả đều củng cố những quan điểm và định kiến nhất định, và đều coi nhẹ hoặc loại trừ nhau. Chúng là những tấm gỗ dựng nên khung quản trị.

Những bài học quá khứ được mã hóa sâu, truyền qua các thế hệ nhà quản lý, đặt ra hai rủi ro cho bất kỳ tổ chức nào. Rủi ro thứ nhất, theo thời gian, các cá nhân có thể dần quên lý do họ lại tin những điều họ tin. Rủi ro thứ hai, các nhà quản lý có thể đi đến việc tin rằng, những gì họ không biết thì không đáng để biết. Thiếu khả năng đánh giá đúng bản chất phụ thuộc của các niềm tin doanh nghiệp khiến nhiều doanh nghiệp khốn đốn. “Ý tưởng hay” của hôm qua sẽ trở thành “hướng dẫn chính sách” của hôm nay và là “nhiệm vụ” của ngày mai. Quy tắc ngành và “phương pháp thực hành được chấp nhận là tốt nhất” có đời sống riêng. Các tín điều không bị nghi ngờ, còn các nhà quản lý hiếm khi đặt câu hỏi làm sao chúng ta lại có quan điểm như vậy về tổ chức, chiến lược, đối thủ cạnh tranh hoặc ngành. Chúng đã xuất hiện trong điều kiện môi trường nào? Niềm tin của chúng ta phụ thuộc vào điều gì? Kết quả là sự sùng kính hoàn toàn không thích đáng dành cho quyết định mẫu mực. Chúng tôi xin minh họa rõ hơn.

Một người bạn của chúng tôi từng mô tả một thí nghiệm với khỉ. Bốn con khỉ được nhốt trong một căn phòng. Ở chính giữa phòng là một cột cao có nải chuối treo trên đầu. Một con khỉ đói bụng háo hức leo lên cột, với ý định lấy một quả chuối. Nhưng vừa khi với lên lấy chuối, chú ta bị nước lạnh từ vòi sen ở phía trên đầu dội xuống. Kêu ré lên, con khỉ lập tức bỏ cuộc và lùi xuống phía dưới cột. Lần lượt từng con khỉ thử lấy chuối. Mỗi con đều bị dội nước lạnh như thế, và mỗi con đều trèo xuống mà không có phần thưởng nào. Sau những trận dội nước lặp đi lặp lại, cuối cùng lũ khỉ từ bỏ việc lấy chuối.

Khi chúng đã quen với điều kiện, người ta loại một trong bốn con ra khỏi thí nghiệm và một con khỉ mới được thêm vào. Ngay khi con khỉ mới, không hay biết gì này bắt đầu leo lên cột, những người bạn đồng hành với lên và kéo mạnh nó xuống. Con khỉ nhận được thông điệp – đừng leo lên cây cột đó. Sau một vài nỗ lực bị phá hỏng, dù không hề bị dội nước lạnh, nhưng con khỉ mới cũng không cố lấy chuối nữa. Lần lượt, từng con khỉ ban đầu được thay ra. Mỗi con khỉ mới vào lại nhận được bài học tương tự: Đừng leo lên cây cột đó. Không một con khỉ mới nào từng leo lên đầu cột; thậm chí không một con nào bị dội nước lạnh. Không con nào hiểu chính xác tại sao việc leo cột lại bị ngăn cản,

nhưng tất cả đều tôn trọng quyết định mẫu mực đã được xác lập. Ngay cả sau khi vòi sen được gỡ bỏ, vẫn không có con khi nào mạo hiểm leo cột. Chúng tôi không nói nhà quản lý là những con khi! Chúng tôi chỉ đang nói rằng, những quyết định mẫu mực được ban hành thành hướng dẫn chính sách, quy trình doanh nghiệp và chương trình đào tạo thường sống lâu hơn bởi cảnh ngành cụ thể tạo ra chúng.

Thứ hai, và có lẽ là rủi ro lớn hơn, các cá nhân không biết thứ mà họ không biết, và tồi tệ hơn nữa, họ không biết rằng mình không biết. Đây là thách thức lớn đối với mọi tổ chức: Làm sao chúng ta có thể đi đến hiểu biết về những gì chúng ta không biết? Làm sao chúng ta có thể xác định và sau đó vượt ra khỏi ranh giới kiến thức của riêng mình? Câu cách ngôn nổi tiếng – những gì bạn không biết có thể làm đau bạn – hoàn toàn thích hợp trong trường hợp này. Những gì Xerox không biết về quan điểm của Canon đối với ngành máy in, những gì Sears không biết về quan điểm của các đại lý chiết khấu và đại lý bán lẻ theo thị trường trọng điểm, và những gì Detroit không hiểu về mục đích của các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đã hủy hoại thành công của những doanh nghiệp ràng buộc bởi truyền thống này. Lý do không phải vì những điều quan trọng cần biết ở mức độ nhất định là bất khả tri nhận, lý do chỉ vì nó nằm ngoài ranh giới của khung quản trị hiện tại.

Nhu cầu đa dạng hóa gen

Từ ngành khoa học sinh học, chúng ta biết sức khỏe lâu dài của bất kỳ một quần thể sinh vật nào cũng phụ thuộc vào mức độ đa dạng gen tối thiểu. Điều này cũng đúng với quần thể sinh vật mà chúng ta gọi là doanh nghiệp. Gần đây, một trong hai chúng tôi đã có cuộc trò chuyện với 20 nhà điều hành của một trong những công ty lớn nhất nước Mỹ. Bốn câu hỏi đã được đặt ra cho các nhà điều hành này: Thứ nhất, “Có bao nhiêu người trong số các ngài dành trọn cuộc đời làm việc của mình hoạt động trong ngành này?” Tất cả các cánh tay đều giơ lên. Thứ hai, “Có bao nhiêu người trong số các ngài chỉ làm việc cho công ty này trong suốt sự nghiệp của mình?” Tất cả các cánh tay đều giơ lên. Thứ ba, “Có bao nhiêu người trong số các ngài vươn lên vị trí cấp cao trong công ty qua bộ phận bán hàng và marketing?” Tất cả chỉ trừ hai cánh tay giơ lên. Và cuối cùng là “Có bao nhiêu người trong số các ngài chưa từng làm việc 5 năm liên tiếp ở nơi nào khác ngoài nước Mỹ?” Lại một lần nữa, gần như tất cả các cánh tay đều giơ lên. Quan điểm của chúng tôi ở đây là nếu không làm gì đó để tăng đáng kể sự đa dạng gen, doanh nghiệp sẽ thấy mình khó có thể cạnh tranh với các đối thủ mới, phi truyền thống.

Ở các thời điểm khác nhau, ta đều có thể quan sát thấy sự thiếu đa dạng gen đến mức đáng ngạc nhiên khắp các ngành: ngành hàng không Mỹ cuối thập niên 1980 đầu thập niên 1990, ngành ô tô Mỹ trong thập niên 1970, ngành hóa chất châu Âu trong thập niên 1980, ngành ngân hàng Mỹ trong thập niên 1970 và các trường kinh doanh từ thập niên 1960 đến thập niên 1980. Hãy tìm hiểu một ví dụ về sự đồng nhất gen: các hãng hàng không lớn của Mỹ. Đầu thập niên 1990, tất cả các hãng hàng không American, United, Delta và Northwest đều có thông lệ giống nhau đến kinh ngạc: cấu trúc trung tâm và vệ tinh, dịch vụ tối thiểu trên khoang hành khách, chương trình khách hàng trung thành dựa trên dặm bay và sở hữu hệ thống đặt chỗ. Hãy xem xét những tiêu chuẩn dịch vụ thấp đồng đều của các hãng hàng không này. Hãy lướt qua các tờ báo và tạp chí kinh doanh đầu thập niên 1990. Bao lâu một lần thì một hãng vận tải hàng không Mỹ mới ăn mừng chất lượng dịch vụ mà họ cung cấp cho hành khách trên các tuyến bay nội địa? Thông thường, các thông điệp quảng cáo duy nhất chỉ nói đến quy mô mạng lưới và việc máy bay của hãng thường bay đúng giờ. Điều này chẳng khác gì việc một công ty sản xuất ô tô khoe những chiếc xe mình thật sự có bốn bánh và có thể dùng để đưa bạn đi từ điểm A đến điểm B. Chỉ trên các chặng bay quốc tế, lãnh địa mà các hãng hàng không như British Airways và Singapore

Airlines luôn đặt ra tiêu chuẩn cao, các hãng vận tải hàng không Mỹ mới buộc phải chú trọng đến dịch vụ, nhưng ngay cả khi đó, họ cũng tụt sau một khoảng khá xa so với các đối thủ quốc tế trên bảng tổng sắp thứ hạng làm hài lòng khách hàng.

Kết quả là vòng xoáy ốc theo chiều đi xuống trong kỳ vọng khách hàng, lĩnh vực mà những dịch vụ tệ hại lại làm giảm mức kỳ vọng xuống hơn nữa và tăng sự nhạy cảm về giá. Trong môi trường này, cách duy nhất để hãng hàng không có thể duy trì lòng trung thành của khách hàng là hồi lộ họ bằng những dặm bay miễn phí (dạng thức tương đương với khoản hoàn tiền mặt khi mua ô tô của các hãng hàng không). Điểm tận cùng của vòng xoắn ốc đi xuống này là bài viết trên tờ tạp chí đặt trên máy bay, trong đó tổng giám đốc của hãng hàng không nhấn nại giải thích, vì hành khách không sẵn lòng thanh toán, nên công ty phải bỏ phần rau diếp mà từ xưa đến nay vẫn dùng để trang trí cốc nước quả. Với sự trái ngược hoàn toàn, British Airways và Singapore Airlines, hai hãng vận tải luôn nằm trong топ những hãng hàng không có tiềm năng lợi nhuận lớn nhất thế giới, liên tục tìm kiếm những khía cạnh mà họ có thể bổ sung những cấp độ dịch vụ khách hàng mới, giúp tăng cường lòng trung thành và đạt được mức độ hiện thực hóa giá cao hơn so với chi phí để tạo ra. Họ cũng đưa ra các chương trình tích dặm bay miễn phí, song chương trình này của họ giống phần thưởng hơn là khoản hồi lộ. Virgin Atlantic, một kẻ phá luật khác, đã nỗ lực hết sức để kết hợp dịch vụ thân thiện và đổi mới với chính sách định giá khôn ngoan. Tính đến đầu năm 1994, mỗi tháng, Virgin đã đưa nhiều hành khách bay qua Đại Tây Dương hơn American Airlines cũng như United Airlines. Thực tế, những hãng hàng không thành công nhất về mặt tài chính đầu thập niên 1990 này chính là những hãng rời xa nhất khỏi các thông lệ của các ông lớn Mỹ.

Thiếu sự đa dạng gen là điều có thể hiểu được và gần như có thể tha thứ, miễn rằng cuộc cạnh tranh diễn ra trong một “hệ thống khép kín”. Nói cho cùng không phải Ford là kẻ thách thức những niềm tin quản trị cơ bản nhất của GM. Không phải Unisys làm IBM chấn động tới tận đầu não. Không phải Montgomery Ward làm Sears ngỡ ngàng. Mọi ngành đều sẽ trở nên yếu ớt trước các quy tắc mới khi những kẻ đương thời ít nhiều chấp nhận cùng một tập thông lệ ngành. Một ngành với đầy những bản sao là cơ hội cho một doanh nghiệp không bị khóa nhốt trong khung quản trị chủ đạo. Để đánh giá cơ hội khai thác sự thiếu đa dạng gen trong một ngành, ta có thể đặt ra câu hỏi:

- Ngành này có được tập trung một cách hợp lý, với vị thế thị phần tương đối ổn định giữa những kẻ đương thời không? (Hay nói cách khác, có phải những kẻ đương thời dành hầu hết thời gian để đối đầu nhau và dùng cuộc đấu “quý ông” để tăng biên lợi nhuận không?)
- Hay, ngành có độ rời rạc cao không? (Nói cách khác, có phải vẫn chưa có ai khám phá ra cơ hội nắm giữ tính kinh tế theo quy mô không?)
- Khi bạn hỏi các nhà quản lý khắp toàn ngành về bí quyết để kiếm tiền trong ngành, bạn có nhận được những câu trả lời tựa tựa nhau không? (Nói cách khác, mọi người có áp dụng cùng một công thức sinh lợi không?)
- Có phải đa phần các ban quản trị cấp cao đều dành toàn bộ sự nghiệp hoạt động trong ngành này không? (Nói cách khác, có phải việc lại gần đã làm giảm sự đa dạng gen không?)
- Có phải tỷ lệ chấp nhận công nghệ mới của ngành diễn ra chậm hơn hầu hết các ngành khác không? (Nói cách khác, có phải có tồn tại cơ hội sử dụng công nghệ để thay đổi kết quả cuộc chơi không?)
- Có phải các nhà lãnh đạo thường dựa trên rào cản gia nhập cao, thay vì đổi mới quy trình và sản phẩm, để bảo vệ tiềm năng lợi nhuận không? (Nói cách khác, có phải các nhà lãnh đạo có thể

ngồi trên vòng nguyệt quế của mình không?)

- Có phải khái niệm cơ bản về sản phẩm và dịch vụ vẫn giữ nguyên trong suốt một thời gian dài không? (Nói cách khác, có phải có tồn tại tín điều chính thống về những điều khách hàng muốn và cách thức phục vụ họ không?)
- Có phải các vấn đề quy định chính sách chiếm hết tâm trí của các nhà quản lý cấp cao trên khắp toàn ngành không? (Nói cách khác, có phải các nhà quản lý cáo buộc vấn đề của ngành là do lỗi của các nhà làm luật, thay vì tìm kiếm giải pháp sáng tạo không?)

Mặt đất luôn bí ẩn với loài cá, và đến khi cá khám phá mặt đất, thì mọi chuyện thường đã quá muộn – con vật tội nghiệp đã mắc câu. Theo cách tương tự, quá trình mã hóa gen của một doanh nghiệp cũng hạn chế cảm nhận của doanh nghiệp về các cơ hội mới và những đối thủ cạnh tranh phi truyền thống. Rào cản cảm nhận do sự thiếu đa dạng gen gây ra thường là rào cản cao nhất và khó thâm nhập nhất đối với những nhà quản lý có ảnh hưởng chính trị nhất. (Cách nói hay hơn là nút thắt cổ chai thường nằm ở trên đầu). Các nhà điều hành cấp cao tin rằng, vị thế của họ trong cơ cấu tổ chức là bằng chứng chứng tỏ họ hiểu biết nhiều về ngành, nhu cầu khách hàng, đối thủ cạnh tranh và cách thức cạnh tranh hơn những người mà họ quản lý. Tuy vậy, những điều họ biết nhiều hơn thường lại nằm ở thì quá khứ. Các quy tắc để cạnh tranh thành công trong thế giới ngày hôm qua hằn sâu vào trí óc khi họ leo lên nấc thang doanh nghiệp. Trừ khi rào cản cảm nhận, những bức tường thành chống lại cái bất thường, bị dỡ bỏ, nếu không, doanh nghiệp sẽ không thể đầu tư cho tương lai.

Mọi nhà quản lý đều phải đối mặt với một thực tế lạnh lùng, khắc nghiệt: Vốn trí tuệ sụt giá trị đều đặn. Những điều mà bạn, độc giả yêu quý, hiện biết về ngành của mình không còn đúng như khi bạn bắt đầu đọc cuốn sách này. Nhu cầu khách hàng thay đổi, tiến bộ công nghệ ra đời, và các đối thủ cạnh tranh củng cố kế hoạch của mình trong khi bạn đang lẩn mẩn với các trang sách ở đây. (Nhưng xin đừng dừng lại! Chỉ cần chắc chắn bạn dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ về cách thức thay đổi của ngành). Đây là định nghĩa của chúng tôi về kẻ tụt hậu: Kẻ tụt hậu là doanh nghiệp, mà ở đó ban quản lý cấp cao không thể nhanh tay gạch bỏ thứ vốn trí tuệ đang giảm giá trị và đã đầu tư không đúng mức cho việc tạo ra vốn trí tuệ mới. Kẻ tụt hậu là doanh nghiệp, mà ở đó ban quản trị cấp cao tưởng họ hiểu cách thức vận hành của doanh nghiệp hơn so với thực tế, và ở đó những điều họ biết đã lạc hậu.

Thành công làm giảm sự đa dạng gen. Tới mức độ mà thành công khẳng định tính đúng đắn của chiến lược doanh nghiệp (“nếu chúng ta giàu có như thế này, chắc hẳn chúng ta đang làm đúng”), các nhà quản lý có thể đi đến niềm tin rằng, làm như hiện tại là cách chắc chắn nhất để kéo dài thành công, và rằng bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào không làm theo “cách của chúng ta” đều không phải là kẻ khôn ngoan cho lắm. Và nếu đối thủ cạnh tranh tương đối nghèo về nguồn lực, thì họ càng có lý do để gạt bỏ những đối thủ tiềm năng. Chính vì lý do này mà trong suốt một thời gian dài, GM quan tâm nhiều đến Ford hơn là Toyota, bộ phận tin tức của CBS chú ý nhiều đến NBC và ABC hơn là CNN, Xerox lo lắng về sự xâm lấn vào ngành máy in của Eastman Kodak và IBK hơn là Canon, và IBM khó chịu ra mặt với mối nguy hiểm mà các “JCM” (nhà sản xuất máy tính Nhật Bản) đặt ra trong khi không quan tâm đúng mức đến Sun, Hewlett-Packard, EDS và Microsoft.

Mở rộng khung quản trị

Khi môi trường cạnh tranh trở nên phức tạp và đa dạng hơn, nhu cầu đa dạng gen hơn nữa – mở rộng phạm vi niềm tin quản trị và tập hành động quản trị – cũng gia tăng nhanh chóng. Bất kỳ doanh nghiệp nào mong mỏi tồn tại phải tạo ra ngay trong chính tổ chức của mình một tỷ lệ đa dạng gen hợp lý được

tìm thấy trong toàn ngành. Về bản chất, đa dạng gen xuất phát từ những biến đổi bất ngờ. Hệ quả doanh nghiệp tất yếu là công việc tự quyết, phong trào mở công ty hạch toán độc lập, công ty con, và các dạng thức đổi mới từ dưới lên khác. Giống như biến đổi sinh học, những thể hiện đổi mới bột phát, tăng dần như vậy thường không thể tạo ra tác động lớn hay tác động ngay lập tức lên số phận của doanh nghiệp. Và giống như các biến đổi về bản chất, hầu hết đều không dẫn tới đâu; đa phần chỉ là những đường cùng tiến hóa. Điều này không nhằm phản đối những biến đổi doanh nghiệp ngoài dự kiến. Song, ta chắc chắn sẽ bị bỏ lại với câu hỏi, cần làm gì với phần lớn những nhân viên và nhà quản lý kém thích nghi với tương lai. Việc cần làm là tái thiết gen trên diện rộng, chứ không phải những biến đổi ngẫu nhiên ở quy mô nhỏ lẻ.

Một cách khác để tăng sự đa dạng gen cho quần thể là kết nạp các thành viên mới để lai ghép với thành viên cũ. Dạng thức tương đương với lai ghép trong doanh nghiệp là tuyển dụng nhà quản lý bên ngoài. Thông thường, cách này sẽ diễn ra dưới dạng thức đưa vào một CEO mới hoặc tấn công đối thủ để lôi kéo một phó giám đốc phụ trách bộ phận trọng yếu. Trong một ngành bị dẫn hướng bởi thông lệ, trò chơi giành ghế theo nhạc giữa những người đương thời chẳng đóng góp được gì nhiều cho sự đa dạng gen. Trong khi đó, một người ngoài cuộc lại có thể. Khi British Airways muốn thay đổi phương pháp marketing của mình, hãng đã tuyển một nhà điều hành của Mars, công ty bánh kẹo hàng đầu thế giới. Khi Philips muốn suy tính lại gốc rễ phương pháp nghiên cứu và phát triển của mình, hãng đã tuyển dụng giám đốc R&D của Hewlett-Packard.

Tuy nhiên, cũng có giới hạn nhất định cho việc một nhà điều hành cấp cao có thể thay đổi nhanh và sâu đến mức nào trong quá trình mã hóa gen của một doanh nghiệp lớn với nhiều ràng buộc ngầm. Hi vọng từ việc tuyển dụng người ngoài nằm ở chỗ người đó sẽ lai ghép với một tập hợp cá nhân đủ để thay đổi đáng kể bộ gen. Song, lai ghép là cách thay đổi chậm quá trình mã hóa gen của một doanh nghiệp lớn. Ngay cả trong điều kiện lý tưởng nhất, một CEO mới cũng chỉ có thể tác động trực tiếp lên cảm nhận, niềm tin, định kiến và giả định của một số cá nhân ít ỏi. Phương pháp “quản trị đạo vòng quanh”, kết nối vệ tinh và các cuộc họp “tại tòa thị chính”, tất cả đều có thể giúp mở rộng phạm vi ảnh hưởng của người mới đến, nhưng ở một tổ chức lớn, ảnh hưởng đó sẽ vẫn chưa thể rộng khắp. May mắn thì việc chỉ định người bên ngoài sẽ gửi đi thông điệp mạnh mẽ rằng, việc thay đổi thành phần gen đã quá hạn từ lâu. Sau cùng, sự đa dạng gen phải là một phần trong cơ sở của doanh nghiệp, chứ không phải bị khóa nhốt trong tầng hầm như một kẻ khủng dờ (công việc tự quyết) hay được gắn thêm vào phía trên như cái đầu của Frankenstein (chỉ định người ngoài).

Vậy, một doanh nghiệp có thể làm gì để thay đổi quá trình mã hóa gen của mình? Trước hết, doanh nghiệp cần cân trọng, không vịn quá chặt những chiếc đinh vít cố kết khung quản trị. Trên thực tế, điều này có thể đồng nghĩa với việc chừa lại kẽ hở trong thủ tục hành chính (tất cả các ngành có buộc phải sử dụng cùng một định dạng lập kế hoạch chiến lược không?); nó cũng có thể đồng nghĩa với sự miễn cưỡng hơn trong việc sử dụng các bài học quá khứ để đào tạo nhân viên cho tương lai (ta sẽ không thể thu được gì nhiều khi đào tạo quân đội sử dụng giáo mác hay cung tên ngay trước đêm súng nòng dài ra đời); hoặc nó có thể đồng nghĩa với sự sẵn lòng hơn nữa trong việc tuyển dụng và thăng chức cho những cá nhân không “giống chúng ta” (sẽ quá dễ dàng cho các nhà quản trị cấp cao khi duy trì một lõi gen nghiêm trọng bằng cách đầu hàng trước cám dỗ tuyển dụng và thăng chức với hình ảnh riêng của mình).

Thông thường hơn, việc bảo toàn cấp độ đa dạng gen nhất định trong một doanh nghiệp đòi hỏi các nhà

lãnh đạo doanh nghiệp phải rất cẩn trọng với việc niếm tin và quan điểm nào cần định chế hóa và với mức độ ra sao trong hệ thống quản trị hành chính của doanh nghiệp. Thường chỉ tồn tại một ranh giới mỏng manh giữa khao khát đáng ngưỡng mộ là hệ thống hóa bài học và phương pháp thực hành tốt nhất với nhu cầu làm sao để khung quản trị không trở nên cứng nhắc và thiếu linh hoạt. Theo nghĩa này, vấn đề với thủ tục cứng nhắc không chỉ nằm ở chỗ nó làm đội lên chi phí hoạt động không cần thiết, mà còn ở chỗ nó thúc ép việc phải có một khung quản trị chủ đạo, duy nhất thông qua các nghi thức quản trị mà nó kiểm soát. Các quy định cứng nhắc càng quyền năng, sự đa dạng gen càng hạn chế. Đây là điều chắc chắn đã xảy ra tại IBM. Có thể IBM cũng từng hô khẩu hiệu “Think!” (Suy nghĩ), nhưng khẩu hiệu này cần được dẫn hướng: “Tất cả đừng nghĩ giống nhau.”

Cam kết phát huy tối đa tương quan tiếng nói của những nhân viên “khác biệt” về gen cũng có ý nghĩa trọng yếu trong việc đảm bảo sự tồn tại của đa dạng gen trong doanh nghiệp. Ban quản trị cấp cao phải học cách nhắm tìm và tưởng thưởng cho những tín hiệu không chính thống. Chủ tịch của một trong những công ty dược phẩm thành công nhất thế giới đã áp dụng một phương pháp đơn giản. Hiểu rằng bất kỳ dự án nào được đề đạt lên ban quản trị đều đã qua hàng chục lượt xem xét và đều được thuyết phục và thậm chí đồng ý trước, vị chủ tịch này thường lần theo những dự án bị loại từ rất lâu trước khi tới được cấp quản trị. Logic của ông đơn giản như sau:

Tôi hiểu rằng, bất kỳ điều gì mà chúng tôi thấy được ở cấp ban quản trị sẽ khá nhất quán với mô hình kinh doanh hiện tại của chúng tôi. Tôi tìm kiếm những dự án nằm hơi lệch khỏi bức tường đó, những dự án mà có thể thay đổi mô hình kinh doanh của chúng tôi.

Việc phân biệt đa dạng gen và đa dạng văn hóa cũng rất quan trọng. Rất nhiều kẻ tụt hậu là những công ty quốc tế. Nhiều công ty có văn hóa rất đa dạng. Nhiều công ty tung hô sự đa dạng đó như một nguồn thế mạnh và đổi mới. Tuy nhiên, phần lớn tiềm năng sáng tạo mà sự đa dạng văn hóa đem lại thường phải nhường bước trước sự trung chinh với những quan điểm đơn điệu về ngành và cách thức cạnh tranh trong đó. Trong một dịp, một trong hai chúng tôi có cơ hội trình bày trước các nhà tư vấn trẻ của một trong những công ty tư vấn hàng đầu thế giới; trong khán phòng hôm đó có đại diện của hơn 70 quốc gia. Nhưng mỗi chuyên gia tư vấn lại trải qua quá trình đào tạo cứng nhắc giống hệt nhau, và mỗi người đều xuất hiện với khung quản trị có kích thước tương tự. Có một ranh giới rõ rệt giữa xã hội hóa và tẩy não. Các doanh nghiệp tôn thờ đa dạng văn hóa nhưng lại thúc ép theo mặc định hoặc tùy ý tái thiết kế tập hợp quan điểm chính thống về ngành, và các giáo lý quản trị cũng yếu ớt trước tính cạnh tranh không kém gì các giáo lý vị chủng thiên cận.

Hơn bất kỳ điều gì khác, việc mở rộng khung quản trị tùy thuộc vào lòng ham hiểu biết và sự khiêm nhường. Chính những nét tính cách này sẽ khiến một nhà quản lý cấp cao sẵn lòng chấp nhận những nhân viên cấp thấp cho rằng cấp trên của mình là người cộc cằn, cũng như có sự kiên nhẫn cần thiết để mở rộng những bộ phận theo tầng bậc cấu trúc tạo ra rào cản đối với quá trình “học hỏi hướng lên”. Chính sự khiêm nhường sẽ thúc đẩy ban quản trị cấp cao đào sâu vào đầu não của đối thủ cạnh tranh để kiểm tra các giới hạn trong khung quản trị của mình. Một điều thú vị cần chú ý là mặc dù các nhà quản lý Nhật Bản nổi tiếng vì tuân thủ chặt chẽ các quy chuẩn văn hóa về ứng xử, ăn mặc, sự tôn kính và chu đáo, song họ vẫn cần mẫn học hỏi các văn hóa quản trị khác. Hãy xem xét một ví dụ đơn giản. Người Nhật dường như không hề xấu hổ với việc giải thưởng lớn nhất về chất lượng mà mình đạt được mang tên một người nước ngoài, Tiến sĩ Deming. Trong khi việc tổng thống nước Mỹ trao tặng giải Ishikawa về chất lượng, và do đó vinh danh món nợ của nền công nghiệp phương Tây với bậc thầy

chất lượng Nhật Bản là điều khó có thể hiểu nổi.

Phải nói rằng, nhiều doanh nghiệp mà chủ yếu là các doanh nghiệp Mỹ đã phải trả một cái giá rất đắt cho tư cách tác giả. Chất lượng ư? Vâng, người Mỹ đã phát minh ra nó. Thiết kế giá trị ư, cũng là của chúng ta. Chúng ta chỉ đơn giản là thực hiện không được tốt cho lắm. Những cách nghĩ này được nói trong khắp các văn phòng điều hành từ Manhattan đến Long Beach. Mặc dù ở đây còn có sự hiện diện của điều khác ngoài chân lý nhỏ bé, nhưng ý nghĩa tựu chung là chẳng cần gì nhiều để nhận ra rằng chúng ta đã không biết. Một nhà quản lý người Nhật tham gia một nghiên cứu của chúng tôi đã phát biểu hết sức hàm súc: “Các nhà quản lý người Mỹ làm thầy giỏi hơn là làm trò”. Chỉ có một số công ty, như Motorola và Ford, sẵn sàng thừa nhận mình học hỏi từ Nhật Bản. Song Nhật Bản không độc quyền về trí tuệ quản trị hơn so với Mỹ. Nếu ranh giới phân chia thành công và thất bại không phải là biên giới quốc gia, họ sẽ không phải người xác lập khung quản trị tốt hơn hay tệ hơn. Nếu các nhà quản lý Nhật Bản coi mình là người có nhiều điều để dạy phần lớn thế giới hơn là phải học hỏi từ thế giới, đối thủ cạnh tranh của họ có thể khui rượu ăn mừng. Các công ty thành công của Nhật Bản chắc hẳn không quên bài học trong quá khứ gần đây của mình: Chỉ bằng cách xem xét một cách khiêm nhường những ưu điểm của khung quản trị khác, ta cũng có thể mở rộng và làm giàu khung quản trị của riêng mình.

GẠT BỎ QUÁ KHỨ

Bảo toàn cấp độ đa dạng gen nào đó đôi khi cũng đủ để tránh được nguy cơ diệt vong. Nhưng sẽ thế nào nếu môi trường thay đổi nhanh chóng? Doanh nghiệp đã có đầy những “bản sao” lỗi thời? Trong những trường hợp như vậy sẽ xuất hiện nhu cầu sử dụng “liệu pháp thay thế gen”. Những gen có lỗi, xét theo bối cảnh mới của ngành, phải được thay thế bằng những gen khỏe mạnh. Trong thuật ngữ kinh doanh, loại bỏ gen lỗi được mô tả chính xác nhất bằng cụm từ “gạt bỏ”.

Mặc dù khá thời thượng, song việc xây dựng “tổ chức học tập” chỉ là phân nửa của giải pháp. Quan trọng không kém là việc xây dựng một tổ chức “gạt bỏ”. Tại sao trẻ em học kỹ năng mới nhanh hơn nhiều so với người trưởng thành? Một phần vì các em có ít thứ cần gạt bỏ hơn. Tại sao giáo viên dạy nhạc và huấn luyện viên thể thao chú trọng nhiều đến việc phát triển ban đầu “những thói quen phù hợp”? Vì họ biết học tập dễ dàng hơn gạt bỏ. (Hãy thử hỏi bất kỳ tay tự học đánh golf nào một động tác hoàn toàn khác lạ!) Để tạo dựng tương lai, doanh nghiệp phải gạt bỏ ít nhất một phần quá khứ. Tất cả chúng ta đều quen thuộc với khái niệm “đường cong học tập”, nhưng còn “đường cong lãng quên” – tỷ lệ mà tại đó doanh nghiệp có thể gạt bỏ những thói quen cản trở thành công tương lai thì sao?

Doanh nghiệp càng thành công, đường cong lãng quên của nó càng mỏng. Một công ty rất thành công mà chúng tôi biết gần đây đã tổ chức kỷ niệm 25 năm ngày thành lập. Nhân dịp này, công ty đã đặt hàng các họa sĩ vẽ 25 bức tranh mô tả những thành phần (chiến lược, thị trường, kỹ năng và phương pháp thực hành) góp phần vào bảng thành tích doanh nghiệp đáng ghen tị. Các bức tranh được trưng bày ngay trong tòa tháp trụ sở của công ty. Một trong hai chúng tôi đã gợi ý – theo kiểu nửa đùa nửa thật – rằng mỗi năm, ban quản trị cấp cao nên cất vào kho ít nhất một bức tranh để công nhận chủ đề của bức tranh đó liên quan đến quá khứ của công ty nhiều hơn tương lai. Điều mà chúng tôi thật sự muốn nói ở đây là công ty phải nỗ lực để lãng quên ngang bằng với nỗ lực dành cho việc học tập.

Đây là một thông điệp quan trọng đối với những kẻ thách thức ngành thành công. Trước khi những kẻ thách thức mới trở nên quá kiêu ngạo, trước khi Bill Gates nói thêm quá nhiều điều làm mất uy tín của

IBM hay Ted Turner cười nhạo thêm về mạng lưới truyền phát truyền thông hay Intel ăn mừng trước vận đen của các đối thủ Nhật Bản, họ nên dành một phút để suy ngẫm. Thành công liên tục của những người thách thức không được đảm bảo nhiều hơn thành công của những kẻ đương thời vừa bị thay thế. Trong khi say sưa ăn mừng chiến thắng, nhiều kẻ thách thức có thể thấy rõ thực tế rằng, những kẻ đương thời vừa phải rời vị trí đã từng có lúc là người thách thức. Microsoft và EDS được tôn vinh như những mô hình “công ty máy tính phi vi tính” mới. Ted Turner của CNN danh tiếng; Anita Roddick, nhà sáng lập The Body Shop; Andy Grove – CEO trực tính của Intel; Ngài Colin Marshall, vị chủ tịch hòa nhã của British Airways và T.J. Rodgers, ông chủ ngoan cố của Cypress Semiconductor, tất cả đều là những người có tầm nhìn xa trông rộng trong kinh doanh. Song lúc này, họ cũng đang nhìn chằm chằm từ bìa của những cuốn tạp chí kinh doanh trước đó từng ca tụng John Akers (IBM), Ken Olsen (DEC), Robert Stempel (General Motors) và David Kearns (Xerox). Với sự nhanh chóng đến không ngờ, những quan điểm dị thường của hôm qua lại trở thành tín hiệu của hôm nay.

Bị cuốn theo thành công, những kẻ thách thức thường quên mất nguyên tắc cơ bản nhất cho sinh khí doanh nghiệp: Để trở thành người một lần thách thức, thách thức tín hiệu chính thống của kẻ đương thời là đủ; nhưng để trở thành người thách thức hai lần, doanh nghiệp phải có khả năng thách thức những tín hiệu chính thống của chính mình. Dù người thách thức được chúc tụng trên phố Wall, so sánh đối chuẩn bởi đối thủ cạnh tranh hay được các học viên MBA ngưỡng mộ tìm hiểu đến đâu, có một điều không thể phớt lờ: Để làm mới ngành lần thứ hai, kẻ thách thức phải cải tạo chiến lược cốt lõi. Kẻ thách thức phải khái niệm lại định nghĩa của mình về thị trường, vẽ lại ranh giới của doanh nghiệp, xác định lại tuyên bố giá trị và suy nghĩ lại về những giá trị cơ bản nhất liên quan đến cách thức cạnh tranh. Ron Summer, cựu chủ tịch của Sony America và hiện đang làm việc cho Sony châu Âu, hùng hồn đưa ra quan điểm này: “Đích đến của công ty sẽ có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều so với nơi nó xuất phát. Khi ranh giới của ngành bị xóa bỏ, tờ chứng sinh của doanh nghiệp sẽ chẳng còn mấy ý nghĩa.”

Để đến được tương lai, doanh nghiệp phải sẵn lòng vứt bỏ, ít nhất một phần nào đó, quá khứ của mình. Có người đã từng nhận xét “Chúa trời tạo ra thế giới trong 6 ngày, nhưng Người không theo cơ sở sẵn có nào.” Điều cản trở hầu hết các doanh nghiệp khỏi việc tạo dựng tương lai không phải cơ sở sẵn có về thiết bị vốn lỗi thời (trường hợp của ngành ô tô Mỹ), hay cơ sở sẵn có về những sản phẩm đầu cuối phải được duy trì và cập nhật (biện minh của một số người ở IBM cho việc đầu tư phần lớn nguồn lực R&D cho máy tính lớn), và không phải là cơ sở sẵn có thiếu hiệu quả về cơ sở hạ tầng phân phối (nổi ám ảnh của những ngân hàng có mạng lưới chi nhánh rộng, nhưng không được sử dụng đúng mức). Điều cản trở doanh nghiệp khỏi việc tạo dựng tương lai là cơ sở sẵn có về tư duy – các thông lệ nghiêm nhiên – cái nhìn thiên cận về cơ hội và thách thức, và những quyết định chuẩn mực không ai thách thức, làm nên khung quản trị hiện tại.

Việc tạo dựng tương lai không yêu cầu doanh nghiệp phải từ bỏ toàn bộ quá khứ của mình. Trên thực tế, vấn đề trọng yếu đối với mọi doanh nghiệp là: Phần nào của quá khứ có thể sử dụng để tới tương lai, và phần nào trong quá khứ của chúng ta là hành lý thừa? Lãng quên quá khứ một cách có chọn lọc rất khó thực hiện do tình cảm và do kinh tế. Các nhà quản lý cấp cao thường đầu tư nhiều vốn tình cảm cho quá khứ. Hãy nghĩ đến mọi nhà quản lý cấp cao ở DEC, những người phải nghiền răng bán máy tính VAX cho khách hàng doanh nghiệp; các kỹ sư cao cấp của Xerox, những người dành cả đời thiết kế những chiếc máy in lớn, phức tạp; những người CBS trân trọng ký ức về Edward R. Murrow và Walter Cronkite và hi vọng có thể duy trì mãi mãi những ngày vinh quang của hệ thống tin tức truyền

hình mạng lưới; những chủ ngân hàng sống theo quy tắc 3-6-3 (vay tiền với lãi suất 3%, cho vay lại với lãi suất 6% và đánh golf vào lúc 3 giờ chiều). Các nhà quản lý này hiển nhiên không thấy dễ chịu khi phải đối mặt với thực tế rằng, vốn trí tuệ được tích lũy trong suốt một đời làm việc có thể chỉ còn lại giá trị ít ỏi trong môi trường đang thay đổi triệt để của ngành. Đối với những người xây dựng quá khứ, sức cám dỗ của việc bảo tồn nó có thể lấn át tất cả.

NHU CẦU TÁI XÂY DỰNG

Khoản đặt cọc của doanh nghiệp vào quá khứ vừa mang tính kinh tế, vừa mang tính tình cảm. Đối với một doanh nghiệp thành công, định nghĩa về thị trường phục vụ, tuyên bố giá trị được gửi tới khách hàng, cơ cấu biên lợi nhuận và giá trị gia tăng, cấu hình tài sản và kỹ năng tạo nên biên lợi nhuận này cùng hệ thống quản trị hỗ trợ đều góp phần tạo nên “động cơ” lợi nhuận trọn vẹn, ăn khớp (Xem Hình 3-1). Dù động cơ lợi nhuận có thể vận hành tuyệt vời trong một môi trường ngành cụ thể, song bất kỳ thay đổi nào xảy ra đối với môi trường đó cũng sẽ đe dọa đến hiệu suất của động cơ. Tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của động cơ trong một tập điều kiện (ví dụ, thi xuất phát nhanh với nhiên liệu là ni-trô-gli-xrin) có thể khiến nó gần như vô dụng trong tập điều kiện khác (ví dụ, cuộc đua Le Mans 24 giờ). Những thay đổi về quy định chính sách trong ngành dịch vụ tài chính ở Mỹ và sự nổi lên của các tổ chức “phi ngân hàng” với tư cách là đối thủ cạnh tranh đáng gờm, tranh giành khoản tiết kiệm cũng làm giảm hiệu suất động cơ lợi nhuận của nhiều ngân hàng truyền thống. Trong ngành bán lẻ, động cơ chạy bằng sự lỗi thời của Sears cuối cùng cũng bị đánh bật bởi turbine phản lực của Wal-Mart. Tuy nhiên, cuối cùng Sears cũng nhận ra nhu cầu tái xây dựng hoàn toàn động cơ lợi nhuận của mình, từ bỏ hình thức bán hàng catalog và chính sách chỉ bán hàng nhãn hiệu riêng, chuyển dịch từ chính sách đại lý tiêu thụ chú trọng vào sản phẩm cứng, sang chính sách đại lý tiêu thụ chú trọng vào sản phẩm mềm.

Hình 3-1. Phân tích động cơ kinh tế

	Tuyên bố giá trị cơ bản của chúng ta là gì?
Khái niệm “thị trường phục vụ”	Chúng ta đã phân khúc thị trường như thế nào?
	Chúng ta phục vụ nhóm khách hàng nào?
	Khách hàng của chúng ta ở đâu?
	Chúng ta lấy lợi nhuận từ đâu trong hệ thống kinh doanh?
Cơ cấu doanh thu và biên lợi nhuận	Biên lợi nhuận của chúng ta xuất phát từ đâu?
	Điều gì xác định quy mô lợi nhuận của chúng ta?
	Cái gì là động lực chi phí và giá chính?
	Chúng ta tin mình biết cách làm tốt điều gì?

Cấu hình kỹ năng và tài sản	Cơ sở hạ tầng vật chất nào hỗ trợ hoạt động kinh doanh của chúng ta?
	Kiểu kỹ năng nào vượt trội hơn trong công ty của chúng ta?
	Quỹ đạo chi tiêu cho hoạt động phát triển của chúng ta là gì?
	Chúng ta tỉnh táo như thế nào trước các mô hình cung cấp giá trị mới?
Tính linh hoạt và khả năng thích nghi	Chương trình đầu tư có thể tái định hướng dễ dàng như thế nào?
	Hạ tầng có thể tái cấu hình dễ dàng ra sao?
	Tập thể bỏ phiếu nào sẽ phản đối thay đổi nhiều nhất?

Thách thức đối với động cơ lợi nhuận của doanh nghiệp xuất phát từ những cải tiến mà đối thủ cạnh tranh thực hiện trên một thành phần cụ thể của động cơ đó: xác định lại ranh giới của thị trường phục vụ (như Canon đã làm với ngành máy in); đưa ra tuyên bố giá trị mới (như các quỹ tương hỗ trong thị trường tiền tệ của Mỹ đã làm trong thập niên 1980 khi họ bắt đầu coi các cá nhân là nhà đầu tư, thay vì người tiết kiệm thuần túy); khám phá cách thức lấy lợi nhuận từ những phần khác nhau của hệ thống kinh doanh (tăng thêm giá cho chất lượng tích hợp, thay vì dựa trên doanh thu dịch vụ); hay cấu hình lại tài sản và kỹ năng để sản xuất giá trị tương tự theo cách kinh tế hơn (như Service Corp. International đã làm khi đưa ra hình thức tổ chức tang lễ độc lập và những cơ sở “mật thất” vững chắc như vận tải nhà táng và ướp xác để đạt tính kinh tế theo quy mô). Động cơ lợi nhuận khác chuỗi giá trị: Nó bao gồm những niềm tin bám rễ sâu về ngành mà chúng ta đang hoạt động, về những gì chúng ta đang cung cấp cho khách hàng, về cách thức làm ra tiền từ ngành đó, về tài sản và kỹ năng nào là trọng yếu và đối thủ cạnh tranh của chúng ta là ai. Hãy nghĩ đến động cơ lợi nhuận như thứ có thật và khung quản trị như bản hướng dẫn sử dụng động cơ cụ thể cho chủ sở hữu. Vấn đề ở đây là mọi doanh nghiệp phải tỉnh táo trước bất kỳ thứ gì có thể phá hoại hiệu suất của động cơ trên phương diện là động cơ tạo lợi nhuận. Nó phải đặt câu hỏi không ngừng về bản thân rằng, liệu định nghĩa của nó về “thị trường phục vụ” có hẹp quá không, liệu cơ cấu lợi nhuận có thể duy trì lâu dài không, và liệu có cách nào khác, hiệu quả hơn để cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể không (Xem Hình 3-2).

Hình 3-2. Tìm thấy giới hạn của động cơ kinh tế hiện tại

Khái niệm “thị trường phục vụ”	Chúng ta đang không phục vụ khách hàng và nhu cầu nào?
Cơ cấu doanh thu và biên lợi nhuận	Có thể thu hút lợi nhuận từ điểm khác trong chuỗi cung ứng không?

Nhu cầu khách hàng có thể được phục vụ tốt hơn bởi cấu hình kỹ năng và tài sản khác không?

Cấu hình kỹ năng và tài sản

Điểm yếu của chúng ta đối với “các quy tắc mới của trò chơi” là gì?

Tính linh hoạt và khả năng thích nghi

Theo thời gian, động cơ lợi nhuận mới, hiệu quả hơn sẽ khiến động cơ cũ trở nên lỗi thời. Dịch vụ video qua đường truyền điện thoại nhanh chóng trở thành động cơ đưa các bộ phim tới các gia đình hiệu quả hơn hẳn cửa hàng cho thuê băng video. Đối với nhiều người, việc mua phần mềm máy tính qua điện thoại, được giao ngay ngày hôm sau là bộ máy hiệu quả hơn so với việc đi đến cửa hàng máy tính trong vùng. Biz Mart, Office Max và những công ty tương tự đã tạo ra một cỗ máy cung cấp thiết bị văn phòng cho các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ về cơ bản hiệu quả hơn. Charles Schwab đã sáng chế ra một đầu máy cung cấp dịch vụ môi giới hiệu quả hơn so với đầu máy của Merrill Lynch. Việc tăng nạp cho động cơ piston (theo đuổi chương trình tái cơ cấu và tái thiết) là không đủ nếu đối thủ cạnh tranh đã đầu tư cho động cơ turbine phản lực. Chẳng sớm thì muộn, mọi doanh nghiệp đều phải xây dựng động cơ kinh tế mới cho mình.

Giống như người thợ máy già, tóc hoa râm, than thở trước sự phức tạp của những chiếc ô tô hiện đại, những kẻ đương thời thường có động cơ có thể hiểu được trong việc bảo tồn động cơ kinh tế hiện có. Đỉnh điểm là họ miễn cưỡng thừa nhận các lực lượng chuyển đổi ngành với sự trang bị kém chủ động hơn nhiều. Năm 1991, một nhà điều hành cấp cao của CBS đã nói với ủy ban quốc hội rằng truyền hình kỹ thuật số “thách thức các quy luật vật lý”. Với khả năng xuất hiện của hàng trăm, thay vì hàng chục kênh truyền hình, chủ tịch CBS phát biểu: “Tôi không biết có bằng chứng nào cho thấy khán giả đang kêu gào, đòi thêm nhiều kênh truyền hình hơn.” Hẳn nhiên, truyền hình kỹ thuật số thật sự thách thức nhiều quy luật vật lý nếu một hãng truyền thông tìm cách cung cấp nó qua đường truyền mặt đất, nhưng mọi chuyện sẽ dễ dàng khi dịch vụ được cung cấp qua đường cáp băng thông rộng. Tương tự, người ta cũng ít đòi hỏi thêm những hoạt động truyền hình do các mạng truyền hình Mỹ sản xuất (có ai thật sự muốn xem thêm một chương trình truyền hình thực tế về cảnh sát hình sự bạo lực khác?). Trong khi đó, luôn có khả năng trong tương lai, mọi người sẽ coi truyền hình là thứ khác thay vì thiết bị giải trí bị động. Nó sẽ cung cấp cơ hội để mua sắm tương tác, hội thảo từ xa và chơi game. Câu hỏi duy nhất là: CBS có thể dự phân bao nhiêu trong tương lai của truyền hình?

Thật khó hình dung ra bất kỳ hoàn cảnh nào, trong đó, doanh nghiệp không được hưởng lợi nhiều hơn từ việc chủ động quản lý tiến trình phát triển của ngành, ngay cả khi ngành phát triển theo hướng phá hủy hiệu suất của bộ máy lợi nhuận hiện tại, so với việc để cho kẻ khác nắm quyền kiểm soát tốc độ và hướng chuyển dịch của ngành. Chúng ta không nên ngạc nhiên khi thấy các nhà quản lý Xerox ngày nay sẵn sàng hơn khi thừa nhận lẽ ra họ không bao giờ nên để các công ty Nhật Bản nắm thế chủ động trong ngành máy in cỡ nhỏ, dù thành công trong phần khúc ngành này phá hủy cơ cấu lợi nhuận của Xerox. Tương tự, các nhà quản lý của Sears chắc hẳn cũng ước họ có thể dịch chuyển sớm hơn để hiểu và khai thác tiềm năng đối với hình thức bán lẻ nhãn hiệu có chiết khấu; các đài truyền hình như CBS, NBC và ABC chắc hẳn phải tự trừng phạt mình khi để CNN cướp mất cuộc diễu hành trong ngành kinh doanh tin tức toàn cầu; và các nhà điều hành của các hãng ô tô Detroit chắc hẳn phải rất hối tiếc vì đã

vui vẻ từ bỏ phân khúc ô tô nhỏ “kém hấp dẫn” cho các đối thủ Nhật Bản trong thập niên 1970. Ngay cả Daimler-Benz oai phong, với kế hoạch được công bố về chương trình cắt giảm chi phí và sản xuất dòng xe Mercedes “cấp thấp” (có thể sản xuất bên ngoài nước Đức), dường như cũng nhận ra trong cuộc cạnh tranh toàn cầu, cách phòng thủ duy nhất là tấn công mạnh mẽ. Cách tốt nhất để đảm bảo một doanh nghiệp không gặp phải rủi ro từ những đối thủ cạnh tranh giàu sức tưởng tượng hơn là trở thành người đầu tiên có ý tưởng về động cơ cung cấp giá trị thay thế, người đầu tiên “xử lý” sản phẩm và dịch vụ riêng của mình, và người đầu tiên đến tương lai, ngay cả khi tương lai đó hủy hoại thành công của quá khứ. Đúng như Andy Grove của Intel từng nói, “Bạn phải là đối thủ cạnh tranh rắn mặt nhất của chính mình.”

Có lẽ, lời bào chữa thường được sử dụng nhất cho việc ngồi im chờ đợi là để tạo dựng tương lai, chúng ta cần phá bỏ hoạt động kinh doanh nền tảng hoặc tiết kiệm để có đủ tiền mặt, nguồn lực kỹ thuật hoặc kỹ năng quản trị. Mặc dù lý lẽ này thường được phát biểu thái quá, song doanh nghiệp đúng là sẽ phải đối mặt với câu hỏi hóc búa khi ngành phát triển theo hướng hoàn toàn ngược lại. Ở một mức độ nào đó, đây là vấn đề của một IBM phụ thuộc vào máy tính lớn và của các mạng truyền hình Mỹ. Cách duy nhất đối với một doanh nghiệp trong tình thế khó xử như vậy là công nhận “mối đe dọa” sớm đủ để quá trình chuyển dịch từ bộ máy lợi nhuận này sang bộ máy lợi nhuận khác có thể được quản lý tốt, theo đúng trật tự.

Cách đây một vài năm, tờ Financial Times đã đăng một biếm họa mô tả hình ảnh nhà điều hành của IBM đứng bảo vệ trước cửa chính của tòa lâu đài đang bị đám đông xâm chiếm tràn vào. Cánh cửa có đề chữ “Hệ thống mở” nhưng thay vì đi qua cánh cửa đó, những kẻ cướp lại vây quanh người bảo vệ và đập nát bức tường. Nhà điều hành IBM nói với giọng hết sức long trọng: “Hãy để việc mở khóa cánh cửa này đánh dấu sự bắt đầu của kỷ nguyên cởi mở.” Thông điệp rất rõ ràng: Xu hướng hướng tới hệ thống mở là một việc đã rồi, và phần còn lại của thế giới không chờ đợi IBM đưa ra quyết định, suy xét đúng sai về việc hỗ trợ hệ thống điều hành mở hay độc quyền. Thất bại trong việc nắm lấy hệ thống mở, IBM không thể gây ảnh hưởng nhiều đến quá trình phát triển của các xu hướng này và có vị thế yếu trong việc khai thác chúng.

Những năm tháng lãng phí xuất phát từ sự thiếu nhạy cảm đối với các xu hướng ngành và khuynh hướng từ chối những sự thật không mấy dễ chịu thường đẩy ngành kinh doanh cơ bản của một doanh nghiệp rơi vào tình trạng nguy hiểm, đến khi nhu cầu thay đổi không thể trốn tránh được nữa, thì tiền mặt, con người và năng lực trí tuệ cần thiết để cải tạo các chiến lược cốt lõi của doanh nghiệp phần lớn đã bị phung phí. Vì vậy, câu hỏi dành cho những người thách thức ngày hôm nay là: Liệu họ có thể tái đầu tư vào bản thân và ngành của mình kịp thời, nhờ đó tránh được sự “đổ máu” mà những kẻ mới đến, ít ràng buộc gây ra cho những người đương thời trong ngành không?

Rất ít doanh nghiệp có khả năng cải tạo kịp thời ý thức đã bắt rễ sâu về việc họ là ai, họ đang hoạt động trong ngành nào, ai là khách hàng của họ và những khách hàng đó muốn gì. Hẳn nhiên cũng có ngoại lệ. Motorola đã tự cải tạo mình khi quyết định thâm nhập ngành đài bán dẫn, và thêm một lần nữa khi đưa ra cam kết đối với ngành điện thoại di động, và lần khác, khi xác định bản thân là công ty điện tử tiêu dùng (cũng như công ty điện tử chuyên nghiệp). J. P. Morgan đã tự cải tạo mình khi chuyển đổi hoạt động từ ngân hàng thương mại thành ngân hàng đầu tư. Gap cải tạo bản thân khi phát triển từ một cửa hàng bán lẻ quần bò nhập kho giá rẻ với số lượng lớn thành nhà bán lẻ hàng may mặc thiết yếu thời trang, định giá theo giá trị.

Để thoát khỏi lực kéo trọng trường của quá khứ, các nhà quản lý phải tin rằng, thành công trong tương lai không phải là điều chắc chắn. Không một doanh nghiệp nào bước ra khỏi quá khứ, trừ phi cảm thấy việc lặp lại quá khứ sẽ không đảm bảo thành công tương lai. Để tạo động cơ chuẩn bị cho ngày mai ngay từ hôm nay, trước hết các nhà quản trị cấp cao phải tin vào tính tạm thời của thành công hiện tại. Vì vậy, sự cấp bách kéo theo đó có ý nghĩa trọng yếu đối với việc cung cấp động cơ để mở rộng khung quản trị truyền thống và bắt đầu công việc đầu đón là tái thiết gen. Hẳn nhiên, bí quyết là tạo ra sự cấp bách này khi doanh nghiệp vẫn đang trên đỉnh cao thành công.

Làm sao ta có thể tạo ra cảm giác cấp bách trước khi cuộc khủng hoảng mới chớm xuất hiện, trước khi môi trường trở nên hoàn toàn bất lợi? Làm sao có thể có đủ số người nhận ra nhu cầu học hỏi trước khi quá muộn? Khi tốc độ tiến hóa gen tụt lại sau tốc độ thay đổi của môi trường, những loài như khủng long có thể bị xóa sổ. Dạng thức tương đương trong thế giới doanh nghiệp là thời kỳ cắt giảm nhân viên trên diện rộng và tái cơ cấu hàng loạt. Chỉ với việc gạt bỏ theo dự đoán, ta mới có thể hi vọng vào một cuộc cách mạng không đổ máu.

Rõ ràng sẽ không tồn tại động cơ lãng quên quá khứ một cách có chọn lọc, nếu các nhà quản lý và nhân viên không tin rằng việc lặp lại quá khứ không giúp duy trì thành công trong tương lai. Mặc dù bất kỳ ai suy nghĩ thấu đáo đều sẽ thừa nhận điểm này ở cấp độ khái niệm, nhưng gạt bỏ sẽ không diễn ra trừ khi tất cả những người suy nghĩ thấu đáo hiểu nó ở cấp độ trực giác và cảm xúc. Các nhà quản lý và nhân viên phải đối mặt với khả năng chắc chắn xảy ra sự suy giảm doanh nghiệp; những dấu hiệu yếu ớt cảnh báo thảm họa đang tới phải được khuếch đại; mọi người phải hiểu ở điểm nào và trong điều kiện nào, động cơ kinh tế hiện tại sẽ hết nhiên liệu.

Bằng cách xem xét xu hướng của ngành và những điểm gián đoạn tiềm năng, dù là về công nghệ, nhân khẩu học, quy định pháp lý, hay xã hội, doanh nghiệp có thể đẩy nhanh lịch sử phát triển và gạt hái cho mình quan điểm về những gì có thể khiến động cơ lợi nhuận hiện tại dừng hoạt động. Việc thực hành này hết sức quan trọng đối với mọi doanh nghiệp. Nếu ban quản trị cấp cao không thể nêu rõ 5 hay 6 xu hướng ngành cơ bản là nguy cơ lớn nhất đe dọa thành công tiếp theo của doanh nghiệp, thì ban quản trị đó không thể kiểm soát được vận mệnh doanh nghiệp. Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tránh cuộc khủng hoảng lợi nhuận thật sự đều phải tạo ra một cuộc khủng hoảng giả hiệu từ trước đó nhiều năm.

Hãy xem xét ví dụ sau. Trong thập niên 1980, doanh thu của một trong những công ty dịch vụ thành công nhất thế giới đã tăng từ 1 tỷ đô-la lên 5 tỷ đô-la. Ban quản trị cấp cao hiển nhiên rất tự hào về kết quả hoạt động này. Không đưa ra thay đổi cơ bản nào trong định hướng chiến lược, doanh nghiệp dự đoán sẽ đạt được mức doanh thu lên đến 20 tỷ đô-la vào thời điểm chuyển giao thế kỷ. Song khi xem xét kỹ hơn, thành công tương lai không có sự bảo đảm. Với doanh thu 1 tỷ đô-la, công ty có 10.000 nhân viên, với 5 tỷ đô-la, bảng lương đã lên tới con số 55.000 người. Chúng tôi đã đặt câu hỏi cho các nhà quản lý cấp cao: Mục đích của công ty có phải là trở thành một trong những nhà tuyển dụng lớn nhất thế giới không? Vì nếu công ty đạt được mục tiêu 20 tỷ đô-la, mà không có thay đổi nào trong hiệu suất của động cơ kinh tế, thì đó chính là đích đến mà công ty sẽ tới (ngay cả khi hầu hết các công ty khác đang cắt giảm nhân sự). Vấn đề được xem xét ở đây là: Công ty đang theo đuổi “tăng trưởng vô giá trị”, trong đó giá trị gia tăng trên mỗi nhân viên thực ra đã giảm khi điều chỉnh theo lạm phát.

Ngoài ra còn có một dấu hiệu báo nguy hiểm khác. Mục đích thường được công ty phát biểu là trở thành nhà cung cấp dịch vụ “đầu” ngành. Nhưng khi xem xét danh sách những khách hàng doanh nghiệp lớn đã ký hợp đồng trong vài năm trở lại đây, ban quản lý nhận ra khách hàng của họ có nhiều khả

năng sẽ trở thành những kẻ chậm bước theo sau hơn là trở thành người dẫn đầu trong các ngành tương ứng. Làm sao công ty có thể trở thành nhà cung cấp dịch vụ đầu ngành nếu khách hàng của mình không phải là người dẫn đầu ngành của họ? Những hiểu biết đơn giản, được chia sẻ giữa hàng trăm các nhà quản lý cấp cao đủ để thuyết phục những nhân vật cấp cao nhất tin rằng nỗ lực lớn là cần thiết để đại tu đầu máy lợi nhuận của doanh nghiệp và khám phá những con đường mới dẫn tới tương lai.

Boeing đã nỗ lực hết sức để đảm bảo mọi nhân viên đều hiểu rằng không thể thâm nhập vào tương lai khi lặp lại quá khứ. Cái nhìn tua nhanh của Boeing về tương lai cuối thập niên 1980 thuyết phục công ty tin rằng, đến thời điểm chuyển giao thế kỷ, các hãng hàng không sẽ chịu áp lực lợi nhuận lớn, và nhu cầu mua máy bay Boeing mới sẽ tụt dốc. Mặc dù Boeing dự đoán mỗi năm các hãng hàng không thế giới sẽ ngừng sử dụng 300 máy bay trong giai đoạn đầu thập niên 1990, song trên thực tế, số lượng này chỉ gần 100 chiếc. Mặc dù chi phí vận hành máy bay cũ cao hơn, nhưng nhiều hãng hàng không vẫn thấy việc tiếp tục sử dụng máy bay cũ, đã khấu hao nhưng rẻ hơn việc đồ hàng chục triệu đô-la để mua những chiếc máy bay hiện đại hơn. Giải pháp duy nhất là thay đổi phép toán của các hãng hàng không bằng cách giảm mạnh thời gian và chi phí sản xuất máy bay mới. Tuy nhiên, các nhà quản lý lại lo lắng, làm sao chúng ta có thể giải thích cho nhân viên hiểu những mục đích to lớn như vậy là cần thiết? Làm sao chúng ta có thể khai thác tâm lực và trí lực cần thiết để tái tạo thành công? Cuối cùng, Boeing đã thuê làm một video, trong đó một phóng viên tin tức giả hiệu trong tương lai không quá xa thông báo về cái chết của một công ty từng là công ty vĩ đại. Khi những người công nhân râu rĩ cầm trong tay chiếc thẻ nhân viên và đi thành hàng một ra khỏi các nhà máy của Boeing, người đưa tin công bố cái kết buồn thảm cho một kỷ nguyên của ngành hàng không. Kẻ đứng đầu đầy ử rử từng chìm trong cơn mê tự hứa sẽ tự động hóa hoàn toàn quy trình thiết kế máy bay mới, giảm tối đa 50% thời gian chế tạo máy bay mới, và cắt giảm hơn nữa mức lưu kho, tất cả với mục đích cắt giảm 25% chi phí sản xuất máy bay. Ngay cả đối thủ cạnh tranh gai góc nhất của Boeing, Airbus cũng không ngại ngần công nhận, nếu Boeing đạt được các mục tiêu của mình, công ty sẽ chuyển đổi được cả ngành.

Đầu thập niên 1980, Motorola bắt đầu thực hiện những nỗ lực chặn đứng tương lai tương tự. Nhận thức đầy đủ về cuộc xâm nhập mà các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản đã thực hiện trong ngành điện tử tiêu dùng (Motorola từng phải bán ngành hàng tivi của mình cho một đối thủ Nhật Bản), công ty bắt đầu lo ngại rằng một ngày nào đó, các ngành điện tử chuyên nghiệp cũng yếu ớt trong cuộc cạnh tranh với Nhật Bản. Đây đã là thực tế trong ngành đài bán dẫn, và các đối thủ cạnh tranh châu Á đang bám gót Motorola trong những ngành như radio di động hai chiều, điện thoại di động và máy nhắn tin. Ngoài ra, ranh giới giữa điện tử chuyên nghiệp và tiêu dùng ngày càng mờ đi, và các công ty Nhật Bản đang bắt đầu đưa những kỹ năng sản xuất và marketing hàng loạt vào những ngành kinh doanh như điện thoại di động. Tại một cuộc họp hội đồng chủ tịch đáng nhớ, một tổng giám đốc cấp cao thậm chí đã liều lĩnh khẳng định chất lượng của công ty đã xuống cấp. Phản ứng ban đầu của Motorola là tổ chức một chương trình xây dựng nhận thức “Vươn lên để thách thức”, giúp hàng nghìn nhân viên của công ty nhận thức được những dấu hiệu cảnh báo sớm về ngày đèn đỏ có thể xảy đến. Một lần nữa, sự lĩnh hội tạo được, kết hợp cùng sự giúp sức to lớn của thái độ có-thể-làm đã đẩy công ty tới những cải tiến hoạt động lớn lao và sự đánh giá lại cơ bản định hướng doanh nghiệp. Lường trước sự hội tụ của điện tử chuyên nghiệp và điện tử tiêu dùng cũng như kịp thời chuẩn bị, Motorola đã đẩy lui thành công cơn sóng cạnh tranh Nhật Bản – một chiến thắng mà rất ít các công ty điện tử khác có được. Khi thập niên 1990 bắt đầu lộ dạng, Motorola vẫn duy trì được vị thế dẫn đầu ngành trong từng ngành cốt lõi của mình. Theo minh họa của những ví dụ trên, việc gạt bỏ bắt đầu khi các nhân viên bị đe dọa bằng sự gián đoạn tiềm ẩn giữa công thức thành công của quá khứ và thách thức cạnh tranh của tương lai. Tổ

chức phải trải qua cảm giác bất an trước khi tiến hành gạt bỏ.

Bất kỳ doanh nghiệp nào tiến về trước trong khi mắt không rời khỏi gương chiếu hậu chẳng sớm thì muộn sẽ đâm sâu vào bức tường gạch. Mục tiêu khiến bức tường gạch đó trở nên rõ ràng hơn với các nhân viên không phải là nhằm tạo ra cảm giác bất an. Bất an là thứ không thể huy động. Mục tiêu ở đây là tạo ra cảm giác cấp bách. Bất an là sản phẩm của cảm giác không chỗ dựa, khi mọi người nhận ra những gì doanh nghiệp đang làm quá ít ỏi, quá muộn màng và không có cách nào để tránh được tai nạn tang thương. Sự cấp bách xuất hiện khi mọi người biết đến sự tồn tại của bức tường gạch, nhưng bức tường đó đủ xa để mọi người có thời gian để quay bánh và tránh tai nạn. Trách nhiệm của các nhà quản lý cấp cao là đảm bảo bức tường sẽ xuất hiện gần hơn thực tế.

Điều mà một phó chủ tịch cấp cao của Microsoft nói về công ty của mình có thể đúng với bất kỳ doanh nghiệp thành công nào: “[Chúng tôi] có quyền lợi được bảo đảm trong cơ cấu ngành như đang tồn tại hôm nay.” Song bất kỳ doanh nghiệp nào đặt cược vào quá khứ hay hiện tại nhiều hơn vào tương lai sẽ gặp phải nguy cơ trở thành kẻ tụt hậu. Tuy nhiên, việc đặt cược vào tương lai sẽ bất khả thi nếu doanh nghiệp không thể hình dung ra tương lai đó. Đó là lý do Microsoft lại thành lập Advanced Technology Group, với nhiệm vụ hình dung và theo đuổi những cơ hội mới cho Microsoft trên xa lộ thông tin.

Vì vậy, ý thức về tính khả thi cũng quan trọng như linh cảm kéo một doanh nghiệp thoát khỏi quá khứ. Dù tình hình hiện tại của một doanh nghiệp kém hấp dẫn đến đâu, việc từ bỏ quá khứ để hướng đến tương lai cũng sẽ bất khả thi nếu doanh nghiệp không xây dựng cho mình một viễn cảnh say lòng về các cơ hội trong tương lai – chân trời cơ hội – đây là phương án thay thế hấp dẫn cho việc đơn giản hồi tưởng về thành công quá khứ. Để thả con chim đang nắm trong tay, doanh nghiệp phải nhìn thấy chục con chim khác trong bụi rậm. Tương lai phải trở thành thứ gì đó sống động và thực tế như hiện tại và quá khứ. Ban quản trị cấp cao phải giúp tổ chức xây dựng cái nhìn thú vị về cả mặt tình cảm cũng như trí tuệ về tương lai. Công cuộc xây dựng tầm nhìn xa về ngành sẽ là chủ đề của chúng tôi trong chương tiếp theo.

4. CẠNH TRANH VÌ TẦM NHÌN XA VỀ NGÀNH

Mục đích của cạnh tranh vì tầm nhìn xa về ngành ở mức độ nào đó khá đơn giản: khả năng xây dựng giả định tiềm năng nhất về tương lai, và từ đó phát triển tầm nhìn cần thiết để chủ động định hình quá trình phát triển của ngành. Bản chất của cuộc cạnh tranh vì tầm nhìn về ngành là cạnh tranh nhằm xác lập cho doanh nghiệp vị trí là người dẫn đầu tri thức về tầm ảnh hưởng đối với đường hướng và hình thức chuyển đổi ngành. Tầm nhìn xa về ngành giúp doanh nghiệp trở thành người tới được tương lai trước nhất và khoanh vùng vị thế dẫn đầu. Tầm nhìn xa về ngành cho biết về định hướng doanh nghiệp. Tầm nhìn xa về ngành cho phép doanh nghiệp kiểm soát tiến trình phát triển và nhờ đó kiểm soát số mệnh của chính mình. Bí quyết ở đây là nhìn thấy tương lai trước khi nó tới.

NHU CẦU CẦN CÓ TẦM NHÌN XA

Tầm nhìn xa về ngành giúp nhà quản lý trả lời ba câu hỏi trọng yếu: Thứ nhất, chúng ta nên cố gắng cung cấp những loại lợi ích mới nào cho khách hàng trong 5, 10 hay 15 năm tới? Thứ hai, chúng ta cần xây dựng hoặc tích lũy năng lực mới nào để mang lại cho khách hàng những lợi ích này? Và thứ ba, chúng ta sẽ cần tái cấu trúc giao diện khách hàng như thế nào trong một vài năm tới?

Quan điểm về tương lai cơ bản chính là quan điểm về lợi ích, năng lực và giao diện khách hàng. Đó cũng là quan điểm của Motorola. Motorola đã mơ về một thế giới, trong đó số điện thoại sẽ gắn với con người, thay vì địa điểm; các thiết bị nhỏ, cầm tay sẽ cho phép mọi người giữ liên lạc với nhau bất kể họ ở đâu; và các hãng truyền thông mới có thể truyền hình ảnh và dữ liệu cũng như tín hiệu giọng nói. Để thế giới này có thể trở thành hiện thực, Motorola hiểu mình sẽ phải củng cố năng lực nền kỹ thuật số, hiển thị màn hình phẳng và công nghệ pin. Motorola cũng hiểu rằng để nắm giữ tương quan lớn trong thị trường tiêu dùng đang phát triển nhanh chóng, công ty sẽ phải tăng cường tính hiệu biết về thương hiệu của khách hàng trên khắp thế giới.

Công ty máy tính Apple thường cho thấy tầm nhìn xa đáng kể. Trong thập niên 1970, công ty đã hướng tới một thế giới có “máy tính cho mọi đàn ông, phụ nữ và trẻ nhỏ”. Đó là thời điểm khi những chiếc máy tính thường được tìm thấy nhiều nhất ở những căn phòng xây dựng đặc biệt, nằm sâu trong lòng các tòa cao ốc văn phòng, và ý tưởng về một đứa trẻ sở hữu máy tính rất tức cười. Kết quả là Apple II, chiếc máy tính đại trà đầu tiên thật sự thành công, được tung ra năm 1977, 4 năm trước khi dòng máy tính cá nhân của IBM ra đời.

Một vài năm sau, khi các cá nhân còn đang vật lộn để “xóa mù máy tính”, thì Apple lại có thêm một nỗ lực nhìn xa, phải nói rằng nỗ lực đó được hỗ trợ bởi công trình tiên phong ở Xerox. Các kỹ sư của Apple đã tự đặt ra câu hỏi: “Nếu máy tính thông minh đến vậy, tại sao chúng ta không dạy cho chúng hiểu con người, thay vì làm ngược lại”. Xuất phát từ suy nghĩ khác thường này, đầu tiên là sự ra đời của Lisa, rồi sau đó là Macintosh, và người dùng máy tính được khai sáng trên thế giới không bao giờ nhìn vào dấu C nữa.

General Magic, một công-xóc-xium gồm các thành viên như Apple, AT&T, Motorola và Philips, cũng có tầm nhìn xa của riêng mình. Các sáng lập viên của General Magic mơ tưởng về một thế giới, trong đó các cá nhân có thể sử dụng những thiết bị bỏ túi để khám phá các con phố của một “khu kinh doanh” điển hình, truy cập các đại lý du lịch, ngân hàng hay thư viện ảo. Người dùng có thể “bắn” các “điệp viên thông tin” vào không gian mạng để đặt vé máy bay, tìm kiếm bài báo trên một tạp chí, kiểm tra giá hàng hóa, hay xem thực đơn của một nhà hàng địa phương. Tương tự như với hầu hết các dạng thể hiện của tầm nhìn xa về ngành, quan điểm của General Magic về tương-lai-sẽ-là hòa vào ý thức số mệnh, hiểu biết sâu sắc về xu hướng công nghệ và giấc mơ sống động về những cách thức làm cuộc sống tốt đẹp hơn. Việc General Magic có thành công trong công cuộc biến giấc mơ này thành hiện thực không vẫn chưa rõ ràng. Có tầm nhìn xa là chưa đủ để đảm bảo cho một hành trình sinh lợi hướng tới tương lai. Nhưng nếu không có tầm nhìn xa, hành trình này thậm chí sẽ không thể bắt đầu.

Chúng tôi tin không một doanh nghiệp nào có thể xoay sở mà không cần quan điểm rõ ràng về các cơ hội và thách thức của ngày mai. Trong những năm trở lại đây, một số người đã đặt câu hỏi liệu một doanh nghiệp có cần chút nào đến “tầm nhìn”? Khả năng thích nghi, triển khai cứng và kỹ thuật cản trở cũng như xử lý cơ bản ngày càng được đánh giá là có ý nghĩa quan trọng hơn tầm nhìn. Từ Cựu tổng thống George Bush tới Lou Gerstner của IBM, rất nhiều nhà lãnh đạo tuyên bố phát ốm với “chuyện tầm nhìn”.

Tuy nhiên, đối tượng của mỗi ác cảm như vậy khác với tầm nhìn về ngành. Những tầm nhìn thiếu thực tế cũng như được mừng tượng kém xứng đáng nhận chỉ trích, và những doanh nghiệp có vẻ thích khoa trương hơn hành động cũng vậy. ”Tầm nhìn” thường xuyên không là gì khác hơn ô cửa điểm cho đam mê tích lũy hướng theo cái tôi của vị CEO. Việc Chrysler mua một hãng sản xuất ô tô thể thao lạ mặt của Ý và nhà sản xuất máy bay phản lực là do cái tôi và ý thích bất chợt của cựu chủ tịch công ty, Lee Iacocca, chứ không phải xuất phát từ quan điểm chắc chắn, thấu đáo về những gì cần thiết để thành công trong ngành ô tô 10 năm sau này. Bất kỳ tầm nhìn nào đơn giản chỉ là sự mở rộng cho cái tôi của CEO đều nguy hiểm. Trong khi đó, việc chối bỏ ý niệm về tầm nhìn xa, chỉ bởi một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp không thể phân biệt đâu là ảo mộng, đâu là tầm nhìn, cũng giản đơn và nguy hiểm không kém.

Các học giả thường chỉ trích tầm nhìn của một doanh nghiệp khi thứ thật sự có vấn đề là năng lực điều hành của doanh nghiệp đó. Công ty máy tính Apple có tầm nhìn xa hơn hẳn hầu hết các doanh nghiệp cùng ngành, nhưng nó cũng mắc phải khá nhiều sai lầm điều hành. Điều này không làm suy yếu chất lượng tầm nhìn xa của Apple, nó chỉ chứng minh cho vấn đề, chỉ có khả năng nhìn trước tương lai thôi là không đủ. Tầm nhìn xa không đảm bảo thành công cạnh tranh. Những doanh nghiệp có tầm nhìn xa tốt nhất không phải lúc nào cũng là doanh nghiệp sinh lợi nhất. Nếu không phù hợp với năng lực điều hành, toàn bộ tầm nhìn xa về thế giới đều không có nhiều ý nghĩa. Ngược lại, khả năng điều hành tài ba nhưng lại thiếu tầm nhìn xa cũng không đủ để đảm bảo thành công tương lai.

Ngày nay, dường như có nhiều doanh nghiệp tin rằng, tầm nhìn xa là phần việc dễ dàng, còn triển khai thực hiện mới khó. Chúng tôi tin việc xây dựng tầm nhìn xa về ngành và đạt được hiệu quả hoạt động tuyệt vời là những nhiệm vụ mang tính thách thức không kém gì nhau. Rất nhiều lần, những điều được mô tả như thất bại triển khai ngày hôm nay thật ra lại là thất bại tầm nhìn xa của ngày hôm qua nguy tạo nên. Chi phí hoạt động phòng húp của IBM để quản lý khi mà máy tính mang lại tổng lợi nhuận lớn không kém gì thuốc lậu; song chi phí này sẽ đe dọa nhấn chìm công ty khi máy tính trở thành hàng hóa

đại trà với biên lợi nhuận thấp. Đầu thập niên 1990, một người IBM có thể đưa ra lý lẽ rằng, “thứ chúng tôi cần không phải là tầm nhìn, mà là cơ cấu chi phí thấp hơn, thời gian phát triển nhanh hơn”. Chúng tôi thường đáp lại như sau: “Tất nhiên các ngài cần cắt giảm chi phí – nhưng sao các ngài không bắt đầu giải quyết vấn đề chi phí từ 10 năm trước? Tại sao các ngài lại đánh giá thấp áp lực suy giảm mà hệ thống mở, nhà sản xuất sao chép và sự hội tụ của thiết bị điện tử tiêu dùng cùng điện toán sẽ tác động lên lợi nhuận?” Nhiều thất bại vận hành của IBM trong giai đoạn đầu năm 1990 có thể được truy dấu là do vấn đề khả năng nhìn trước tương lai trong những năm 1980.

Tình trạng thâm hụt chất lượng, khiến các nhà sản xuất ô tô Mỹ mất đi thị phần đáng kể trong thập niên 1970 và 1980 không chỉ do “điều hành kém”. Detroit không bỗng nhiên trở nên nhếch nhác, và các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản không khởi đầu bằng lợi thế chất lượng. Từ trước đó một thập kỷ, các nhà sản xuất ô tô của Nhật đã nhận ra cần phải có vũ khí cạnh tranh mới và đáng gờm để đánh bại các nhà sản xuất ô tô Mỹ tại thị trường nội địa của họ. Thứ vũ khí mới mà họ định phát triển là chất lượng, thời gian vòng đời và sự linh hoạt. 20 năm sau, tầm nhìn xa của Toyota đã trở thành cơn ác mộng triển khai của GM.

Vì nhiều lý do khác nhau, chúng tôi ưa dùng từ tầm nhìn xa hơn tầm nhìn. Tầm nhìn hàm chỉ một giấc mơ hoặc một điều hiển hiện, trong khi đó, tầm nhìn xa về ngành không đơn giản là ánh chớp lẻ loi của sự thông tuệ. Tầm nhìn xa về ngành dựa trên những hiểu biết sâu sắc về những xu hướng công nghệ, nhân khẩu học, quy định chính sách và lối sống có thể khai thác để viết lại các quy tắc của ngành và tạo ra không gian cạnh tranh mới. Mặc dù việc hiểu biết về các tác động tiềm năng của những xu hướng như vậy đòi hỏi sự sáng tạo và sức tưởng tượng, song bất kỳ “tầm nhìn” nào không dựa trên nền tảng thực tế vững chắc đều có khả năng là điều viễn vông.

Chúng tôi cũng rất thận trọng với từ “người nhìn xa trông rộng”. Mặc dù Akio Morita của Sony, Ray Smith của Bell Atlantic và Bill Gates của Microsoft đều được công nhận là những người nhìn xa trông rộng, nhưng một người nhìn xa trông rộng chuyên tâm với một mục đích rất có thể sẽ dẫn dắt công ty của mình đi vào con đường không lối thoát hướng tới tương lai. Rất thường xuyên, các lãnh đạo doanh nghiệp dần đi đến chỗ tin tưởng rằng, họ thật sự là những người nhìn xa trông rộng, rằng cái nhìn về phía trước của họ sáng suốt và chính xác hơn những người khác. Một chuyên gia vốn đầu cơ có thể sẵn sàng đặt cược vài triệu đô-la vào một người nhìn xa trông rộng, song sẽ là đại đột khi đặt cược tương lai của một doanh nghiệp hàng tỷ đô-la vào khả năng đọc tương lai của một cá nhân đơn lẻ bất kỳ. Chúng ta sẽ thấy, tầm nhìn xa về ngành là tập hợp tầm nhìn của nhiều người. Thông thường, quan điểm về tương lai, mà trên thực tế là quan điểm hỗn hợp của nhiều cá nhân, được các nhà báo hay những nhân viên ưa bợ đỡ coi là “tầm nhìn” của một người. Vì vậy, mặc dù Kobayashi có thể đóng góp phần đáng kể trong khái niệm nhìn xa trông rộng của NEC về “máy tính và truyền thông” (“C&C”), nhưng ý tưởng khai thác sự hội tụ giữa hai ngành này đan dệt với nhau từ suy nghĩ của nhiều chứ không phải một cái đầu ở NEC. Các nhà điều hành cấp cao không phải là những người duy nhất có tầm nhìn xa về ngành. Chúng ta sẽ thấy, thực ra vai trò chính của họ là nắm bắt và khai thác tầm nhìn xa tồn tại khắp tổ chức. Họ chịu trách nhiệm đảm bảo phát triển tầm nhìn xa về ngành, song nhiệm vụ này không phải là của riêng họ.

PHÁT TRIỂN TẦM NHÌN XA

Các nhóm quản trị cấp cao thường cạnh tranh giành tầm nhìn xa về ngành. Các ban quản trị cấp cao cạnh tranh phát triển cái nhìn tiên tri, chắc chắn và sáng tạo về những cơ hội sẽ khuấy đảo công cuộc

xây dựng trước năng lực của ngày mai, cung cấp trọng tâm cho các nỗ lực, đảm bảo tính nhất quán của chương trình đầu tư và có vai trò hướng dẫn cho những quyết định về liên minh chiến lược, mua lại và hãm phanh chủ nghĩa cơ hội bừa bãi và xa rời. Bất kỳ ban quản lý cấp cao nào không đầu tư đáng kể vào việc tạo ra tầm nhìn xa về ngành sẽ thấy mình bại trận trước các đối thủ cạnh tranh có tầm nhìn xa hơn.

Bất kể mọi người có biết hay không, thì đầu thập niên 1990 là thời điểm mà Lou Gerstner và ban quản trị IBM của ông đang cạnh tranh với Michael Spindler và ban quản trị Apple, những người đang cạnh tranh với Lewis Platt và ban quản trị Hewlett-Packard, những người đang cạnh tranh với Les Alberthal và ban quản trị EDS, những người đang cạnh tranh với George Shaheen và ban quản trị Andersen Consulting xây dựng quan điểm về tương lai của ngành công nghệ thông tin. Arthur Martineau và ban quản trị Sears cạnh tranh với David Glass và ban quản trị Wal-Mart, những người đang cạnh tranh với Joseph Antonini và ban quản trị Kmart xây dựng quan điểm có tầm nhìn xa về tương lai của ngành bán lẻ đại trà. Roy Vagelos và ban quản trị Merck cạnh tranh với Bob Bauman và ban quản trị SmithKline Beecham, những người đang cạnh tranh với Ngài Paul Girolami và ban quản trị Glaxo để hình dung và chuẩn bị cho một môi trường chăm sóc sức khỏe mới và khác biệt mạnh mẽ. Ray Smith và ban quản trị Bell Atlantic đang cạnh tranh với Bob Allen và ban quản trị AT&T, những người đang cạnh tranh với Richard McCormick và ban quản trị US West để định hình và thu lợi nhuận từ tương lai của ngành “thông tin giải trí”. Robert Crandall và ban quản trị AMR cạnh tranh với Stephen Wolf ở United và Colin Marshall ở British Airways để tạo ra hãng hàng không thật sự toàn cầu đầu tiên trên thế giới. Mọi ban quản trị này lại cạnh tranh với hàng nghìn những kẻ mới đến và công ty khởi nghiệp đang háo hức thách thức những người đương thời, giành vị thế dẫn đầu trong những ngành chuyển đổi triệt để của ngày mai. Khoản đặt cọc là hàng tỷ đô-la đầu tư vào cơ hội mới, khả năng cải thiện đời sống của nhiều công dân trên thế giới và sự ghi nhận những nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng vào lịch sử của các công ty dẫn đầu.

Chúng tôi gặp rất ít ban quản trị cấp cao nhận thức đầy đủ về trách nhiệm của họ trong việc phát triển tầm nhìn xa về ngành; hiểu rằng trừ khi họ giành chiến thắng trong cuộc chiến giành vị thế dẫn đầu về trí tuệ của hôm nay, nếu không, họ sẽ không thể giành chiến thắng trong cuộc chiến giành vị thế dẫn đầu thị trường của ngày mai. Khi được đẩy tới điểm này, các nhà quản lý sẵn sàng thừa nhận thành công của hôm nay không đảm bảo cho thành công của ngày mai, song hành vi của họ dường như lại dựa trên giả định ngầm rằng, tương lai sẽ ít nhiều tái diễn lại quá khứ. Ví dụ, ta có thể lý giải theo cách nào khác về việc tại sao năm 1991, IBM vẫn dành khoảng 1/3 ngân sách R&D cho “gã khổng lồ sắt”? Mặc dù các nhà quản lý thường chỉ cho chúng tôi thấy, ngành của họ hôm nay khác biệt như thế nào so với một thập kỷ trước, song có vẻ như rất ít người tỉnh táo trước khả năng ngành của họ có thể khác biệt như vậy sau một thập kỷ nữa. Thậm chí còn có ít hơn nữa những ban quản trị phát triển quan điểm tổng quan về việc ngành có thể khác biệt như thế nào.

Để đến được tương lai trước nhất, ban quản lý cấp cao hoặc phải thấy được cơ hội mà các ban quản lý khác không nhìn thấy, hoặc phải có khả năng khai thác cơ hội bằng khả năng xây dựng năng lực trước nhất và nhất quán, mà các doanh nghiệp khác không có được. Một lần nữa, chúng tôi thấy rất ít ban quản trị cấp cao có thể phác ra bức tranh hấp dẫn về không gian ngành mới, mà doanh nghiệp của họ muốn chiếm được trong một thập kỷ tới. Chúng tôi thấy rất ít ban quản trị cấp cao có chương trình hành động rõ ràng cho hoạt động xây dựng năng lực. Chúng tôi thấy có rất ít ban quản trị cấp cao dành cho công tác quản lý cơ hội thời gian ngang bằng như thời gian họ dành cho công tác quản lý hoạt

động.

Nhiều doanh nghiệp sử dụng các thương vụ mua lại lớn, liều lĩnh và “tinh thần hạch toán độc lập” cấp cơ sở để cải tạo doanh nghiệp. Mặc dù hữu dụng, song phương pháp mua lại hay thành lập đội chuyên trách không phải là phương án thay thế hữu hiệu cho tầm nhìn xa về ngành. Ban quản trị cấp cao thường coi các thương vụ này là lối thoát duy nhất để thoát khỏi một ngành kinh doanh đang bão hòa trong thế bất khả vãn hồi. Người ta không lạ gì việc chỉ có rất ít thương vụ mua lại thực sự làm lợi cho cổ đông của công ty mua lại. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc mua lại là lối thoát đơn giản cho những nhà điều hành cấp cao lười tư duy đến độ không thể suy nghĩ thông suốt về tương lai của đơn vị kinh doanh “cốt lõi” và có tính sáng tạo quá nghèo nàn, nên không thể khám phá ra những cách thức mới để triển khai năng lực hiện có. Mặc dù Xerox cố gắng “cân đối” danh mục kinh doanh bằng cách mua lại các công ty dịch vụ tài chính, nhưng công ty đã phải nhường “văn phòng tương lai” cho những doanh nghiệp hiểu rõ hơn về tiềm năng công nghệ được tạo ra trong chính trung tâm nghiên cứu Palo Alto của Xerox.

Mặc dù các đội chuyên trách, tinh thần hạch toán độc lập và việc phát triển từ hỗn độn thật sự mang lại sự phồn thịnh mới, bất ngờ cho sản phẩm, nhưng chúng vẫn không thể thay thế tầm nhìn xa về ngành. Bởi một cảm nhận phổ biến là các doanh nghiệp lớn gần như không thể đổi mới thật sự. Các doanh nghiệp này thường được mô tả như “những chú khủng long” hay “những chú voi vụng về”. Theo quan điểm này, người ta sẽ tạo ra bất kỳ ngành kinh doanh mới nào, có khả năng luôn lách thành công ra khỏi bàn tay tử thần của thủ tục hành chính doanh nghiệp cứng nhắc, chủ nghĩa bảo thủ và sự ngăn hãm bất chấp hệ thống, chứ không phải vì hệ thống. Nhưng ngay cả những chỉ trích dữ dội nhất nhắm vào các doanh nghiệp lớn, thiếu sáng tạo cũng hiếm khi cho thấy nhân viên của các công ty này ít sáng tạo hơn nhân viên làm việc cho các công ty nhỏ. Chính thủ tục hành chính cứng nhắc, nhiều cấp phê duyệt và thiếu tự do cá nhân đã kìm nén đổi mới.

Để bảo vệ những cá nhân giàu sức tưởng tượng khỏi bị những tín điều chính thống doanh nghiệp đè nặng, người ta đã thử áp dụng một số phương pháp: bộ phận dự án kinh doanh mới, đội chuyên trách, dự án vườn ươm, thưởng thưởng cho giám đốc các công ty hạch toán độc lập, v.v... Mặc dù thành công, đặc biệt ở 3M, song các nỗ lực này thường bị đối xử như trẻ mồ côi, bị tách ra khỏi những nguồn lực mà chúng cần để thành công. Xerox, Eastman Kodak và nhiều công ty khác thường chỉ thu được thành công khiêm tốn từ các chương trình phát triển dự án kinh doanh và đầu tư nội bộ của mình.

Một ngoại lệ thường được trích dẫn là chương trình phát triển máy tính cá nhân (PC) của IBM. IBM đặt cơ sở dự án PC ở Boca Raton, một địa điểm cách xa trụ sở chính ở bang New York đến độ không thể chỉ ra bằng đơn vị đo lường thuần túy. Dự án này được xác định rõ là “đơn vị kinh doanh độc lập”, báo cáo trực tiếp lên chủ tịch tập đoàn. Điều này cho phép đội PC vượt ra ngoài từ bên dưới sự kiểm soát và tín điều doanh nghiệp chính thống ngột ngạt của IBM. Kết quả là chương trình phát triển sản phẩm mới có tốc độ rất nhanh này phá vỡ gần như mọi nguyên tắc của IBM. Song điều này cũng có mặt trái, đội PC không có quyền tiếp cận trực tiếp các năng lực lớn của IBM về hệ điều hành máy tính và bán dẫn. Vì những năng lực này bị kiềm hãm trong ngành máy tính lớn truyền thống và còi cọc của IBM, nên PC buộc phải tìm đến các đối tác bên ngoài.

Microsoft và Intel đã vớ được món hời lớn từ việc IBM không thể giải thoát các năng lực trọng yếu khỏi ngành kinh doanh cũ đang chôn vùi chúng. Hiện nay, Microsoft và Intel là đối thủ cạnh tranh của IBM, hơn là đối tác. Thiếu khả năng để đội chuyên trách nắm giữ, tái cấu hình và tái triển khai những

năng lực này đồng nghĩa với việc IBM buộc phải nhường phần lớn tiềm năng lợi nhuận của cơ hội PC cho các nhà cung cấp. Không may khi hoạt động phát triển PC được đưa trở lại cơ cấu truyền thống của IBM, nó đã mất đáng kể đà phát triển và bao quanh là các nhà điều hành coi PC thuần túy là những “hệ thống ban đầu”, chứ không phải mẫu hình máy tính hoàn toàn mới. Vì vậy, mặc dù đội chuyên trách hay các đội hạch toán độc lập có thể giúp một nhóm nhỏ các cá nhân phá vỡ khung quản trị chủ đạo, nhưng cái giá mà họ phải trả cho sự tự do của mình là việc mất khả năng sử dụng đầy đủ những năng lực nằm ở nơi khác trong tổ chức, và chịu sự kiểm soát của những nhà quản lý không mấy hào hứng với ý tưởng “liều lĩnh đi tới nơi chưa ai từng đặt chân đến”.

Mục đích của nhiều chương trình đầu tư mới có vẻ như để tạo ra một tòa nhà bằng kính mà cả nghìn bông hoa có thể đua nở trong đó. Song việc thiếu sự tin tưởng doanh nghiệp đối với những cơ hội đang theo đuổi và tình trạng các giám đốc đơn vị kinh doanh không thể tiếp cận nguồn lực doanh nghiệp trên toàn thế giới đã khiến căn nhà kính đó có khoảng không quá nhỏ để chui lọt. Mặc dù “quỹ đen” và niềm tin cá nhân dành cho sản phẩm mới có thể đủ để tạo ra một sản phẩm độc lập, nhưng phương pháp này không thể lôi kéo toàn bộ doanh nghiệp vào hoạt động kinh doanh hệ thống phức tạp, với giai đoạn thai nghén có thể dài ít nhất một thập kỷ và nguồn lực trọng yếu có thể phân tán qua ba hoặc bốn bộ phận. Dường như cũng có sự mâu thuẫn vốn có giữa một mặt là nhu cầu để bảo vệ ngành mới khỏi các tín điều doanh nghiệp chính thống và một mặt đảm bảo các đội kinh doanh mới thu hút được đầy đủ nguồn dự trữ năng lực cốt lõi của doanh nghiệp trong việc tạo ra những thị trường về cơ bản là mới. Song, khả năng đề so khớp trí tưởng tượng của doanh nghiệp với khả năng tiếp cận các nguồn lực toàn cầu, và cam kết toàn doanh nghiệp với các cơ hội dường như không đáng được ban quản trị cấp cao chú ý, mới là trung tâm của năng lực tạo dựng tương lai.

Để tạo dựng tương lai, toàn bộ công ty, chứ không chỉ một vài nhà khoa học hay “chuyên gia nghiên cứu” đơn độc, phải có tầm nhìn xa về ngành. Ban quản trị cấp cao không thể từ bỏ trách nhiệm phát triển, tuyên bố rõ và chia sẻ quan điểm về tương lai. Điều cần thiết không phải là những đội chuyên trách và giám đốc các công ty hạch toán độc lập, mà là những nhà quản trị cấp cao có thể thoát ra khỏi tín điều chính thống về “nhận thức bản thân” hiện tại của doanh nghiệp.

CƠ SỞ CỦA TẦM NHÌN XA

Câu hỏi hiển nhiên lúc này là khả năng tiên liệu tương lai đến từ đâu? Ta có thể tìm thấy ở đâu quả cầu thủy tinh khi nguồn cung cho chúng nổi tiếng là thiếu thốn? Làm sao có thể phát triển tầm nhìn xa về ngành khi ngày càng có nhiều ngành triền miên chìm trong cơn hỗn loạn? Bằng cách nào có thể phân biệt được tầm nhìn xa và hình ảnh tưởng tượng? Làm sao có thể chứng thực giá trị của tầm nhìn xa về ngành khi tương lai đó vẫn chưa xảy ra? Thách thức trong cuộc cạnh tranh tầm nhìn xa về ngành là phải tạo ra thước ngắm trước. Điều này không bất khả thi như mới nghe qua. Điều ngăn hầu hết các doanh nghiệp dự báo tương lai không phải ở việc tương lai bất khả tri, mặc dù nó đúng ở một số khía cạnh, mà là ở việc tương lai cần khác biệt. Như Allen Kay, một nhà nghiên cứu tiên phong ở cơ sở PARC của Xerox, và hiện đang là người của Apple đã nói: “Tương lai có thể dự đoán, nhưng hiếm ai dự đoán nó.” Những dấu hiệu, tín hiệu yếu ớt và dòng xu hướng cho thấy tương lai có thể khác biệt như thế nào đều ở ngay đó để mọi người có thể quan sát. Có rất ít dữ liệu trọng yếu cho việc phát triển tầm nhìn xa về ngành thuộc sở hữu của duy nhất một doanh nghiệp.

Tại sao lại có nhiều doanh nghiệp có thể thất bại trong việc dự đoán tương lai? Điều gì đã ngăn DEC không nhìn thấy cơ hội dành cho máy tính cá nhân? Tại sao Canon nhìn thấy và nắm giữ được cơ hội

dành cho máy in cá nhân, cỡ nhỏ, thay vì Xerox? Bằng cách nào công ty Phần Lan không mấy tên tuổi, Nokia, lại nổi lên như nhà cung cấp điện thoại di động lớn thứ hai thế giới, và để lại cho những gã khổng lồ châu Âu như Philips, Siemens và Alcatel thuần túy chỉ là vụn bánh? Tại sao ý tưởng kết hợp nghệ thuật đại chúng và những chiếc đồng hồ lại xảy ra với nhân viên ở Swatch, chứ không phải những nhân vật cấp cao ở Seiko hay Citizen? Làm sao khi đối mặt với cùng một tập xu hướng và điều kiện môi trường, dường như một số doanh nghiệp có thể cùng đàn đệt, tạo ra cái nhìn về tương lai đầy sáng tạo, hấp dẫn và có tầm nhìn, trong khi các doanh nghiệp khác dường như chỉ biết bối rối?

Phát triển tầm nhìn xa về ngành không chỉ đòi hỏi phải xây dựng kịch bản hay dự báo công nghệ tốt, dù kịch bản và dự báo thường là những khối xây dựng hữu dụng. Trong cuộc cạnh tranh tầm nhìn xa về ngành, mục đích không phải là phát triển kế hoạch dự phòng xoay quanh những kịch bản “khả thi nhất”. Ở những “ngành vô tổ chức”, số lượng hoán vị tương lai nhiều đến nỗi công việc xây dựng kịch bản theo kiểu truyền thống khó thể hiện được khoảng kết quả có khả năng xảy ra. Mặc dù hoạt động xây dựng kịch bản có thể hữu dụng đối với việc xem xét hệ quả của mức giá 50 đô-la/thùng dầu, nhưng nó có thể không hỗ trợ được nhiều cho việc tìm kiếm 5 “ứng dụng đột phá” đầu tiên cho truyền hình tương tác, hay những ứng dụng hoàn toàn mới cho công nghệ tái thiết gen. Dự báo và xây dựng kịch bản thường bắt đầu với cái đang tồn tại, và sau đó phóng chiếu hướng tới cái có thể xảy ra. Cuộc tìm kiếm tầm nhìn xa về ngành thường bắt đầu từ cái khả hữu, sau đó quay trở lại với cái phải xảy ra để tương lai đó trở thành hiện thực. Đây chính là kiểu tầm nhìn xa đã tác động đến cam kết của Motorola với các hãng truyền thông cá nhân dựa trên vệ tinh. Đây cũng chính là tầm nhìn xa ẩn sau cam kết của JVC với cơ hội VCR. Và chính là kiểu tầm nhìn xa đã cổ vũ cho quan điểm của Bell Atlantic về sự đa dạng của dịch vụ thông tin, giải trí và giáo dục sẵn có tại mọi gia đình nằm trong khu vực dịch vụ của công ty.

Tầm nhìn xa về ngành phải thấm nhuần hiểu biết sâu sắc về phong cách sống, công nghệ, nhân khẩu học và chính trị, song tầm nhìn xa cũng dựa vào sức tưởng tượng, nhiều không kém gì dự báo. Để tạo dựng tương lai, trước hết một doanh nghiệp phải có khả năng hình dung ra nó. Doanh nghiệp phải thể hiện mạnh mẽ bằng hình ảnh và lời nói về những gì có thể là tương lai. Xin mượn lời của Walt Disney, thứ thiết yếu ở đây là “thiết kế tưởng tượng”. Disney hình dung ra một thành phố thử nghiệm của ngày mai, có sự tồn tại của những trại nuôi ngựa đồ nát. Giấc mơ đó đã biến thành EPCOT – một phần của điểm đến du lịch số 1 thế giới. Điều thú vị là, EDS, một công ty nhìn xa trông rộng khác đã tuyển các cựu nhân viên của Disney để họ tổ chức một triển lãm minh họa những thay đổi mà cuộc cách mạng công nghệ thông tin đưa tới cho cách thức chúng ta sống và làm việc trong thế kỷ tới. Motorola đã tạo ra một màn trình chiếu video đưa quan điểm về tương lai “không dây” của hãng đến với đời thật. Tờ The Daily Telegraph, một trong những tờ báo chất lượng, được đọc nhiều nhất ở Anh cũng có một màn trình chiếu video về tờ báo của tương lai.

Bí quyết để có ý thức rộng mở về các khả năng trong tương lai là gì? Theo kinh nghiệm của chúng tôi, tầm nhìn xa về ngành đã vượt ra khỏi sự khờ khạo ngây thơ về những gì có thể xảy ra và những gì nên xảy ra, nó cũng vượt ra khỏi sự tò mò sâu sắc và không có giới hạn từ phía các nhà điều hành cấp cao, cũng như không còn là sự sẵn sàng suy xét về những vấn đề khi doanh nghiệp không, hay đúng hơn, chưa phải là chuyên gia. Tầm nhìn xa là sản phẩm của thuyết chiết trung, của việc sử dụng một cách tự do phép so sánh tương tự và phép ẩn dụ. Đổi lại, chúng ta cũng sẽ xem xét mỗi yếu tố này, nhưng trước hết chúng tôi cần lưu ý phần lớn tương lai sẽ vô hình với bất kỳ doanh nghiệp nào không thể thoát ra khỏi sự thiên cận về “thị trường phục vụ” hiện tại, sự chính thống của các khái niệm sản phẩm hay dịch

vụ hiện tại và mối quan hệ đang có giữa giá – kết quả hoạt động.

Tránh thiên cận về thị trường phục vụ

Rất nhiều lần, điều khiến doanh nghiệp không hình dung được tương lai và khám phá không gian cạnh tranh mới không phải do sự thiếu khả năng nhận thức về tương lai, mà là thực tế, các nhà quản lý thường nhìn vào tương lai thông qua khẩu độ hạn hẹp của thị trường phục vụ hiện tại. Vì vậy, chúng ta thường thấy rằng, sức tưởng tượng kỹ thuật trong doanh nghiệp thường vượt trước sức tưởng tượng về sản phẩm, và điều này lại vượt trước sức tưởng tượng về ngành kinh doanh mới. Kết quả là nguồn lực con người và kỹ thuật bị lãng phí đáng kể.

Nếu SKF chỉ coi mình là nhà sản xuất ổ đĩa côn; nếu AMR, cha đẻ của hãng American Airlines, chỉ coi mình là nhà vận hành hàng không, nếu Canon coi mình không gì khác ngoài việc là nhà sản xuất máy ảnh, máy photocopy, máy fax và máy in, và nếu Motorola coi mình chỉ như nhà sản xuất điện thoại di động, radio di động và máy nhắn tin, quan điểm của họ về các cơ hội và thách thức tương lai sẽ què cụt nghiêm trọng.

Để thành công trong cuộc cạnh tranh vì tương lai, doanh nghiệp phải có khả năng mở rộng phạm vi cơ hội của mình. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý cấp cao phải coi doanh nghiệp là một danh mục năng lực cốt lõi, thay vì danh mục đơn vị kinh doanh độc lập. Đơn vị kinh doanh thường được xác định với trọng tâm sản phẩm – thị trường cụ thể, trong khi đó năng lực cốt lõi ám chỉ lớp lợi ích khách hàng tổng quát (ví dụ, “thân thiện với người dùng” tại Apple, “cơ động” tại Sony, hay “truyền thông không dây” tại Motorola). Canon có ngành hàng máy ảnh, máy photocopy, và máy in, v.v... Nhưng nếu quan điểm của Canon về bản thân chỉ là tập hợp các đơn vị kinh doanh chiến lược đối mặt với thị trường, đổi mới sẽ chỉ giới hạn ở việc có thêm nhiều chiếc máy ảnh, máy photocopy và máy in. Bất kỳ doanh nghiệp nào định nghĩa bản thân theo tập sản phẩm – thị trường đầu cuối cụ thể đều trói buộc số phận của mình vào số phận của những thị trường đặc thù này. Thị trường bão hòa, nhưng năng lực thì phát triển. Mặc dù Sony là một trong những doanh nghiệp đầu tiên trên thế giới sử dụng thiết bị điện tử thể rắn cho radio AM, nhưng hiện nay công ty này không coi radio là cơ hội tăng trưởng lớn. Trong khi đó, năng lực tiểu hình hóa của Sony, vốn có nguồn gốc từ việc tiên phong sử dụng bóng bán dẫn để sản xuất những chiếc radio có kích thước bỏ túi, tiếp tục là ngọn nguồn cho dòng sản phẩm mới có tính đổi mới phong phú. Mặc dù khởi nghiệp với việc kinh doanh xe máy, song Honda không đặt tương lai của mình vào ngành này. Tự quan niệm mình là nhà sản xuất đi đầu thế giới về động cơ và hệ bánh răng truyền động, Honda đã áp dụng năng lực này vào sản xuất ô tô, máy gặt, máy làm vườn, động cơ hàng hải và máy phát điện.

Khi quan niệm doanh nghiệp như một danh mục năng lực, một loạt các cơ hội tiềm năng mới mở ra. Chúng tôi thường dùng thuật ngữ khoảng trống để chỉ những cơ hội nằm giữa hoặc xung quanh các định nghĩa ngành dựa trên sản phẩm hiện tại. Một ví dụ về khoảng trống là bảng video đồ họa mà Sony tạo ra cho trẻ em. Về bản chất, bảng đồ họa là một bản vẽ đồ họa chuyên dụng lệch cộng hưởng. Với thiết bị này, trẻ em có thể dùng ti vi như một cuốn sách màu ảo. Canon cũng là doanh nghiệp có cơ hội khoảng trống giúp công ty vượt ra khỏi ngành cốt lõi là máy ảnh. Theo cuốn Handbook của Canon, có được thành công này là nhờ sự tập trung của công ty vào năng lực cốt lõi. Thành công, mà công ty duy trì được, xuất phát từ việc “quản lý hiệp lực... toàn bộ năng lực của công ty, kết hợp đầy đủ hạn độ của Canon về quang học, máy chính xác, điện tử và hóa chất tinh khiết”. Mặc dù Canon tìm kiếm những cơ hội có thể tạo đòn bẩy cho năng lực cốt lõi và bộ nhận dạng thương hiệu mạnh của mình,

song công ty không bị các định nghĩa ngành hiện tại bó buộc trong công cuộc tìm kiếm cơ hội mới.

Ranh giới và định nghĩa của doanh nghiệp về đơn vị kinh doanh thể hiện sự ban hành mang tính hành chính quan điểm ngành hiện tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các cơ hội tương lai không thể hoàn toàn phù hợp với định nghĩa ngành hiện tại. Khi thiếu vắng quá trình xem xét rõ ràng hình dáng cơ hội mới nổi, rủi ro nằm ở việc, các nhà quản lý đơn vị kinh doanh cuối cùng sẽ làm lẫn rìa của “đường mòn” sản phẩm – thị trường cụ thể với các giới hạn vòng ngoài của phạm vi cơ hội.

Hầu hết các doanh nghiệp đều chăm chỉ phân định chính xác quyền sở hữu từng đơn vị của không gian thị trường hiện tại, nhưng có đúng là không nên dành sự chú ý ngang bằng cho việc giao trách nhiệm phụ trách khoảng trống? Cơ hội khoảng trống thường xuyên là trẻ mồ côi. Eastman Kodak đã mở rộng phạm vi cơ hội khi loại bỏ những chiếc đèn tín hiệu bộ phận truyền thống và tìm kiếm thị trường nằm giữa, hay đúng hơn là, nằm khắp các khu vực năng lực truyền thống của hoạt động xử lý ảnh hóa chất (tráng phim) và xử lý ảnh điện tử (máy photocopy, v.v...). Một trong các cơ hội khoảng trống xuất hiện từ hoạt động này là những gì mà người trong nội bộ Kodak gọi là “hộp giày điện tử”. Nhận thấy nhiều bức ảnh gia đình nằm trong các hộp giày, bám bụi trên gác mái, các kỹ sư điện tử và hóa chất của Kodak đã mơ đến một phương tiện, cho phép khách hàng dễ dàng thoải mái lưu trữ, xem ảnh trên một chiếc ti vi tiêu chuẩn, rồi tùy ý sắp xếp trật tự và chỉnh sửa chúng. (Hẳn nhiên, nếu mọi người dành nhiều thời gian thưởng thức ảnh hơn, họ sẽ mua nhiều phim chụp hơn!). Kết quả là một quá trình, trở nên khả dụng nhờ các nhà phát triển ảnh, biến những hình ảnh hóa chất trên phim chụp thành hình ảnh điện tử, có thể xem bằng đầu đĩa video-CD kết nối với tivi mà Kodak gọi là “đĩa CD ghi ảnh”. Thành công lớn nhất của sản phẩm này không quan trọng bằng bài học mà các nhà quản lý có được về cách thức kết hợp các kỹ năng nằm trong những ngành tưởng như riêng rẽ để tạo ra không gian cạnh tranh mới.

Một số doanh nghiệp, trong đó có Sharp và Sony, hết sức chú trọng phát triển các quá trình khai thác cơ hội khoảng trống, và đều đặn thúc đẩy thành công phạm vi cơ hội của mình. Cần rất nhiều công sức để đảm bảo rằng các kỹ sư và nhân viên marketing có thể nắm bắt tốt phạm vi năng lực khả dụng với doanh nghiệp. Bất kỳ nhân viên nào có ý tưởng về ngành kinh doanh mới, dù đó là thiết bị tổ chức bỏ túi ở Sharp, hay thiết bị đọc sách bằng đĩa CD tại Sony, đều có thể đề xuất kế hoạch lên công ty và xin tiếp cận nguồn lực năng lực của doanh nghiệp. Nếu các nhà quản lý cấp cao cảm thấy thuyết phục trước tiềm năng của sản phẩm mới, công ty sẽ tổ chức một đội dự án toàn doanh nghiệp, có quyền lấy những nguồn nhân lực tốt nhất của công ty trên khắp toàn cầu.

Tránh thiên cặn về khái niệm sản phẩm hiện tại

Để thấy được tương lai, doanh nghiệp phải có khả năng thoát ra khỏi quan điểm hạn hẹp và chính thống về các câu hỏi “Chúng ta đang hoạt động trong ngành nào?” và “Sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta là gì?”. Tương tự như việc cần tách các năng lực cốt lõi cơ bản ra khỏi đơn vị kinh doanh, doanh nghiệp cũng cần tách ra khỏi các định nghĩa truyền thống về sản phẩm và dịch vụ đồng thời tập trung vào các tính năng cơ bản.

Hãy xem xét một số ví dụ về tư duy tính năng. Thử tưởng tượng bây giờ là năm 1980 và nhân viên bán hàng của một công ty máy photocopy đang đến thăm một khách hàng là giám đốc phòng sao chép lớn của một doanh nghiệp. Khi ngồi trong phòng photocopy của công ty đó vào lúc 5 giờ kém 5 phút chiều, nhân viên bán hàng nhìn thấy một hàng dài nhân viên đứng xếp hàng chờ sử dụng chiếc máy photocopy

cỡ lớn, phục vụ cho mục đích cá nhân. Hầu hết mọi người chỉ cần photocopy một hoặc hai bản, và ai cũng hi vọng làm xong việc này trước khi trung tâm photocopy đóng cửa. Nhân viên bán hàng đó hiểu “vấn đề” của những nhân viên thiếu kiên nhẫn này như thế nào? Khi nhìn hàng dài chờ đợi qua lăng kính của khái niệm sản phẩm truyền thống – một chiếc máy tập trung, tốc độ cao, đắt tiền, nhân viên bán hàng đó có thể đưa ra kết luận rằng khách hàng cần một chiếc máy photocopy nhanh hơn, hoặc bổ sung một máy photocopy nữa. Với cái nhìn chính thống về sản phẩm, nhân viên bán hàng đó rất có thể sẽ không bao giờ nghĩ rằng, cái thiết yếu thực sự là một chiếc máy photocopy cá nhân. Điều mà người đại diện tưởng tượng của chúng ta thật sự biết khi lắng nghe khách hàng là có khoảng 25% người xếp hàng ở đó để sao chép “lậu” – tờ khai bảo hiểm xe, giấy khai sinh, giấy phép nuôi chó, hoặc một tài liệu bất kỳ. Là một người hoàn toàn tuân theo định hướng khách hàng, nhân viên bán hàng báo cáo với trụ sở chính về việc cần có một thiết bị bảo mật an toàn, giúp nhà quản lý dẹp bỏ tình trạng photocopy lậu. Vì vậy, công ty, với quan điểm truyền thống về sản phẩm (một thiết bị nằm ở tầng hầm và có chi phí là 20.000 đô-la), đã cho ra đời chiếc máy photocopy có “khóa” và “mã” mà hoàn toàn bỏ lỡ cơ hội lớn hơn – máy photocopy cá nhân.

Chiếc bảng đen hay bảng lật có tính năng gì? Để chia sẻ thông tin, trong thời gian thực, giữa các nhóm. Tuy nhiên, việc truy xuất thông tin từ bảng đen hay bảng lật đều rất khó khăn, cả hai không thể đưa qua máy photocopy hay đựng trong cặp xách. Vậy đâu là giải pháp? Nếu quan niệm về sản phẩm theo tính năng, câu trả lời rõ ràng là một chiếc bảng trắng điện tử, tích hợp sẵn hệ thống photocopy và máy scan. Người đưa ra ý tưởng này không phải các nhà sản xuất bảng đen, mà là Oki của Nhật Bản. Tương tự, mặc dù nhiều nhà sản xuất đàn piano của Mỹ và châu Âu đang nằm chờ chết – cuộc cạnh tranh sự chú ý của tầng lớp khách hàng 9 tuổi với Sega và Nintendo quả thật không dễ dàng – thì Yamaha đã quan niệm lại, coi đàn piano là bàn phím, nhận ra có thể sản xuất chúng theo nhiều kích cỡ, gắn thêm cho chúng các thiết bị điện tử và phát động cuộc đảo chính âm nhạc đối với các nhà sản xuất piano truyền thống.

Mọi sản phẩm hay dịch vụ đều có thể được chia nhỏ thành các yếu tố tính năng. Thử nghĩ đến một cửa hàng bán đĩa hát. (Các cửa hàng kiểu này hiện không còn bán đĩa hát nữa, mà bán băng audio, CD và video). Hãy tự đặt câu hỏi: sự khác biệt giữa một cửa hàng bán đĩa hát kinh doanh tốt và một cửa hàng không-tốt-lắm là gì? Câu trả lời sẽ giúp làm nổi bật những yếu tố tính năng của cửa hàng. Trong một cửa hàng kinh doanh tốt sẽ có những nhân viên hiểu biết, có thể hướng ta đến sản phẩm đang gây sốt. Thậm chí, nhân viên đó còn có thể cho chúng ta nghe thử trước khi mua. Cửa hàng sẽ lưu kho số lượng lớn, để bạn có thể tìm thấy thứ mình muốn. Kho hàng sẽ được bố trí rõ ràng, để bạn không chỉ dừng lại ở opera khi thứ bạn muốn mua là nhạc dân gian theo điệu blue. Giá bán sẽ hợp lý, và cửa hàng nằm không quá xa.

Hãy tưởng tượng ra một thế giới, trong đó có hoạt động truyền thông bằng thông rộng, hai chiều vào tận nhà. Bạn có thể truy xuất ra màn hình tới 1.000 hoặc 10.000 bản nhạc – theo từng bài hát, từng bản giao hưởng, từng giai điệu một. Bạn có thể đọc những gì mà các nhà phê bình nói về một tuyển tập cụ thể, và lắng nghe đoạn nhạc mẫu dài 90 giây để đánh giá xem nó có phù hợp với sở thích âm nhạc của mình không. Khi đã hài lòng, bạn có thể yêu cầu tải tuyển tập đã chọn về một thiết bị ghi kỹ thuật số và nhận được hóa đơn vào cuối tháng. Hãy tiến xa hơn một bước, bạn thậm chí có thể hình dung ra một “chiếc máy hát tự động tại nhà” mà bạn có thể đặt mua bản nhạc buổi tối, để làm nhạc đệm cho bữa tiệc Rock & Roll mang phong cách của thập niên 1960, bữa tối lãng mạn cho hai người, hay một bữa tiệc ngoài trời theo phong cách Tex-Mex. Tín hiệu được đổi tần số để không ai có thể ghi lại, và bạn

trả tiền chỉ để nghe. Hãy nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra với cửa hàng đĩa hát khi chúng ta biết chúng – bằng chứng, chúng đã biến mất!

Hãy xem xét ví dụ cuối cùng. Trong 10 hay 15 năm nữa, chiếc máy tính cá nhân mà chúng ta biết hoàn toàn có thể sẽ chỉ còn là tàn tích. Việc có một chiếc máy tính tại nhà rất phiền phức. Bất kỳ ai từng bị hỏng ổ cứng, từng nhận được thông báo rằng máy tính không có đủ bộ nhớ để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể, từng vật lộn với quy trình cài đặt phần mềm mới hay thẻ mở rộng vô cùng rắc rối, hay từng lo lắng về chuyện sẽ xảy ra nếu một tên trộm nửa đêm chuồn đi với cả dàn máy, đều biết rằng máy tính cá nhân có những hạn chế nhất định. Nhưng sẽ thế nào nếu có một “tiện ích thông tin”? Thay vì mang theo một thiết bị tổ chức điện tử hay một chiếc điện thoại di động, người ta có thể mang theo “InfoPort” (tạm dịch là cổng thông tin) – một thiết bị nhỏ có đầy đủ màn hình, kết nối điện thoại và thiết bị nhập liệu (bút cảm ứng, bàn phím, hoặc mic). InfoPort sẽ kết nối người dùng của chúng ta với góc nhỏ riêng của họ trong thế giới AT&T hoặc thế giới British Telecom hoặc thế giới Bell Atlantic. Trong góc nhỏ đó sẽ lưu giữ toàn bộ các tệp tin của người dùng, an toàn tuyệt đối trước mọi nguy cơ. Bất kỳ khi nào cần dùng một phần mềm ứng dụng mới, ta có thể truy cập tức thì. Hết không gian ổ cứng ư? Đó không còn là vấn đề, sẽ có thêm không gian được bổ sung ngay lập tức. Thay vì một chiếc máy tính hữu hạn và dễ gặp rủi ro, ta có thể truy cập tiện ích thông tin gần như vô hạn và ít gặp rủi ro hơn. Mặc dù ví dụ này khó có thể trở thành hiện thực, nhưng bất kỳ doanh nghiệp nào không thể quan niệm cả thị trường hiện tại cũng như tiềm năng theo tính năng, đều không thể tạo dựng tương lai.

Một cách để tạo dựng tương lai là bọc tính năng truyền thống trong một thiết bị cung cấp về cơ bản là mới. Một ví dụ minh họa là Disklavier của Yamaha, ý tưởng kỹ thuật số cho loại đàn piano cuộn kiểu cũ, cho phép những nghệ sĩ Rubinstein tương lai có thể nghe từng nốt, từng sắc thái phần biểu diễn của một nghệ sĩ dương cầm vĩ đại. Những tính năng nổi tiếng, được tô điểm trong những lớp vỏ sản phẩm mới khác gồm thiết bị tổ chức điện tử và máy rút tiền tự động của Sharp. Ngoài ra, ta còn có thể bổ sung tính năng mới cho những khái niệm sản phẩm cũ. Công ty Nhật Bản Toto đã bổ sung thành phần cảm ứng sinh học và bộ vi xử lý cho chiếc toilet tầm thường. Kết quả là một chiếc toilet “thông minh”, có thể làm ấm bệ ngồi, rửa sạch và làm khô móng, cung cấp thông tin chẩn đoán y tế, lưu hồ sơ về thói quen sử dụng toilet cũng như sức khỏe của người dùng, và có thể gửi thông báo tới bác sĩ nếu có gì bất thường nghiêm trọng. Cách thức cuối cùng là tạo ra không gian mới khi cung cấp tính năng hoàn toàn mới qua khái niệm sản phẩm hoàn toàn mới, ví dụ, video game.

Chính cuộc hôn phối giữa năng lực cốt lõi và tư duy tính năng đã dẫn đường cho doanh nghiệp hướng tới không gian cạnh tranh nguyên sơ. Chính năng lực cốt lõi và tư duy tính năng sẽ cho phép doanh nghiệp vượt ra khỏi những thứ khả hữu.

Thách thức giả định giá – hiệu quả hoạt động

Một cách khác để tránh tín điều chính thống là thách thức giả định ngành về thỏa thuận giá – hiệu quả hoạt động. Giảm giá mạnh có thể tạo ra thị trường đại trà khi chưa có thị trường đại trà nào tồn tại. Năm 1979, Canon tự đặt cho mình mục tiêu sản xuất ra loại máy photocopy có giá 1000 đô-la. Tại thời điểm đó, chiếc máy photocopy rẻ nhất của Xerox cũng có chi phí cao hơn thế hàng nghìn đô-la. Một đội thiết kế mạnh với 200 người đã kết thành khối tập trung giải quyết thách thức này, và kết quả là dòng sản phẩm “máy photocopy cá nhân” cực kỳ thành công của Canon.

Ở hầu hết các doanh nghiệp, ban quản trị cấp cao thường không bao giờ đủ can đảm để đưa ra mục

tiêu tham vọng như vậy. Thay vào đó, các nhà phát triển sẽ được yêu cầu “cắt giảm chi phí” mẫu sản phẩm hiện tại. Với mục tiêu liên lĩnh về giá, các kỹ sư Canon được khuyến khích quan niệm lại sản phẩm. Kết quả thu được là hệ thống hộp mực kiểu cartridge mang tính cách mạng, một hệ thống giúp Canon giảm đáng kể chi phí và tính phức tạp của việc sản xuất máy photocopy. Thật thú vị khi suy đoán kết quả mà các kỹ sư Canon có thể tạo ra nếu họ chỉ thuần túy được yêu cầu “cắt giảm chi phí” của mẫu máy photocopy hiện tại. Nếu may mắn thì họ có thể giảm thành công 15-20% giá bán, nhưng điều đó là không đủ để mở ra thị trường có tiềm năng lớn cho máy photocopy cá nhân. Những thách thức thành công khác đối với tín điều chính thống về giá – hiệu quả hoạt động gồm có việc phát triển loại máy ảnh ống 35mm dùng một lần, sự tiên phong của Fidelity Investments trong việc sử dụng phương tiện đầu tư thị trường đại chúng và những chiếc ghế máy bay hạng nhất với giá hạng thương gia của Virgin Atlantic.

Ban quản trị cấp cao cần đặt cho mình câu hỏi: “Chuyện gì sẽ xảy ra đối với hình dáng và quy mô của thị trường nếu chúng ta có thể cung cấp tính năng tương tự với mức giá thấp hơn 50% hoặc thậm chí 90% so với mức giá hiện tại?” Các kỹ sư JVC đã nhìn thấy khả năng quay video tại nhà trong chiếc máy Ampex giá 50.000 đô-la. Toyota đã đặt cho mình những mục tiêu hết sức tham vọng khi phát triển dòng xe Lexus. Các nhà sản xuất ô tô của Mỹ dường như hiếm khi quan tâm đến việc sản xuất ra “chiếc xe tốt nhất thế giới”. Rất có thể, họ sẽ đặt cho mình câu hỏi: “Nếu để đạt được mẫu xe bình thường, chi phí đã là 3 tỷ đô-la cho một mẫu xe, chúng ta sẽ phải mất bao nhiêu để sản xuất chiếc xe tốt nhất?” Áp dụng chiến thuật khác, Mercedes-Benz đã tập trung phát triển chiếc xe tốt nhất thế giới – loại xe bốn chỗ, hạng S, nhưng cuối cùng lại cho ra đời chiếc xe đắt đỏ đến độ chỉ có triệu phú mới có thể mua nổi. Toyota đã chọn con đường thứ ba. Hãng này đặt ra mục tiêu giá cụ thể, một mục tiêu cho phép hãng bán với giá rẻ hơn giá những chiếc xe hạng sang của Đức, từ đó, trở lại tái sáng tạo ý tưởng về mẫu xe sang trọng.

Lo sợ mình như đứa trẻ

Những đứa trẻ thường ngây thơ. Chúng không phân biệt được cái gì là có thể và cái gì không. Vì vậy, chúng thường đặt những câu hỏi khờ khạo (“Sao ta không thể chạm vào các vì sao?”) và vọng tưởng những điều không thể (“Tại sao việc học hành lại không thể vui?”) Người lớn thì khôn ngoan. Họ biết cái gì có thể và cái gì không. Vì vậy, họ không đặt ra những câu hỏi ngớ ngẩn và không vọng tưởng những điều bất khả thi. Và họ thường trả lời cho những câu hỏi ngô nghê bằng một câu cụt ngủn: “Vì mọi chuyện là như thế”. Nhưng bất kỳ ai thật sự tin rằng “vì mọi chuyện là như thế”, bất kỳ ai quá lười biếng, không thể đặt câu hỏi “Tại sao không thể khác đi?” sẽ không bao giờ thấy được tương lai. Chúng ta biết rõ khả năng sáng tạo của con người sẽ dần suy giảm theo tuổi tác. Khi khả năng sáng tạo giảm sút, tín điều chính thống sẽ gia tăng. Sự sụt giảm dốc đứng nhất trong sự tò mò hay hỏi diễn ra ngay sau khi trẻ bắt đầu đi học. (Tất cả các học sinh lớp 1 đều biết, những câu hỏi ngớ ngẩn sẽ làm ta bị cười nhạo). Nhưng thường thì những câu hỏi ngớ ngẩn mới giúp vén bức rèm che chính thống đủ lâu để một tia sáng từ tương lai lọt vào.

Khi dõi theo cha chụp ảnh, cô con gái ba tuổi của Tiến sĩ Edward Land đã hỏi, liệu em có thể xem ảnh ngay không. Câu hỏi ngây thơ này khiến Land bắt đầu công cuộc tạo ra phương pháp chụp ảnh lấy ngay. Nhiều năm sau đó, khi làm việc ở Polaroid, Land suy ngẫm “chúng tôi thật sự không tạo ra sản phẩm mới..., những sản phẩm tốt nhất đã ở sẵn đó, chúng chỉ tàng hình và chờ đợi được phát hiện.”

Người lớn cũng có thể đặt ra những câu hỏi như: Tại sao ta không thể tìm danh sách video những ngôi

nhà đang bán trên khắp cả nước khi suy tính đến chuyện chuyển chỗ ở? Tại sao ta không thể nhìn thấy người mà chúng ta nói chuyện qua điện thoại? Tại sao những vật liệu sản xuất không tương xứng với sức mạnh, độ nhẹ và linh hoạt của những vật liệu được tìm thấy trong thế giới động vật? Tại sao con người không thể đơn giản thay thế gen lỗi gây bệnh ở người? Những câu hỏi ngóc ngách như vậy chính là chìa khóa mở ra không gian cạnh tranh mới.

Nicolas Hayek, một chuyên gia tư vấn kỹ thuật người Thụy Sĩ, đã đặt ra một câu hỏi khờ khạo: Tại sao các nhà sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ, với một trong những cơ sở sản xuất có chi phí cao nhất thế giới, không thể chiếm lại phân khúc sản phẩm “cấp thấp” của thị trường đồng hồ từ những đối thủ cạnh tranh Nhật Bản như Seiko và Citizen? Đến đầu thập niên 1980, Thụy Sĩ gần như phải nhường lại phân khúc thị trường đồng hồ này cho Nhật Bản. Các công ty Thụy Sĩ nắm giữ 0% thị trường đồng hồ cấp thấp, 3% đồng hồ giá trung bình và 97% đồng hồ hạng sang. Về cơ bản, họ đã được đưa vào góc nhỏ, tầng trưởng thấp của ngành.

Năm 1985, Nicolas Hayek đã mua quyền kiểm soát tập đoàn sản xuất vi điện tử và đồng hồ Thụy Sĩ SMH. Công ty này được hình thành trước đó hai năm, nhờ cuộc sáp nhập theo lời khuyên của Hayek giữa hai nhà sản xuất đồng hồ lớn nhất Thụy Sĩ đang vỡ nợ vào thời điểm đó. Ý tưởng về Swatch ra đời không phải từ sự phân tích tài chính cẩn trọng, mà từ mong muốn xây dựng lại ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ, một mục tiêu với sức hấp dẫn tình cảm rõ ràng với bất kỳ công dân Thụy Sĩ hay châu Âu nào. Với mục tiêu như vậy, rõ ràng một chiếc đồng hồ giá rẻ sẽ phải được xây dựng tập trung vào thứ mà các đối thủ cạnh tranh châu Á không thể dễ dàng bắt chước – một sản phẩm mang ý thức phong cách và phép tắc của châu Âu. Ban đầu, các ngân hàng miễn cưỡng rót ngân sách cho dự án mạo hiểm này, bởi họ cho rằng một công ty Thụy Sĩ, hoạt động trong môi trường chi phí lao động cao sẽ không thể cạnh tranh thành công trước các đối thủ Nhật Bản với cơ sở khai thác chi phí thấp ở châu Á. Thế nhưng, Nicolas Hayek có một giấc mơ:

Trẻ em ở bất kỳ đâu cũng tin vào giấc mơ. Và các em đặt ra cùng một câu hỏi: Tại sao? Tại sao một thứ lại hoạt động theo một cách thức nhất định? Tại sao chúng ta lại hành động theo những cách thức nhất định? Chúng ta tự đặt cho mình những câu hỏi này mỗi ngày.

Mọi người có thể cười – CEO của một công ty Thụy Sĩ lớn lại tỏ ra mơ mộng. Nhưng đó là bí quyết thật sự cho những gì chúng tôi đã làm.

Cách đây 10 năm, các thành viên trong đội Swatch ban đầu đã đặt ra một câu hỏi điên khùng: Tại sao chúng ta không thể thiết kế một chiếc đồng hồ ấn tượng, chi phí thấp, chất lượng cao và sản xuất nó ở Thụy Sĩ? Các ông chủ ngân hàng hoài nghi. Một số nhà cung cấp từ chối bán linh kiện cho chúng tôi. Họ nói, chúng tôi sẽ phá hủy ngành với sản phẩm điên rồ này.

Câu hỏi ngóc ngách của Hayek “Tại sao chúng ta không thể cạnh tranh với Nhật Bản?” cần một câu trả lời khôn ngoan. Để sản xuất một chiếc đồng hồ thời trang và bán với mức giá trung bình là 40 đô-la, cần tiến hành những đổi mới cơ bản trong hoạt động thiết kế, sản xuất và phân phối. Quy trình sản xuất mang tính đổi mới cao của Swatch cắt giảm chi phí lao động xuống còn chưa đến 10% chi phí sản xuất và chỉ khoảng 1% giá bán lẻ. Hayek khoe, Swatch sẽ thu được lợi nhuận tốt ngay cả khi các công nhân Nhật Bản làm không công. Swatch không chỉ đổi mới marketing; nó còn quan niệm lại toàn bộ ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ. Kết quả: Năm 1992, 25 triệu chiếc đồng hồ được sản xuất, ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ hồi sinh và bằng chứng không thể chối cãi rằng mức lương cao ở châu Âu không

phải lúc nào cũng là giấy chứng tử cạnh tranh. Ví dụ về Polaroid và Swatch cho thấy, trong công cuộc tạo dựng tương lai, một người ngây thơ có thể có giá trị gấp 10 lần nhà xây dựng kịch bản tình tế.

Phát triển tính ham học hỏi sâu và không biên giới

Điều khiến tương lai khó dự báo không phải vì tương lai vốn dĩ là thứ bất khả tri nhận, mà vì các lực lượng hiệp lực tạo dựng tương lai thường nằm ngoài tầm nhìn của ban quản trị cấp cao. Để tạo dựng tương lai của ngành, các nhà điều hành viễn thông phải học hỏi cách vận hành của Hollywood. Để tạo dựng tương lai của ngành mỹ phẩm, các nhà điều hành cấp cao cần biết nhiều hơn về dược phẩm. Để tạo dựng tương lai cho ngành xuất bản, các nhà điều hành phải tìm hiểu cách thức sử dụng dịch vụ thông tin máy tính của các cá nhân. Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp có tầm nhìn xa có thể không phải là những người phán đoán giỏi hơn các nhà quản lý có tầm nhìn ngắn, nhưng gần như chắc chắn họ là những người ham học hỏi hơn.

Ở một công ty công nghệ thông tin mà chúng tôi làm việc, chúng tôi đã thành lập một đội chuyên biệt với nhiệm vụ xác định khoảng chục “điểm gián đoạn” có tiềm năng thay đổi đáng kể ranh giới ngành, kỳ vọng của khách hàng, mối quan hệ giá – hiệu quả hoạt động, phương tiện cung cấp, chuỗi giá trị, v.v... Một trong những điểm gián đoạn được phát hiện là vai trò của trẻ nhỏ trong việc phát triển dịch vụ thông tin trong tương lai. Đầu tiên, ban quản trị cấp cao trong công ty từ-doanh-nghiệp-tới-doanh-nghiệp bảo thủ này rất bối rối với gợi ý rằng nên chú ý tới trẻ nhỏ. Song, khi suy ngẫm sâu xa hơn, mọi chuyện trở nên rõ ràng, thế hệ Nintendo/MTV thật ra có thể có những kỳ vọng rất khác về dạng thức mà thông tin được thể hiện. Không giống như bậc phụ huynh, các em có thể không hài lòng với thông tin được trình bày dưới dạng chuỗi văn bản đen trắng. Và, hẳn nhiên, với sự mở rộng của dịch vụ thông tin vào các ngôi nhà và liên kết tiềm năng của hệ thống công nghệ thông tin gia đình cùng nhà trường, một ngày nào đó, trẻ em có thể trở thành nhóm khách hàng quan trọng. Hiểu biết này nhen nhóm nỗ lực phối hợp nhằm đạt được hiểu biết sâu sắc hơn về những kỳ vọng sẽ nổi lên của thế hệ khách hàng tiếp theo của công ty. Vấn đề quan trọng ở đây là nhìn thấy tương lai trước nhất có thể liên quan đến việc sở hữu lăng kính có khẩu độ rộng. Trong ví dụ cụ thể này, lăng kính được mở rộng bao gồm cả trẻ nhỏ.

Tầm nhìn xa về ngành đòi hỏi tính ham học hỏi vừa sâu vừa vô biên giới. Có đủ hiểu biết về những điểm gián đoạn tiềm năng để thật sự rút ra được kết luận về những việc cần làm – liên minh cần hình thành, số tiền cần đầu tư, mẫu người cần tuyển dụng – đòi hỏi ban quản trị cấp cao phải đầu tư trí lực đáng kể. Những cuộc họp đánh giá hoạt động lập kế hoạch kéo dài cả buổi hay cả ngày, có vai trò như một diễn đàn thảo luận về tương lai, hoàn toàn không đủ nếu mục tiêu của doanh nghiệp là xây dựng cơ sở giả định tương lai mang tính tiên tri và vững chắc hơn đối thủ cạnh tranh.

Gần đây, một trong hai chúng tôi đã dành một ngày với các nhà điều hành cấp cao của một công ty nổi tiếng của Mỹ. Câu hỏi được đặt cho các nhà quản lý này rất đơn giản: Có những lực lượng nào đang tham gia ngành này có tiềm năng thay đổi sâu sắc cơ cấu ngành? Một cuộc thảo luận nóng đã diễn ra và hơn chục điểm gián đoạn được phát hiện. Một động lực tiềm năng được chọn ra ngẫu nhiên và ban quản trị cấp cao được đặt câu hỏi: “Các ngài có thể kéo dài cuộc thảo luận suốt một ngày về những ý nghĩa của xu hướng này đối với công ty và ngành không? Các ngài có hiểu ngành này sẽ xuất hiện nhanh như thế nào trong các thị trường trên khắp thế giới, những công nghệ cụ thể thúc đẩy, lựa chọn công nghệ mà đối thủ cạnh tranh đưa ra, doanh nghiệp nào đang ở vị trí dẫn đầu, doanh nghiệp nào có nhiều thứ để thu về nhất và doanh nghiệp nào có nhiều thứ để mất nhất, chiến lược đầu tư của đối thủ

cạnh tranh đối với xu hướng này và những cách thức đa dạng mà theo đó xu hướng đó có thể ảnh hưởng đến nhu cầu của khách hàng?” Ban quản trị cấp cao đồng ý rằng mình không hiểu biết về lực dẫn hướng trọng yếu này đủ để trả lời những câu hỏi trên, và chắc chắn sẽ không thể duy trì cuộc thảo luận thông minh, chi tiết suốt một ngày dài. Một số cho rằng những câu hỏi này thật sự không thỏa đáng.

Sau đó, họ lại được đặt cho câu hỏi: “Các ngài có thể kéo dài cuộc thảo luận trong 8 giờ đồng hồ về vấn đề các ngài sẽ phân bổ chi phí hoạt động doanh nghiệp, xác lập mục tiêu bán hàng và quản lý giá chuyển đổi như thế nào không?” Bây giờ, đây lại là một câu hỏi thích đáng. “Về vấn đề này, chúng tôi có thể kéo dài 8 ngày, mà chẳng tốn công sức” một nhà điều hành cấp cao đáp. Đột nhiên họ nhận ra vấn đề: Ban quản lý không nắm quyền kiểm soát vận mệnh doanh nghiệp. Họ đã nhường nó cho đối thủ cạnh tranh, những người sẵn lòng dành thời gian và trí lực cần thiết để hiểu và gây ảnh hưởng đến những lực lượng định hình tương lai của ngành. Phản ứng đầu tiên của vị CEO với nhận thức đáng buồn này khá điển hình: “Tôi sẽ sắp xếp vài ngày để từng giám đốc bộ phận có thể đến gặp và trình bày quan điểm của họ về tương lai”. Chúng tôi phản bác: Người ta phải mất nhiều hơn hai ngày để phát triển tầm nhìn xa về ngành; xây dựng tầm nhìn xa không liên quan đến việc “trình bày” và “đánh giá”, mà liên quan đến việc khám phá và học hỏi. Để thực sự hiểu về tương lai, đủ can đảm cam kết với nó, ban quản trị cấp cao phải làm nhiều hơn là chỉ đơn thuần nhìn lướt tương lai. Nỗ lực cần thiết được đo lường theo tuần và tháng, chứ không phải ngày và giờ.

Kết quả của nhận thức đau đớn lần hai là việc thành lập khoảng hơn một chục đội “đèn pha” làm việc liên tục trong nhiều tháng để chất lọc và mở rộng danh sách động lực ngành ban đầu của các nhà quản trị cấp cao. Sau đó, các đội này tiến hành tìm hiểu sâu từng điểm gián đoạn. Họ tìm kiếm câu trả lời cho đủ loại câu hỏi. Xu hướng này ảnh hưởng đến khách hàng hiện tại của chúng ta như thế nào? Nó ảnh hưởng đến “động cơ kinh tế” hiện tại của chúng ta ra sao? Động lực của xu hướng này là gì – nó phát triển nhanh ra sao và yếu tố có thể tăng tốc hoặc làm suy giảm xu hướng này là gì? Ai đang vận động để khai thác xu hướng này, hay thực tế là ai đang tạo ra nó – thực chất, về cơ bản ai là người ngồi ở buồng lái, ai là hành khách, và ai là người đứng ngoài? Ai có nhiều thứ để mất nhất và ai thu được nhiều nhất từ điểm gián đoạn này? Cơ hội – sản phẩm hoặc dịch vụ – mới nào có thể được tạo ra từ điểm gián đoạn này? Chúng ta có những tùy chọn nào để có được hiểu biết sâu sắc hơn về xu hướng này, gây ảnh hưởng đến hướng phát triển và tốc độ của nó hoặc thực sự ngăn chặn được nó? Khi những câu trả lời thử nghiệm được đưa ra, chúng được thảo luận trong các cuộc họp dài, có sự tham gia của quản lý doanh nghiệp cũng như quản lý đơn vị kinh doanh. Cuối khóa thực hành này, ban quản trị cấp cao tự tin rằng mình đã phát triển được một tập hợp “đèn pha” để thâm nhập nhất trong ngành. Để nhìn thấy tương lai trước nhất, ban quản trị cấp cao phải có lòng ham học hỏi đủ sâu, cũng như đủ rộng.

Đủ khiêm nhường để suy xét

Để xây dựng tầm nhìn xa về ngành, ban quản trị cấp cao phải sẵn sàng di chuyển vượt ra khỏi những vấn đề xác nhận vị thế chuyên gia. Ban quản trị cấp cao phải thừa nhận rằng, điều mình biết nhiều nhất là quá khứ. Ban quản trị cấp cao phải sẵn sàng tham gia vào những cuộc thảo luận về tương lai trên cơ sở bình đẳng, thay vì với tư cách của những thẩm phán uy quyền. Ban quản trị cấp cao phải sẵn lòng lắng nghe những tiếng nói bất thường, ít kinh nghiệm hơn và đặt ra những câu hỏi không có sẵn câu trả lời trong công ty. Các nhà điều hành cấp cao thiếu kiên nhẫn, “định hướng kết quả” phải sẵn sàng trở đi trở lại nhiều lần đối với những vấn đề phức tạp và có vẻ thiếu rõ ràng; họ phải kiên nhẫn với những

cuộc thảo luận mở, không đưa ra câu trả lời nhanh và quyết định tức thì nào. Họ phải nhận ra rằng xây dựng tầm nhìn xa về ngành, ít nhất là ở giai đoạn đầu, liên quan đến việc khám phá ngang ngửa với việc ra quyết định.

Hãy xem xét một vấn đề cần đến những suy xét thấu đáo: tác động của công nghệ thực tế ảo (VR). Nó là công nghệ có tác động sâu sắc đến hầu hết mọi ngành. VR không liên quan đến video game hay tình dục qua mạng, mà liên quan đến khả năng mô hình hóa và mô phỏng bất kỳ thứ gì. VR là công cụ tri giác cực mạnh. Matsushita đã dùng thực tế ảo để giúp mọi người lập kế hoạch xây dựng căn bếp trong mơ, “duyet nhiều bản vẽ thiết kế”. NEC đã thí nghiệm VR với “dốc trượt ảo”, tại đó những người mới chơi có thể thử môn thể thao này. Thực tế ảo được các nhà vật lý và hóa học sử dụng để tiếp cận bên trong các cấu trúc nguyên tử phức tạp. Boeing dùng mô hình thực tế ảo khi phát triển chiếc máy bay mới. Mặc dù tác động của thực tế ảo có thể vươn rất xa, nhưng có bao nhiêu ban quản trị cấp cao dành bất kỳ suy nghĩ nào cho việc VR có thể ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động kinh doanh của mình? Chúng tôi đã hết sức vui mừng khi ban điều hành của một công ty mà chúng tôi làm việc cùng cho phép một người thông tuệ khoảng chừng 20 tuổi dẫn dắt mình đi qua một loạt những cuộc họp thách thức về trí tuệ, trong đó ý nghĩa tác động của VR được thảo luận chi tiết. Với kết luận rằng công ty cần hiểu hơn nữa về thực tế ảo, ban quản trị cấp cao này đã thành lập một bộ phận chức năng giám sát nội bộ, để liên tục thông báo cho mình về các tiến triển của công nghệ VR và đề xuất những cách thức mới để khai thác công nghệ đang nổi này.

Đề cao thuyết chiết trung

Tương lai sẽ được tìm thấy ở các giao điểm thay đổi về công nghệ, phong cách sống, quy định chính sách, nhân khẩu học và địa chính trị. Ví dụ, cơ hội cho “thiết bị truyền thông cá nhân”, hay “văn phòng bỏ túi” mà Apple, AT&T, Motorola và một số công ty khác theo đuổi nằm ở giao điểm của sự thay đổi phong cách sống (đi lại liên miên), thay đổi công nghệ (tiểu hình hóa, kỹ thuật số hóa, nén kỹ thuật) và thay đổi quy định chính sách (giải phóng thêm dải băng thông). Tuy nhiên, Sharp mới là doanh nghiệp đầu tiên giành được vị trí dẫn đầu về thiết bị tổ chức bỏ túi với thiết bị Wizard của mình. Nói như một nhà điều hành của Sharp: “Chúng tôi thấy rằng, phong cách sống ngày càng trở nên hối hả. Mọi người có nhiều thông tin cần quản lý hơn.” Ra đời năm 1988, và bị đối thủ cạnh tranh bỏ qua, coi như một đồ chơi, doanh thu của sản phẩm này đã lên tới 400 triệu USD năm 1991. Tương tự, cơ hội mà CNN tìm thấy trong bản tin truyền hình 24h khắp toàn cầu xuất phát từ sự thay đổi trong phong cách sống (giờ làm việc dài hơn và khó dự báo hơn), công nghệ (máy quay phim cầm tay và các bộ kết nối vệ tinh có kích thước bằng chiếc cặp xách), và môi trường quy định chính sách (sự cấp phép hoạt động và phát triển của các công ty truyền hình cáp).

Nhìn thấy tương lai trước nhất không chỉ đòi hỏi lăng kính có góc rộng, mà còn đòi hỏi sự tham gia của nhiều lăng kính. Vì vậy, một đội chịu trách nhiệm tìm kiếm tương lai bất kỳ cần có một tổ hợp chiết trung các quan điểm độc lập. Không một đội chức năng, không một thực thể địa lý, và không một đơn vị kinh doanh nào có thể tự mình tìm thấy tương lai. Mỗi đối tượng đều bị che mắt phần nào. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy rằng, những doanh nghiệp có tầm nhìn xa tuyệt vời thường là những doanh nghiệp có liên dòng đối thoại và thảo luận liên bộ phận và liên quốc gia phong phú. Tương lai dần hiện ra khi các nhà công nghệ thẩm nhuần trí tưởng tượng marketing, và nhà marketing có hiểu biết sâu sắc về xu hướng công nghệ; khi nhân viên phát triển sản phẩm ở một vùng trên thế giới hiểu hết ý nghĩa của các xu hướng phong cách sống trong phần còn lại của địa cầu; và khi các nhà quản lý phục

vụ thị trường chuyên nghiệp trở nên quen thuộc với nhu cầu của thị trường tiêu dùng, và ngược lại.

Những doanh nghiệp biệt lập về chức năng và địa lý không thể khám phá ra tương lai. Mục tiêu không phải là tập hợp các đội liên chức năng và liên quốc gia, mà là tạo ra ở mọi nhân viên một tập hợp quan điểm chiết trung, một tập hợp lăng kính có thể hoán đổi cho nhau. Sony đã đi tiên phong về loại máy tích xách tay có thể nhận dạng ký tự kanji ở Nhật Bản. Vậy, ý tưởng này xuất phát từ đâu? Một kỹ sư trẻ của Sony, khi đi công tác tại Anh, ghen tị khi để ý thấy các thư ký ở Anh có thể có rất nhiều cách để giúp cấp trên tổ chức thời gian, sắp xếp thứ tự ưu tiên công việc, cuộc họp và theo dõi thông tin trọng yếu. Nhận thấy thư ký cá nhân là một đặc quyền hiếm xảy ra ở công ty của mình cũng như nhiều công ty Nhật Bản khác, người kỹ sư trẻ nảy ra ý tưởng về một “bộ não hỗ trợ” (có thể đây không hẳn là một cách hoàn toàn không tốt để mô tả về thư ký hay trợ lý hành chính). Vậy là chiếc máy tính xách tay và tổ chức công việc của Sony đã ra đời, với đầy đủ phần mềm nhận dạng ký tự, cho phép các nhà điều hành bận rộn viết trực tiếp lên màn hình (bằng chữ kanji) bằng bút cảm ứng. Hiểu biết dẫn tới sản phẩm này là kết quả từ cơ sở kinh nghiệm chiết trung của người kỹ sư trẻ tuổi: một người Nhật làm việc ở Anh, một kỹ sư nhìn thấy vấn đề thông qua con mắt của khách hàng.

Tìm kiếm phép ẩn dụ và so sánh tương tự

Tương lai xuất hiện với tốc độ khác nhau và theo những cách khác nhau, giữa những ngành khác nhau. Một số ngành (ví dụ, bảo hiểm cá nhân) dường như vốn có tính đổi mới thấp hơn các ngành khác (ví dụ, môi giới). Vì vậy, doanh nghiệp có thể cướp lấy cuộc điều hành của đối thủ cạnh tranh đơn giản bằng cách tìm kiếm những phép tương tự có thể ứng dụng từ các ngành khác. Chúng tôi xin chia sẻ với bạn một ví dụ mà chúng tôi đã thử với nhóm các nhà điều hành bán lẻ tạp hóa. Có rất nhiều người đặt giao báo tới nhà mỗi ngày. Ở hầu hết các nơi, dịch vụ theo cá nhân này có chi phí chưa đến 1 đô-la/ngày. Trên gần như mọi thành phố của Mỹ, bất kể quy mô như thế nào, một cuộc điện thoại có thể mang chiếc bánh pizza nóng hổi tới tận cửa nhà bạn. Bất kỳ ai muốn đặt mua phần mềm máy tính đều có thể gọi số 800 vào buổi chiều và nhận được hàng tại nhà vào sáng hôm sau. Nói tóm lại, ngày càng có nhiều dịch vụ sẵn có trực tiếp ngay tại cửa nhà bạn. Với 20 đô-la bạn có thể gửi bưu phẩm sang đầu bên kia của đất nước chỉ sau một đêm. Chúng tôi hỏi các nhà bán lẻ hàng tạp hóa: Tại sao chúng ta vẫn phải đồ xăng cho xe, vật lộn với tình trạng giao thông, luôn lách qua những khu đỗ xe mở thêm, tìm kiếm qua hàng dãy kệ hàng, xếp hàng đợi và lặp lại hành trình trên đoạn đường về nhà chỉ để mang về vài ổ bánh mì, một bịch sữa và vài món ăn bỏ lò vì sóng ít calo cho bữa tối?

Mỗi tháng một gia đình Mỹ bình thường sẽ chi khoảng 400 đến 500 đô-la cho thực phẩm. Không có khoản mục chi tiêu tương tự nào khác mà người tiêu dùng không thể yêu cầu giao tận nhà. Tại sao người tiêu dùng không thể thăm thú siêu thị ảo trên chiếc đĩa CD được gửi tới mỗi tháng – giống như họ thăm thú ngôi nhà ma ám trên video game? Tại sao người tiêu dùng không thể chọn lựa những gì họ muốn và đặt hàng với máy tính của cửa hàng – giống như khi chúng ta đặt mua vé máy bay trên CompuServe? Tại sao người tiêu dùng không thể chọn khi nào cần giao thực phẩm – theo cách tương tự như khi chúng ta xác định khi nào bữa sáng được mang tới phòng khách sạn? Và hãy nghĩ về điều này, tại sao siêu thị điện tử của chúng ta không thể gợi ý thực đơn (cho bữa ăn nhẹ của trẻ nhỏ trong tuần này, cho buổi lễ kỷ niệm, hay cho một người đang háo hức ăn kiêng vì muốn giảm một vài kí-lô)? Tại sao nó không thể tạo ra một danh sách các nguyên liệu, để bạn có thể đặt hàng những gì cần dùng? Tại sao mạng không thể gợi ý loại rượu nên mua? Định nghĩa về “tiện ích” của một nhà điều hành siêu thị là mua sắm 24 giờ và dòng xếp hàng chờ di chuyển nhanh. Đó không phải là ý tưởng của chúng tôi

về tiện ích!

Các ví dụ của chúng tôi ở đây dựa trên những dạng tương tự từ đủ các ngành khác nhau. Thực sự ta không phải cố gắng quá nhiều để hình dung ra “siêu thị” của tương lai, khi nhiều ngành dịch vụ khác đã dịch chuyển xa, vượt ra khỏi hình thức siêu thị trong công cuộc làm cho cuộc sống của khách hàng trở nên dễ dàng hơn. Hẳn nhiên, để tạo ra siêu thị của tương lai, người ta phải khái niệm lại cái gọi là siêu thị. Siêu thị định hướng theo hình thức giao hàng tại nhà sẽ cần cơ sở vật chất khác, hạ tầng công nghệ thông tin khác, nhân viên có kỹ năng khác, địa điểm khác, vân vân. Chúng tôi không cho rằng, hình thức giao hàng tại nhà sẽ gạt bỏ cửa hàng thực phẩm như chúng ta vẫn biết, song chúng tôi đặt cược rằng, một nhà bán lẻ đổi mới nào đó sẽ thu được nhiều tiền khi “đưa món thịt hun khói đến tận nhà”.

Khi xác lập mục tiêu cho mình với mục đích là tạo ra thiết bị truyền thông cá nhân có đầy đủ “điệp viên” thông tin thông minh, General Magic đã sử dụng hình ảnh ẩn dụ của chiếc điện thoại. Bill Atkinson, một trong những sáng lập viên của General Magic nói:

Hãy hình dung hôm nay có ai đó yêu cầu bạn ngừng sử dụng điện thoại - không bao giờ gọi một cuộc gọi nào khác. Điều này thật đáng buồn, vì có thể điện thoại còn quan trọng hơn bất kỳ công cụ nào khác mà bạn có, quan trọng hơn cả chiếc máy tính cá nhân của bạn. Vì vậy, đây sẽ là biện pháp để thành công của chúng tôi: Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đề nghị bạn mười năm tới tính từ thời điểm này ngừng sử dụng thiết bị truyền thông cá nhân của mình? Ý tưởng là bạn sẽ trả lời: “Nó là thiết bị thiết thân trong cuộc sống của tôi.”

Trong một bối cảnh khác, các nhà điều hành của ngành bảo hiểm cần nhìn sang các khía cạnh khác của ngành dịch vụ tài chính để hiểu những thách thức mà họ sẽ phải đối mặt trong thập kỷ tới. Họ phải gắng sức tìm hiểu xem các công ty dịch vụ tài chính khác đã đối phó và khai thác các lực lượng bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, sự nới lỏng quy định chính sách, loại bỏ trung gian thương mại, biến sản phẩm thành hàng hóa tiêu dùng và vân vân như thế nào. Những nhà điều hành tỉnh táo trước các cơ hội học hỏi từ ngành khác, và tìm kiếm những điểm tương tự liên quan thường có khởi đầu thuận lợi trên con đường đi tới tương lai.

Thông thường, một trong những khó khăn của việc hình dung ra tương lai là tìm được từ ngữ để mô tả nó. Phép ẩn dụ dựa trên cái hữu hình và quen thuộc có thể giúp mô tả cái vô hình, xa lạ. “Người leo lái kiến thức” và “thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số” là những hình ảnh ẩn dụ. Chúng dựa trên những ý tưởng quen thuộc – dẫn hướng, hỗ trợ cá nhân – để mô tả khái niệm sản phẩm lạ tai. Không phải tất cả mọi người đều giỏi tư duy tương tự và ẩn dụ, nhưng khi được cung cấp ví dụ, hầu hết đều có thể nghĩ ra ý tưởng giúp họ kết nối cho vực thẳm ngăn cách giữa cái đang hiện hữu và cái có thể là.

Trở thành người đi ngược xu hướng

Doanh nghiệp tạo dựng tương lai là những kẻ nổi loạn. Họ là những kẻ phá vỡ quy tắc. Những người xem xét mặt khác của vấn đề chỉ khơi ra cuộc tranh luận. Tầm nhìn xa không xuất phát từ việc là người dự báo giỏi hơn, mà đến từ việc ít thủ cựu hơn. Ted Turner là một người đi ngược xu hướng – ta không cần người đọc bản tin “siêu sao” với mức lương khủng. Anita Roddick, sáng lập viên của The Body Shop cũng là một người đi ngược xu hướng. Trái ngược với phần lớn ngành mỹ phẩm, bà tin rằng, việc cố gắng lôi kéo phụ nữ mua những loại mỹ phẩm có bao bì quá khổ, được quảng cáo quá mức và có giá quá cao là một sự sỉ nhục trí tuệ của họ. Nicolas Hayek cũng là một người đi ngược xu hướng – ta

không cần phải có trụ sở ở châu Á mới có thể sản xuất ra chiếc đồng hồ đeo tay giá cả phải chăng.

Các nhà điều hành thường thích tin rằng, ngành của họ phức tạp và độc đáo. Trong khi đó, chúng tôi luôn nói với các nhà quản lý cấp cao rằng, hãy cho chúng tôi hai ngày để soi xét quanh ngành, và chúng tôi sẽ tìm thấy năm hoặc sáu thông lệ là nền tảng của ngành. Trong suốt nhiều năm, gần như mọi công ty được phẩm đều bám vào thông lệ là các nhà sản xuất được phẩm không thể hỗ trợ nghiên cứu đổi mới nếu không có lợi nhuận khổng lồ. Trong ngành hàng không tồn tại một suy nghĩ thường trực rằng, cấu trúc tuyến bay trung tâm và vệ tinh ưu việt hơn mạng lưới từ điểm tới điểm. Trong ngành ngân hàng, thông lệ ngầm định khách hàng là người gửi tiết kiệm, thay vì nhà đầu tư. Khi khám phá ra các thông lệ, ta có thể đặt câu hỏi, liệu việc phớt lờ chúng có giá trị nào đó không? Ví dụ, Southwest Airlines đã trở thành hãng hàng không sinh lợi nhất nước Mỹ khi phớt lờ thông lệ trung tâm và vệ tinh. Những người đi ngược xu hướng tìm thấy các thông lệ và sử dụng chúng làm vũ khí chống lại những người đương thời, chịu sự chi phối của tín điều chính thống. Để khám phá tương lai, chúng ta không nhất thiết phải là người nhìn thấy, nhưng việc là một người không chính thống lại tuyệt đối quan trọng.

Vượt ra khỏi “định hướng khách hàng”

Định hướng khách hàng hiện đang là thứ thời thượng. Từ trên bục của kẻ cày quyền, mà hiện có thể là hệ thống phát sóng vệ tinh khắp thế giới, các vị CEO nói với những đội quân rằng, “mọi thứ đều bắt đầu từ khách hàng”. Các doanh nghiệp tuyên bố sẽ tái thiết quy trình từ khách hàng trở ngược lại. Phần thưởng và ưu đãi gắn với các thước đo độ hài lòng của khách hàng. Và khách hàng gần như không thể trả phòng khách sạn, thanh toán bữa ăn tại nhà hàng hay thuê xe mà không nhận được đề nghị đánh giá dịch vụ khách hàng của nhà cung cấp. Mặc dù có phần ngạc nhiên với việc một số lãnh đạo doanh nghiệp có vẻ như coi ý tưởng đặt khách hàng lên trước là mới mẻ, nhưng chúng tôi cũng rất hoan nghênh quan điểm này và đánh giá cao nỗ lực theo sau đó. Song mặt khác, nếu mục tiêu là đến được tương lai trước nhất, chứ không phải thuần túy là bảo toàn thị phần trong ngành hiện tại, doanh nghiệp không thể chỉ dừng lại ở định hướng khách hàng.

Khách hàng có tiếng là thiếu tầm nhìn. Cách đây 10 hay 15 năm, có bao nhiêu người trong số chúng ta cần đến điện thoại di động, máy fax và máy photocopy tại nhà, tài khoản môi giới giảm giá 24 giờ, động cơ ô tô nhiều van, quay số bằng giọng nói, máy nghe nhạc đĩa nén, xe gắn sẵn hệ thống định vị, thiết bị thu tín hiệu định vị vệ tinh toàn cầu cầm tay, máy rút tiền tự động? Đúng như Akio Morita, người lãnh đạo nhìn xa trông rộng của Sony, đã nói:

Kế hoạch của chúng tôi là dẫn dắt công chúng bằng sản phẩm mới, chứ không phải hỏi xem họ muốn có loại sản phẩm gì. Công chúng không biết điều gì khả hữu, còn chúng tôi thì có. Vì vậy, thay vì tiến hành nhiều nghiên cứu thị trường, chúng tôi chau chuốt suy nghĩ của mình về sản phẩm, công dụng của nó và cố gắng tạo ra thị trường cho nó bằng cách hướng dẫn và truyền thông tới công chúng.

Sáng lập viên kiêm Chủ tịch danh dự của công ty, Masaru Ibuka, cũng đồng tình: “Chúng tôi luôn chú trọng vào việc tạo ra thứ gì đó từ số 0.”

Năm 1991, một nhà sản xuất ô tô ở Detroit đã giới thiệu mẫu xe hơi nhỏ, tiết kiệm, được phát triển trong 5 năm. Thiết kế và chi tiết kỹ thuật của chiếc xe vượt ra khỏi nghiên cứu khách hàng sâu nhất mà công ty từng tiến hành. Nhưng khi chiếc xe ra đời, nó trở thành chiếc xe hoàn hảo, cạnh tranh với những mẫu xe có thời gian phát triển 3 năm của các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Công ty của Mỹ đã đi

theo khách hàng, nhưng khách hàng của họ lại đi theo những đối thủ cạnh tranh sáng tạo hơn. Trong khi đó, đầu thập niên 1990, Honda đã ra mắt dòng xe thể thao, động cơ trung bình NSX, một chiếc xe có hiệu quả gần bằng Ferrari nhưng có giá chỉ bằng một phần nhỏ. Trong một quảng cáo trên báo cho chiếc xe này, Honda tuyên bố NSX “không phải là giấc mơ của người mua xe – không một người mua xe nào từng mơ đến chiếc xe này”. Thay vì thế, Honda hô vang, NSX là “giấc mơ của người làm xe”, thực hiện tham vọng lâu dài của công ty trong việc sản xuất một chiếc xe vừa khác lạ vừa dễ dùng. Khi mục tiêu này đạt được, thật thú vị khi đặt câu hỏi, vậy thì bây giờ Honda sẽ so sánh đối chuẩn với ai? Ta có cảm giác Honda quan tâm nhiều đến việc vượt trước đối thủ hơn là so sánh đối chuẩn với họ.

Có ba kiểu doanh nghiệp. Doanh nghiệp cố gắng đưa khách hàng đến nơi mà họ không muốn đến (đây là những doanh nghiệp cho rằng ý tưởng định hướng theo khách hàng là một kiến giải khôn ngoan); những doanh nghiệp lắng nghe khách hàng và sau đó đáp lại nhu cầu mà họ tuyên bố (nhu cầu có thể đã được thỏa mãn bởi những đối thủ cạnh tranh có tầm nhìn xa tốt hơn); và doanh nghiệp dẫn dắt khách hàng đến nơi mà họ muốn, nhưng lại chưa hề hay biết đến nó. Những doanh nghiệp tạo dựng tương lai làm nhiều hơn việc chỉ đơn thuần làm hài lòng khách hàng, họ liên tục làm khách hàng ngạc nhiên.

Không điều nào ở trên nhằm tranh biện rằng, khách hàng hiện tại hay tiềm năng không thể đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp kéo giãn ranh giới với chân trời cơ hội hiện tại. Tuy nhiên, những câu hỏi mà các nhà nghiên cứu thị trường thường đặt ra về khách hàng – “Bạn thích công cụ có dải màu xanh hay màu đỏ?” – cung cấp phạm vi hạn hẹp để thách thức về cơ bản khái niệm sản phẩm truyền thống hoặc tạo ra sự khác biệt thật sự trong cạnh tranh. Mặc dù nghiên cứu thị trường có thể hữu dụng trong việc điều chỉnh những khái niệm sản phẩm nổi tiếng để đáp ứng nhu cầu của một lớp khách hàng cụ thể (ví dụ, cố gắng khám phá công thức Coke ăn kiêng nào sẽ hấp dẫn khách hàng châu Âu, mục đích của các nhà nghiên cứu khi thử nghiệm Pepsi Max – loại đồ uống có ga mới, dành cho thị trường châu Âu của Pepsico), nhưng nó hiếm khi thúc đẩy khái niệm sản phẩm về cơ bản là mới (như Aqua-Libra của IDV, đã tạo ra một chủng loại đồ uống “sức khỏe” hoàn toàn mới, dành cho người trưởng thành ở Anh).

Hãy lắng nghe Hal Sperlich, cha đẻ của loại xe tải cỡ nhỏ, người đưa khái niệm này từ Ford sang Chrysler khi Ford từ bỏ việc biến nó thành hiện thực:

[Ford] không tự tin rằng có thị trường tồn tại vì sản phẩm không tồn tại. Ngành công nghiệp ô tô rất coi trọng các nghiên cứu lịch sử về phân khúc thị trường. Chúng tôi đúng là không thể chứng minh có thị trường cho xe tải nhỏ vì không có một phân khúc lịch sử nào để trích dẫn.

Ở Detroit, hầu hết ngân sách phát triển sản phẩm được dành cho những cải tiến khiêm tốn ở sản phẩm hiện tại, và hầu hết ngân sách nghiên cứu thị trường được dành cho hoạt động nghiên cứu những điểm mà khách hàng thích ở các sản phẩm hiện tại. Trong 15 phát triển dòng xe tải nhỏ, chúng tôi chưa bao giờ nhận được lá thư của một bà nội trợ nào đề nghị phải sáng chế ra một chiếc xe như thế. Đối với những người hoài nghi, điều này chứng tỏ ở ngoài kia không có thị trường.

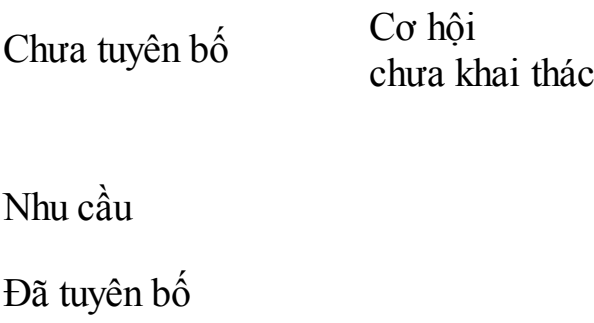
Ta có thể có được hiểu biết về xác suất xuất hiện sản phẩm mới theo nhiều cách, tất cả đều vượt ra khỏi phương thức nghiên cứu thị trường truyền thống. Toshiba có Viện nghiên cứu phong cách sống; Sony khám phá khoa học con người cùng với đam mê khi theo đuổi xu hướng tiên phong của công nghệ nghe nhìn. Những hiểu biết có được cho phép các doanh nghiệp trả lời hai câu hỏi trọng yếu: Khách hàng sẽ coi trọng những lợi ích gì trong các sản phẩm tương lai, và làm sao chúng ta có thể, thông qua

đổi mới, phủ đầu đối thủ cạnh tranh trong việc đưa những lợi ích này tới thị trường? Yamaha đã có được hiểu biết về những nhu cầu chưa được tuyên bố của các nhạc công khi xây dựng “trạm nghe” ở London, nơi ngập tràn công nghệ âm nhạc lạ kỳ mới nhất. Cơ sở này mang lại cho những nhạc công tài năng nhất châu Âu cơ hội thử nghiệm với tương lai của hoạt động sáng tác. Các phản hồi giúp Yamaha liên tục đẩy xa ranh giới của không gian cạnh tranh mà mình đã chiếm được trong ngành nhạc cụ. Kinh nghiệm của Yamaha minh họa cho một vấn đề quan trọng: Để kéo giãn biên giới của khái niệm sản phẩm hiện tại, cần đặt công nghệ tiên tiến nhất trực tiếp vào tay của những khách hàng đòi hỏi và phức tạp nhất thế giới. Và vậy là phòng thí nghiệm thị trường của Yamaha nổi lên: Nhật Bản vẫn không phải trung tâm nhạc pop của thế giới.

Là một người thường theo sau không phải là rủi ro duy nhất đối với những doanh nghiệp định hướng theo khách hàng. Đi theo định hướng khách hàng là né tránh toàn bộ câu hỏi, khách hàng của tôi là ai? Như IBM, DEC, Xerox và nhiều công ty khác đã nhận ra, khách hàng hôm nay không phải khách hàng của ngày mai. Những người mua Buick Roadmaster và Oldsmobile Ninety-Eights có thể vui lòng vừa đủ với dịch vụ và chất lượng của GM nhưng nếu không thể cho ra chiếc xe hấp dẫn những chủ sở hữu khoảng 30 tuổi của dòng xe Benz và Bimmer, GM sẽ phải nhường lại tương lai của mình. Nhận ra điều này, GM đã cho ra mắt nhiều chiếc “xe cũ nhập khẩu” tự xưng, và chiếc xe mới nhất Oldsmobile Aurora cuối cùng cũng có thể chứng tỏ là một địch thủ xứng tầm. Mặc dù việc đặt ra câu hỏi khách hàng của tôi hài lòng như thế nào rất quan trọng, nhưng việc đặt câu hỏi chúng tôi đang không phục vụ khách hàng nào cũng quan trọng không kém. Đây chính là câu hỏi đã thôi thúc Sony giới thiệu dòng sản phẩm nhắm đến các em nhỏ ở độ tuổi chưa đi học. Được đặt thương hiệu “My first Sony” (Sản phẩm Sony đầu tiên của tôi), những chiếc radio, máy nghe nhạc, chơi băng, bảng vẽ hình dễ dùng và có màu sắc đã mang đến một lớp khách hàng hoàn toàn mới cho tập khách hàng của Sony.

Hãy nghĩ đến một ma trận 2x2 đơn giản (Xem Hình 4-1). Một trục là nhu cầu – bao gồm cả nhu cầu mà khách hàng có thể và chưa thể tuyên bố. Trục còn lại là lớp khách hàng – bao gồm lớp mà doanh nghiệp hiện đang phục vụ và chưa phục vụ. Dù đáp ứng nhu cầu đã tuyên bố của khách hàng hiện tại tốt đến đâu, doanh nghiệp vẫn gặp rủi ro rất lớn nếu không có tầm nhìn về những nhu cầu mà khách hàng chưa thể tuyên bố nhưng lại muốn được thỏa mãn. Và dù khách hàng hiện tại của doanh nghiệp hài lòng đến đâu, doanh nghiệp có thể thấy sự tăng trưởng của mình sẽ bị cản trở nếu không thể vượt ra ngoài và hấp dẫn những nhóm khách hàng về cơ bản là mới. Bất kỳ doanh nghiệp nào không thể làm được nhiều hơn là đơn thuần đáp ứng nhu cầu đã tuyên bố của khách hàng hiện tại sẽ nhanh chóng trở thành kẻ tụt hậu.

Hình 4-1. Vượt ra khỏi định hướng khách hàng



Kiểu khách hàng

Đồng cảm với nhu cầu con người

Tầm nhìn xa về ngành xuất hiện khi các nhà điều hành cấp cao trong doanh nghiệp có thể đồng cảm với nhu cầu cơ bản của con người. Khi Raymond Smith, Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Bell Atlantic, chứng kiến màn trình diễn của các công cụ học tập dựa trên máy tính, ông đã tự hỏi tại sao những công cụ này không thể dùng sẵn với mọi lứa trẻ ở mọi lớp học tại Mỹ. Có thể Bell Atlantic sẽ giúp giải đáp câu hỏi này. Cargill, công ty đi đầu trong ngành thương mại ngũ cốc, thường xuyên tự đặt câu hỏi, mình có thể làm gì để đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu thực phẩm của thế giới. Những doanh nghiệp tạo dựng tương lai không ngừng nỗ lực vì điều kiện sống tốt hơn cho con người. Dù vai trò này được tăng bậc đến đâu, bỗng lộc hào phóng đến mức nào, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không bao giờ được để mất khả năng đồng cảm với một cá nhân bị mắc kẹt bởi chiếc xe lỗi, quá bận rộn, không thể đứng chờ ở hàng đợi dài tại ngân hàng, không thể “gọi điện về nhà” từ một nơi xa xôi ở nước ngoài hay cố gắng lo cơm ăn áo mặc cho gia đình với khoản ngân sách kéo căng hạn chế. Nếu không thể đồng cảm với nhu cầu của những khách hàng thông thường, ban quản trị cấp cao cũng sẽ không thể đáp ứng những nhu cầu này trước các đối thủ cạnh tranh.

Để đảm bảo các nhân viên phát triển sản phẩm của mình đồng cảm hết sức có thể với khách hàng tiềm năng, Honda đã sắp xếp để nhóm thiết kế có độ tuổi tương xứng với độ tuổi của khách hàng được nhắm làm mục tiêu cho một mẫu xe cụ thể. Nhân viên thiết kế xe trẻ tuổi nhất của Honda sẽ tạo ra những chiếc xe được dành cho khách hàng trẻ. Khi tuổi của chuyên gia thiết kế tăng lên, họ sẽ chuyển sang dòng xe định hướng cho khách hàng lớn tuổi hơn. Honda đã làm việc cật lực để đảm bảo những người chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm có hiểu biết sâu sắc và sự đồng cảm thật sự đối với khách hàng mà họ đang cố gắng phục vụ. Robert Shook, tác giả của cuốn sách về thành công của Honda tại Mỹ đã cung cấp hai ví dụ minh họa.

Cuối những năm 1960, ngay sau khi công ty bắt đầu sản xuất ô tô, Soichiro Honda đã tuyên bố ông muốn làm ra “chiếc xe thế giới”. Để hiện thực hóa điều này, công ty đã tung hai đội kỹ sư đi khắp thế giới thu thập dữ liệu, sản phẩm và phong cách sống của con người ở các nước khác nhau. Cùng chung với chương trình, bộ phận nghiên cứu và phát triển của Honda cũng gửi các kỹ sư tới châu Âu suốt một năm trời, không làm gì khác, ngoài việc quan sát mối quan hệ giữa người dân các nước này và chiếc xe ô tô của họ. Các kỹ sư đã nghiên cứu mọi thứ từ điều kiện đường xá tới thói quen lái xe. Sau đó, họ trở lại Nhật Bản, báo cáo kết quả tìm được. Thông tin này giúp Honda thiết kế chiếc xe Civic đầu tiên.

Một đội thiết kế của Honda tại Mỹ bị dón vào thế bị động trong dự án thiết kế xe tải, đã dành một buổi chiều ở khu đỗ xe của Disneyland để quan sát những gì mọi người đặt vào và lấy ra khỏi xe tải của mình và những chuyển động nào diễn ra. Honda không thuê hãng nghiên cứu thị trường bên ngoài cung cấp dữ liệu về việc sử dụng xe tải. Họ áp dụng phương pháp trực tiếp hơn và cuối cùng đã cho ra đời một thiết kế mới.

Ta chỉ có thể thắc mắc, không biết các chuyên gia thiết kế ở Detroit hiểu biết sâu sắc đến nhường nào

thói quen lái xe của người tiêu dùng Nhật Bản và có bao nhiêu người dành một buổi chiều ở khu Disneyland, Tokyo để nghiên cứu trực tiếp khách hàng như vậy. Vấn đề mấu chốt ở đây là nhiều lần tầm nhìn xa tốt nhất xuất phát từ chính hiểu biết sâu sắc về khách hàng – hiểu biết này đến từ sự làm việc trực tiếp với khách hàng, thay vì từ nghiên cứu thị trường thứ cấp. Chủ tịch hội đồng quản trị của ít nhất một nhà sản xuất xe ở châu Âu chưa bao giờ mua chiếc xe nào trong đời. Được thừa hưởng vị trí lãnh đạo từ khi còn trẻ, nhà điều hành này chưa bao giờ trải qua kinh nghiệm mặc cả với đại lý hay mang xe đi sửa. Khả năng rất thấp là nhà quản lý này có thể đồng cảm với những người mua phải chịu đựng nhân viên đại lý được đào tạo kém và không có động lực.

Tham vọng của General Magic đối với thiết bị truyền thông cá nhân gắn liền với sự đồng cảm của con người:

Chúng tôi ao ước cải thiện đời sống của hàng triệu người bằng một hệ thống hỗ trợ nhỏ, thân thuộc với cuộc sống, mà mọi người có thể mang theo khắp nơi. Những hệ thống này sẽ giúp mọi người tổ chức cuộc sống của họ, giao tiếp với người khác và truy cập đủ loại thông tin. Chúng rất dễ dùng và có kiểu dáng đa dạng, phù hợp với mọi túi tiền, nhu cầu và thị hiếu. Chúng sẽ thay đổi lối sống của mọi người và truyền thông.

Giống như bất kỳ thứ gì khác, tầm nhìn xa xuất phát từ mong muốn tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của con người.

Mặc dù có thể hữu dụng, nhưng dự báo công nghệ, nghiên cứu thị trường, lập kịch bản và phân tích đối thủ cạnh tranh không phải lúc nào cũng tạo ra tầm nhìn xa về ngành. Không một công cụ nào kể trên thôi thúc ban quản trị cấp cao quan tâm lại về doanh nghiệp và ngành mà mình đang cạnh tranh trong đó. Chỉ bằng cách thay đổi thấu kính, mà qua đó doanh nghiệp được xem xét (năng lực cốt lõi hay đơn vị kinh doanh chiến lược), chỉ bằng cách thay đổi thấu kính mà qua đó thị trường được xem xét (tính năng hay sản phẩm), chỉ bằng cách mở rộng góc độ của thấu kính (ham học hỏi hơn), chỉ bằng cách lau sạch những bụi bám trên kính (nhìn bằng con mắt trẻ thơ), chỉ bằng cách xem xét thông qua nhiều lăng kính (chiết trung), và chỉ bằng cách đôi khi gạt bỏ những gì mà người ta thật sự thấy (thách thức quan niệm thông thường về giá – hiệu quả hoạt động, suy nghĩ như một người lợi ngược dòng), người ta mới có thể dự đoán được tương lai.

Cuộc tìm kiếm tầm nhìn xa về ngành là công cuộc trực giác hóa những gì chưa tồn tại. Điềm khởi đầu không phải thị trường phục vụ hiện tại, nó là cái mà Bob Galvin, cựu chủ tịch hội đồng quản trị của Motorola, thích gọi là “tổng thể thị trường có thể hình dung”. Khi hình dung ra tương lai, doanh nghiệp phải tìm thấy con đường để đi từ ngày hôm nay tới ngày mai. Tìm và bản đồ hóa con đường này sẽ là chủ đề của chương tiếp theo.

5. XÂY DỰNG KIẾN TRÚC CHIẾN LƯỢC

Doanh nghiệp không chỉ phải hình dung ra tương lai, mà còn phải xây dựng nó, vì vậy, chúng tôi dùng thuật ngữ “kiến trúc chiến lược” (strategic architecture). Người kiến trúc sư phải có khả năng tưởng tượng đến những điều chưa được tạo ra – một thánh đường từ nơi hiện chỉ là khu đất bụi bặm, hay một nhịp cầu duyên dáng bắc ngang vực sâu chưa ai từng băng qua. Người kiến trúc sư còn phải có khả năng phác ra bản thiết kế thể hiện cách thức biến ước mơ đó thành hiện thực. Họ là người chủ hôn nghệ thuật với kỹ thuật kết cấu.

Mọi doanh nghiệp đều có một kiến trúc thông tin (bao gồm cả phần cứng là cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và phần mềm là các mẫu truyền thông liên cá nhân và liên đơn vị phổ dụng). Để thiết kế kiến trúc thông tin, doanh nghiệp phải thống nhất ai nên truyền thông với ai về vấn đề gì, với mức độ thường xuyên ra sao, và theo cách thức nào. Mọi doanh nghiệp đều có một kiến trúc xã hội (tức những tiêu chuẩn hành vi và hệ thống giá trị ngầm được chấp nhận rộng khắp). Để tạo dựng kiến trúc xã hội, ban quản trị cấp cao phải có quan điểm về giá trị cần phải vượt trội, hành vi cần được khuyến khích và mẫu người sẽ cảm thấy thoải mái khi làm việc trong doanh nghiệp. Mọi doanh nghiệp đều có một kiến trúc tài chính (kỹ thuật kết cấu đặc thù của bảng cân đối kế toán, quy trình báo cáo tài chính và quy trình lập ngân sách vốn). Để xây dựng kiến trúc tài chính, ban quản trị cấp cao phải có quan điểm về trạng thái cân bằng lý tưởng giữa nợ và vốn, về cách đầu tư vốn cho các thương vụ mua lại và chuyển nhượng, về tiêu chí tiến hành phân bổ vốn, v.v...

Chúng tôi cũng tin rằng mọi doanh nghiệp đều cần một kiến trúc chiến lược. Để xây dựng kiến trúc chiến lược, ban quản trị cấp cao phải có quan điểm về những lợi ích, hay “tính năng” mới được cung cấp cho khách hàng trong khoảng một thập kỷ tới, về năng lực cốt lõi mới sẽ cần phát triển để tạo ra những lợi ích này, và về sự thay đổi giao diện khách hàng để giúp họ sử dụng những lợi ích này một cách hiệu quả nhất.

Kiến trúc chiến lược về cơ bản là bản thiết kế bậc cao cho hoạt động triển khai tính năng mới, tích lũy năng lực mới hoặc di trú năng lực hiện có và cấu hình lại giao diện khách hàng. Ví dụ, một nhà xuất bản sách giáo khoa tỉnh táo trước các xu hướng công nghệ và có sức sáng tạo đủ để hình dung ra tác động tiềm năng của chúng, có thể mơ tưởng đến một “cuốn sách giáo khoa điện tử, mà một ngày nào đó sẽ cho phép giáo viên tùy chỉnh tài liệu giảng dạy của mình theo mỗi quan tâm và khả năng riêng của người học”. Để biến giấc mơ này thành hiện thực, nhà xuất bản phải xác định mình sẽ sử dụng, tích lũy hoặc củng cố năng lực nào để có được công năng “có thể tùy chỉnh”. Để đạt được mục đích này, nhà xuất bản có thể phải tìm hiểu về công nghệ đa phương tiện, phát triển các công cụ thiết kế sách giáo khoa tự động cho giáo viên và đầu tư vào các công nghệ truyền thông mới. Có thể nhà xuất bản cũng phải suy tính lại cách thức đưa sách giáo khoa tới thị trường. Nhận dạng người mua có thay đổi không (khối trường với trường với giáo viên)? Kiểu công cụ bán hàng nào sẽ được cần đến? Giáo viên sẽ cần loại hình đào tạo nào? Nhà xuất bản sẽ cần cơ cấu phân phối vật lý hay điện tử?

Các quốc gia cũng có thể có kiến trúc chiến lược. Ban Phát triển Kinh tế (EDB) của Singapore đã xây dựng kiến trúc chiến lược, lập kế hoạch những năng lực quốc gia cần phát triển để thúc đẩy Singapore lên cấp độ phát triển công nghiệp tiếp theo. Một quan chức cao cấp của EDB Singapore đã phát biểu

tham vọng của đất nước mình dưới dạng công thức Mỹ 2010, có nghĩa là đến năm 2010, Singapore sẽ sánh được với mức thu nhập bình quân đầu người của Mỹ.

Kiến trúc chiến lược không phải bản kế hoạch chi tiết. Nó xác định những năng lực chính cần xây dựng, nhưng không nêu rõ chính xác cách thức xây dựng những năng lực đó. Nó cho biết vị trí tương đối của cơ cấu chịu tải chính, nhưng không trình bày điểm đặt của mọi ổ điện và nắm đấm cửa. Hãy thử dùng phép so sánh tương tự theo thuật vẽ biểu đồ: Kiến trúc chiến lược là bản đồ đường cao tốc liên bang bậc cao, chứ không phải bản đồ đường xá thành phố chi tiết. Nó cụ thể vừa đủ để cung cấp ý thức tổng quát về hướng đi, nhưng không chi tiết hóa mọi con phố nhỏ dọc theo con đường. Hãy tưởng tượng có hai sinh viên MBA định từ London tới Paris, bằng xe ô tô và phà, để nghỉ hè. Mục đích của họ là tận hưởng hai tuần nghỉ ngơi ở Kinh đô Ánh sáng. Họ vui vẻ bắt đầu hành trình mà không có bản đồ chi tiết về thành phố sẽ đến; họ sẽ mua một tấm bản đồ Paris khi đến đó. Còn bây giờ, họ chỉ cần biết phải đi theo hướng Tây Nam, về phía Dover là đủ. Họ biết đường cao tốc M23 chạy về hướng Dover, và thế là họ lên đường. (Tất nhiên, họ sẽ phải tính toán chặng đường chính xác từ căn hộ của mình ở trung tâm London tới đường cao tốc liên quan). Họ biết, đến Calais họ sẽ xuống phà, nhưng không biết trước hành trình chính xác từ điểm xuống phà, qua các con phố ở Calais, tới con đường cao tốc không thu phí sẽ đưa họ tới Paris. Mọi thứ sẽ rõ ràng hơn khi họ tới Calais. Đồng thời, các sinh viên nói tiếng Pháp của chúng ta biết họ không thể tới Paris với một bình xăng, nhưng một lần nữa họ vẫn khởi hành mà không biết chính xác vị trí của mọi cây xăng nằm trong khoảng cách từ London tới Paris. Họ sẽ phải tìm ra chúng trên đường đi.

Xây dựng bản kế hoạch chi tiết cho công cuộc cạnh tranh kéo dài 10 hay 15 năm là việc bất khả thi. Công tác lập kế hoạch thường giả định cấp độ chính xác (điểm giá nào, kênh nào, khai thác từ đâu, chiến lược tiêu thụ gì, tính năng chính xác của sản phẩm là gì) mà ta khó có thể đạt được khi nhìn xa khỏi 2 hoặc 3 năm tới. Nhất quyết với cấp độ chính xác này trước khi lao vào một hướng đi chiến lược mới là công thức cho sự ù lì và chậm thay đổi. May mắn thay, người ta có thể tạo ra một chương trình hoạt động tổng quát để triển khai tính năng và tích lũy năng lực.

Từ lâu, Komatsu đã theo đuổi mục tiêu “bao vây” Caterpillar. Khi Caterpillar bước chân vào thị trường nội địa của Komatsu hồi giữa thập niên 1960, Komatsu hoàn toàn có thể xác định những trở ngại chính sẽ phải vượt qua khi theo đuổi mục tiêu tham vọng này. Hiển nhiên bước đầu tiên phải là cải thiện chất lượng dòng sản phẩm xe ủi cỡ nhỏ. Những sản phẩm này là nền móng làm nên dòng sản phẩm của Komatsu ở Nhật, và nếu Komatsu không bảo vệ được hoạt động kinh doanh nền tảng của mình trước sự xâm lấn của Caterpillar, thì bất kỳ tham vọng nào xa hơn cũng sẽ chỉ thuần túy là ảo tưởng. Tương tự, một việc rõ ràng cần làm nữa là ngăn chặn công nghệ của Caterpillar. Thỏa thuận cấp phép với các đối thủ cạnh tranh của Cat là con đường tắt để đạt được mục đích này. Cũng có thể Komatsu đã sớm đi đến kết luận rằng, trừ khi nắm giữ được miếng bánh lớn tại thị trường xuất khẩu, nếu không công ty sẽ không bao giờ đạt được khối lượng cần thiết để sánh được quy mô sản xuất và đầu tư cho R&D của Cat. Đồng thời, Komatsu có lẽ cũng thấy rõ việc vội vã thách đấu trực tiếp với Cat ở những thị trường xuất khẩu phức tạp như châu Âu và Australia là việc làm điên rồ. Vì vậy, có thể Komatsu đã nhận ra nhu cầu xây dựng khối lượng trước nhất ở những thị trường nơi mà Cat ít là mối đe dọa hơn, như Trung Quốc và những nước thuộc khối lúc đó được gọi là Đông Âu. Hẳn nhiên, mục tiêu cuối cùng của Komatsu vẫn là giành được thị phần ở Mỹ và châu Âu. Để làm được điều này, Komatsu cần một mạng lưới đại lý. Để lôi kéo được các đại lý, Komatsu phải có dòng sản phẩm rộng, vì vậy phát triển sản phẩm sẽ là thách thức tiếp theo. Nâng cao chất lượng, với mục tiêu ban đầu là

bảo vệ thị trường nội địa; sử dụng các đối thủ cạnh tranh của Caterpillar ở Mỹ để đuổi theo vị thế dẫn đầu về công nghệ của Cat; nắm giữ khối lượng ở những thị trường xuất khẩu mà Caterpillar coi là “ngoại vi”, và mở rộng dòng sản phẩm nhằm phòng bị cho cuộc tấn công vào những thị trường phức tạp hơn là những mốc chính mà có thể Komatsu đã nhìn thấy từ cách đó hàng dặm hay hàng năm dài. Komatsu không chỉ dự tính được chương trình xây dựng năng lực tổng quan thiết yếu để cạnh tranh với Caterpillar, mà công ty còn có thể hình thành óc suy xét logic về trật tự xây dựng các năng lực này.

Chúng tôi thường gặp những doanh nghiệp đặt ra mục tiêu dài hạn đầy tham vọng, như tăng gấp đôi doanh thu và lợi nhuận trong 5 năm tới, hay tăng đáng kể tỷ lệ doanh thu từ các hoạt động kinh doanh mới, nhưng lại gần như không đầu tư chút nỗ lực trí tuệ nào cho việc suy nghĩ thấu đáo về chương trình xây dựng năng lực trung hạn cần thiết để hỗ trợ mục tiêu này. Rất nhiều doanh nghiệp một mặt có những mục tiêu dài hạn lớn, và mơ hồ thái quá (“Chúng ta hãy đi nghỉ” thay vì “Chúng ta hãy đi Paris”), một mặt lại có những kế hoạch hàng năm và ngân sách ngắn hạn chi tiết (Tối nay mình nên về nhà bằng đường nào khi con đường mình hay đi sẽ tắc kinh khủng?) và không có gì nằm giữa để kết nối hai thái cực (“Mình cần lên lịch nghỉ một thời gian và gọi điện cho đại lý du lịch, mình cần đọc vài cuốn sách hướng dẫn”). Ở nhiều doanh nghiệp dường như tồn tại một giả định ngầm rằng, ngắn hạn và dài hạn tiếp giáp thay vì ăn khớp với nhau. Song dài hạn không hề bắt đầu ở năm thứ 5 của kế hoạch chiến lược hiện tại. Nó bắt đầu ngay tại lúc này! Ví dụ, mặc dù sẽ phải nhiều năm nữa mọi đàn ông, phụ nữ và trẻ nhỏ mới có bên mình một thiết bị truyền thông cá nhân mọi lúc mọi nơi, nhưng bất kỳ doanh nghiệp nào không nỗ lực mở rộng năng lực vô tuyến, kỹ thuật số, tiểu hình hóa, hiển thị và pin, doanh nghiệp đó sẽ không dự phần nhiều trong tương lai cụ thể này. Bất kỳ doanh nghiệp nào nói “Chúng tôi sẽ giữ khoảng cách cho đến khi nó trở thành thị trường lớn” sẽ phải chịu số phận của kẻ theo sau.

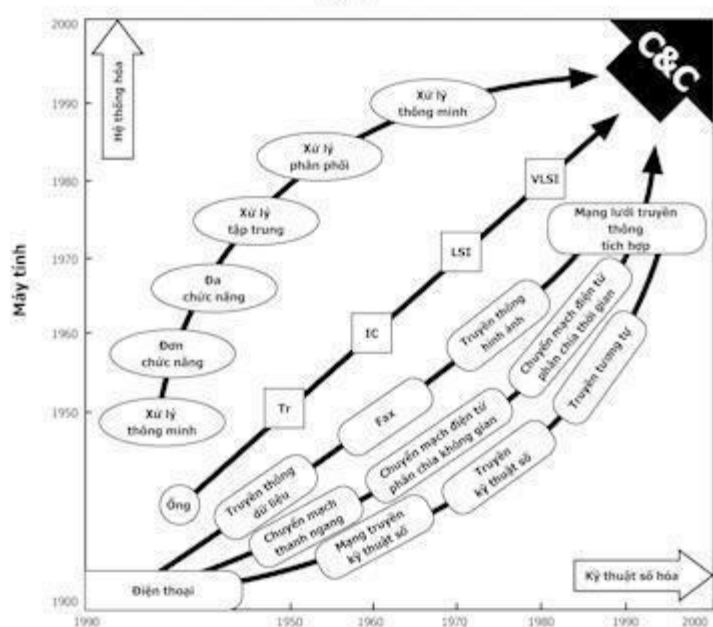
Kiến trúc chiến lược xác định “những việc chúng ta phải làm ngay từ bây giờ” để giành được tương lai. Kiến trúc chiến lược là đường liên kết cần thiết giữa hôm nay và ngày mai, giữa ngắn hạn và dài hạn. Nó cho tổ chức thấy những năng lực phải được bắt đầu xây dựng ngay từ bây giờ, nhóm khách hàng mới phải hiểu ngay từ bây giờ, kênh phân phối mới cần khám phá ngay từ bây giờ, ưu tiên phát triển mới cần theo đuổi ngay từ bây giờ để thâm nhập tương lai. Kiến trúc chiến lược là bản kế hoạch phương pháp cơ hội tổng quan. Câu hỏi mà kiến trúc chiến lược giải quyết không nằm ở chúng ta phải làm gì để tối đa hóa doanh thu hay thị phần trong thị trường sản phẩm hiện tại, mà là hôm nay chúng ta phải làm gì, ở góc độ tích lũy năng lực, để chuẩn bị giúp bản thân nắm bắt phần đáng kể trong doanh thu tương lai từ đầu trường cơ hội mới nổi.

Một trong những ví dụ ưa thích của chúng tôi về kiến trúc chiến lược là từ công ty điện tử Nhật Bản, NEC. Mặc dù gần đây, NEC phải chịu trận trước những lực lượng đang tái định hình ngành viễn thông và máy tính thế giới, nhưng kiến trúc chiến lược mà công ty lắp dựng từ đầu thập niên 1970 đã giúp công ty trở thành một trong những doanh nghiệp dẫn đầu công nghệ toàn cầu của thế giới. Với vị thế ban đầu là nhà cung cấp thiết bị viễn thông cho NTT (một công ty tương đương với AT&T ở Nhật Bản), đến cuối thập niên 1960, đầu thập niên 1970, các nhà điều hành NEC, dưới sự dẫn dắt của Chủ tịch Hội đồng Quản trị Kobayashi, bắt đầu cảm thấy ngành công nghiệp truyền thông và ngành công nghiệp máy tính đang dần hội tụ theo một số cách quan trọng. Viễn thông, vốn được coi là ngành kinh doanh “hệ thống” (điện thoại được kết nối với nhau trên khắp toàn cầu), lúc này cũng trở thành ngành kinh doanh “kỹ thuật số” (các tổng đài điện thoại ngày càng giống những chiếc máy tính lớn, hoạt động trên nền tảng bán dẫn và phần mềm hệ thống phức tạp). Đồng thời, ngành công nghiệp máy tính, vốn

luôn được coi là ngành kỹ thuật số, lại trở thành một ngành hệ thống phức tạp (các doanh nghiệp muốn những chiếc máy tính đặt ở các văn phòng và nhà máy trên khắp thế giới có thể kết nối với nhau trong một mạng dữ liệu thông suốt).

Bắt đầu bằng vốn hiểu biết về hai điểm gián đoạn ngành này – hệ thống hóa và kỹ thuật số hóa – NEC đã dựng nên một kiến trúc chiến lược xác định những năng lực mà mình cần có để có khả năng khai thác những cơ hội nổi lên từ điểm nối ngành máy tính và truyền thông (xem Hình 5-1). Kiến trúc chiến lược của NEC xác định được ba luồng mạch có tương quan với nhau trong quá trình phát triển thị trường và công nghệ. Điện toán sẽ phát triển từ những chiếc máy tính lớn khổng lồ thành kiến trúc xử lý phân phối (mà hiện đang được gọi là kiến trúc “khách – chủ”), linh kiện sẽ phát triển từ những mạch tích hợp (IC) đơn giản thành những siêu IC quy mô lớn, và truyền thông sẽ phát triển từ cấu trúc chuyển đổi thanh ngang cơ học thành hệ thống kỹ thuật số phức tạp. Vì vậy, NEC cho rằng, khi công cuộc phát triển này diễn ra, điện toán, truyền thông và linh kiện sẽ bắt đầu gói lên nhau theo những cách thức quan trọng (ví dụ, mạng riêng của doanh nghiệp sẽ cần xử lý đồng thời lưu lượng thoại, dữ liệu và hình ảnh). Tham vọng của NEC là trở thành doanh nghiệp dẫn đầu về năng lực “C&C”, điện toán và truyền thông.

Hình 5-1. Năng lực C&C của NEC



Nguồn: Koji Kobayashi, *Computers and Communications: A Vision of C&C* (Máy tính và truyền thông: Tầm nhìn C&C) (Cambridge, Mass: MIT Press, 1986) trang 45. Bản dịch © 1986 bởi Viện Công nghệ Massachusetts. Xuất bản lần đầu ở Nhật Bản bởi Simul Press, Inc., Tokyo, với tựa đề *C&C Modern Communications: Development of Global Information Media* (Truyền thông hiện đại C&C: Phát triển phương tiện thông tin toàn cầu) Bản quyền © 1985 bởi Koji Kobayashi.

Mặc dù bây giờ có thể ta sẽ không tìm được câu nói “VẬY CÓ GÌ MỚI?” về C&C, nhưng năm 1977, nó thể hiện tầm nhìn xa đáng kể khi NEC lần đầu công bố kiến trúc chiến lược của mình. Những doanh nghiệp định vị tốt không kém NEC đầu thập niên 1970, như GTE ở Mỹ hay General Electric ở Anh, thiếu tầm nhìn xa của NEC và để mất cơ hội dẫn đầu ngành C&C. Tại sao NEC lại công bố quan điểm về tương lai trong bản báo cáo hàng năm – không phải ta nên giữ bí mật kiến trúc chiến lược sao?

Kiến trúc chiến lược sẽ chẳng có mấy giá trị nếu không được thảo luận rộng khắp và đạt đến mức cao nhất là được mọi nhân viên hiểu rõ. Vì vậy, việc giữ nó một cách bí mật là việc làm thiếu thực tế. Những gì được trình bày trong bản báo cáo hàng năm là một phần nhỏ của tư duy nền tảng nằm sâu trong chương trình phát triển kiến trúc đó. Kiến trúc chiến lược tổng quát không truyền tải ý nghĩa cụ thể mà NEC gán cho các thuật ngữ và khái niệm được dùng để lập bản đồ, nó cũng không tiết lộ chiều rộng và chiều sâu của sự đồng thuận tổ chức được tạo dựng xung quanh khái niệm C&C. Giá trị đích thực của kiến trúc chiến lược không nằm ở sự độc đáo của tấm bản đồ tích lũy năng lực, mà nằm ở độ sâu và sự nhất quán trong hiểu biết nằm bên dưới nó của doanh nghiệp. Kiến trúc chiến lược của NEC, khi được mô tả với người bên ngoài, cung cấp rất ít kiến giải về ý nghĩa hoạt động độc đáo mà C&C mang lại cho mỗi nhân viên NEC. Chỉ khi hỏi các nhân viên trong khắp công ty “C&C có nghĩa là gì?” và ra về với cái nhìn nhất quán, trau chuốt, người ta mới biết có nhiều thứ diễn ra ngoài khái niệm hóa hàm súc.

Nhất quán với kiến trúc chiến lược này, NEC làm việc không ngừng nghỉ để củng cố vị thế của mình trong ngành linh kiện (bán dẫn) và bộ xử lý trung tâm. Sử dụng các thỏa thuận hợp tác để tăng nguồn lực nội bộ theo cấp số nhân, NEC có thể tích lũy những năng lực cần thiết, trong khi đầu tư cho hoạt động R&D (cả hai đều dưới dạng phần trăm doanh thu và giá trị tuyệt đối của đồng tiền) ít hơn so với hầu hết các đối thủ cạnh tranh lớn. Phân tích của chúng tôi về hơn 100 thỏa thuận được NEC thiết lập từ năm 1965 đến năm 1987 đã cho thấy sự nhất quán nổi bật giữa mục đích của mỗi liên doanh, liên minh, thỏa thuận cấp phép với logic tổng thể trong kiến trúc chiến lược của NEC. Trong lĩnh vực truyền thông mà công ty có sẵn thế mạnh, các liên minh của NEC chủ yếu hướng đến khả năng tiếp cận thị trường. Trong lĩnh vực máy tính, các liên minh của công ty tập trung cả vào khả năng tiếp cận công nghệ cũng như thị trường. Gần như mọi thỏa thuận hợp tác trong lĩnh vực linh kiện đều nhắm vào khả năng tiếp cận công nghệ. Đôi khi, sự háo hức học hỏi từ đối tác của NEC cũng dẫn đến những căng thẳng và kiện cáo, như trong mối quan hệ của công ty với Intel. Nếu các đối tác hiểu NEC cam kết như thế nào với mục tiêu C&C và nhất tâm với những gì mà NEC theo đuổi trong chương trình xây dựng năng lực, một số có thể sẽ miễn cưỡng hơn khi đưa tay giúp NEC.

Ban đầu, khi chỉ là nhà cung cấp thiết bị viễn thông, doanh thu của NEC năm 1980 là 3,8 tỷ đô-la, so với doanh thu 26,2 tỷ đô-la của IBM. Đến năm 1992, NEC đã trở thành gã khổng lồ điện tử trên toàn cầu với doanh thu là 30,6 tỷ đô-la. Ngay cả trong cuộc suy thoái kinh tế đầu thập niên 1990 và sự tan rã của ngành công nghiệp máy tính, NEC vẫn có thể tuyên bố là doanh nghiệp duy nhất trên thế giới vẫn nằm trong nhóm 5 doanh nghiệp điện toán, bán dẫn và viễn thông hàng đầu.

XÂY DỰNG KIẾN TRÚC CHIẾN LƯỢC

Kiến trúc chiến lược không trường tồn mãi mãi. Chẳng sớm thì muộn “ngày mai” sẽ trở thành “hôm nay” và khả năng nhìn xa của hôm qua sẽ trở thành kiến thức thường thức của hôm nay. Để phát triển thịnh vượng trong thập niên 1990 và sau đó, NEC phải đầu tư mới vào việc tạo dựng cái nhìn tiên tri về tương lai. Một công ty cũng làm như vậy là Hewlett-Packard. Điều thú vị là kiến trúc chiến lược của công ty này phát triển dựa trên khái niệm C&C của NEC.

Hewlett-Packard từ lâu đã là một trong những công ty được mến mộ nhất nước Mỹ. Đây là doanh nghiệp có tinh thần kinh doanh, trong đó các hoạt động kinh doanh độc lập được hưởng tự do đáng kể và các giám đốc đơn vị bảo vệ sự độc lập của mình bằng sự đố kỵ. Đây cũng là doanh nghiệp có biện pháp hay để phát triển tầm nhìn xa. HP là một trong những doanh nghiệp đầu tiên cam kết xây dựng

kiến trúc tập lệnh rút gọn (RISC), mô hình khác biệt hẳn với kiến trúc thiết kế vi xử lý tăng nạp doanh thu từ trạm làm việc. Nhìn thấy trước sự phổ biến nhanh chóng của máy tính cá nhân, đầu thập niên 1980, HP đã cam kết trở thành doanh nghiệp dẫn đầu về máy in, máy tính. Đến năm 1993, công ty đã đạt gần 5 tỷ đô-la doanh thu. Kết quả là, HP có thể tránh được phần lớn nguy cơ tái cơ cấu và cắt giảm nhân sự mà phần lớn các đối thủ cạnh tranh có khả năng tiên tri kém hơn phải tiến hành.

Tuy nhiên, đầu thập niên 1990, một số nhà quản lý cấp cao của HP bắt đầu sợ rằng nhiều cơ hội mới trong ngành kỹ thuật số có thể lọt qua vết nứt giữa ba ngành tự quản của HP – hệ thống máy tính, sản phẩm máy tính và thiết bị thử nghiệm và đo lường. Tệ hơn nữa, một số năng lực quan trọng ngày càng bị trói buộc trong các hoạt động kinh doanh đặc thù, và công ty bỏ lỡ mất cơ hội tạo ra những thị trường về cơ bản là mới, đặc biệt trong lĩnh vực viễn thông. Joel S. Birnbaum, giám đốc phòng thí nghiệm của HP thấy rõ HP cần tự đặt cho mình câu hỏi: “Với danh mục năng lực độc nhất vô nhị của mình, trên tư cách là một doanh nghiệp, chúng ta có thể làm những việc gì tốt hơn bất kỳ công ty nào khác trên thế giới?” Không một công ty nào trên thế giới có được sự kết hợp năng lực điện toán, truyền thông và đo lường đặc thù như HP. Ông thúc ép các đồng nghiệp bằng cách đặt câu hỏi: “Có những cơ hội mới nào nằm ở mối nối giữa ba năng lực này?”

Hewlett-Packard dần bắt đầu khái niệm lại ý thức nhận dạng của mình. Cuối cùng, công ty tóm lược về bản thân bằng công thức $HP = MC^2$, trong đó, M là viết tắt của từ đo lường (measurement), còn 2 chữ C là viết tắt của từ điện toán (computing) và truyền thông (communication). Đầu năm 1993, CEO của HP, Lewis E. Platt, đã thành lập hội đồng $HP = MC^2$, bao gồm các chuyên gia kỹ thuật và marketing hàng đầu của toàn công ty. Mục đích của hội đồng này là: xác định những cơ hội mới có giá trị nhiều tỷ đô-la, dựa trên toàn bộ các năng lực của HP và, nói theo lời của Platt, là sẽ “đảo ngược thị trường”. Đến bây giờ, nỗ lực này đã cho ra đời một bảng chọn sản phẩm tạo thị trường đáng kể. Một trong số đó là thiết bị chẩn đoán y tế từ xa. Kết hợp chuyên môn về thiết bị y tế với kỹ năng máy tính, HP mừng tượng ra một tương lai, mà trong đó các bệnh nhân điều trị tại nhà có thể được bác sĩ ở cách đó nhiều cây số theo dõi. Một ý tưởng khác là máy in video gia dụng, cho phép người xem ti vi, chụp cố định một hình ảnh video bất kỳ – như thông tin sản phẩm trên kênh mua sắm tại nhà hay những bước đi đầu tiên của con trẻ – từ máy quay phim cầm tay.

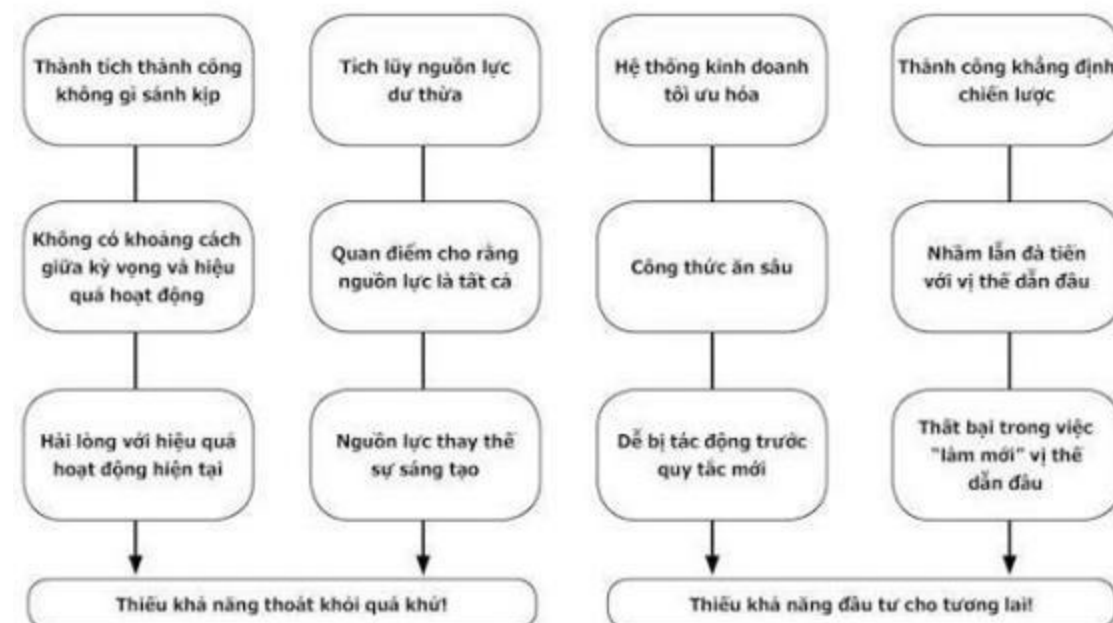
Những bước đi đầu tiên của Hewlett-Packard hướng tới tương lai MC^2 là những bước đi nhỏ nhưng có mục đích. Công ty đại tu lại một trong những bộ phận lâu đời nhất của mình, đơn vị sản xuất linh kiện lò vi sóng và đặt cho nó cái tên mới là Bộ phận Truyền thông Video. Công ty giành được hợp đồng cung cấp cho các đại lý Ford hệ thống chẩn đoán sử dụng một dạng “hộp đen máy bay” cải tiến để phân tích các vấn đề xảy ra với ô tô. Công ty bắt đầu cung cấp bộ điều khiển truyền hình cho một công ty thử nghiệm truyền hình tương tác, và những chiếc máy in màu giá 300 đô-la cho một dự án truyền hình thử nghiệm khác. Mỗi dự án đều cắt ngang đường biên của các đơn vị kinh doanh từng xác định và giới hạn cái nhìn của HP về các cơ hội. Công ty cũng thành lập ủy ban viễn thông liên bộ phận để thực hiện và điều phối các cơ hội “cắt biên” nhằm phát triển những sản phẩm mới cải tiến cho khách hàng viễn thông. Một nhà điều hành cấp cao của công ty đã nói: “Mười năm tới, tính từ bây giờ, HP sẽ trở thành một công ty gần như khác hoàn toàn”.

Một công ty khác cũng chăm chỉ làm mới ngành và cải tạo chiến lược là Electronic Data Systems: có trụ sở tại Dallas, Texas. EDS là một trong những công ty công nghệ thông tin thế hệ mới, góp phần tái tạo ngành công nghệ thông tin. Với 8,2 tỷ đô-la doanh thu trong năm 1992, EDS giúp nhiều doanh

ngành lớn quản lý các mạng lưới thoại và dữ liệu hết sức phức tạp. Đối với phần lớn khách hàng, EDS đã chứng tỏ là liều thuốc giải thoát ban quản trị cấp cao khỏi những cơn đau đầu xử lý dữ liệu. Để hỗ trợ hoạt động kinh doanh của mình, EDS xây dựng một cơ sở hạ tầng gồm các trung tâm xử lý-thông-tin dựa-trên-máy-tính-lớn rộng khắp toàn cầu. Mạng lưới này được mở rộng đáng kể khi GM mua EDS năm 1984 và yêu cầu công ty này phụ trách toàn bộ hoạt động vận hành máy tính và viễn thông của GM trên khắp thế giới. Đến năm 1993, công ty đã có hơn 70.000 nhân viên, phục vụ hơn 8.000 khách hàng ở 31 quốc gia. EDS sở hữu và vận hành mạng lưới riêng lớn nhất trên thế giới, với hơn 8.500 mips năng lực điện toán (có thể xử lý hàng triệu lệnh một giây), 350.000 máy tính để bàn và 240.000 điện thoại. Mỗi ngày, EDS đại diện cho các khách hàng ở cách xa nhau xử lý hơn 42,8 triệu giao dịch máy tính.

Năm 1992, EDS lập thành tích năm thứ 30 liên tiếp đạt lợi nhuận kỷ lục. Nhìn về phía trước tới nhu cầu gia công dịch vụ máy tính ngày càng gia tăng, EDS kỳ vọng chỉ ít công ty sẽ trở thành doanh nghiệp có doanh thu 25 tỷ đô-la vào năm 2000. Đối với hầu hết các quan sát viên trong ngành, vị thế của EDS dường như là bất khả xâm phạm. Song trong năm 1991, EDS đã âm thầm phát động một chương trình lớn nhằm làm mới công ty và ngành. Với bảng thành tích đáng ghen tị, EDS là ứng cử viên không có cơ hội chiến thắng cho nỗ lực làm mới doanh nghiệp. Nhưng thành công đó chính xác là những gì khiến Les Alberthal, vị chủ tịch hội đồng quản trị kiêm lời của EDS, cảm thấy bất an. Ông nhận thức rất rõ rằng, dù vinh quang trong quá khứ của công ty có là gì đi nữa, thì thành công tương lai không hề chắc chắn. Thực tế, ông đã yêu cầu một nhân viên tính toán xem có bao nhiêu công ty nằm trong danh sách Fortune 500 năm 1970 vẫn tồn tại với cùng một dạng thức trong năm 1991. Câu trả lời – chưa đầy 40% – khiến ông lo âu. Năm 1990, Alberthal mời một trong hai chúng tôi tới nói chuyện với các nhân vật cấp cao trong “Hội đồng lãnh đạo” của công ty trong thời gian họ tham quan nước Anh. Chủ đề của buổi thuyết trình đó là “Tại sao các công ty lớn phải nhường lại vị thế dẫn đầu”. Nhóm nhà lãnh đạo cấp cao này được đề nghị xem xét những yếu tố có thể phá hủy thành công của các doanh nghiệp dẫn đầu ngành. Khi các nhà điều hành EDS suy nghĩ về các tiền lệ thất bại (Hình 5-2), họ kết luận rằng EDS không hề miễn nhiễm trước “căn bệnh công ty vĩ đại” hơn bất kỳ một doanh nghiệp thành công nào khác. Cùng nhau, họ cam kết dốc sức tái xây dựng vị trí đầu ngành cho thập niên 1990 và sau đó.

Hình 5-2. Tại sao những công ty lớn lại thất bại?



Mặc dù EDS có tiềm năng sinh lợi cao vào năm 1992, nhưng một vài cảnh báo đã bắt đầu nhấp nháy trên bảng điều khiển thiết bị. Lợi nhuận trong ngành gia công sẽ chịu sức ép lớn từ các đối thủ cạnh tranh mới. Mọi công ty máy tính lớn, từ IBM đến DEC cho đến UNISYS, lo ngại trước việc phải nhường vị thế cao cho EDS, nhất quyết bước vào ngành gia công. Những đối thủ cạnh tranh khác lạ như Andersen Consulting ngày càng thành công trong cuộc cạnh tranh giành các hợp đồng tích hợp lớn, dù không đối thủ nào kể trên có thể bị được cơ sở hạ tầng thông tin toàn cầu của EDS. Một số đối thủ cạnh tranh mới giúp khách hàng xác định nhu cầu công nghệ thông tin tương lai thông qua kỹ năng tư vấn chiến lược cấp cao – những kỹ năng còn thiếu ở EDS. Các khách hàng cũng tinh tế hơn trong việc sử dụng công nghệ thông tin. Họ biết giá năng lực điện toán đang trên đà tụt dốc và đòi chiết khấu lớn cho những hợp đồng dịch vụ dài hạn. EDS sẽ phải mất nhiều hơn để giành được hợp đồng. Công ty cũng phải vất vả hơn mới tìm được khách hàng giữa những lớp người dùng công nghệ thông tin tiên phong ở Mỹ. Các công ty như AMR (công ty mẹ của American Airlines), Federal Express và Wal-Mart biết rằng, công nghệ thông tin sẽ là trung tâm của hoạt động tạo lợi thế cạnh tranh trong ngành của mình, và họ không muốn nhường quyền kiểm soát cho người ngoài. Thực tế, nhiều công ty trong số này đã thành lập các công ty con cung cấp chuyên môn IT. Một thực tế cũng trở nên rõ ràng là mặc dù phần lớn năng lực điện toán trong quá khứ được đặt ở những cơ sở xử-lý-dữ-liệu trung tâm, dựa-trên-máy-tính-lớn (môi trường điện toán mà EDS hiểu rõ), nhưng tương lai của ngành điện toán sẽ chịu sự chi phối của loại máy tính để bàn. Nhìn xa hơn nữa, họ nhận ra rằng phần lớn năng lực điện toán trên thế giới và phần lớn dịch vụ mạng lưới thông tin mới, hấp dẫn nhất tập trung ở các ứng dụng gia đình.

Năm 1990, EDS là một doanh nghiệp từ-doanh-nghiệp-tới-doanh-nghiệp, phụ thuộc đa phần vào công nghệ máy tính lớn, không quá quan tâm đến việc theo đuổi thứ gì khác ngoài những siêu thỏa thuận lớn tiếp theo và gần như không đánh giá đến các ứng dụng tiêu dùng của ngành IT. Với các đơn vị kinh doanh chính được xác định theo ngành mà đơn vị kinh doanh phục vụ, công ty nổi tiếng với khả năng phản ứng cực tốt trước nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, chương trình phát triển của công ty chịu sự chi phối bởi những nhu cầu tuyên bố của khách hàng hôm nay, hơn bất kỳ tầm nhìn xa cụ thể nào về tương lai của ngành công nghệ thông tin. Xem xét dây dài các ngành chuyên sâu về công nghệ thông tin hấp dẫn hiện ra ở phía chân trời, một số người của EDS băn khoăn, liệu quan niệm của công ty về bản thân có đủ khái quát để bao trọn những cơ hội mới này không.

Một số nhà điều hành EDS cũng lo lắng với việc doanh thu bình quân trên nhân viên, thước đo giá trị gia tăng tổng thể, vốn tăng ổn định trong nhiều thập kỷ, gần đây bắt đầu đi theo đường nằm ngang và thực ra đã giảm nhẹ khi điều chỉnh theo lạm phát. Mặc dù động cơ kinh tế của EDS vẫn còn có thể đi thêm một quãng đường dài nữa, nhưng rõ ràng là nó sẽ không tạo ra lợi nhuận hiệu quả trong tương lai như đã từng có trong quá khứ. Nói như một nhà điều hành của EDS: “Đôi khi việc cố gắng điều chỉnh động cơ cũ chẳng khác nào tô son môi cho lợn.” Không điều nào kể trên cho thấy EDS là một công ty ốm yếu. Thực ra lý do duy nhất khiến câu chuyện này đáng để kể vì EDS đã nhận ra mình cần bắt đầu cải tạo năng lực cốt lõi dù công ty vẫn đang ở thời kỳ hoàng kim của sự thịnh vượng. Sự tin chắc đó nảy sinh từ ý thức về cơ hội, cũng như cảm giác bất an.

Quay trở về sau chuyến đào tạo điều hành ngắn tại Trường Kinh doanh London, một nhóm nhỏ gồm các nhà quản lý EDS, chưa ai trong số họ lên chức điều hành doanh nghiệp, tự tổ chức thành “đội thay đổi doanh nghiệp” và bắt đầu nhóm họp thường xuyên. Dù không có hiến chương chính thức, nhưng họ tin

rằng, công ty cần suy nghĩ lại về định hướng doanh nghiệp, nâng cao khát vọng và phát triển kiến trúc chiến lược hỗ trợ. Cũng như Hội đồng lãnh đạo, xu hướng ban đầu của nhóm này là ầm ầm đi vài ngày rồi nhanh chóng đưa ra tầm nhìn mới. Song chẳng mấy chốc, nhóm nhận ra rằng, thứ thiết yếu không phải là sản phẩm của “một vài bộ óc vĩ đại trong một căn phòng nhỏ” mà là thách thức từ-trên-xuống đối với những giả định sâu xa nhất của công ty về câu hỏi “chúng ta là ai và chúng ta làm gì”. Đội cũng nhận ra rằng, nhiệm vụ phát triển tầm nhìn rộng, sâu và xa về tương lai của EDS sẽ đòi hỏi nguồn lực, cả thời gian cũng như trí tuệ, lớn hơn nhiều so với những gì mà một nhóm nhỏ có thể tập hợp. Vì lẽ đó, đội bắt đầu tạo ra ý thức về sự cấp bách tương tự như những gì đội cảm thấy cho nhóm đồng nghiệp rộng lớn hơn.

Sau nhiều cuộc thảo luận và trao đổi với Hội đồng lãnh đạo, đội thay đổi doanh nghiệp thống nhất về phương pháp đổi mới doanh nghiệp. 150 nhà quản lý từ khắp EDS, ở mọi nơi trên thế giới, tập hợp ở Dallas, 30 người một lần, bắt đầu quá trình tạo dựng tương lai. Họ là những “người nắm giữ nguồn lực” chủ chốt của công ty, và cũng là nhà quản lý cấp thấp nổi tiếng hay thách thức, tài trí và khác thường. Bước đầu tiên là trao cho các nhà quản lý này những công cụ trí tuệ cần thiết để suy ngẫm về tương lai (năng lực cốt lõi là gì, cơ sở của đòn bẩy nguồn lực là gì, làm sao có thể khám phá ra nhu cầu chưa được tuyên bố của khách hàng, v.v...). Mục tiêu là chứng tỏ việc đến tương lai trước nhất liên quan đến tầm nhìn xa và sự nhất quán nhiều hơn tiền kiên nhẫn và xu hướng mạo hiểm. Khi từng “đợt” quản lý tham gia vào quá trình, các thành viên được yêu cầu xem xét chi tiết những thách thức đối với động cơ kinh tế hiện tại và những cơ hội mới mà “cuộc cách mạng kỹ thuật số” mang đến. Mục tiêu là tạo ra ở những cá nhân này cảm giác bất an và hi vọng lẫn lộn như cảm giác đã tiếp sinh khí cho các nỗ lực của đội thay đổi.

Mỗi đợt được giao cho một “nhiệm vụ khám phá”. Đợt đầu tiên đào sâu vào những điểm gián đoạn mà EDS có thể sử dụng làm đòn bẩy để thay đổi hình thức ngành. Đợt thứ hai và thứ ba cố gắng phát triển quan điểm về những năng lực tương đối độc lập với định nghĩa hiện tại về “thị trường phục vụ” của công ty. Sau đó, họ so sánh đối chuẩn những năng lực này với “đối thủ cạnh tranh năng lực” giỏi nhất của EDS. Họ cũng cần trọng xem xét công việc của đợt 1: EDS cần xây dựng những năng lực mới nào và công ty phải cấu hình lại năng lực hiện tại ra sao để nắm được đòn bẩy thay đổi ngành. Dựa trên công việc của các đợt trước đó, đợt 4 cho ra phạm vi cơ hội của công ty. Cơ hội “khoảng trống” nằm giữa các đơn vị kinh doanh hiện tại của công ty là gì? Những ngành kinh doanh mới, chuyên sâu về công nghệ thông tin mà công ty mong muốn tham gia là những ngành gì? Đợt 5 xem xét cách thức tổ chức nguồn lực của công ty để tạo thêm động lực cho hoạt động xây dựng năng lực và quản lý cơ hội.

Thành viên tham gia các đợt có sử dụng các báo cáo trực tiếp của mình trong quá trình khám phá. Mỗi đợt sẽ chỉ định ra một số “ghim nổi” chịu trách nhiệm tích hợp công việc của đợt mình với công việc của các đợt khác. Thành viên của đội thay đổi đóng vai trò là huấn luyện viên cho mỗi đợt. Sản phẩm của mỗi đợt sẽ được các đợt khác và Hội đồng lãnh đạo thảo luận kỹ lưỡng. Cuối cùng, “đội kết hợp” được hình thành từ những “người tư duy hội tụ” nhất trên khắp các đợt, cô đọng công việc lại và phác ra một kiến trúc chiến lược sơ bộ, kiến trúc này sau đó sẽ được thảo luận rộng rãi một lần nữa trong công ty.

Quá trình khám phá luôn đầy sự thất vọng, ngạc nhiên, những kiến giải bất ngờ và các thời hạn bị bỏ lỡ. Nó có tính đệ quy; câu trả lời được khám phá qua sự ước lượng liên tiếp. Cuối cùng, có hơn 2.000 người đã tham gia vào quá trình tạo dựng kiến trúc chiến lược mới của công ty. Toàn bộ công ty đã

dành khoảng gần 30.000 giờ công lao động cho bài tập thật sự kịch tính và đòi hỏi sự đầu tư kỹ lưỡng này. (Hơn 1/3 số thời gian đầu tư được thực hiện bên ngoài giờ làm việc thông thường). Quan trọng hơn là EDS đã có tầm nhìn về ngành và vai trò mở rộng, sáng tạo, tiên tri hơn đáng kể so với nhiều tháng trước đó. Và đây không phải là tầm nhìn của một vài “bậc thầy” kỹ thuật hay “người nhìn xa trông rộng” của doanh nghiệp. Đây là quan điểm và tham vọng được mọi nhà quản lý cấp cao của EDS cùng nhau chia sẻ. Thật vậy, những người tham dự quá trình này cho rằng nó đã góp phần phát triển vị thế dẫn đầu không kém những gì nó đã làm với quá trình phát triển chiến lược.

Đối với một người bên ngoài, kiến trúc chiến lược của EDS có vẻ đơn giản. Nó được tóm gọn trong ba từ: toàn cầu hóa, thông tin hóa và cá nhân hóa. Nhưng đây không đơn thuần là khẩu hiệu; EDS tin rằng ba từ này mô tả các “mép” trong “phạm vi ngành” của mình. Toàn cầu hóa ngầm chỉ khả năng sử dụng công nghệ thông tin để mở rộng biên giới địa lý, văn hóa và tổ chức. Thông tin hóa ám chỉ hoạt động hỗ trợ khách hàng chuyển dữ liệu thành thông tin, thông tin thành tri thức và tri thức thành hành động hiệu quả. Cá nhân hóa chỉ việc tùy chỉnh hàng loạt dịch vụ và sản phẩm thông tin bởi cá nhân và cho cá nhân. EDS coi đây là công cuộc “hóa” tương lai. Họ tin bất kỳ doanh nghiệp nào thúc đẩy mép phạm vi nhanh hơn đối thủ cạnh tranh đều có thể là “thực thể xác định” trong ngành.

EDS có quan điểm về những năng lực mới cần dùng để đẩy phạm vi mở rộng ra dọc theo mỗi chiều. Nó cũng hình dung ra những cơ hội mới sẽ được tìm thấy từ khe hở của công cuộc toàn cầu hóa, cá nhân hóa và thông tin hóa. EDS đã đạt được tiến bộ đáng kể trong hoạt động tái thiết gen; hiện công ty đang bận rộn với quá trình tái thiết ngành, bao gồm một loạt các dự án, liên doanh và thí nghiệm thử nghiệm mà vài năm trước ta khó có thể tưởng tượng ra. Điển hình là thỏa thuận của EDS với Spectradyn về việc cung cấp phim tại phòng cho khách sạn. EDS sẽ giúp công ty này chuyển đổi sang hệ thống kỹ thuật số, trong đó, các bộ phim sẽ được kéo từ vệ tinh. Với US West và France Telecom, EDS khai thác tiềm năng của dịch vụ ngân hàng tương tác tại nhà. Và trong thỏa thuận với công ty máy tính Apple, EDS hi vọng có thể đưa catalog lên các đĩa CD-ROM, sao cho khách hàng có thể tùy ý duyệt và đặt mua hàng từ Bean, Tiffany, hay một số nhà bán lẻ khác qua mạng máy tính. Mặc dù đối với những người bên ngoài, các thỏa thuận này có vẻ không liên quan đến nhau, và các thỏa thuận đều không đáng kể về vốn đầu tư và tác động doanh thu tức thời, nhưng những người trong cuộc lại chào đón chúng như sự khởi đầu của một EDS mới. Nếu EDS tiếp tục phát triển theo kiến trúc chiến lược của mình, công ty sẽ trở thành một công ty khác hẳn trong 10 năm tới.

Bài kiểm tra cao nhất đối với việc liệu một doanh nghiệp có kiến trúc chiến lược hay không, không phải là một cuốn sổ tay dày cộp, đầy những đồ thị và ma trận. Bài kiểm tra cao nhất là đặt câu hỏi cho một mẫu ngẫu nhiên gồm 25 nhà quản lý cấp cao “Tương lai của ngành các vị sẽ khác biệt như thế nào?” và so sánh câu trả lời. Hãy thử cách này trong công ty của bạn. Hãy đề nghị 25 nhà quản lý cấp cao tóm lược lại những thay đổi quan trọng nhất trên một mặt giấy. Hãy cho họ một tuần hoặc một tháng để trình bày câu trả lời. Đừng cho họ biết bạn có ý gì khi dùng từ “ngành”, và từ “tương lai” có nghĩa là bao xa.

Hãy tập hợp câu trả lời và thực hiện một vài công việc phân tích nội dung. Trước hết, họ diễn giải như thế nào về từ “tương lai”? Nó có nghĩa là năm tới, năm thứ 5 của kế hoạch hay một thập kỷ sau đó? Hay nói cách khác, chiếc đèn pha của ban quản trị chiếu xa đến đâu? Thứ hai, tầm nhìn của ban quản trị về tương lai hoàn thiện như thế nào? Khái niệm của ban quản trị về ngành và các lực lượng có thể định hình lại mình khái quát như thế nào? Ban quản trị có bị rơi vào chiếc bẫy thiên cận của thị trường

hiện đang phục vụ không? Hay ban quản trị có tầm nhìn bao quát về các cơ hội mới không? Thứ ba, tầm nhìn của ban quản trị về tương lai độc đáo như thế nào xét trên phương diện cạnh tranh? Tầm nhìn đó khiến các đối thủ cạnh tranh ngạc nhiên hay thờ ơ? Thứ tư, ban quản trị đồng thuận như thế nào về mức độ khác biệt của tương lai? Thiếu mức độ đồng thuận tương đối, doanh nghiệp có thể dễ dàng chi tiêu cho mọi thứ, nhưng không thật sự cam kết điều gì. Và thứ năm, ý nghĩa của thay đổi tiềm năng trong ngành có được xem xét chi tiết đủ để khiến những ý nghĩa ngắn hạn cho hành động trở nên rõ ràng không? Có sự thống nhất về những điều chính xác phải được thực hiện trong năm nay để chuẩn bị cho tương lai đó không? Các chiến lược tích lũy năng lực và chiến lược phương pháp cơ hội có phù hợp không? Tầm nhìn xa, chiều rộng, tính độc đáo, đồng thuận và khả năng hành động – đây là những tiêu chí mà chúng tôi dựa vào đó để đánh giá liệu doanh nghiệp có sở hữu kiến trúc chiến lược không – doanh nghiệp có thật sự kiểm soát vận mệnh của mình không.

CAM KẾT VỚI TƯƠNG LAI

EDS cam kết khai thác các lực lượng toàn cầu hóa, kiến tạo tri thức và tùy chỉnh vì lợi ích của khách hàng hiện tại và tương lai. Theo cách này, NEC cũng cam kết dốc sức cho sự hội tụ của ngành điện toán và truyền thông. Tuy nhiên, cam kết không phải lúc nào cũng ám chỉ khoản mục đầu tư lớn và mạo hiểm đánh cược cả công ty. Cuối thập niên 1970, IBM đã thất bại khi đầu tư lớn cho dự án Hệ thống Kinh doanh Vệ tinh, và sau đó cho việc mua lại rồi bán Rolm vào cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990. AT&T đã mất hàng triệu đô-la khi cố gắng chen chân vào ngành máy tính trước khi từ bỏ và mua NCR. Có xuất phát điểm kém hơn nhiều so với AT&T hay IBM, song NEC lại gặt hái được nhiều hơn khi khai thác sự hội tụ của C&C dù chi tiêu ít hơn.

Điều này minh họa cho một điểm quan trọng liên quan đến cuộc cạnh tranh vì tương lai: Khi nhìn vào tương lai càng xa, ta càng cần cân trọng khi đưa ra những cam kết lớn, khó vãn hồi. Mặc dù định hướng chung của công cuộc phát triển tương lai của ngành dễ dự báo, song con đường chính xác mà theo đó nó sẽ phát triển về mặt công nghệ, tiêu chuẩn, sản phẩm và dịch vụ cụ thể lại khó lường trước đầy đủ. Đến được tương lai là quá trình ước lượng liên tiếp. Cũng như việc luôn tồn tại rủi ro khi không xác định đầy đủ tương lai – một doanh nghiệp hài lòng với quan điểm mơ hồ và không đầy đủ về quy mô cũng như hình thức của đấu trường cơ hội mới nổi sẽ thấy mình bị vượt mặt bởi những đối thủ cạnh tranh có tầm nhìn rõ ràng hơn, rủi ro lớn do xác định tương lai quá chi tiết cũng vậy – một doanh nghiệp không thể nhận ra giới hạn của những điều thật sự có thể biết về tương lai nhiều khả năng sẽ đi sai hướng.

Hãy hình dung bạn đang đặt hai chân lên hai chiếc thang song song tượng trưng cho đầu tư và tầm nhìn xa về ngành. Mục tiêu của cuộc cạnh tranh vì tương lai là nhằm đảm bảo hai chân bước ngang bằng nhau. Khi có thêm hiểu biết về con đường tốt nhất để giành được cơ hội, cam kết đầu tư mới leo thang. Nếu chân bên thang đầu tư đi trước chân hiểu biết nhiều nấc, việc ngã (do đầu tư sai hướng) cũng nhiều khả năng xảy ra như khi chân bên thang hiểu biết đi trước chân cam kết (do bị đối thủ cạnh tranh vượt mặt).

Có quá nhiều doanh nghiệp, bị chi phối bởi sự háo hức ban đầu, đã có bước nhảy xa vào điều chưa biết và thấy mình chơi vơi ở đầu mỏm đá. Chẳng có gì ngạc nhiên nếu sau cú ngã tệ hại, nhà quản lý không còn hào hứng với cơ hội tương lai. Theo cách này, cam kết quá mức thường có phần nghịch lý là sẽ tạo ra sự thiếu cam kết.

Mạo hiểm là kẻ thù của sự kiên trì. Ví dụ, từ bỏ quá sớm một tuyến đường có khả năng dẫn tới tương lai cũng rủi ro như khi cam kết quá sớm với một tuyến đường nhất định. RCA, công ty tiên hành thử nghiệm một loạt công nghệ ghi hình và phát lại trong thập niên 1960 và 1970, đã không đánh giá đúng tầm quan trọng của khả năng điều khiển thời gian đối với khách hàng, và vì vậy từ bỏ quá sớm nghiên cứu băng video của mình, để tập trung vào công nghệ video chỉ phát lại.

Ở phần trước, chúng tôi đã lập luận rằng, đến được tương lai trước nhất rất quan trọng. Có lẽ bây giờ bạn sẽ thấy như thể chúng tôi đang nói: “Hãy đợi ai đó nhảy liều một cú đả”. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng mọi doanh nghiệp phải bắt đầu hướng tới tương lai với sự gấp rút hết sức có thể. Nhưng cách thức để đo đếm tốc độ trong hành trình đi tới tương lai không phải là ở việc ta cam kết đầu tư nguồn lực tài chính nhanh như thế nào, mà ở chỗ ta có được thêm hiểu biết về tuyến đường chính xác sẽ đưa mình tới tương lai trước nhất nhanh ra sao – công nghệ nào khả thi nhất, khái niệm sản phẩm hay dịch vụ nào phù hợp nhất với nhu cầu khách hàng, và đâu là nguồn mạch nhu cầu chính. Trong cuộc cạnh tranh vì tương lai, mục đích chính là tối đa hóa tỷ lệ học tập trên đầu tư. Một phương pháp chặt chẽ để phát triển tầm nhìn xa về ngành chỉ có thể đưa doanh nghiệp đi xa đến chỗ: Nó có thể xác lập hướng đi cơ bản và chỉ ra những cột mốc quan trọng. Nhưng để tìm thấy con đường chính xác dẫn tới tương lai (khái niệm sản phẩm nào, công nghệ cụ thể nào, kênh nào, v.v...), doanh nghiệp phải vừa đi vừa học – thông qua những cuộc tấn công nho nhỏ vào thị trường, thông qua những tích lũy có mục tiêu được xác định cẩn trọng, thông qua các liên minh, v.v... Câu hỏi mà mọi ban quản trị cần đặt ra cho chính mình là: “Làm sao chúng ta có thể học về tương lai nhanh hơn đối thủ cạnh tranh, trong khi đưa ra ít cam kết bất khả vãn hồi hơn?”

Ta không cần phải là kẻ cực kỳ liều lĩnh mới có thể đến được tương lai trước nhất. Hãy nhớ đến vết bầm tím của IBM khi công ty này cố nhận lời thách đố của Xerox trong ngành máy in. Nhưng Canon đã thành công khi thách thức Xerox dù mạo hiểm ít hơn. Canon đã bước vào ngành máy in bằng việc xin phép sử dụng công nghệ từ các đối tác nước ngoài. Công ty phân phối sản phẩm đầu tiên của mình, máy in than, thông qua thỏa thuận phân phối với Scott Paper Company của Mỹ. Sử dụng công nghệ vay mượn và kênh phân phối vay mượn, Canon có thể tìm hiểu về phân khúc thị trường máy in mà Xerox không phục vụ với chi phí thấp. Khi cuối cùng Canon phát triển được giải pháp thay thế cho kỹ thuật in của Xerox, ngay lập tức, công ty cấp phép công nghệ mới này cho nhiều đối thủ cạnh tranh của Xerox. Phí cấp phép giúp Canon có thể nuôi chi tiêu R&D, và phản hồi từ những đối tác được cấp phép giúp Canon nhắm mục tiêu tốt hơn cho các nỗ lực phát triển của mình. Mục đích cạnh tranh vì tương lai không phải nhằm khuyến khích hành động mạo hiểm, mà nhằm nỗ lực giảm thiểu rủi ro cho tham vọng.

Chúng tôi không đề nghị nên thực hiện nghiệp vụ bảo đảm cho khoản đặt cược vào khả năng cơ hội tương lai sẽ thật sự đến. Mặc dù các câu hỏi “khi nào” và “ra sao” thường khó có thể xác định, nhưng câu hỏi “cái gì” cần được làm rõ. Chắc chắn điện tử tiêu dùng và điện toán sẽ hội tụ theo những cách hết sức quan trọng. Một ngày nào đó, hầu hết chúng ta chắc chắn sẽ sử dụng thiết bị truyền thông cá nhân không dây. Khoa học gen sẽ thay đổi mạnh mẽ cách thức điều trị bệnh. Trong tương lai, chúng ta hầu hết sẽ thực hiện giao dịch ngân hàng qua đường truyền điện thoại, thay vì qua cửa kính quầy giao dịch. Đa phần thông tin của thế giới chắc chắn sẽ sẵn có dưới dạng thức điện tử ở các gia đình.

Mặc dù JVC có thể không chắc chắn về cách thức nén 6 giờ ghi hình lên cuộn băng có bề rộng hơn 1cm nhưng chắc chắn “điều khiển thời gian” là cơ hội có thật cho bất kỳ doanh nghiệp nào sẵn sàng không ngại gian khổ tìm đường qua các tùy chọn công nghệ chưa phát triển đầy đủ và đang cạnh tranh

nhau. Hiểu rằng hầu hết các nhà điều hành cấp cao đều tin rằng có khoảng cách đáng kể giữa những gì mà công ty chỉ tiêu cho công nghệ thông tin và lợi ích thật sự thu được, đầu thập niên 1960, Andersen Consulting đã nhìn thấy cơ hội giúp thu hẹp khoảng cách này. Tuy nhiên, khi đó Andersen không thể nhìn thấy mọi tuyến đường khả dĩ để hoàn thành mục tiêu (đào tạo nhân viên nội bộ tốt hơn, tái thiết quy trình, thuê ngoài chức năng xử lý dữ liệu, ra mắt công cụ phát triển phần mềm tự động, v.v...), và khờ khạo dốc hết sức cho một con đường duy nhất tới tương lai.

Mặc dù kiến trúc chiến lược xác định những năng lực chung cần được xây dựng – những con đường cao tốc tiềm năng dẫn tới tương lai, nhưng giá trị tương đối của các tuyến đường cụ thể sẽ chỉ nổi lên khi người ta tiến về phía trước. Khi ta tiến hành nghiệp vụ bảo đảm, khoản đặt của ta sẽ được đặt lên cách thức đến được tương lai, thay vì sự hấp dẫn của điểm đến. Ta phải khám phá khái niệm dịch vụ, kênh phân phối, cơ chế cung cấp, và công nghệ thay thế. Một lần nữa, ta không muốn cam kết từ quá sớm với một tuyến đường cụ thể tới tương lai. Ví dụ, mặc dù các nhà điều hành ở Microsoft tin rằng sẽ có sự bùng nổ dịch vụ thông tin tại các gia đình, nhưng họ biết khó có thể dự đoán những dịch vụ này sẽ được cung cấp chủ yếu qua máy tính cá nhân, hay qua ti vi. Microsoft bắt đầu khai thác tùy chọn hợp tác với các công ty truyền hình như Time Warner và TCI trong việc phát triển các tiêu chuẩn phần mềm giúp cung cấp dịch vụ thông tin dựa trên truyền hình.

Hẳn nhiên, cuối cùng thì khoản đầu tư được nhắm mục tiêu chặt chẽ cho năng lực, kênh phân phối, thương hiệu và phát triển sản phẩm là những hoạt động cần thiết để khai thác và kiểm soát cơ hội mới nổi. Thử nghiệm mọi thứ và không cam kết với điều gì là cách chắc chắn để bỏ lỡ tương lai, như khi ngồi trong lòng bàn tay một người hay đặt cược tất cả vào một cửa. Đầu tư quá ít khi quá muộn cũng kém thông minh như đầu tư quá nhiều từ quá sớm. Quan điểm của chúng tôi đơn giản là mặc dù việc xem xét sáng tạo và cởi mở về các xu hướng và động lực trong ngành có thể giúp chỉ hướng cho doanh nghiệp tới các cơ hội mới và gợi ý những tuyến đường có thể tới được tương lai, nhưng một mức độ bất định còn dư khá lớn có thể vẫn còn nguyên đó. (Chúng tôi thật sự cảm thấy đối với đa phần các doanh nghiệp sự bất định này còn cao hơn nhiều mức cần thiết vì thiếu tư duy bền bỉ, sâu sắc và thấu đáo về tương lai). Sự bất định còn dư này chỉ có thể giảm bớt khi doanh nghiệp phát triển hiểu biết sâu hơn về quy mô và hình dáng cơ hội.

Khi khai thác cạn kiệt những gì có thể suy luận trên cơ sở phân tích về tương lai, doanh nghiệp phải tìm hiểu bằng hành động: kết liên minh với khách hàng tiên phong, thực hiện kiểm nghiệm thị trường nguyên mẫu, tiến hành phát triển chung với đối tác tiềm năng, nghiên cứu công nghệ cạnh tranh, v.v... Theo nghĩa này, kiến trúc chiến lược phải được coi là công việc tiếp diễn. Khi một người tiến về phía trước và tích lũy hiểu biết về các công nghệ hấp dẫn nhất, phương tiện cung cấp tốt nhất và bản chất chính xác của nhu cầu khách hàng, các ưu tiên đầu tư sẽ trở nên rõ ràng và khoản đặt cược sẽ bớt mơ hồ hơn. Sau đó người ta sẽ bổ sung sơ đồ đường dây, hệ thống ống nước, gạch và vữa, nội thất cho kiến trúc cấu trúc tổng quát.

Khi mở rộng tầm nhìn xa về ngành và xây dựng kiến trúc chiến lược, ban quản trị cấp cao phải cạnh tranh tầm nhìn xa. Nhưng để đến được tương lai trước nhất đòi hỏi nhiều hơn là một kiến trúc chiến lược được khái niệm hóa thấu đáo. Kiến trúc chiến lược là bản đồ, vậy còn nhiên liệu? Như chúng ta sẽ thấy, nhiên liệu cho hành trình này không chỉ có mỗi tiền. Nhiều doanh nghiệp với nguồn lực giàu có đã phải nhường lại tương lai cho những đối thủ cạnh tranh nghèo kém hơn. Sau cùng, chính năng lực và trí lực của nhân viên là nguồn nhiên liệu cho chuyến đi. Điều thiết yếu là khả năng huy động toàn bộ

năng lượng cảm xúc và sáng tạo trong công ty. Đây là chủ đề của chúng tôi trong hai chương tiếp theo.

6. CHIẾN LƯỢC NHƯ LÀ SỰ KÉO CĂNG

Tiền không tiếp nhiên liệu cho hành trình đi tới tương lai, song năng lượng tình cảm và trí tuệ (tâm lực và trí lực) của mỗi nhân viên thì có. Tiền đề này nghe có vẻ khó tin? Chà, nếu vậy bạn hãy nghĩ về điều này. Hãy tưởng tượng bạn là nhà đầu tư, và từ cách đây một, hai thập kỷ, bạn đã được đề nghị lựa chọn cơ hội đầu tư dài hạn giữa các cặp doanh nghiệp.

Volkswagen với Honda

Upjohn với Glaxo

CBS với CNN

Xerox với Canon

RCA với Sony

Westinghouse với Hitachi

Pan Am với British Airways

IBM với Compaq

Firestone với Bridgestone

Sears với Wal-Mart

Bạn sẽ đầu tư tiền vào đâu? Khi không có sự trợ giúp của nhận thức muộn, có lẽ hầu hết các nhà đầu tư sẽ không cưỡng lại được việc đầu tư vào các doanh nghiệp nằm ở cột bên trái. Tại sao lại như vậy? Những doanh nghiệp này có danh tiếng vững mạnh, trù phú về công nghệ và dồi dào về tài chính. Họ có thể thuê tuyển những cá nhân tài năng nhất ngành, nắm giữ thị phần lớn, và hầu hết đều có sự hiện diện phân phối rộng khắp toàn cầu. Nói tóm lại, họ có nguồn lực. Nhưng, ở các mức độ khác nhau, họ

đã để mất phần lớn vị thế dẫn đầu vào tay những doanh nghiệp có nguồn lực hữu hình ít hơn hẳn.

Người ta có thể bỏ qua cho các nhà đầu tư khi không thể lường trước thành công của kẻ thách thức, nhưng còn những kẻ đương thời trong ngành? Họ có thể biện hộ thế nào cho việc thường bị làm cho ngạc nhiên một cách chẳng mấy vui vẻ bởi những doanh nghiệp năng động và quyết liệt hơn nằm ở cột bên phải trong nhiều trường hợp đến vậy? Nếu lặn lội tới Nhật Bản năm 1970 để quan sát Honda từ khoảng cách gần hơn, các nhà điều hành Volkswagen sẽ đưa ra kết luận gì? Nỗ lực ban đầu của Honda với xe ô tô có phần tội nghiệp – chắc chắn là chẳng thể so sánh với các tiêu chuẩn thiết kế của Đức – và các nhà quản lý của Volkswagen hẳn sẽ cảm thấy khinh miệt. Cả RCA và Sony thì sao? RCA gần như một tay tạo ra ngành tivi màu ở Mỹ, và mọi đối thủ cạnh tranh đều phải phụ thuộc vào các bằng sáng chế của RCA, đó là sản phẩm của một trong những phòng thí nghiệm nghiên cứu tiếng tăm nhất thế giới. Vậy thì bằng cách nào Sony có thể đổi mới vượt mặt những nhà tiên phong trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng của Mỹ?

Kẻ đương thời thường bỏ qua những đối thủ cạnh tranh có tiềm lực nghèo nàn. Để có thể lọt qua màn hình ra-đa của người dẫn đầu, kẻ thách thức tạo ra những “chấm sáng” nhỏ đến độ dễ dàng được bỏ qua. Nhưng nếu có một kết luận được rút ra từ sự chuyển đổi không dứt vận mệnh cạnh tranh, đó sẽ là: Vị thế nguồn lực khởi đầu là dụng cụ dự báo rất tệ cho vị thế dẫn đầu ngành trong tương lai. Một doanh nghiệp có thể ngồi trên cả núi tiền và chỉ huy cả quân đoàn nhân lực tài năng, nhưng vẫn mất vị thế tiên phong. Tương tự như vậy, đôi khi doanh nghiệp cũng có thể khắc phục được những hạn chế to lớn về nguồn lực và chinh phục thành công đỉnh cao nhất của vị thế dẫn đầu ngành.

Vấn đề ở đây là các đối thủ cạnh tranh chỉ được đánh giá về nguồn lực, thay vì khả năng sử dụng nguồn lực, quá mức thường xuyên. Chính cách đánh giá sai lầm như vậy đã khiến các chuyên gia truyền thông của Manhattan gán cho Ted Turner cái mác “miệng lưỡi dân miền Nam, chỉ huênh hoang là giỏi” đúng thời điểm kẻ bạo loạn có trụ sở ở Atlanta châm đuốc đốt ngôi nhà tiện nghi của loại hình tin tức theo mạng lưới. Đến được tương lai trước nhất thiên về nhiệm vụ khả năng sử dụng nguồn lực, hơn là bản thân nguồn lực. Khả năng sử dụng nguồn lực không xuất phát từ một kiến trúc chiến lược được cấu trúc đẹp mắt, mà từ ý thức cảm nhận sâu sắc về mục đích, về giấc mơ chia sẻ chung, về quan điểm đầy sức cảm dỗ về cơ hội của ngày mai.

Giấc mơ của Komatsu đầu thập niên 1960 là “Maru-C”, bao vây Caterpillar bằng cách tấn công vào những phân khúc sản phẩm và thị trường mà Caterpillar ít hiện diện, với mục tiêu là trở thành kẻ thách thức chính của Cat trên khắp thế giới trong ngành máy xúc ủi đất. Suốt nhiều năm liền, giấc mơ của Canon là “Đánh bại Xerox”. Đến giữa thập niên 1980, Canon đã trở thành doanh nghiệp sản xuất nhiều máy in nhất thế giới. Một giấc mơ thậm chí còn sớm hơn nữa của Canon là “Đánh bại Leica” – một công ty máy ảnh nổi tiếng của Đức. Theo cách tương tự, một nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đã phát động cuộc tấn công ngành sản xuất xe hạng sang với tiếng hô vang “Đánh bại Benz”. Chưa đầy một thập kỷ sau đó, các dòng xe ra đời nhờ sáng kiến này đã bán chạy hơn cả Mercedes và BMW trong thị trường trọng yếu là Mỹ.

MỤC ĐÍCH CHIẾN LƯỢC

Giấc mơ tiếp sinh khí cho công ty thường là thứ gì đó phức tạp và tích cực hơn tiếng hô đánh trận đơn thuần. Giấc mơ của British Airways, được tuyên bố rõ ngay sau cuộc tư hữu hóa công ty đầu năm 1987, là trở thành “Hãng hàng không được ưa chuộng nhất thế giới”. Với dịch vụ nổi tiếng lễ mễ (một

kiểu nói giảm nói tránh của người Anh) của BA, ta có thể bỏ qua cho khách hàng khi họ nhìn nhận khát vọng của BA với thái độ ngờ vực. Tuy nhiên, đến năm 1992, tạp chí Business Traveler đã đánh giá BA là hãng hàng không vượt Đại Tây Dương tốt nhất và là hãng hàng không số hai thế giới, chỉ sau Singapore Airlines. Dù chưa phải là hãng hàng không được yêu chuộng nhất thế giới, nhưng BA đã trở thành một trong rất ít hãng hàng không mà hành khách thật sự có cảm tình về cách bay.

Mục đích chiến lược là từ chúng tôi dùng cho những giấc mơ tràn đầy sinh khí như vậy. Mục đích chiến lược là viên đá mài trong kiến trúc chiến lược. Kiến trúc chiến lược có thể chỉ ra con đường đi tới tương lai, nhưng chính mục đích chiến lược tham vọng và hấp dẫn mới cung cấp năng lượng tình cảm và trí tuệ cho cuộc hành trình. Kiến trúc chiến lược là bộ não; mục đích chiến lược là trái tim. Mục đích chiến lược ngầm chỉ sự kéo căng quan trọng đối với tổ chức. Khả năng và nguồn lực hiện tại hiển nhiên không đủ để thực hiện nhiệm vụ này. Trong khi cái nhìn truyền thống về chiến lược tập trung vào “sự ăn khớp” giữa nguồn lực hiện tại và cơ hội mới nổi, thì mục đích chiến lược cố ý tạo ra “sự trật khớp” đáng kể giữa nguồn lực và khát vọng.

Là tinh chất chưng cất của kiến trúc chiến lược doanh nghiệp, mục đích chiến lược cũng ngầm thể hiện quan điểm cụ thể về thị trường dài hạn hoặc vị thế cạnh tranh, mà doanh nghiệp hi vọng xây dựng được trong khoảng một thập kỷ tới. Do vậy, nó truyền tải ý thức định hướng. Mục đích chiến lược được khác biệt hóa; nó thể hiện quan điểm tương lai độc đáo xét trên phương diện cạnh tranh. Nó hứa hẹn để nhân viên khám phá lãnh địa cạnh tranh mới. Vì vậy, nó truyền tải ý thức khám phá. Mục đích chiến lược có mép tình cảm gắn theo; nó là mục tiêu mà các nhân viên cảm nhận là tự thân đã xứng đáng. Vì vậy, nó hàm chứa ý thức số mệnh. Định hướng, khám phá và số mệnh. Đây là những thuộc tính của mục đích chiến lược.

Ý thức định hướng

Hãy hỏi một nhân viên cấp ba hoặc cấp bốn trong công ty bạn câu hỏi sau: “Với tư cách một công ty, chúng ta đang cố gắng đi tới đâu?” Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy có rất ít nhân viên có thể phát biểu bất kỳ điều gì khác ngoài những lý tưởng mơ hồ (“định hướng thị trường”) hay những mục tiêu hoạt động ngắn hạn (“cải thiện khả năng sinh lợi”, “chi phí thấp hơn” hay “đạt được thời gian vòng đời nhanh hơn”). Ở hầu hết các doanh nghiệp, nhân viên không chia sẻ ý thức mục đích cao hơn và vượt ra khỏi hiệu quả hoạt động ngắn hạn của đơn vị. Thiếu ý thức định hướng hấp dẫn, rất ít nhân viên cảm thấy ý thức trách nhiệm hấp dẫn đối với khả năng cạnh tranh. Hầu hết mọi người sẽ không đi thêm dặm đường nào trừ phi biết họ đang hướng tới đâu.

Tất cả chúng ta đều được nghe, không dưới dạng này thì dạng thức khác, bài ca ai oán quen thuộc của ban quản trị cấp trung: “Chúng tôi có thể thành công hơn nhiều nếu hội sở đừng xen vào và để chúng tôi tự xoay sở với công việc.” Nhưng bản ai ca đó còn có đoạn điệp khúc sau: “Giá mà chúng tôi có ý thức định hướng rõ ràng hơn, chúng tôi có thể thành công hơn thế nhiều. Chúng tôi dường như không biết rõ mình đang cố đi tới đâu.”

Làm sao chúng ta có thể hiểu được những nhu cầu có vẻ như mâu thuẫn này? Các nhà quản lý cấp trung thật ra đang nói gì về ban quản trị cấp cao? Chúng tôi cho là nó khá đơn giản: Hầu hết các doanh nghiệp đều trong tình trạng bị quản lý quá mức, nhưng lại không được định hướng tử tế. Chẳng có gì quá khi nói ở hầu hết hội sở của các doanh nghiệp, nỗ lực tiến hành kiểm soát lớn hơn nhiều so với việc cung cấp định hướng. Điều mà các giám đốc đơn vị và báo cáo của họ phản đối là “bàn tay thần

chết” của thủ tục doanh nghiệp cứng nhắc và sự thất vọng khi phải cố gắng đưa ra những lựa chọn trong khi không có ý thức mục đích bao quát.

Năm 1992, một nhà điều hành cấp cao ở Nissan đã nhận xét “GM là công ty mạnh, nhưng họ không định hướng rõ ràng sức mạnh ấy. Nếu một số [nhân viên] quay qua trái, và một số quay qua phải, công ty sẽ không thể tiến về phía trước.” Không phải Nissan không có vấn đề của riêng mình, nhưng vấn đề được nói đến ở đây là mặc dù GM mạnh về nguồn lực nhưng việc thiếu ý thức mục đích thống nhất của công ty đồng nghĩa với nguy cơ nỗ lực cá nhân khó có thể tích lũy. Thiếu định hướng gần như đảm bảo các đơn vị sẽ hoạt động chông chéo về mục đích, các ưu tiên sẽ được xác lập tùy tiện, và sự nhất quán thường xuyên sẽ là vật hi sinh cho lợi ích trước mắt. Chẳng có gì ngạc nhiên khi giám đốc các đơn vị lại nản lòng.

Thủ tục hành chính và sự kiểm soát của nó đối với hoạt động chi tiêu vốn, tưởng thưởng tài chính, hoạch định, hướng dẫn quy trình và thiết kế tổ chức được cho là sẽ ngăn chặn việc mỗi người một hướng. Nó được coi là hệ thống kiểm soát và cân đối, ngăn các cá nhân theo đuổi những mục tiêu đặc thù và cạnh tranh nhau. Song khi thiếu quan điểm về định hướng doanh nghiệp, thủ tục hành chính có thể không còn đơn giản là công cụ thực thi tín điều doanh nghiệp chính thống. Tự do cá nhân và đơn vị sẽ bị vây hãm bởi những biện pháp thiết yếu về tài chính, không thể biết đâu là kết thúc, và bởi việc thực thi những truyền thông vận hành không tính đến khả năng xảy ra thay đổi sâu sắc trong ngành. Trên thực tế, thủ tục hành chính vận hành không nhằm mục đích ngăn mọi người quay ngang ngửa, mà là nhằm đảm bảo bất kỳ ai cố làm như vậy sẽ phải bước ra khỏi êm ái, tới bất kỳ đâu.

Thủ tục hành chính chặn bước tiến của sáng kiến và sáng tạo ở mọi ngã rẽ. Thủ tục hành chính ràng buộc phạm vi chiến thuật khả dụng, và thường bỏ ngỏ câu hỏi về mục đích tối thượng. Vì vậy, ở nhiều doanh nghiệp, phương tiện mới là thứ bị hạn chế, chứ không phải đích đến. Khi không có quan điểm riêng biệt về định hướng dài hạn của doanh nghiệp, định nghĩa hoạt động kinh doanh “cốt lõi” sẽ thay đổi vài năm một lần, các cuộc mua lại và cắt giảm hoạt động được thực hiện không theo một logic nào khác ngoài cái lợi ngắn hạn về mặt tài chính, còn nỗ lực phát triển thị trường và sản phẩm thường sẽ què cụt bởi sự thiếu kiên trì. Cùng lúc đó, các tín điều chính thống về kênh phân phối cần sử dụng, về định nghĩa khái niệm sản phẩm và về điểm thu lợi nhuận ở chuỗi giá trị sẽ ràng buộc tự do chiến thuật. Thông thường, sự kết hợp giữa tình trạng mơ hồ về định hướng và tín điều chiến thuật chính thống sẽ đặt ra nguy cơ lớn cho sự thịnh vượng trong tương lai: “Chúng tôi không biết mình đang đi đâu, nhưng chúng tôi sẽ không lạc ra khỏi con đường quen thuộc”.

Ban quản trị cấp cao không làm thỉnh trước lời khẩn cầu xin thêm tự do của các nhà quản lý cấp trung và nhân viên tuyến đầu. Phân quyền hiện đang là thứ mốt thời thượng. “Chuyển giao, chuyển giao” được tụng vang như câu thần chú trong các phòng họp doanh nghiệp. Chỉ trích thủ tục hành chính, ủy quyền và trao quyền oai vệ đi trên sàn diễn của buổi biểu diễn thời trang quản trị. Quả đúng là chúng cần thu hút những người ngưỡng vọng. Ủy quyền và trao quyền không chỉ là những từ quen tai, chúng là thứ thuốc giải độc được khao khát đến tuyệt vọng để trị thứ chủ nghĩa tinh hoa đã cướp đi biết bao nhiêu sức mạnh trí óc ở biết bao nhiêu doanh nghiệp. Và vậy là, các nhóm điều hành doanh nghiệp, những người bảo vệ tính tuân thủ, đã bôi trơn các con số. Các phó tổng giám đốc của doanh nghiệp được thuyết phục là “người huấn luyện” và vì thế nên nhường lại “cuộc chơi” cho các giám đốc đơn vị. Quyền hạn được đẩy xuống, giới hạn chi tiêu vốn được nâng lên, số lượt xét duyệt được cắt giảm và các thủ tục hoạch định cũng như phân bổ vốn được đơn giản hóa. Các giám đốc đơn vị được đề

ngợi hành động như thể đó là công việc của họ.

Mặc dù nguyên tắc nhường trách nhiệm ra quyết định chiến lược cho những cá nhân gần với khách hàng và đối thủ cạnh tranh nhất là liều thuốc hay, nhưng cũng giống như bất kỳ liều thuốc quản trị kỳ diệu nào khác, quá liều có thể sẽ gây độc. Xóa bỏ thủ tục hành chính mà không đưa ra một ý thức định hướng rõ ràng và thuyết phục đúng lúc, đúng chỗ là công thức gây xáo trộn. Trao quyền không định hướng sẽ dẫn tới sự hỗn loạn.

Tự do cá nhân và chính sách ủy quyền thường tạo ra những thành công bất ngờ, nhưng cần điều gì đó hơn thế nếu mục tiêu là định vị công ty ở vị thế dẫn đầu trong các cơ hội hệ thống phức tạp, như hệ thống giải trí tương tác tại nhà (giấc mơ của Time Warner), phát triển những chiếc máy bay siêu khủng (lĩnh vực mà Boeing đang nỗ lực giành vị thế dẫn đầu trong công-xóc-xi-um sản xuất khung máy bay quốc tế), hay phát triển ô tô điện (lĩnh vực mà Ford và GM đang hợp tác). Các cơ hội này thường có khung thời gian từ 10 đến 20 năm và đòi hỏi sự kết hợp các kỹ năng phức tạp ở cả trong và ngoài doanh nghiệp. Những nhóm có tinh thần kinh doanh bị cô lập và thiếu định hướng không thể tận dụng phần lớn cơ hội.

Kiểu chuyển động Brown (chuyển động tự do của hạt) tạo ra tiến bộ không đáng kể. Chúng tôi tin sẽ tốt hơn khi sự sáng tạo phục vụ một mục đích chiến lược được mô tả rõ từ trước. Sự sáng tạo nên được buông lỏng, chứ không phải thả rộng. Mục đích chiến lược phải thể hiện rõ ràng hơn về đích đến, thay vì về phương tiện. Mục đích chiến lược giúp đảm bảo sự nhất quán về định hướng. Vì không thể lường trước mọi rãnh nước và gò đồng, nên mục đích chiến lược phải tổng quát đủ để chừa ra khoảng trống đáng kể cho những thử nghiệm về cách thức để đi được tới đích đến. Mục đích chiến lược ràng buộc tổng quan câu hỏi “ở đâu”, chứ không phải câu hỏi “như thế nào”.

Ý thức khám phá

Trong mỗi người luôn ẩn nấp dáng dấp của một kẻ khám phá. Niềm vui sướng khám phá có thể được tìm thấy qua các trang viết của cuốn sách dạy nấu ăn mới, trong quyển quảng cáo các kỳ nghỉ ở nước ngoài, trong bản vẽ một ngôi nhà xây theo ý riêng của người kiến trúc sư hay trong tiếng khóc chào đời của đứa con thương yêu. Ở một mức độ nào đó, tất cả chúng ta đều bị hấp dẫn trước cơ hội khám phá những điều khác lạ. Vì vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên với việc nhân viên kém hào hứng hơn khi sứ mệnh của doanh nghiệp gần như không khác biệt nhiều so với sứ mệnh của đối thủ cạnh tranh.

Gần đây, một trong hai chúng tôi đã có bài thuyết trình trước 15 nhà điều hành cấp cao của một công ty đa quốc gia. Chúng tôi cho họ xem tuyên bố sứ mệnh của công ty họ. Không một ai phản đối; tuyên bố đó trông có vẻ giống tuyên bố sứ mệnh của họ. Chỉ có điều trên màn hình thật ra là tuyên bố sứ mệnh của đối thủ cạnh tranh lớn của họ!

Tuyên bố sứ mệnh có giá trị gì, chúng tôi đặt câu hỏi, nếu nó hoàn toàn không có chút khác biệt? Nó mang lại bao nhiêu cơ hội cho phép doanh nghiệp giành được vị thế độc đáo và có thể chống giữ trong một thị trường đã chật kín? Thực tế, nếu chúng tôi lấy tuyên bố sứ mệnh của 100 công ty công nghiệp lớn, trộn chúng lại với nhau và sắp xếp chúng ngẫu nhiên, liệu có ai sẽ thức dậy vào sớm mai và hét to: “Trời ơi, tuyên bố sứ mệnh của chúng tôi đâu mất rồi?”

Tại sao các nhân viên cần phải quan tâm đến một tuyên bố sứ mệnh xoàng xĩnh? Mục đích chiến lược

cần đưa ra cho nhân viên thấy khung cảnh kỳ thú của điểm đến mới (như trong cuộc tìm kiếm nhằm mang lại một loại dịch vụ thông tin hoàn toàn mới cho khách hàng đăng ký của Bell Atlantic), hay ít nhất các tuyến đường mới để đến được những điểm đến nổi tiếng (như cuộc tấn công của Toyota vào ngành xe hạng sang).

Ý thức sứ mệnh

Mục đích chiến lược phải là mục đích có được sự tôn trọng và lòng trung thành của mọi nhân viên. Điểm đến không những phải khác biệt, mà còn phải đáng giá. Mục đích của chương trình Apollo được tập trung với tinh thần cạnh tranh không kém cuộc đua của Komatsu với Caterpillar, ngoài ra, nó còn có cả sự hấp dẫn về tình cảm. Khi tuyên bố mục tiêu đưa con người lên mặt trăng trước khi thập niên 1960 kết thúc, John F. Kennedy nhắc người Mỹ nhớ lại sứ mệnh khám phá các địa hạt mới của họ. Với sự biệt lập về địa lý và ngôn ngữ của Nhật Bản, động lực tình cảm ẩn sau nỗ lực phát triển chiếc điện thoại thông dịch, có khả năng xóa tan khoảng cách ngôn ngữ của đất nước này khá mạnh mẽ. Tính đến cuối năm 1992, trong nỗ lực hợp tác với chính phủ, các công ty Nhật Bản đã đầu tư hơn 130 triệu đô-la trong suốt 7 năm cho chủ trương này.

Có lẽ một trong những mục đích chiến lược tham vọng và hấp dẫn nhất về mặt tình cảm từng được phát biểu là mệnh lệnh của Đức Chúa Jesus đối với các tông đồ nhỏ bé và khốn khổ của mình “Hãy đi khắp thế gian, giảng Phúc Âm.” Mặc dù có rất ít mục đích doanh nghiệp có thể khơi dậy những lý tưởng cao cả như vậy, nhưng chúng tôi tin mọi mục đích chiến lược phải chứa trong nó sự thống thiết và tình cảm nồng nàn. Rất nhiều tuyên bố sứ mệnh hoàn toàn thất bại trong việc truyền đạt một ý thức sứ mệnh bất kỳ. Vì lý do này, chúng tôi chuộng những mục đích tập trung vào việc tạo ra sự khác biệt thật sự trong đời sống của khách hàng hơn. Công cuộc tìm kiếm nhằm phát triển chiếc máy tính thật sự thân thiện với người dùng của Apple là một ví dụ. Chắc chắn phần lớn những người hỏi hỏi làm việc, ban đầu là mang Lisa và sau là Macintosh tới thị trường, sẽ nhìn lại các nỗ lực này như những năm tháng có ý nghĩa nhất trong cuộc đời làm việc của mình.

Theo nghĩa này, mục đích chiến lược liên quan đến việc tạo ra ý nghĩa cho nhân viên, nhiều không kém việc thiết lập định hướng. Chúng tôi thường hỏi các nhà quản lý, nếu chúng ta tiến nhanh thêm 10 hay 15 năm, các ngài sẽ muốn chỉ vào thành tích tập thể nào như là bằng chứng cho thấy 15 năm vừa qua là quãng thời gian hứng thú nhất, đáng giá nhất và có mục đích nhất trong sự nghiệp của mình? Hay nói cách khác, các ngài muốn để lại di sản gì phía sau? Chúng tôi tin mọi nhân viên đều có quyền cảm thấy mình đang đóng góp vào công cuộc xây dựng di sản – đó là thứ giá trị và bền vững hơn bất cứ điều gì mà người ta có thể tự hoàn thành. Nhiều doanh nghiệp bắt đầu nhận ra nhân viên của mình đều có khối óc. Nhưng chúng tôi không khối óc: Có bao nhiêu doanh nghiệp hiểu rằng, nhân viên của mình còn có cả trái tim? Khi được hỏi về công việc của mình, một người thợ nề lành nghề đang làm việc trên quảng trường St. Paul ở London đã trả lời “Tôi xây thánh đường”. Chúng tôi băn khoăn tự hỏi, có bao nhiêu người thợ nề doanh nghiệp ngày nay cảm thấy như mình đang xây thánh đường?

Cách đây một vài năm, một trong hai chúng tôi làm cố vấn cho ban quản lý cấp cao của một nhà sản xuất thiết bị điện tử ở Mỹ, chúng tôi đến thăm cơ sở sản xuất “nằm tận sâu trong trái tim Texas”. Chuyến thăm vào đúng lúc đổi ca mang lại cho chúng tôi cơ hội trò chuyện với các nhân viên về công việc và công ty của họ. Chúng tôi đã hỏi một nhóm khoảng 30 nhân viên, theo họ đối thủ cạnh tranh chính của họ của là ai. Thật ngạc nhiên, có rất ít người có thể kể tên đối thủ cạnh tranh toàn cầu lớn trong dòng sản phẩm cụ thể mà mình sản xuất. Câu hỏi ở những khía cạnh nào các bạn có khả năng

cạnh tranh cao hơn hoặc kém hơn đối thủ thì hoàn toàn không nhận được câu trả lời. Những phản ứng này là lý do cần chia sẻ với nhân viên tuyển đầu các dữ liệu cạnh tranh (thị phần, tỷ lệ tăng trưởng, chi phí, đổi mới, năng suất, v.v...) tương tự chủ đề của cuộc thảo luận với ban quản lý cấp cao trong thời gian gần đó. Hệ quả của sự thất bại trong việc duy trì tính cạnh tranh cũng được thảo luận, ở góc độ những thua thiệt mà khách hàng sẽ phải đối mặt nếu buộc phải mua linh kiện tương tự từ các nhà cung cấp/đối thủ cạnh tranh Nhật Bản thiên về tích hợp theo chiều dọc. Cuối buổi thảo luận, một nhân viên trông cốc cần nhận xét bằng một giọng trầm rằng:

Tôi đã làm việc ở đây 8 năm. Áp lực cải thiện năng suất, chất lượng, chi phí chưa bao giờ mất đi. Nhưng tôi chưa bao giờ có bất kỳ ý thức nào về việc là một phần của một đội toàn cầu, chiến đấu trong một cuộc thể chiến. Và tôi chưa bao giờ thật sự hiểu những hệ quả theo sau sự thành bại.

Thật buồn khi nghe điều này. Các nhân viên này không ngừng được hô hào phải làm việc tốt hơn, nỗ lực hơn, vận hành nhanh hơn, đạt được nhiều mục tiêu hơn, nhưng không có một chiếc thẻ điểm nào kể trên có ý nghĩa nào đó với họ. Mọi người đơn giản là sẽ không hứng thú với trò chơi nếu chẳng có thể điểm nào. Và chiếc thẻ điểm của ban quản trị cấp cao – lợi nhuận cho cổ đông – chỉ có thể tác động một lực kéo tình cảm rất nhỏ lên người nhân viên, mà ở một cấp độ nào đó đã tách ra khỏi con người bảo vệ mình trước cổ đông.

Hầu hết các giám đốc nhân sự đều có thể cho ta biết các nhân viên có hài lòng hay không. Trong nhiều doanh nghiệp, một dạng chỉ số hạnh phúc nào đó thường được dùng để đo lường mức độ hài lòng của nhân viên với chế độ lương bổng và điều kiện làm việc. Nhưng mục đích chiến lược nhắm đến việc tạo sự hào hứng, chứ không phải sự hài lòng cho nhân viên. Một người lao động càng hào hứng, thì tiền công và điều kiện vệ sinh càng không còn là thước đo duy nhất cho sự hài lòng. Trong những tổ chức kịch tính và có mục đích cao như Data General của những năm đầu phát triển được mô tả trong cuốn sách *The Soul of a New Machine* (Tâm hồn của cỗ máy mới), sự hào hứng thường đánh bật sự hài lòng. Những cấp trên áp đặt thời hạn công việc bất khả thi, một tuần làm việc 80 giờ và tiện nghi sinh hoạt tối thiểu có thể được tự nguyện giúp đỡ trong công cuộc tìm kiếm sự vĩ đại.

Trách nhiệm của nhân viên đối với việc miệt mài nỗ lực vì thành công của doanh nghiệp, điều trong hợp đồng lao động, cũng có bản sao giống hệt. Đó là trách nhiệm của ban quản trị cấp cao trong việc làm cho công việc thấm nhuần mục đích cao cả, hơn là tiền công lao động. Sức hấp dẫn về tình cảm và tri thức phải dựa trên thứ vượt ra khỏi triển vọng về lợi ích tài chính cá nhân. Việc tạo ra một hệ thống thưởng tài chính phù hợp đến độ việc nhất tâm theo đuổi lợi ích cá nhân sẽ không pha loãng thành công của doanh nghiệp trong dài hạn là một việc bất khả. Thiếu vắng một mục đích chiến lược bao quát, việc xác lập trách nhiệm tập trung vào lợi nhuận cho mọi đơn vị và khoản lương thưởng gắn kết với hiệu quả hoạt động cho mọi nhân viên có thể có những tác dụng phụ, nguy hiểm khôn lường: cuộc cạnh tranh giữa các đơn vị sẵn sàng gạt bỏ phần thưởng của sự hợp tác; cuộc tranh luận không kết quả trong việc chia sẻ doanh thu, định giá chuyển giao và phân bổ chi phí hoạt động; và quá nhiều ưu ái cho những biện pháp nhanh, có lợi trước mắt. Một mục đích hấp dẫn về tình cảm và được chia sẻ chung sẽ là đối trọng với các xu hướng này.

Mục tiêu đơn giản là trở thành doanh nghiệp lớn nhất hoặc đạt đến một quy mô nhất định cũng không thể thu hút được sức tưởng tượng của nhân viên. Trở thành một doanh nghiệp có giá trị 25 tỷ đô-la, hay như trong trường hợp của IBM là doanh nghiệp có giá trị 100 tỷ đô-la không phải là mục đích chiến lược, vì nó không ngầm chỉ một định hướng cụ thể nào. Cuộc mưu cầu tăng trưởng vì lợi ích tăng

trường có thể kết thúc bằng, ví dụ các cuộc mua lại không liên kết không thành công, giành được thị phần với chi phí đắt đỏ ở những thị trường vốn không hấp dẫn, hay chi tiêu quá mức cho hoạt động R&D trong một ngành đang trên đà suy giảm vĩnh viễn. Mặc dù công cuộc tìm kiếm tăng trưởng là yếu tố bản chất trong hầu hết bất kỳ mục đích chiến lược nào, nhưng vinh quang cảm xúc chỉ đến khi doanh nghiệp có thể nói rõ những gì mà mình đang hướng tới. Tạo dựng không gian cạnh tranh mới, nỗ lực hết sức và giành chiến thắng hay cung cấp những lợi ích hoàn toàn bất ngờ cho khách hàng, tất cả đều có sức hấp dẫn sâu hơn là việc đơn giản đạt đến cột mốc số nào đó. Có thể là thừa thãi khi nói ra điều này, song chỉ có những mục đích phi thường mới có thể khơi dậy nỗ lực phi thường.

THÁCH THỨC DOANH NGHIỆP

Định hướng, khám phá và số mệnh là các bài kiểm tra cho bất kỳ mục đích chiến lược nào. Việc biến mục đích chiến lược thành hiện thực đòi hỏi nhân viên phải hiểu phương diện chính xác mà đóng góp của mình có ý nghĩa trọng yếu đối với việc đạt được mục đích chiến lược. Mọi cá nhân trong doanh nghiệp không chỉ phải thấy mục tiêu hấp dẫn về mặt tình cảm, mà mỗi người còn phải hiểu bản chất của mối liên kết giữa công việc riêng của mình và việc hoàn thành mục đích này. Nói tóm lại, mục đích chiến lược phải được cá nhân hóa cho mọi nhân viên. Nhiệm vụ đầu tiên trong công cuộc cá nhân hóa mục đích chiến lược là đặt ra những thách thức doanh nghiệp, tập trung sự chú ý của mọi cá nhân vào lợi thế hay năng lực chủ chốt tiếp theo cần xây dựng. Bản chất chính xác của những thách thức này sẽ được quyết định bởi kiến trúc chiến lược của doanh nghiệp.

Công việc của các nhà quản lý cấp cao là tập trung sự chú ý của doanh nghiệp vào thách thức tiếp theo và thách thức sau đó. Thách thức đầu tiên có thể là chất lượng; tiếp theo là vòng đời; rồi gia nhập thị trường châu Á; rồi làm chủ công nghệ cụ thể; và cứ thế. Khi thiết lập chương trình xây dựng năng lực, ban quản trị cấp cao sẽ cung cấp cho nhân viên cái nhìn rõ ràng về thách thức tiếp theo cần được xây dựng. Ở Komatsu, quá trình này có dạng thức “quản trị theo chính sách”. Mỗi năm, sau khi lấy ý kiến rộng khắp, chủ tịch hội đồng quản trị sẽ nêu rõ thách thức chủ chốt tiếp theo. Một năm là cải thiện chất lượng, năm tiếp theo là cắt giảm đáng kể chi phí, rồi mở rộng ra tầm quốc tế và sau đó là phát triển dòng sản phẩm (Xem Bảng 6-1). Thách thức là những cột mốc trên con đường đi từ hôm nay đến ngày mai; chúng là những cấu kiện chính trong kiến trúc chiến lược.

Thách thức doanh nghiệp là phương tiện hoạt động để tiến hành tích lũy năng lực cạnh tranh mới. Thách thức doanh nghiệp xác định tiêu điểm cho hoạt động xây dựng năng lực trong tương lai từ gần tới trung hạn. Như chúng ta sẽ thấy, thách thức là phương tiện phân bổ tâm lực và trí lực, thứ năng lực có mạch nguồn là sự hào hứng đối với mục đích chiến lược của doanh nghiệp. Chúng tôi tin nhiệm vụ tập trung tâm lực và trí lực cũng quan trọng đối với ban quản trị cấp cao không kém việc phân bổ vốn tài chính. Trừ khi mọi nhân viên đều có ý thức trách nhiệm sâu sắc đối với thành công của doanh nghiệp và có kênh đóng góp rõ ràng, nếu không, vị thế dẫn đầu toàn cầu sẽ vẫn mang tính thoái thác. Trong mọi doanh nghiệp mà chúng tôi biết, vấn đề về vốn lại là trở ngại trọng yếu chặn giữa doanh nghiệp và khát vọng của mình.

Nếu một doanh nghiệp khởi đầu với vị thế của kẻ theo sau ở một vài lĩnh vực, thách thức ban đầu sẽ tập trung vào việc đuổi kịp, chứ không phải vượt lên hàng đầu. Nhưng cũng như với mục đích chiến lược, thách thức sẽ mô tả nhiều về đích đến (ví dụ, giảm thời gian phát triển xuống còn 24 tháng) hơn là phương tiện. Việc khám phá các câu hỏi “như thế nào” giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu cải thiện là tùy thuộc vào nhân viên. Giống như mục đích chiến lược, thách thức liên quan nhiều đến mong

ước, hơn là cái hiển nhiên có thể đạt được.

Khi Komatsu xác lập mục tiêu theo kịp chất lượng tầm cỡ thế giới của Caterpillar, chất lượng sản phẩm của công ty còn chưa bằng một nửa mẫu so sánh. Mục đích thực tế hơn cho Komatsu lúc đó có thể là cải thiện 20% chất lượng mỗi năm, nhưng mục tiêu này sẽ khiến công ty thiếu hụt những gì cần thiết để giành được thị phần của Caterpillar ở các thị trường xuất khẩu. Komatsu đã đạt được cấp độ chất lượng tầm cỡ thế giới và giành được giải thưởng Deming chỉ 3 năm sau khi tuyên bố công cuộc theo đuổi chất lượng của mình. “Phạm vi to lớn được ám chỉ trong các mục tiêu cải thiện như vậy” buộc tổ chức phải từ bỏ các lý lẽ thông thường. Rõ ràng ta sẽ không thể đáp ứng thách thức đơn thuần bằng cách làm nhiều hơn, tốt hơn và nhanh hơn. Nó chỉ có thể được đáp ứng bằng cách làm khác đi – bằng cách suy tính lại một cách căn bản các quá trình, vai trò và trách nhiệm.

Mọi nhân viên đều phải có thể điểm cá nhân liên kết trực tiếp công việc của họ với thách thức đang theo đuổi trong một khung thời gian cụ thể. Đó có thể là chuẩn đổi sánh chất lượng, chỉ báo về tính kịp thời hay con số năng suất. Có một sự thật không thể bàn cãi, ta sẽ không thể cải thiện nếu không đo lường được nó, nhưng có bao nhiêu nhân viên có thước đo đặc thù cho hiệu quả công việc của riêng mình, có khả năng kết nối thành tích cá nhân với mục đích chiến lược tổng thể của doanh nghiệp? Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy là rất ít.

Bảng 6-1. Xây dựng lợi thế cạnh tranh ở Komatsu

Thách thức doanh nghiệp	Bảo vệ thị trường nội địa của Komatsu trước Caterpillar	Cắt giảm chi phí đồng thời duy trì chất lượng	Biến Komatsu trở thành doanh nghiệp quốc tế và xây dựng thị trường xuất khẩu	Phản ứng với các cú sốc ngoại cảnh đe dọa thị trường	Tạo ra sản phẩm mới và thị trường mới
Chương trình	Đầu thập niên 1960	1965	Đầu thập niên 1960	1975	Cuối thập niên 1970
	Ký thỏa thuận cấp phép với Cummins Engine, International Harvester và Bucyrus-Erie để tích lũy công nghệ và thiết lập chuẩn đối sánh	Chương trình cắt giảm chi phí CD (Cost Down)	Phát triển thị trường tại khối các nước Đông Âu	Chương trình V-10 với mục tiêu cắt giảm 10% chi phí trong khi giữ nguyên được chất lượng; giảm 20% linh kiện, hợp lý hóa hệ thống sản xuất	Tăng tốc chương trình phát triển sản phẩm để mở rộng dòng sản phẩm
					Chương trình

1961	Dự án A (viết tắt của Ace) để thúc đẩy chất lượng sản phẩm của dòng xe ủi cỡ nhỏ và cỡ trung của Komatsu vượt lên trước dòng sản phẩm tương tự của Caterpillar	1966	Chương trình cắt giảm chi phí CD tổng thể	1967	Chi nhánh marketing của Komatsu tại Châu Âu được thành lập	1977	Chương trình 180 yên, với mục tiêu cấp ngân sách có giá trị 180 yên lấy 1 USD trên toàn doanh nghiệp khi tỷ giá hối đoái là 240	1979	Tương lai và Biên giới với mục tiêu xác định những ngành kinh doanh mới dựa trên nhu cầu xã hội và hiểu biết của công ty
1962	Tổ chức chương trình Nhóm Chất lượng trên toàn công ty để đào tạo tất cả các nhân viên			1970	Chi nhánh Komatsu tại Mỹ được thành lập	1979	Dự án E với mục tiêu là thành lập các đội nhân đôi nỗ lực cắt giảm chi phí và cải thiện chất lượng nhằm đối phó với cuộc khủng hoảng dầu	1981	Chương trình EPOCHS với mục tiêu điều hòa sự đa dạng sản phẩm hơn nữa với hiệu quả sản xuất cải thiện
				1972	Dự án B nhằm cải thiện độ bền và độ tin cậy cũng như cắt giảm chi phí của dòng máy ủi cỡ lớn				

Dự án C với
mục tiêu cải
1972 thiện trọng
tải

Dự án D với
mục tiêu cải
1972 thiện loại
máy xúc
thủy lực

Thành lập
phòng trước
bán hàng và
dịch vụ
nhằm hỗ trợ
1974 các nước
mới tiến
hành công
nghiệp hóa
trong các dự
án xây dựng

Một phương pháp mà Ford sử dụng trong những năm đầu triển khai chiến dịch chất lượng là ghi hình các yếu tố trong quá trình sản xuất ở Mazda, đối tác của Ford tại Nhật Bản và cho các công nhân của Ford ở châu Âu và Mỹ xem những đoạn phim này. Trong một cảnh quay liên quan đến việc lắp đặt giàn khung “trần” lên mặt trong của vòm xe, một nhân viên Mazda duy nhất đã lắp đặt thành công cấu kiện này với thời gian chưa đến một phút. Trong khi đó, ở một nhà máy thông thường của Ford ở châu Âu, việc thực hiện thao tác này cần đến sự tham gia của bốn nhân viên với thời gian 6 phút. Rõ ràng là không có lý do nào có thể biện hộ cho khoảng cách năng suất 24:1 như vậy. Khoảng cách này không hoàn toàn là do lỗi của các công nhân bộ phận sản xuất. Mazda chỉ có hai loại kết cấu trần trong khi Ford có rất nhiều; kết cấu trần của Mazda xuất hiện tại điểm sản xuất đúng theo trình tự với loại phương tiện được xuất khỏi dây chuyền; kết cấu trần của Mazda bắt khớp vào vị trí trong khi kết cấu trần của Ford lại đòi hỏi thao tác gắn keo tỉ mỉ; v.v... Thông điệp gửi tới các công nhân rất thẳng thắn và không thể thoái thác: “Các bạn phải giúp chúng tôi cải thiện lĩnh vực này nếu chúng ta muốn giành lại khả năng cạnh tranh của mình,” và “Chỉ có duy nhất một tiêu chuẩn có ý nghĩa quan trọng và đó là tiêu chuẩn toàn thế giới”. Đây là ví dụ nổi bật cho thấy làm sao một mục đích chiến lược tổng quát (“Chất lượng là số 1”) có thể được cá nhân hóa cho cá nhân các nhân viên.

Chuẩn đối sánh với đối thủ cạnh tranh và khách hàng là những động lực ít được tận dụng nhất trong bộ công cụ quản trị của ban quản trị. Một giám đốc người Anh, khi phản ứng lại lời khẩn cầu của chúng tôi về việc cung cấp cho tất cả các nhân viên chuẩn đối sánh với đối thủ cạnh tranh, đã nhận xét: “Ồ

Anh, chúng tôi không có óc cạnh tranh như thế. Bản năng sát thủ có vẻ thành công ở đây.” Nhưng bất kỳ ai từng theo dõi đội Anh đấu với đội Pháp trong môn bóng bầu dục đều biết rằng, tinh thần cạnh tranh ở Anh cũng mãnh liệt và mạnh mẽ như ở khắp châu Âu. Động lực cạnh tranh và mong muốn thành công không phải là hồi thức riêng của Nhật Bản hay Mỹ. Chỉ có điều chúng sẽ không thể được giải phóng khắp chiều rộng và chiều sâu của một doanh nghiệp trừ phi mọi nhân viên thức dậy mỗi sáng và biết điều gì sẽ tạo nên hiệu quả hoạt động tốt nhất thế giới trong công việc của mình. Chúng tôi chưa bao giờ gặp những nhân viên ở bất kỳ cấp độ nào không mong muốn chiến thắng. Song trách nhiệm của ban quản trị cấp cao là thiết lập ý thức mục đích (“Chúng ta hãy giành cúp Super Bowl”), xác định những thách thức xây dựng năng lực chủ chốt (“Chúng ta cần nghiên cứu các trận đấu trước của mình”), và sau đó là giúp mọi người hiểu vai trò của mình trong công cuộc theo đuổi chiến thắng (là tiền vệ cánh, hay tiền đạo trung tâm).

Thiếu vắng những thách thức được xác định cụ thể, các nhân viên ít nhiều sẽ mất đi sức mạnh cống hiến cho khả năng cạnh tranh. Với tư cách cá nhân, họ có thể hào phóng làm việc, nhưng lợi thế không thể được tạo dựng, mà không có nỗ lực bền bỉ, rộng khắp toàn doanh nghiệp. Tương tự như vậy, nếu không có chuẩn đối sánh bên ngoài, các nhân viên sẽ rất dễ hoài nghi việc ban quản trị cấp cao, chứ không phải thực tế cạnh tranh, là đối tượng gây áp lực cải thiện.

Chúng tôi biết một công ty đa quốc gia nhiều năm tận mắt chứng kiến sự sụt giảm thị phần của mình trước các đối thủ cạnh tranh hiệu quả và nhanh chân hơn của Nhật Bản. Các nhân viên thường nhận được những cuộn phim từ ban quản trị cấp cao, khấn nài họ làm việc tốt hơn và nỗ lực hơn vì kết quả hoạt động dưới chuẩn. Nhưng có rất ít nhân viên tuyến đầu và nhà quản lý cấp trung có bằng chứng liên quan đến công việc cho thấy bản chất và phạm vi chính xác của sự hao hụt sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Thực tế là mọi người đều nhất trí rằng chi phí của doanh nghiệp đang phồng húp, và thời gian phát triển sản phẩm đáng lẽ có thể rút ngắn đi chút ít, nhưng vì không có dữ liệu cụ thể, nên thiếu ý thức cấp bách tập trung cao độ cho nhiệm vụ cải thiện.

Về phần mình, ban đầu, ban quản trị miễn cưỡng thừa nhận mức độ của vấn đề cạnh tranh. Có rất ít thành viên của cả ban điều hành doanh nghiệp hoặc quản lý bộ phận đủ dạn dĩ để trình lên ban quản trị cấp cao những dữ liệu không lập lờ về sự sụt giảm sức cạnh tranh. Làm sao người đứng đầu bộ phận R&D của doanh nghiệp có thể thừa nhận công ty đang dành thời gian cho hoạt động phát triển nhiều gấp hai lần so với đối thủ cạnh tranh chính ở Nhật Bản nhưng lại cho ra mắt ít sản phẩm mới thành công hơn hẳn, hoặc công ty có nhiều kỹ sư phát triển hơn nhưng lại mất gấp đôi thời gian để đưa những ý tưởng sản phẩm mới ra thị trường? Làm sao giám đốc sản xuất toàn cầu có thể thừa nhận tỷ lệ lỗi của doanh nghiệp cao hơn chuẩn thế giới ít nhất cả chục lần, hay đối thủ cạnh tranh Nhật Bản có thể sản xuất ở châu Âu với tỷ lệ lỗi thấp và giá thành rẻ hơn so với tỷ lệ lỗi và giá thành mà công ty phải chịu khi khai thác từ một nhà máy ở Đài Loan? Làm sao người đứng đầu bộ phận bán hàng và marketing có thể thừa nhận rằng chi tiêu bán hàng trên một đô-la doanh thu của doanh nghiệp chỉ bằng một nửa đối thủ cạnh tranh với một nửa doanh thu?

Khi những dữ liệu đáng buồn như vậy được gửi tới ban quản trị cấp cao trong thực tế, chúng sẽ được giải thích xa xôi bằng “thực tế” rằng các đối thủ Nhật Bản rõ ràng có những ưu thế độc đáo, không thể sao chép trong bối cảnh châu Âu. Ngay cả khi lời biện hộ này ngày càng vô lý (với việc các đối thủ Nhật Bản khai thác từ các nhà máy châu Âu và doanh nghiệp Mỹ như Hewlett-Packard và Motorola bảo vệ thành công lãnh địa của mình trước các đối thủ Nhật Bản), thì các nhân vật cấp cao vẫn rất khó

thừa nhận doanh nghiệp của mình đang tụt lại hẳn phía sau trên bảng đo thông số cạnh tranh. Không một nhân vật cấp cao nào muốn là người đầu tiên đứng dậy và thừa nhận lỗi là từ phía mình.

Tuy nhiên, mọi nhân viên, bất kể ở cấp độ nào, cũng có thể dễ dàng nhìn thấy không gian mà sản phẩm của doanh nghiệp mình nắm giữ trên kệ hàng tại các điểm bán lẻ địa phương đang dần thu hẹp. Khi bằng chứng về sự sụt giảm không thể trốn tránh thêm, niềm tin dành cho ban quản trị cấp cao trên toàn doanh nghiệp bắt đầu mòn vẹt. “Tại sao ban quản trị cấp cao không làm điều gì đó?” trở thành tiếng kêu thống thiết chung của cả tổ chức. Hiểu rằng đây là vấn đề không thể tự tháo gỡ nhưng quá kiêu hãnh đến độ không thể đi đến tổ chức và xin giúp đỡ, ban quản trị cấp cao bắt đầu tiến hành cản trở.

Con đường thoái lui khỏi thế bế tắc chỉ xuất hiện khi chủ tịch hội đồng quản trị bị gạt bỏ thẳng thừng, ban quản trị mới lên thay và một cuộc xét duyệt thấu đáo, theo kiểu tự vấn về các vấn đề cạnh tranh của doanh nghiệp được phát động. Với những dữ liệu có trong tay, ban quản trị cấp cao ở vào vị thế phải thiết lập các thách thức cải thiện chính xác cho doanh nghiệp. Phần lớn công việc bổ sung là nhằm trao cho mỗi nhân viên một mục tiêu cải thiện cá nhân, và với tiếng thở phào nhẹ nhõm, tổ chức bắt đầu giành lại vinh quang trước đây. Nhưng sự phủ nhận và thời gian đã mất khiến hàng chục ngàn nhân viên phải mất đi sinh kế.

Bài học ở đây là xác lập thách thức doanh nghiệp đòi hỏi sự trung thực và sự khiêm nhường rất lớn từ phía ban quản trị cấp cao: sự trung thực trong việc mô tả tầm cỡ của nhiệm vụ trước mắt; và sự khiêm nhường khi thừa nhận mình phải chịu trách nhiệm với hiệu quả hoạt động yếu kém. Motorola là một trong những doanh nghiệp tự phê quyết liệt nhất mà chúng tôi được biết. Sự từ chối bằng lòng với việc “tốt vừa đủ” của Motorola thể hiện trong kết quả hoạt động của công ty. Đáng tiếc là, ở một số doanh nghiệp, sự phê bình thẳng thắn, đặc biệt là từ cấp dưới, nhiều khả năng sẽ gây nổi nóng hơn là phê bình hình thức.

Thách thức doanh nghiệp sẽ làm nản lòng, nhiều hơn là mang lại suy nghĩ mới mẻ, nếu nhân viên không có quyền thách thức các tín điều chính thống của doanh nghiệp trong cuộc theo đuổi hiệu quả hoạt động tốt hơn. Chúng tôi thấy tồn tại nghịch lý rằng chiến lược trao quyền có ý nghĩa nhất – tự do thách thức các quy trình hoạt động tiêu chuẩn, thiết kế luồng công việc và thủ tục hành chính – là tự do thường bị chối bỏ nhất đối với các nhân viên tuyển đầu. Cho phép công nhân sản xuất ngừng dây chuyền sản xuất khi phát hiện ra lỗi là một chuyện, nhưng cho phép người công nhân đó nói nhiều về cách thức bố trí công việc và quy hoạch nhà xưởng lại là chuyện khác. Đôi khi công cuộc theo đuổi chất lượng tổng thể được cho là chìa khóa để đổi mới quản trị. Đối với những người không thạo, điều này chắc hẳn nghe sẽ rất lạ. Chất lượng thì liên quan gì đến sự đổi mới trong phương pháp quản trị? Mối liên hệ thực ra rất đơn giản: Nền tảng của một chương trình chất lượng là sự sẵn sàng truy nguyên mọi vấn đề chất lượng đến tận gốc rễ. Thực tế là những chiếc rễ này thường vươn xa vượt ra khỏi vùng phụ cận của vấn đề. Chúng xâm nhập vào những khu vực như mối quan hệ với nhà cung ứng, tổ chức quy trình, hệ thống thông tin, cơ sở hạ tầng vật chất, và những khu vực tương tự. Và chính những khu vực gần nhất với vấn đề chất lượng mới ở vị trí tốt nhất để đưa ra kiến giải thực tế về những cách thức có thể giúp cải thiện quy trình và hệ thống doanh nghiệp. Mở rộng quy mô quyền hạn của nhân viên tuyển đầu ra vùng biên là không đủ; mọi nhân viên đều phải được tự do thách thức bất kỳ điều gì can thiệp vào công cuộc theo đuổi mục đích chiến lược của doanh nghiệp.

Một trong những lợi ích tốt lành mà các thách thức doanh nghiệp mang lại là chúng hướng toàn bộ tổ chức, từ trên xuống dưới, tập trung vào nhiệm vụ xây dựng năng lực duy nhất. Không một cấp tổ chức

đơn lẻ nào có thể một mình xây dựng lợi thế mới hay khắc phục sự hao hụt sức cạnh tranh. Giống như chất lượng, vòng đời, dịch vụ chăm sóc khách hàng và sản xuất linh hoạt, lợi thế có được nhờ nỗ lực của mọi bộ phận ở mọi cấp độ trong tổ chức. Các giám đốc bộ phận không thể một mình xây dựng lợi thế cạnh tranh như trước nữa, và các nhân viên tuyển đầu cũng vậy. Mỗi cấp độ và bộ phận phải hiểu tính tổng thể của thách thức, sự phụ thuộc lẫn nhau của các vai trò và phạm vi trách nhiệm riêng.

Nhân viên không thể đặt ra thách thức cụ thể nào nếu họ không tin mình sẽ được hưởng lợi tương ứng từ thành công của doanh nghiệp. Để các thách thức bám rễ, không khí “chia ngọt sẻ bùi” phải phổ biến. Bầu không khí như vậy không thể tạo ra dễ dàng khi ban quản trị cấp cao chỉ cho mình nhiều gấp 75 hay 100 lần nhân viên tuyển đầu. Nhân viên có thể được rót vào tai rằng “các bạn là tài sản giá trị nhất của công ty” hay “các bạn là người chịu trách nhiệm về khả năng cạnh tranh của chúng ta”, nhưng cấp bậc lương thưởng như vậy sẽ gửi đi thông điệp trái ngược, mạnh mẽ hơn nhiều. Ta có thể dễ dàng tưởng tượng ra một nhân viên cấp thấp suy nghĩ: “Nếu mấy vị ở cấp cao được trả lương hậu đến vậy, thế thì tốt hơn là họ nên có sẵn mọi giải đáp”.

Chúng tôi tin người lao động ở nhiều doanh nghiệp đều buộc phải gánh phần trách nhiệm bất tương xứng đối với thất bại cạnh tranh. Chúng tôi từng tư vấn cho một công ty trong đó ban quản trị cấp cao khẩn khoản đề nghị các công nhân giảm đòi hỏi về lương bổng để giúp lấp khoảng cách lương - chi phí với một đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Thế nhưng, mọi chuyện lại hóa ra là đối thủ cạnh tranh nước ngoài của công ty có mức lương cao hơn, và năng suất cao hơn trong khi có cùng quy mô cơ sở nhân viên. Lợi thế năng suất của đối thủ gần như xuất phát hoàn toàn từ các cải tiến quy trình lấy cảm hứng từ người lao động. Bạn có thể hình dung ra các nhân viên bị bóc lột sẽ giảm hão hức thực hiện những đóng góp tương tự như thế nào sau khi mất đi một khoản lương hạn định. Hãy đảo ngược tình huống này với những gì thường xảy ra khi một công ty hàng đầu Nhật Bản gặp phải những khó khăn bất ngờ về tài chính: Ban quản trị cấp cao sẽ bị cắt lương nhiều nhất còn nhân viên tuyển đầu sẽ bị cắt ít nhất. Phương pháp này cho thấy chính xác hơn ai mới thật sự có lỗi khi không thể dự báo và phản ứng với tình huống đã thay đổi.

Cuối cùng, mọi nhân viên phải được trao cho công cụ mà họ cần để đóng góp vào nỗ lực xây dựng lợi thế. Bộ công cụ này có thể bao gồm phân tích thống kê, kỹ thuật giải quyết vấn đề tổng thể, phương pháp so sánh đối chuẩn, mô hình hóa hệ thống và kỷ luật làm việc nhóm. Motorola đã thiết lập cái mà về bản chất là một trường đại học doanh nghiệp để đưa các kỹ năng này vào lực lượng lao động. Công ty nhận ra rằng việc đề nghị nhân viên xây dựng năng lực mới bằng tay không sẽ chẳng ích gì. Trao quyền tay không thực chất là không trao quyền.

Khi đó, thách thức doanh nghiệp là viên đá lót đường giữa vị thế hiện tại của doanh nghiệp và mục đích chiến lược. Mỗi thách thức lại yêu cầu nhân viên làm nhiều hơn những gì mà họ cho là có thể. Mỗi thách thức, ở một mức độ nào đó, là một mục đích chiến lược nhỏ. Nhưng chính khả năng tập trung toàn bộ sự chú ý của doanh nghiệp vào những thách thức chủ chốt sẽ giúp xác định tốc độ mà tương lai được xây dựng. Đến được tương lai trước nhất không chỉ liên quan đến mục đích chiến lược, mà còn liên quan đến việc xây dựng năng lực mới nhanh hơn đối thủ. Đây là lợi thế cạnh tranh tối hậu. Bất kể viên đá lót đường đó là gì, quá trình quản trị thách thức doanh nghiệp đều có những yếu tố giống nhau: xác lập thách thức có xét đến mục đích chiến lược (ví dụ, tại sao đây lại là bước logic tiếp theo trong công cuộc theo đuổi vị thế dẫn đầu của chúng ta); mô tả bản chất và phạm vi của thách thức với sự trung thực và khiêm nhường; xác định chính xác cải tiến cụ thể cần nỗ lực đạt được trong

khung thời gian xác định; thiết lập hệ thống đo lường liên kết đóng góp của mọi nhân viên với thách thức tổng thể; và trao cho nhân viên quyền tự do đóng góp theo những cách thức vượt ra khỏi ranh giới vai trò của họ hay cấp độ tổ chức.

TỪ PHÙ HỢP TỚI KÉO CĂNG

Kiến trúc chiến lược của một doanh nghiệp và mục đích chiến lược tổng thể của nó phải được đặt nền móng bằng sự hiểu biết sâu sắc về các điểm gián đoạn tiềm năng, ý định của đối thủ cạnh tranh và nhu cầu khách hàng đang phát triển. Ngoài ra, mục đích chiến lược của doanh nghiệp cần thể hiện tham vọng kéo căng, vượt ra khỏi nguồn lực và năng lực hiện có của doanh nghiệp. Đáng tiếc là các tiêu chí hoạch định và lập ngân sách thường hiệp lực ngăn cản doanh nghiệp cam kết với những mục tiêu nằm ngoài các nguồn lực hiện khả dụng. Cái khả thi trước mắt thường đánh bật mong ước tốt cùng. Xin cho phép chúng tôi giải thích rõ hơn.

Trên thực tế, hoạch định chiến lược là “bộ lọc tính khả thi”. Nó là công cụ đảm bảo các vấn đề về tính khả thi sẽ được giải quyết thấu đáo. Chúng ta có nguồn lực không? Thị trường đã sẵn sàng chưa? Giá trị ròng hiện tại có dương không? Đây là những vấn đề cần quan tâm trong quá trình hoạch định chiến lược. Hoạch định chiến lược và lập ngân sách vốn, về bản chất, thường được dùng để loại bỏ mục tiêu khi các phương tiện để đạt được những mục tiêu đó chưa sẵn sàng trong tay. Chúng đòi hỏi các nhà quản lý phải “thực tế”, và điều này thì không tệ! Đây là những câu hỏi chính đáng – không gì có thể bao biện cho những chiến lược thiếu kế hoạch và hời hợt – song điều gì sẽ xảy ra nếu doanh nghiệp cố đẩy một mục đích chiến lược 10 năm đầy tham vọng qua mắt lưới. Đơn giản là nó sẽ không chui lọt.

Nếu đầu thập niên 1960 các kỹ sư JVC “thực tế”, có lẽ họ sẽ không bao giờ phát triển được thiết bị ghi hình dùng cho gia đình. Nếu John Kennedy “thực tế”, ông sẽ không bao giờ đưa ra cam kết nước Mỹ sẽ lên mặt trăng. Nếu Torakuso Yamaha thực tế ở thời điểm cuối thế kỷ XIX, ông sẽ không bao giờ mơ đến việc biến Yamaha thành nhà sản xuất hàng đầu thế giới về đàn piano cỡ lớn và các nhạc cụ khác.

Khi cái khả thi đánh bật mong ước, mục đích chiến lược tham vọng sẽ trở thành bất khả. Nếu chính trị là nghệ thuật khả hữu, thì lãnh đạo là nghệ thuật của việc biến cái bất khả trở thành hiện thực. Mahatma Gandhi, Martin Luther King và Abraham Lincoln trước hết là những nhà lãnh đạo, sau đó mới là chính trị gia. Tương tự, mục đích chiến lược phải được đặt lên trước chính sách thực dụng của công tác hoạch định. Mặc dù hoạch định chiến lược thường được mô tả như cách thức để định hướng tương lai hơn, nhưng hầu hết các nhà quản lý đều thừa nhận kế hoạch chiến lược của họ cho biết nhiều về vấn đề hôm nay, hơn các cơ hội ngày mai. Kế hoạch hiếm khi làm được điều gì khác hơn, ngoài việc dự kiến để hiện tại dần phát triển. Mục tiêu của mục đích chiến lược, nhiệm vụ ngầm ẩn khi xây dựng kiến trúc chiến lược, là gói gập tương lai vào hiện tại. Nó buộc tổ chức phải đặt ra câu hỏi: “Chúng ta phải làm gì khác biệt từ hôm nay nếu muốn tạo dựng tương lai cụ thể này – nếu chúng ta muốn đến được điểm đến tương lai cụ thể này?”

Mặc dù mục đích chiến lược loạng choạng trên bờ vực của điều khó tin, nhưng nó không phải là cuộc tìm kiếm viên ngọc. Ted Turner muốn tạo ra mạng lưới tin tức toàn cầu, mà không làm tổn hại đến thâm hụt ngân sách của Mỹ. Mục đích chiến lược là mục tiêu hữu hình; nó là điểm đến mà ta có thể mô tả. Hãy nhớ rằng, kiến trúc chiến lược của doanh nghiệp phải dựa trên hiểu biết sâu sắc và sáng tạo về các điểm gián đoạn ngành, về năng lực cốt lõi của doanh nghiệp và nhu cầu khách hàng mới tiềm năng.

Tầm nhìn xa về ngành phải có cơ sở vững chắc. Nó phải hướng doanh nghiệp vào những cơ hội thật sự. Đồng thời, nó không được đặt ra giới hạn tùy tiện về việc doanh nghiệp có thể đi bao xa và đi nhanh như thế nào trên con đường tới tương lai. Trừ khi ban quản trị cấp cao sẵn lòng cam kết với mục tiêu nằm ngoài phạm vi hoạch định, nếu không, sẽ không có mục đích chiến lược nào. Tương lai sẽ do kẻ khác khám phá.

Chúng tôi tin việc thiết yếu là ban quản trị cấp cao có khát vọng cần tạo ra một cách có chủ đích khoảng cách giữa tham vọng và nguồn lực. Sự chú trọng rõ ràng vào khái niệm “phù hợp” và cách thức mà ý tưởng về sự phù hợp được đưa vào các công cụ chiến lược, thường làm các nhà quản lý chệch ra khỏi nhiệm vụ hết sức quan trọng là tạo ra sự trật khớp giữa nguồn lực và tham vọng. Hẳn nhiên, tại bất kỳ thời điểm nào cũng phải tồn tại sự hòa hợp lỏng giữa mục tiêu ngắn hạn và nguồn lực gần tầm tay. Nhưng ngay cả khi đó, sự hòa hợp cũng không nên quá chặt. Thách thức trung hạn cần đòi hỏi ở doanh nghiệp nhiều hơn những gì mà doanh nghiệp tin là khả hữu. Sự ăn khớp hoàn hảo chắc chắn sẽ dẫn tới hao mòn và trì trệ. Vì vậy, chúng ta cần xem xét chiến lược như sự kéo căng cũng như sự ăn khớp.

Cách nhìn nhận chiến lược là sự kéo căng, mà chúng tôi vừa trình bày, giúp nối liền khoảng cách tồn tại giữa những người coi chiến lược là “đại kế hoạch, được lên ý tưởng bởi những bộ óc vĩ đại” và những người coi chiến lược là một mẫu trong dòng quyết định đang lớn dần. Chiến lược như sự kéo căng là chiến lược có chủ đích, ở góc độ ban quản trị cấp cao thật sự có cái nhìn tương đối rõ ràng về luồng mục tiêu và chương trình hành động tổng thể của thách thức xây dựng năng lực nằm giữa hôm nay và ngày mai. Chiến lược như là sự kéo căng là chiến lược tĩnh tiến, ở góc độ ban quản trị cấp cao không thể xác định trước mọi bước đi đơn lẻ của hành trình đi tới tương lai. Chiến lược này thừa nhận nghịch lý cơ bản rằng mặc dù không thể lập kế hoạch trước, vị thế dẫn đầu cũng khó đạt đến nếu ta thiếu một khát vọng được tuyên bố rõ ràng và chia sẻ rộng rãi.

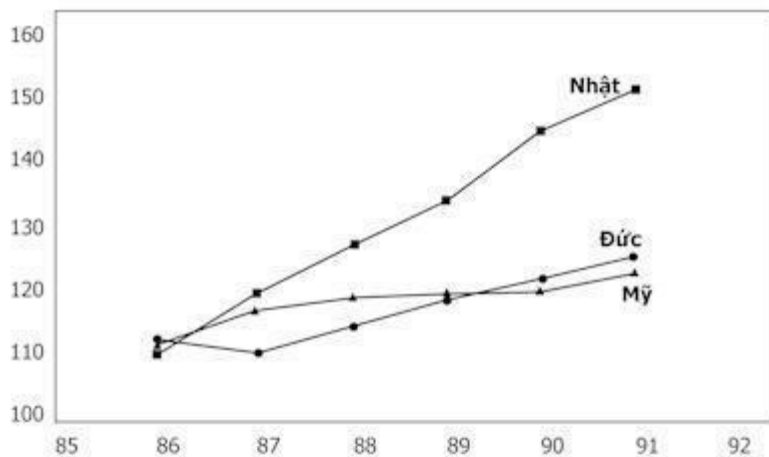
Khi sự phù hợp có được nhờ cách đơn giản là giảm tham vọng, sẽ không có điều gì khuấy động tài xoay sở khéo léo, và tiềm năng chiến lược của doanh nghiệp sẽ vẫn chỉ là tiềm tàng. Bài kiểm tra tính thực tế và tính khả thi không được áp dụng quá sớm. Sự kéo căng và tính sáng tạo mà nó tạo ra là động cơ và nhiên liệu cho sự tăng trưởng và sinh khí doanh nghiệp. Đây là lý do sự hình thành quá trình chiến lược phải là sự trật khớp được tạo ra một cách có chủ đích giữa nơi mà doanh nghiệp đang đứng với nơi mà doanh nghiệp muốn đến.

Sau cùng, ta phải tìm được cách khép lại khoảng cách giữa nguồn lực và khát vọng mà mục đích chiến lược mở ra. Hẳn nhiên chúng tôi không cho rằng cách thức khép lại khoảng cách này là hạn chế khát vọng. Thay vào đó, nó sẽ được thực hiện thông qua việc tạo đòn bẩy cho nguồn lực, đi xa hết mức trên con đường dẫn tới vị thế dẫn đầu với lượng nhiên liệu tiêu hao ít nhất có thể. Mục tiêu là thách thức các nhà quản lý khéo léo hơn trong việc gia tăng tác động của cơ sở nguồn lực doanh nghiệp theo cấp số nhân và mở rộng nó. Đây là chủ đề của chúng tôi trong chương tiếp theo.

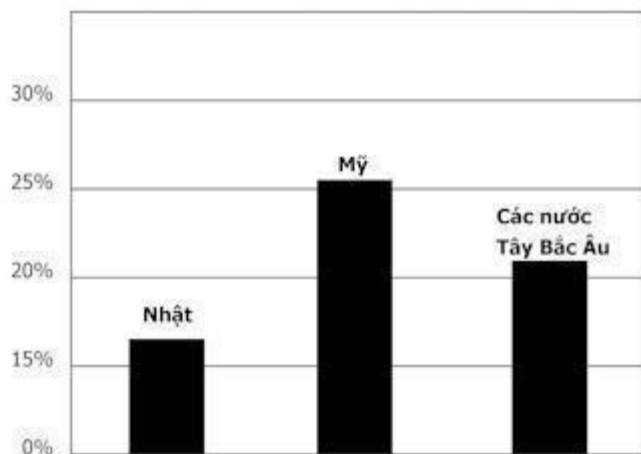
7. CHIẾN LƯỢC LÀ ĐÒN BẦY

Các hình từ Hình 7-1 đến 7-5 kết hợp với nhau để kể một câu chuyện. Trong Hình 7-1, chúng ta nhìn thấy những bằng chứng cho thành tích năng suất lao động đáng kinh ngạc của các công ty sản xuất Nhật Bản. Không có gì mới ở đây. Bây giờ hãy nhìn vào Hình 7-2. Ở đây chúng ta thấy rằng các công ty sản xuất Nhật Bản không chỉ sở hữu lợi thế năng suất lao động, mà chi phí hoạt động của họ cũng thấp hơn, nếu xét theo tỷ lệ phần trăm tổng chi phí, so với mức điển hình ở Mỹ và Đức. Đây không phải năng suất lao động mà là năng suất quản trị và hệ thống. Từ Hình 7-3 đến Hình 7-5 cho thấy có rất ít tương quan trực tiếp giữa chi tiêu cho R&D và hiệu suất R&D. Làm sao GM có thể chi tiêu cho hoạt động R&D nhiều gấp bốn lần Honda mà vẫn không thể chắc chắn ở vị trí dẫn đầu thế giới trong công nghệ khung gầm bánh răng truyền động – ít nhất là theo những gì mà khách hàng biết? Đây là bằng chứng cho thấy ngân sách nghiên cứu của Philips, vốn dĩ cao hơn hẳn ngân sách của Sony trong nhiều năm liền, tạo ra được nhiều sản phẩm mới chiến thắng hơn tương ứng? Từ các hình minh họa này, chúng ta chỉ thấy những số liệu thô của hiệu suất nghiên cứu. Tất cả cùng cố thêm thực tế gì? Đây là nhóm doanh nghiệp, gồm những nhà sản xuất hàng đầu của Nhật Bản, là minh chứng cho thấy có thể làm nhiều hơn với nguồn lực ít hơn. Đó là bản chất của đòn bẩy nguồn lực. Nó không bắt nguồn từ lãnh địa bất khả xâm phạm Nhật Bản, mà từ khát vọng ít chú ý đến các hạn chế nguồn lực hiện tại. Đây không chỉ là sản xuất tinh gọn, mà là mọi thứ tinh gọn!

Hình 7-1. Năng suất lao động sản xuất (theo giờ)



Hình 7-2. Chi phí hoạt động



Nguồn: Dữ liệu từ Jeffrey Miller, *Benchmarking Global Manufacturing: Understanding International Suppliers, Customers and Competitors* (So sánh đối chuẩn hoạt động sản xuất toàn cầu: Hiểu các nhà cung cấp, khách hàng và đối thủ cạnh tranh quốc tế) (Homewood, Ill.: Business One Irwin, 1992, trang 210-211.

Kéo căng và đòn bẩy có mối quan hệ khăng khít. Chúng tôi sẽ bắt đầu chương này bằng việc khám phá mối quan hệ đó thông qua một ví dụ không quá lý thuyết. Hãy tưởng tượng có hai doanh nghiệp cùng cạnh tranh trong một ngành. Alpha giàu có về đủ mọi loại nguồn lực – tài năng con người, kỹ năng kỹ thuật, cơ hội phân phối, thương hiệu, cơ sở sản xuất và dòng tiền. Được tích lũy qua hàng chục năm, những nguồn lực này là phần thưởng cho vị thế dẫn đầu ngành trong quá khứ và hiện tại, tuy nhiên, chúng không phải là vật bảo đảm cho vị thế dẫn đầu trong tương lai. Alpha không có khát vọng cụ thể nào khác ngoài việc duy trì vị thế hiện tại. Mục tiêu này được ban quản trị cấp cao của Alpha phát biểu là “tăng trưởng nhanh như ngành”. Vì vậy, có thể mô tả nguồn lực của Alpha dồi dào nhưng khát vọng lại khiêm tốn.

Beta có quy mô nhỏ hơn nhiều so với Alpha và có nguồn lực hữu hình ít hơn hẳn. Công ty không còn lựa chọn nào khác ngoài việc sản xuất với ít nhân công hơn, ngân sách vốn nhỏ hơn, cơ sở sản xuất khiêm tốn hơn và chi tiêu R&D chỉ bằng một phần nhỏ của Alpha. Nhưng Beta lại có tham vọng lớn lao là chứng tỏ điều ngược lại với cơ sở nguồn lực ẻo lợt của mình. Mọi mục đích của Beta đều nhằm đánh bật Alpha ra khỏi vị thế dẫn đầu, dù Alpha chế giễu tất cả những mục đích như vậy. Để hoàn thành mục đích này, các nhà quản lý của Beta hiểu rằng, họ phải tăng trưởng nhanh hơn Alpha, phát triển sản phẩm nhiều hơn về số lượng và tốt hơn về chất lượng, cơ bản là hiện diện ở mọi thị trường lớn trên thế giới, xây dựng hệ thống nhượng quyền thương hiệu đáng tin cậy rộng khắp toàn cầu, và v.v... Beta là hình ảnh tương phản của Alpha: nghèo nguồn lực nhưng giàu tham vọng.

Hình 7-3. So sánh chi tiêu R&D trên khía cạnh tuyệt đối (triệu đô-la, năm 1993)

Siemens	5322	Philips	2079
Hitachi	3907	Sony	1809

G.M.*	5917	Xerox	922
Honda	1447	Canon	794
AT&T	2911	IBM	5083
NTT	2157	NEC	2274

Nguồn: “Thẻ điểm R&D”, Business Week International, 28/6/1993, trang 54-57, và báo cáo của công ty.

* Đã bao gồm chi tiêu thiết kế.

Hình 7-4. So sánh chi tiêu R&D trên khía cạnh tương đối
(dưới dạng % doanh thu, năm tài khóa 1993)

Siemens	10.0	Hitachi	6.7
ABB	8.1	Mitsubishi	4.6
Thomson	8.3	Sharp	6.5
Philips	6.8	Sony	6.1
IBM	7.9	Matsushita	5.6
NTT	11.1	NEC	8.0
Bayer	7.5	Toray	3.4
Kodak	7.9	Fuji	6.6

Nguồn: “Thẻ điểm R&D”, Business Week International, 28/6/1993, trang 54-57, và báo cáo của công ty.

Hình 7-5. Các công ty Nhật Bản đứng trong nhóm dẫn đầu tại các giải thưởng bằng sáng chế của Mỹ, năm thứ bảy liên tiếp (1992)

1. Canon
2. Toshiba
3. Mitsubishi
4. Hitachi

Nguồn: Văn phòng Sáng chế Mỹ.

Khoảng cách giữa nguồn lực và khát vọng của Alpha có thể được mô tả là “chùng xuống”; trong khi đó, khoảng cách giữa nguồn lực và khát vọng của Beta ở trạng thái được “kéo căng”. Chỉ với thông tin này, ta có thể dự đoán một cách duy lý rằng, hai doanh nghiệp sẽ áp dụng những phương pháp về cơ bản là khác nhau cho chiến lược cạnh tranh, và mỗi doanh nghiệp sẽ thể hiện mức độ sáng tạo khác nhau trong việc tạo đòn bẩy cho nguồn lực.

Chắc chắn, Alpha có vị thế tốt hơn nhiều để hành động “một cách có chiến lược”, tức là phủ đầu Beta trong việc xây dựng công suất nhà máy mới, rộng tay chi cho R&D hơn Beta, mua thị phần thông qua chính sách định giá quyết liệt, tung ra sản lượng bán hàng hùng hậu nhất, v.v... Thực tế là, với nguồn lực chùng, đây chính xác là cách thức mà Alpha suy nghĩ về cuộc chiến cạnh tranh với Beta. Các nhà quản lý của Alpha sẽ thấy khó lòng cưỡng lại sức hấp dẫn của việc tham gia Thế chiến I với phương pháp chiến lược cạnh tranh chiến tranh chiến hào: “Chúng tôi có nhiều đạn dược hơn cả quân số của kẻ thù”. Phương pháp chiến tranh cạnh tranh của Alpha là thị uy đối phương bằng trọng lượng tuyệt đối của nguồn lực – bất kể nguồn lực đó có thể không hiệu quả.

Beta không có được sự xa xỉ như vậy. Đối mặt với một đối thủ giàu có, Beta buộc phải áp dụng chiến thuật chiến tranh du kích, với hi vọng lợi dụng tín điều chính thống và sự tự mãn của đội quân hùng hậu hơn. Công ty phải vượt mặt về chiến thuật, thay vì thể hiện sức mạnh hơn địch thủ. Đây là chân lý đơn giản mà người miền Bắc Việt Nam đã nhận ra khi phải đối mặt với sức mạnh quân sự của Mỹ. Câu chuyện về một vị tướng già phương Tây, khi đến thăm Hà Nội, đã chớp cơ hội hỏi một vị tướng già Việt Nam câu hỏi mà ông thắc mắc từ lâu, thường được kể lại. Làm sao người Bắc Việt có thể di chuyển quân lính và khí tài qua sông thoải mái đến vậy, bất chấp nỗ lực định vị và đánh bom các cây cầu của quân đội Mỹ? Câu trả lời đơn giản là người Bắc Việt xây cầu ngay dưới nước, ở đó chúng sẽ vô hình với các thiết bị nhận diện của máy bay, nhưng vẫn khả dụng với con người và thiết bị. Ta có thể thắc mắc, một đội quân giàu có về nguồn lực sẽ phản ứng như thế nào với thách thức mà người Bắc Việt phải đối mặt – có lẽ họ sẽ chỉ viện thêm quân bảo vệ cầu, xây thêm nhiều cây cầu, tăng cường

hiệu kỹ sư, thiết bị xây dựng và đặt thêm nhiều khẩu đội pháo bắn máy bay. Theo đuổi mục tiêu mà ai cũng thấy là khó khăn, những người lính Bắc Việt ẩn mình trong các đường hầm, phá hủy cơ sở của đối phương, vận động người dân, đặt bẫy và phục kích đối phương với sự hăng hái và quyết tâm cao hơn nhiều so với những gì mà lực lượng quân sự Mỹ có thể tập hợp.

Dù đây là bài học đắt giá, nhưng kinh nghiệm của phía Bắc Việt trong cuộc đụng độ với Mỹ là nghiên cứu tình huống thuyết phục về đòn bẩy nguồn lực, không kém những nghiên cứu được tìm thấy ở bất kỳ đâu. Cũng như “cái khó ló cái khôn”, sự kéo căng sẽ tạo ra đòn bẩy nguồn lực. Không có cơ sở nào để phán đoán độ chính xác của thực tế này trong cuộc chiến cạnh tranh sẽ không bằng cuộc chiến có bản chất chết chóc. Sáng tạo chiến thuật là con đẻ của sự khan hiếm nguồn lực. Mặc dù không thể mong đợi tham vọng kích thích và phương pháp triển khai nguồn lực khác thường bù đắp cho bất kỳ cũng như mọi thiếu hụt về nguồn lực, nhưng các kỷ lục trong lịch sử quân sự cho thấy đó thường là cách để đặt cược.

Mặc dù sự dư thừa hay chùng nguồn lực cho phép doanh nghiệp hành động chiến lược ở góc độ đầu tư, nhưng nó không liên quan đến việc củng cố sự minh triết trong các quyết định chiến lược. Sự dư thừa nguồn lực và khả năng của người tham gia trong việc đặt cược nhiều cũng như kéo dài các thất bại rất thường xuyên thể chỗ tư duy chiến lược sáng tạo và có kỷ luật. Với hàng chục tỷ đô-la về sau, không ai có thể buộc tội GM là đã không hành động chiến lược trong cuộc theo đuổi công nghệ tự động hóa nhà máy, nếu bằng từ “chiến lược,” ta muốn nói đến sự sẵn sàng đầu tư bạo tay trước đối thủ. Quả thực, ta có thể lý luận, như nhiều nhân viên làm việc tại nhà máy Hamtramck của GM, rằng GM quá chiến lược; rằng khả năng đầu tư chiến lược của công ty hoàn toàn vượt xa khả năng thu hút công nghệ mới, đào tạo nhân lực, tái thiết luồng công việc, làm mới mối quan hệ với nhà cung cấp và gạt bỏ các tín hiệu quản trị chính thống. Nếu không có năng lực đòn bẩy nguồn lực, nếu doanh nghiệp không biết cách làm ra nhiều hơn với nguồn lực ít hơn, hay nói cách khác, nếu rủi ro của việc hành động “chiến lược” bằng hoặc lớn hơn phần thưởng tiềm năng, thì việc hành động chiến lược chẳng tạo ra lợi thế nào. Phần đặt cược càng nhiều thì phần thưởng càng lớn, song chúng cũng có thể gây ra thảm họa lớn. Thiếu vắng khát vọng vượt lên hẳn nguồn lực và năng lực đòn bẩy nguồn lực, sự dư thừa còn cho phép sự cầu thả trong quá trình ra quyết định chiến lược.

Trong khi đó, kiểu quyết định chiến lược nào có thể xuất hiện ở Beta, công ty có khát vọng vượt lên trước nguồn lực của mình? Trước hết, Beta sẽ tránh phương pháp chiến lược cạnh tranh “John Wayne”. Công ty sẽ tận dụng các cơ hội thay đổi quy tắc trò chơi, thay vì chơi theo quy tắc của kẻ đương thời. Công ty sẽ tìm kiếm “những viên gạch lung lay” trong hàng rào phòng thủ của Alpha, thay vì đối đầu với đối thủ cạnh tranh trong một phân khúc thị trường được bảo vệ kỹ lưỡng. Các khoản đầu tư sẽ tập trung vào một số tương đối ít năng lực cốt lõi, mà công ty cảm thấy mình có tiềm năng dẫn đầu thế giới. Beta sẽ bị thôi thúc sáng tạo quy trình sản xuất tinh gọn, chú trọng vào việc làm ra nhiều hơn với nguồn lực ít hơn. Với lực lượng thiết kế sản phẩm mỏng hơn so với đối thủ cạnh tranh, công ty sẽ buộc phải cắt giảm mạnh thời gian phát triển sản phẩm, và kéo theo đó là chi phí phát triển toàn bộ một dòng sản phẩm. Nhu cầu đẩy nhanh quá trình phát triển sản phẩm sẽ khuấy động hoạt động truyền thông giữa các bộ phận. Sự phát triển của cơ sở cung ứng mạnh và có khả năng sẽ được khuyến khích, và các nhà cung cấp sẽ được đề nghị chia sẻ một phần đáng kể gánh nặng đổi mới. Mọi việc diễn ra mà không cần khẳng định nào về việc Beta không thể gánh mọi khoản chi phí hoạt động thừa thãi hay tàng trữ dư thừa. Với cơ sở nhân lực nhỏ hơn, Beta sẽ cần coi mọi nhân viên là người đóng góp. Để tránh bất kỳ sự phân tán nguồn lực nào, ban quản trị cấp cao của Beta sẽ tìm kiếm sự

đồng thuận sâu đối với các mục tiêu chiến lược.

Quan điểm coi cạnh tranh là một cuộc bao vây, thay vì cuộc đối đầu, xu hướng đẩy nhanh vòng đời phát triển sản phẩm, các đội làm việc liên bộ phận gắn bó khăng khít, sự tập trung vào năng lực cốt lõi, sự liên kết chặt chẽ với nhà cung cấp, các chương trình có sự tham gia của nhân viên, v.v... là những thành phần của phương pháp quản trị thường được gắn mác “Nhật Bản”. Nhưng từng thành phần cụ thể này có thể được suy luận logic khi ta xem xét chiến lược như là sự kéo căng. Phương pháp quản trị được gọi là Nhật Bản, mà nhiều công ty như Honda, Canon, Sony và Sharp thực hành trong quá khứ, có thể ít là sản phẩm của tư duy nhóm, sự phụ thuộc của cá nhân và cuộc theo đuổi những điều tuyệt vời, mà đúng hơn là sản phẩm của sự kéo căng.

Chính sự kéo căng – tức kéo tham vọng vượt xa nguồn lực – đã tiếp nhiên liệu cho động cơ tạo lợi thế. Một doanh nghiệp có thừa tham vọng nhưng lại thiếu nguồn lực sẽ nhanh chóng phát hiện ra mình không thể tuân tụy bất chước lợi thế của những đối thủ cạnh tranh dư dả hơn; không đủ khả năng tài chính cho những khoản mục chi phí như thế; mình không thể gánh được sự thiếu hiệu quả và dư thừa như thế; và không thể mạo hiểm chơi theo quy tắc của kẻ dẫn đầu. Vì tất cả những lý do này, một số công ty Nhật Bản buộc phải tạo ra những dạng thức lợi thế cạnh tranh hoàn toàn mới (sản xuất tinh gọn và quản trị nén thời gian), và tìm kiếm những cách thức để có thể sánh ngang với năng lực hiện tại của đối thủ cạnh tranh theo cách hiệu quả hơn về nguồn lực (ví dụ, bằng cách trước nhất là dựa vào kênh thứ ba thay vì lực lượng bán hàng trực tiếp).

Chúng tôi tin những công ty như NEC, Charles Schwab, CNN, Sony, Glaxo, Canon và Honda đều đoàn kết hơn nhờ sự phi lý trong tham vọng của họ và sức sáng tạo được thể hiện trong việc tận thu cái tối đa từ cái tối thiểu, thay vì nhờ di sản văn hóa hay định chế chung. Nếu cần thêm bằng chứng, hãy xem xét hiệu quả hoạt động ít chân giá trị hơn của các ngân hàng và công ty môi giới lớn nhất Nhật Bản trên thị trường thế giới. Gần như khác hẳn các công ty đa quốc gia Nhật Bản, các doanh nghiệp này sở hữu lợi thế to lớn về nguồn lực khi gia nhập thị trường thế giới. Nhưng lợi thế vật chất đã chứng tỏ sự thay thế nghèo nàn cho sức sáng tạo chiến lược mà sự khan hiếm nguồn lực tạo ra. Không chỉ dừng lại đó, việc bong bóng của nền kinh tế đầu cơ Nhật Bản đầu thập niên 1990 đã nổ cho thấy các công ty Nhật Bản không hề miễn nhiễm với sự thiếu kỷ luật chiến lược, nảy sinh từ thành công dồi dào, hơn các công dân doanh nghiệp giàu có của phương Tây.

Quan điểm coi chiến lược là sự kéo căng giúp xóa bỏ màu sắc thần thoại trong thành công của những công ty dẫn đầu thế giới bất chấp sự hạn chế nguồn lực ban đầu của Nhật Bản. Nếu mục tiêu là giải thích cho thành công của Sony hay Toyota hay Yamaha, sẽ hợp lý hơn khi nói về các thuộc tính của đòn bẩy nguồn lực, thay vì thuộc tính của phương pháp quản trị Nhật Bản. Bài học cho các nhà quản trị phương Tây không liên quan nhiều đến việc học tập văn hóa Nhật Bản, mà liên quan đến việc đảm bảo có sự kéo căng vừa đủ trong doanh nghiệp của mình, để tạo ra cuộc tìm kiếm không ngừng những cơ hội làm đòn bẩy tốt hơn cho nguồn lực.

Một trong hai chúng tôi từng nỗ lực giải thích logic kéo căng cho ban quản trị cấp cao của một công ty đa quốc gia lớn có trụ sở tại Mỹ. Trong suốt hai thập niên 1970 và 1980, công ty này là một trong những doanh nghiệp thành công bền bỉ nhất thế giới. “Hẳn nhiên”, một nhà điều hành cấp cao chen ngang, “bạn phải thấy rằng chúng tôi là số một trong ngành. Kéo căng chỉ có tác dụng nếu bạn là số hai”. Nhà quản lý này đã được đề nghị nêu tiêu chí duy nhất, ngoài doanh thu, thị phần hay khoản mục đầu tư, mà công ty vẫn là số một trong ngành. Vấn đề được chốt lại như sau: Công ty đang sống dựa

vào đà phát triển của quá khứ, và đã phải nhường lại vị thế dẫn đầu về tri thức trong ngành cho những đối thủ cạnh tranh đói khát hơn, tham vọng hơn. Điều khiến chiến lược kéo căng khó thực hiện đối với công ty này không phải vì công ty là doanh nghiệp lớn nhất ngành, mà vì công ty không tìm ra được định nghĩa mới về vị thế dẫn đầu phù hợp hơn với ngành hoạt động đang thay đổi nhanh chóng của mình, vì vậy không thể mang lại cho nhân viên tham vọng kéo căng mới.

Nếu thực hiện thành công mục tiêu lớn của mình, không có điều gì đảm bảo rằng Beta sẽ không rơi vào trạng thái ngây ngất, thỏa mãn tương tự đã ngăn Alpha theo đuổi quyết liệt các cơ hội đòn bẫy nguồn lực tốt hơn. Trong trái ngọt thành công luôn có hạt mầm của sự thất bại. Sự thừa mứa nguồn lực cũng rất có thể khiến Beta kém sáng tạo như Alpha. Vấn đề nảy sinh không phải vì doanh nghiệp là người dẫn đầu ngành, mà là vì các nhân viên tin doanh nghiệp là người dẫn đầu. Sự ngạo mạn của kẻ dẫn đầu và xu hướng hoang phí chỉ có thể tránh được bằng cách định kỳ gia tăng mức độ khát vọng tập thể hoặc xác lập lại tiêu chí dẫn đầu. Vắc-xin duy nhất cho thành công là ý thức kéo căng mới. Vị trí dẫn đầu ngành là thứ đang được hướng đến, không một ai, dù là nhân viên tạp vụ, đại diện bán hàng hay tổng giám đốc được tin mình đã đạt được nó.

Sự kéo căng sinh ra động lực sử dụng đòn bẫy nguồn lực. Tuy nhiên, cần nhiều sự quan tâm và nuôi dưỡng để chuyển đổi khao khát mới sinh đó thành năng lực chín muồi cho đòn bẫy nguồn lực. Khai thác mọi cơ hội có thể cho đòn bẫy nguồn lực cần đến sự sáng tạo và tính kiên trì. Một doanh nghiệp cực kỳ tham vọng nhưng năng lực đòn bẫy nguồn lực yếu sẽ bị loại ra khỏi danh sách như là kẻ mơ hồ. Mặt khác, nếu doanh nghiệp phát triển được năng lực đòn bẫy nguồn lực mới (ví dụ, khai thác thành công liên minh, khả năng di chuyển kỹ năng giữa các đơn vị kinh doanh, phương pháp chiến thuật cạnh tranh sáng tạo), nhưng lại không có tham vọng kích thích, doanh nghiệp đó sẽ chỉ là “kẻ ngủ say”. Doanh nghiệp không có khát vọng hay năng lực gia tăng nguồn lực theo cấp số nhân sẽ trở thành “kẻ thua cuộc,” và “người thắng” là những doanh nghiệp có cả hai điều trên.

TIỀN ĐỀ KHỞI ĐẦU

Trước khi xem xét những con đường đòn bẫy nguồn lực cụ thể mở cho các doanh nghiệp, chúng ta hãy cùng xem xét tiền đề khởi đầu. Thứ nhất là có thể khái niệm doanh nghiệp như một danh mục nguồn lực (kỹ thuật, tài chính, con người, vãn vãn), cũng như danh mục sản phẩm hoặc đơn vị kinh doanh tập trung vào thị trường. Ngày càng có nhiều nghiên cứu và bài viết học thuật có quan điểm dựa-trên-nguồn-lực về doanh nghiệp.

Tiền đề thứ hai là hạn chế về nguồn lực không phải lúc nào cũng là trở ngại cho việc đạt được vị thế dẫn đầu toàn cầu, và nguồn lực dồi dào cũng chưa hẳn là sự đảm bảo cho vị thế dẫn đầu liên tục. Nếu điều ngược lại đúng, chúng ta sẽ không phải chứng kiến những biến đổi mạnh mẽ trong vị thế cạnh tranh đã đặt những kẻ đương thời tưởng như không thể đánh bại như GM, Volkswagen, Westinghouse, IBM, Xerox và Texas Instruments vào thế phòng thủ.

Tiền đề thứ ba, sự khác biệt rất lớn giữa các doanh nghiệp trên thị trường và tác động cạnh tranh mà họ có thể tạo ra với lượng nguồn lực nhất định. Honda đã xác lập vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực năng lực cốt lõi là động cơ và hệ bánh răng truyền động dù ngân sách R&D của công ty nhỏ hơn nhiều so với General Motors. NEC thành công trong cuộc chiến giành thị phần với Siemens (thiết bị viễn thông), Texas Instruments (chất bán dẫn) và IBM (máy tính) dù trong gần suốt lịch sử phát triển, ngân sách R&D của công ty luôn thấp hơn nhiều so với các đối thủ. Chrysler đã phát triển dòng xe nhỏ

Neon với nguồn lực chỉ bằng một phần nhỏ nguồn lực mà Detroit thường yêu cầu. IBM thất bại trong việc thách thức Xerox trong ngành máy in, trong khi Canon, một doanh nghiệp có quy mô chỉ bằng 1/10 Xerox trong giai đoạn giữa thập niên 1970, lại thực sự thay thế Xerox ở vị trí nhà sản xuất máy in lớn nhất thế giới. Trong giai đoạn trưởng thành, CNN đã thành công trong việc cung cấp 24h tin tức một ngày với ngân sách ước tính chỉ bằng 1/5 ngân sách mà CBS cần để cho ra một giờ bản tin tối. Những khác biệt như vậy cần có lời giải thích.

Tiền đề thứ tư, hiệu quả dựa trên đòn bẩy đạt được chủ yếu từ việc tăng tử số trong tỷ lệ năng suất (doanh thu và lợi nhuận ròng), chứ không phải từ việc giảm mẫu (vốn đầu tư và nhân lực). Với mục tiêu giảm chi phí để có được mức độ hài lòng nhất định, thay vì tăng sự hài lòng với một khoản chi phí nhất định, các chương trình tái cơ cấu doanh nghiệp theo hướng giảm mẫu nhắm đến việc cắt giảm, hơn là tạo đòn bẩy cho nguồn lực. Một doanh nghiệp thiếu hiệu quả, cắt giảm nhân lực mà không cải thiện được năng lực đòn bẩy nguồn lực, sẽ thấy năng suất của mình chỉ cải thiện được trong chốc lát. Vị thế dẫn đầu về công nghệ, lòng trung thành với thương hiệu, phạm vi phân phối và dịch vụ khách hàng sẽ không giảm ngay tức khắc, nhưng nếu doanh nghiệp không khám phá ra những biện pháp đòn bẩy nguồn lực mới (ví dụ, cách thức bảo vệ vị thế dẫn đầu về công nghệ với ngân sách R&D nhỏ hơn, xây dựng lòng trung thành của khách hàng với ngân sách quảng cáo thấp hơn, tăng cường độ phủ phân phối hiệu quả hơn về chi phí và cải thiện dịch vụ khách hàng nhanh hơn tốc độ đầu tư nguồn lực cho nhiệm vụ đó), chỉ trong một vài tháng hoặc một vài năm, doanh nghiệp sẽ thấy phần tử số của mình chao đảo mạnh và lại phải tiến hành đợt đại phẫu cấp thiết khác. Trong những trường hợp như vậy, doanh nghiệp sẽ tiếp tục đẩy cơ sở nguồn lực xuống theo guồng, cho đến khi các nhà đầu tư xác định được người chủ doanh nghiệp mới có thành tích sử dụng đòn bẩy nguồn lực đã được chứng minh.

Tình huống này cũng cho thấy một điều khác nữa, đó là mặc dù cắt giảm nguồn lực không phải là hoạt động có bản chất sáng tạo, nhưng đòn bẩy nguồn lực lại chính là như vậy. Nó hướng đến cuộc tìm kiếm liên tục các phương tiện mới, ít chuyên sâu về nguồn lực hơn nhằm đạt được mục tiêu chiến lược. Đối với ban quản trị cấp cao, làm thon gọn lực lượng lao động và cắt giảm đầu tư ít đòi hỏi về mặt trí tuệ hơn, so với việc khám phá những cách thức gia tăng sản lượng trên cơ sở nguồn lực không đổi hoặc tăng trưởng chậm. Cắt giảm ngân sách sẽ dễ dàng hơn so với việc gia tăng sự hài lòng; vì lẽ đó, các tổ chức luôn thích phương án đầu tiên hơn là phương án thứ hai. Các nhà quản lý và chuyên gia tư vấn cải thiện hoạt động phải tự đặt cho mình câu hỏi, họ đang thực sự giải quyết bao nhiêu phần của vấn đề hiệu quả. Nếu quan điểm của họ về hiệu quả chỉ xoay quanh mẫu, nếu họ không có cái nhìn về đòn bẩy nguồn lực giúp giải quyết tử số, họ sẽ không có lấy nổi nửa cơ may đạt và duy trì được hiệu quả tầm cỡ thế giới.

Tiền đề thứ năm của chúng tôi là nhiệm vụ phân bổ nguồn lực của ban quản trị cấp cao nhận được quá nhiều sự chú ý so với nhiệm vụ đòn bẩy nguồn lực. Trong khi nhiều cuốn giáo trình, khóa học và chuyên gia tư vấn cố gắng tìm cách gia tăng hiệu quả phân bổ (có được nguồn lực phù hợp đứng sau các cơ hội hứa hẹn nhất, thông qua các kỹ thuật hoạch định danh mục và lập ngân sách vốn), thì vai trò của ban quản trị cấp cao trong việc tích lũy và điều phối các nguồn lực doanh nghiệp, đặc biệt là khi tiêu điểm rời xa khỏi nguồn lực tài chính lại ít được chú trọng. Nếu ban quản trị cấp cao dành nhiều công sức để đánh giá tính khả thi chiến lược của dự án trong vai trò phân bổ hơn là để gia tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực lên cấp số nhân, giá trị gia tăng thực tế sẽ rất khiêm tốn.

Dù lợi thế nguồn lực khởi đầu của những kẻ đương thời trong ngành là gì và hiệu quả phân bổ nguồn

lực ra sao, chẳng sớm thì muộn, cuộc chiến trong mọi ngành sẽ xoay quanh khả năng sử dụng đòn bẩy nguồn lực, chứ không phải khả năng chi tiêu rộng tay hơn đối thủ. Một thước đo thô đối với khả năng tạo đòn bẩy nguồn lực của doanh nghiệp là tỷ lệ đạt được (hay mất đi) thị phần tương đối so với phần vốn đầu tư hoặc nguồn lực tương đối; ngoài ra, còn một thước đo khác nữa, đó là tỷ lệ tăng trưởng doanh thu trên nguồn lực. Vì vậy, mặc dù IBM và General Motors được đánh giá cao về khả năng và thậm chí là sự sẵn sàng thực hiện đầu tư chiến lược (trong đó, tính chiến lược của khoản đầu tư được đo bằng những con số 0 theo sau số nguyên), họ lại được đánh giá không gì khác ngoài điểm “tệ” về đòn bẩy nguồn lực. Trong lịch sử phát triển, Philips cũng thực hiện nhiều khoản đầu tư “chiến lược” nhưng lại đầu tư yếu kém về đòn bẩy nguồn lực, đến độ dù khả năng nguồn lực dồi dào, song công ty vẫn suýt rơi vào thảm họa tài chính.

Điều này dẫn đến tiền đề thứ sáu và cũng là tiền đề cuối cùng: Năng lực đòn bẩy nguồn lực là cơ chế lựa chọn tối thượng, phân loại người chiến thắng với kẻ vắng số trong cuộc chiến dai dẳng nhằm giành được vị thế dẫn đầu ngành. Nếu không có đủ nguồn lực để đến được tương lai trước nhất, ta vẫn phải đến đó với nguồn lực ít hơn.

ĐẠT ĐƯỢC ĐÒN BẰNG NGUỒN LỰC

Đòn bẩy nguồn lực có thể đạt được bằng 5 cách cơ bản: tập trung nguồn lực hiệu quả hơn vào các mục tiêu chiến lược chủ chốt, tích lũy nguồn lực hiệu quả hơn, bổ sung nguồn lực loại này với nguồn lực loại khác để tạo ra giá trị đặt hàng cao hơn, bảo toàn nguồn lực bất cứ khi nào có thể, và nhanh chóng khôi phục nguồn lực bằng cách giảm thiểu thời gian chi tiêu và thu hồi vốn. Hãy cùng xem xét một số thành phần cụ thể của đòn bẩy nguồn lực trong từng nhóm tổng quát trên.

Tập trung nguồn lực

Hội tụ. Việc theo đuổi một mục đích chiến lược duy nhất trong một thời gian dài giúp đảm bảo các nỗ lực của cá nhân, phòng ban chức năng và toàn bộ hoạt động kinh doanh sẽ hội tụ vào cùng một mục tiêu. Trong nhiều doanh nghiệp mà chúng tôi biết, không tồn tại sự hội tụ các mục tiêu dài hạn như vậy. Chúng tôi thường đề nghị các nhà quản lý nhìn lại sáu hoặc bảy kế hoạch chiến lược hàng năm từ trước và kiểm tra tính nhất quán của chúng xét trên định hướng dài hạn. Điều mà các nhà quản lý thường tìm thấy là, quỹ đạo phát triển, định nghĩa về thị trường phục vụ, chương trình đầu tư và thậm chí định nghĩa về năng lực cốt lõi cũng như hoạt động kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp thay đổi còn thường xuyên hơn cả tác động điều chỉnh từ môi trường cạnh tranh thay đổi. Mục tiêu của mục đích chiến lược là nhằm đảm bảo sẽ có sự “tích lũy” nào đó đối với các quyết định hàng tháng và hàng năm.

Có nhiều mục tiêu tương tranh cũng tệ không kém gì việc không có mục tiêu khát vọng rõ ràng nào. Ở đâu không có các ưu tiên rộng khắp doanh nghiệp, được chia sẻ chung về chiến lược tăng trưởng và phát triển hoạt động kinh doanh mới, ở đó sẽ tồn tại hệ quả tiềm tàng là sự phân mảnh và không phát huy được nguồn lực. Điều này không nhằm mục đích tranh luận rằng, tất cả các doanh nghiệp đa bộ phận có thể hoặc nên có khát vọng bao trùm toàn bộ doanh nghiệp. Ngay cả ở những doanh nghiệp đa bộ phận tương tranh trong một nhóm ngành tổng quát, chúng tôi vẫn thường thấy rằng, các giám đốc đơn vị kinh doanh có những niềm tin hoàn toàn khác biệt, và đôi khi còn loại trừ lẫn nhau, về cơ cấu ngành trong tương lai và mục đích chiến lược phù hợp với doanh nghiệp. Các nhà quản lý bộ phận dường như quá thường xuyên quan tâm đến việc “chiến đấu bảo vệ chỗ trú ngụ của mình” hơn là đi

đến quan điểm chung. Họ trở thành người ủng hộ cho bất kỳ quan điểm tương lai nào ít đe dọa đến nguồn ngân sách liên tục cho các hoạt động kinh doanh hiện tại nhất. Trong một môi trường như vậy, không có gì ngạc nhiên khi nỗ lực của các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp hơn không được điều phối và thường chông chéo về mục đích.

Sự hội tụ đòi hỏi hiểu biết về cách thức điều phối mọi nguồn lực doanh nghiệp sao cho có thể đạt được mục tiêu kéo căng, mục tiêu mà những doanh nghiệp có ý thức phân mảnh hơn về các ưu tiên doanh nghiệp không có hi vọng đạt được. Đòn bẩy nguồn lực chỉ xuất hiện khi nỗ lực của các cá nhân, đội nhóm, phòng ban chức năng và đơn vị kinh doanh hỗ trợ cho nhau trên khắp các đơn vị tổ chức cũng như trong suốt chiều dài thời gian. Nguyên tắc rất đơn giản: Ta sẽ không đạt được đòn bẩy nguồn lực khi đi lòng vòng. Thực tế này cũng gợi ý rằng có thể tồn tại chi phí ngầm khi các nhà quản lý cấp cao cứ hai hoặc ba năm lại xoay vòng công việc một lần. Điều thúc đẩy sự thay đổi chiến lược ở một công ty lớn thường xuyên nhất không phải là đối thủ cạnh tranh mới, công nghệ mới hay thay đổi quy định chính sách. Điều thường thúc đẩy thay đổi nhất là một nhà điều hành mới ở văn phòng góc. Thật quá dễ dàng cho các nhà điều hành có nhiệm kỳ ngắn ngủi nối tiếp nhau xới tung khoảng đất doanh nghiệp theo mỗi kiểu, khiến các nhân viên không khỏi bối rối về định hướng doanh nghiệp và làm chậm quá trình tiến bộ. Chúng tôi không biết một công ty nào đạt được mục đích chiến lược 10 hay 15 năm mà lại có các nhà điều hành nhiệm kỳ 2 năm nối tiếp nhau đảm nhận các công việc chủ chốt. Khi nói đến đòn bẩy nguồn lực, sự nhất quán là điều quan trọng. Cánh cửa xoay trong khu làm việc của nhà điều hành sẽ phá hỏng sự tích lũy ổn định những hiểu biết về nơi nắm giữ tương lai. Tất nhiên, việc duy trì sự liên mạch của hoạt động quản trị cũng sẽ không đáng nếu các nhân vật ở cấp cao say ngủ trên bánh lái; song với tiền giả định rằng doanh nghiệp đã đầu tư cho việc xây dựng tầm nhìn xa và muốn đến được tương lai trước nhất, ta phải nỗ lực hết sức mình để đảm bảo rằng, các nhà điều hành chủ chốt sẽ ở yên trên yên ngựa trong một khoảng thời gian hợp lý nào đó.

Tập trung. Nếu sự hội tụ giúp bảo vệ doanh nghiệp khỏi sự phân tán mục tiêu theo thời gian, thì sự tập trung sẽ bảo vệ khỏi sự pha loãng nguồn lực tại thời điểm bất kỳ. Chúng tôi tin có rất nhiều doanh nghiệp, khi thấy mình theo sau về chi phí, chất lượng, vòng đời, dịch vụ khách hàng và các thông số khác, đã nỗ lực chấn chỉnh mọi thứ, và sau đó bản khoản không biết tại sao quá trình tiến bộ lại chậm chạp một cách khó nhọc đến vậy. Không một đơn vị kinh doanh, đội nhóm hay phòng ban chức năng đơn lẻ nào có thể thực hiện mọi mục tiêu cải thiện này cùng lúc, đặc biệt là khi tồn tại khoảng cách lớn cần khép lại ở mỗi khu vực. Theo quy tắc ngón tay cái, không một nhóm nhân viên nào có thể cùng lúc tham dự vào hơn hai mục tiêu cải thiện hoạt động chủ chốt.

Nỗ lực cần thiết để áp dụng kỷ luật chất lượng cũng như thay đổi những thói quen, quy trình làm việc bám rễ và quan điểm quản trị là rào cản đối với chất lượng, không hề nhỏ. Nỗ lực cần thiết để xác lập quy trình sản xuất vừa đủ cũng vậy, vì nó đòi hỏi phải suy nghĩ lại hoàn toàn về luồng công việc, hoạt động hậu cần, hệ thống thông tin, thay đổi triệt để trong việc bố trí nhà xưởng và đào tạo nhân viên cũng như nhà cung cấp. Ngoài ra, việc xây dựng các lợi thế sản xuất vừa đủ sẽ là bất khả nếu ban đầu không có nền móng quản trị chất lượng tổng thể vững chắc. Cắt giảm ít nhất 50% thời gian phát triển sản phẩm hoặc tăng sự hài lòng của khách hàng lên gấp 5, 10 lần cũng là những nhiệm vụ không kém phần liều lĩnh. Thiếu sự tập trung có trọng tâm vào một số mục tiêu hoạt động chủ chốt tại một thời điểm, nỗ lực cải thiện có thể sẽ bị pha loãng đến độ cuối cùng doanh nghiệp sẽ trở thành kẻ tụt hậu vĩnh viễn trong mọi lĩnh vực hoạt động trọng yếu.

Hãy xem xét một lần nữa động lực chất lượng của Komatsu. Nhiều doanh nghiệp đã vật lộn với vấn đề chất lượng trong ít nhất cả chục năm mà vẫn không thể đạt được các tiêu chuẩn tầm cỡ thế giới, trong khi đó Komatsu có xuất phát điểm từ con số 0 lại giành được giải thưởng Deming về chất lượng chỉ trong 3 năm. Điều gì giải thích cho sự khác biệt này? Khi Komatsu bắt đầu chương trình kiểm soát chất lượng tổng thể – TQC, tất cả các nhà quản lý đều được chỉ dẫn hết sức rõ ràng: Khi phải lựa chọn giữa chi phí và chất lượng, hãy chọn chất lượng. Mặc dù có thể cuối cùng chất lượng sẽ miễn phí, nhưng các nhà quản lý của Komatsu tin việc theo đuổi chất lượng chắc chắn sẽ không miễn phí trong ngắn hạn. Nó đòi hỏi phải tạm dừng hoạt động, đầu tư cho các thiết bị sản xuất tốt hơn, chi phí đào tạo, v.v... Vì vậy, trong suốt một giai đoạn, Komatsu gần như chỉ tập trung vào chất lượng; sau đó, khi đã đạt được tiêu chuẩn thế giới, công ty tiếp tục giám sát chặt chẽ chất lượng, đồng thời lần lượt chuyển hướng tập trung sang hoạt động thiết kế giá trị, hợp lý hóa sản xuất, tốc độ phát triển sản phẩm, và đạt được sự đa dạng với chi phí thấp. Mỗi lớp lợi thế mới lại đặt nền móng cho lớp lợi thế kế tiếp.

Tập trung không phải là lời biện minh để tăng lời mọi thứ khác – điều đó thật ngây thơ và nguy hiểm. Thay vào đó, khi cung cấp trọng tâm hoạt động, ban quản trị cấp cao đơn giản là xác định trước những thỏa hiệp mà mình kỳ vọng ở các nhân viên khi họ không thể tránh khỏi việc phải phân bổ thời gian và nguồn lực khan hiếm. Tập trung đã mang lại cho Motorola thành công ấn tượng như Komatsu. Năm 1987, Motorola đã xác lập chất lượng sáu sigma (3,4 lỗi sản xuất trên một triệu sản phẩm) là mục tiêu chung của toàn công ty – mọi thứ khác đều xếp sau. Đến thời điểm hiện tại, số lỗi sai hỏng đã giảm từ 6.000 trên một triệu sản phẩm xuống còn 40 trên một triệu sản phẩm, và công ty kỳ vọng sẽ đạt được mục tiêu sáu sigma trong vòng hai năm tới.

Xét ở góc độ là năng lực chiến lược, chi phí và chất lượng có tính tương hỗ; xét ở góc độ là mục tiêu cải thiện hoạt động, giảm chi phí và cải thiện chất lượng lại cạnh tranh hai nguồn lực khan hiếm là thời gian quản trị và sự chú ý của nhân viên. Cũng có thời điểm sự đa dạng sản phẩm và dẫn đầu về chi phí được cho là loại trừ lẫn nhau. Điều này không đúng: Khi hiểu thấu đáo các động lực chi phí, ta có thể tìm kiếm những cách thức cung cấp chủng loại sản phẩm đa dạng hơn với chi phí hiệu quả. Một doanh nghiệp còn ở rất xa vị thế dẫn đầu về chi phí cũng như sự đa dạng phải xây dựng các năng lực này một cách tuần tự.

Phân chia nguồn lực nghèo nàn cho phạm vi mục tiêu hoạt động trung hạn rộng khắp là công thức chỉ tạo ra sự xoang xính trên mặt trận tổng thể. Hãy xem xét một ví dụ đơn giản. Giả sử có một người đứng cách 3 thước đột nhiên ném 5 quả bóng golf vào đầu bạn. Phản ứng tức thời của bạn sẽ là gì? Thông thường, bản năng đầu tiên của bạn sẽ là cúi đầu né tránh. Đây cũng chính là phản ứng của các nhà quản lý cấp trung khi ban quản trị cấp cao nỗ lực đẩy xuống 5 hoặc 6 mục tiêu cải thiện chủ chốt với mức độ ưu tiên không khác biệt. Bây giờ, hãy tưởng tượng một người đang ném đúng một quả bóng golf vào bạn, chờ đợi vài giây để bạn bắt, rồi mới tiếp tục lần lượt ném quả khác. Cả 5 quả bóng đều được bắt gọn trong vòng nửa phút.

Các nhà quản lý cấp trung thường bị khiển trách vì không thể cân nhắc đưa sáng kiến của ban quản trị cấp cao vào thực tế. Trong khi đó, ban quản trị cấp trung lại thấy mình cứ phải cố gắng đền bù cho thất bại của ban quản trị cấp cao trong việc xếp loại các ưu tiên cải thiện hoạt động. Thông điệp lẫn lộn và các tín hiệu đối nghịch ngăn một đầu máy hơi nước vừa đủ hơi nước phát triển sau bất kỳ một nhiệm vụ cải thiện nào. Hẳn nhiên, khi doanh nghiệp đến gần với tiêu chuẩn thế giới ở hầu hết các thông số hoạt động chính, và hiểu rõ mối quan hệ tương tác giữa chi phí, chất lượng, sự đa dạng, vòng đời,

v.v..., doanh nghiệp đó có thể tiến về phía trước trên mọi mặt trận. Nhiệm vụ cải thiện càng lớn và cơ sở nguồn lực càng nhỏ, trọng tâm hoạt động càng quan trọng.

Trọng tâm có ý nghĩa quan trọng trong hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm không kém gì trong việc xác lập các mục tiêu cải thiện hoạt động. Ở nhiều doanh nghiệp, nguồn dinh dưỡng hỗ trợ doanh nghiệp được dần mỏng đến độ sự tăng trưởng trong các lĩnh vực kinh doanh mới bị ức chế quá sớm. Với hơn 60.000 sản phẩm đơn lẻ, từ lâu 3M đã tự hào về phạm vi nỗ lực đổi mới của mình. Song khi nhận ra việc thiếu tập trung hơn cho các cơ hội lớn sẽ khiến các dự án chỉ ở mãi quy mô nhỏ, công ty đã phát động “chương trình phi nước đại”, trong đó mỗi đơn vị kinh doanh sẽ chọn một hoặc hai sản phẩm mà đơn vị cho rằng có thể mang lại cho 3M cơ hội thắng lớn. 3M hi vọng kết quả sẽ là một danh mục gồm khoảng 30 dự án tương lai chủ chốt, đóng vai trò như những nam châm thu hút nguồn lực R&D. Tuân theo logic tương tự, gã khổng lồ dược phẩm có trụ sở tại Anh, SmithKline Beecham, cũng cắt giảm 26% số lượng thuốc trong kênh nghiên cứu của mình và giảm số căn bệnh mà công ty nhắm đến điều trị từ 100 xuống còn 58,5. Với sự hội tụ và tập trung, sự tầm thường đơn lẻ sẽ hợp thành sự xuất sắc tập thể. Thiếu vắng chúng, sự xuất sắc đơn lẻ sẽ chỉ tạo ra sự tầm thường tập thể.

Nhắm mục tiêu. Mục tiêu không phải tập trung vào số ít hoạt động tại một thời điểm, mà tập trung vào đúng việc, nhắm mục tiêu vào những hoạt động sẽ tạo ra tác động lớn nhất lên giá trị cảm nhận bởi khách hàng. Bí quyết ở đây là xác định những lĩnh vực trong đó tỷ lệ giữa giá trị cảm nhận bởi khách hàng và chi phí tạo ra giá trị cao hết sức có thể. Microsoft đã nhắm mục tiêu nguồn lực vào những hoạt động tạo ra tác động lớn nhất lên giá trị mà một người nhận được từ việc sử dụng máy tính cá nhân (tức, hệ điều hành, giao diện người dùng và các ứng dụng cốt lõi). Tương tự, hãng hàng không British Airways cũng nỗ lực bảo vệ biên lợi nhuận và tránh giảm giá sâu bằng cách nhắm mục tiêu vào những khía cạnh kinh nghiệm bay góp phần lớn nhất vào giá trị khách hàng trong những chuyến bay dài, liên lục địa. Một trong những đổi mới của British Airways là phòng chờ tuyệt đẹp cho khách đến ở sân bay Heathrow, tại đây hành khách vừa xuống sân bay sau những chuyến bay qua đêm có thể tắm gội, là ủi lại quần áo và dùng bữa sáng nhanh trước khi tới một cuộc họp quan trọng. Đối với những ai phải vượt Đại Tây Dương và đến thẳng cuộc họp với đôi mắt kèm nhèm và bộ dạng xộc xệch, phòng chờ khách đến quả thật tiện lợi. Nói một cách đơn giản, các nguồn lực có đôn bầy khi chúng được nhắm mục tiêu vào những lĩnh vực tạo nên sự khác biệt nhất đối với khách hàng.

Tích lũy nguồn lực

Khai thác. Mỗi doanh nghiệp là một kho kinh nghiệm. Mỗi ngày nhân viên tiếp xúc với khách hàng mới, học hỏi thêm nhiều điều về đối thủ cạnh tranh, sáng chế ra những cách thức mới để giải quyết vấn đề, v.v.... Điều tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp ít liên quan đến chất lượng, hay độ sâu tương đối của kho kinh nghiệm, mà liên quan nhiều hơn đến năng lực khai thác những hiểu biết có được từ các kho kinh nghiệm này. Nói một cách đơn giản, một số doanh nghiệp có khả năng rút ra nhiều hiểu biết từ mỗi kinh nghiệm bổ sung hơn các doanh nghiệp khác. Một số doanh nghiệp đơn giản là học tập hiệu quả hơn các doanh nghiệp khác. Khả năng khai thác ý tưởng cho hoạt động cải thiện và đổi mới từ từng và kinh nghiệm lũy tiến là thành phần quan trọng của đôn bầy nguồn lực.

Ví dụ, số mẫu xe mới mà Honda cho ra mắt chỉ bằng một phần nhỏ so với Ford hay GM. Vậy ta có thể giải thích thế nào về thực tế rằng, mặc dù có cơ sở kinh nghiệm tương đối thiếu thốn, nhưng Honda dường như có khả năng phát triển mẫu xe mới với thời gian và chi phí chỉ bằng một phần nhỏ thời gian và chi phí của Ford hay GM? Honda đã biến đường cong kinh nghiệm trở thành trò hề. Không có quan

hệ cố định giữa khối lượng tích lũy và khả năng cải thiện năng suất; chính mức độ hiệu quả tương đối mà doanh nghiệp học hỏi được từ mỗi kinh nghiệm bổ sung sẽ quyết định tỷ lệ cải thiện. Cơ sở kinh nghiệm tương đối của doanh nghiệp càng nhỏ, nó càng phải có tính hệ thống khi khai thác kinh nghiệm cho một dấu hiệu bất kỳ về vị trí và cách thức tiến hành cải thiện. Ở Nhật Bản, có một câu nói khá phổ biến là vấn đề được tìm ra là điềm lành, ở chỗ nó cho thấy cơ hội cải thiện. Quan điểm này rất khác so với những gì mà chúng tôi quan sát được ở một số doanh nghiệp, mà tại đó vấn đề hoặc sẽ được nguy trang, hoặc sẽ được đẩy sang người khác. Điềm cốt lõi ở đây là mỗi kinh nghiệm mới, mỗi thành công hay thất bại phải được nhìn nhận như cơ hội học hỏi.

Sau đây là một số dữ liệu thô. Giáo sư Hermann Simon, một giáo sư quản trị người Đức, đã có bài báo viết về nghiên cứu do Viện Kinh tế Đức tiến hành, trong đó so sánh người lao động Nhật Bản và người lao động Đức trên phương diện đóng góp cho hoạt động cải thiện năng suất. Khi nghiên cứu các đề xuất của người lao động Nhật Bản và Đức, cũng như tác động của các đề xuất đó, Giáo sư Simon đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động Nhật Bản cao gấp 514 lần so với hiệu quả lao động của người Đức. Trong một công ty có quy mô như Siemens, những khác biệt như vậy có thể cộng thêm vào khoản tiết kiệm hiệu suất bị lãng phí 2,2 tỷ DM mỗi năm. Phương pháp năng suất như vậy là phương pháp hướng tử số – tăng số lượng ý tưởng trên mỗi lao động, chứ không phải hướng mẫu số – giảm số lượng lao động.

Năng lực học hỏi từ kinh nghiệm phụ thuộc vào nhiều yếu tố: có nhân viên được đào tạo bài bản về nghệ thuật giải quyết vấn đề, có diễn đàn để nhân viên có thể tìm ra những vấn đề chung và cùng nhau tìm kiếm giải pháp cần thiết, sẵn sàng sửa chữa mọi thứ trước khi chúng hỏng và không ngừng so sánh đối chuẩn với phương pháp thực hành tốt nhất thế giới. Quá trình gạt bỏ phải diễn ra trước khi quá trình học hỏi bắt đầu. Yếu tố quyết định năng lực của doanh nghiệp trong việc khai thác bài học từ kinh nghiệm chính là độ dốc của đường cong học tập. Tiềm năng tạo đòn bẩy cho kinh nghiệm của mọi nhân viên trong cuộc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh chỉ tồn tại khi ban quản trị cấp cao cho phép mọi cá nhân thoải mái ngấm bản tiền lệ và tín điều chính thống.

Vay mượn. “Vay mượn” nguồn lực của doanh nghiệp khác cũng là một cách để có được đòn bẩy nguồn lực. Thông qua các liên minh, liên doanh, hình thức cấp phép nội bộ và sử dụng nhà thầu phụ, doanh nghiệp có thể lợi dụng những kỹ năng và nguồn lực bên ngoài. Ở cấp cao nhất, vay mượn không chỉ bao gồm việc có được khả năng tiếp cận các kỹ năng của đối tác, mà còn bao gồm việc nội bộ hóa những kỹ năng đó qua việc học hỏi từ đối tác. Nội bộ hóa thường là cách thức hiệu quả để tích lũy kỹ năng mới hơn là mua lại toàn bộ doanh nghiệp. Khi tiến hành mua lại, người mua không những phải chi trả cho những kỹ năng trọng yếu mình cần, mà còn cho cả những kỹ năng có vẻ không có hoặc không còn mấy giá trị chiến lược. Tương tự, vấn đề tích hợp văn hóa và cân đối chính sách trong các thương vụ mua lại cũng lớn hơn nhiều so với trong các liên minh.

Một nhà quản lý cao cấp ở một doanh nghiệp Nhật Bản đã phát biểu logic đơn giản về vay mượn. Ông nhận xét, các doanh nghiệp phương Tây “đốn cây, còn chúng tôi thì dựng nhà”. Nói cách khác, đối tác của chúng tôi thực hiện phần việc khó khăn và chuyên sâu về nguồn lực của hành trình khám phá khoa học, còn chúng tôi tận dụng những khám phá này để tạo ra thị trường mới. Thật thú vị khi nhớ rằng Sony là doanh nghiệp đầu tiên thương mại hóa bóng bán dẫn và thiết bị tích điện kép, cả hai công nghệ đều do Phòng thí nghiệm của Bell tiên phong nghiên cứu. Công nghệ ngày càng vượt ra khỏi ràng buộc quốc gia: Nó di chuyển nhanh chóng qua các đường biên giới, dưới dạng thức của các bài báo khoa

học, khoản tài trợ nước ngoài cho chương trình nghiên cứu của trường đại học, vốn cổ phần vượt biên giới ở các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ cao, hội thảo hàn lâm quốc tế, v.v.... Khai thác thị trường toàn cầu để tìm kiếm công nghệ là nguồn đòn bẩy nguồn lực quan trọng tiềm tàng. Trong một mẫu gồm 74 công ty công nghệ cao quy mô nhỏ, có vốn đầu tư nước ngoài ở California, có đến 58% trường hợp có sự tham gia góp vốn của một công ty Nhật Bản. Thu hoạch hạt giống công nghệ được ươm trồng ở quốc gia khác là một phương pháp đòn bẩy nguồn lực.

Vay mượn có thể được sử dụng để gia tăng nguồn lực theo cấp số nhân ở bất kỳ giai đoạn nào của chuỗi giá trị. Các doanh nghiệp như Canon, Matsushita và Sharp bán linh kiện và sản phẩm hoàn thiện theo hình thức nhà sản xuất thiết bị gốc (OEM) cho Hewlett-Packard, Eastman Kodak, Thomson, Philips và các công ty khác như một cách để có kinh phí cho các nghiên cứu tiên phong về kỹ thuật xử lý ảnh, công nghệ video và màn hình phẳng. Gần như mọi doanh nghiệp Nhật Bản mà chúng tôi biết đều có phần đóng góp trong chi tiêu phát triển của thế giới cho các lĩnh vực năng lực cốt lõi chủ chốt và trong hoạt động sản xuất thế giới đối với các linh kiện chủ chốt, với phần đóng góp còn lớn hơn cả thị phần thương hiệu của doanh nghiệp ở thị trường cuối. Ngay cả hiện nay, có khoảng một nửa sản phẩm của công ty điện tử Hàn Quốc, Samsung, được bán cho các đối tác cuối dòng theo hình thức OEM. Ta có thể coi đây là hình thức vay mượn thị phần từ đối tác cuối dòng để làm đòn bẩy cho nỗ lực phát triển nội tại. Mục tiêu là thu hút sáng kiến đầu tư từ những doanh nghiệp không sẵn lòng hoặc không thể đầu tư cho vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi nhằm mục đích giành quyền kiểm soát các năng lực của thể hệ tiếp theo.

Trong những trường hợp như vậy, theo kỳ vọng, đối tác đầu dòng sẽ nỗ lực để nội bộ hóa các hiểu biết về nhu cầu khách hàng, mẫu hành vi mua và kênh phân phối mà đối tác cuối dòng sở hữu. Với ý nghĩa này, liên minh thường là cuộc đua học hỏi. Nếu đối tác đầu dòng nội bộ hóa những kỹ năng riêng biệt của đối tác cuối dòng với tốc độ nhanh hơn chiều ngược lại, quyền mặc cả chắc chắn sẽ chuyển sang đối tác đầu dòng. Tổng quát hơn, bất cứ khi nào tồn tại sự bất đối xứng giữa các đối tác về khả năng học hỏi lẫn nhau tương đối, quyền mặc cả sẽ nghiêng về đối tác hấp thụ kỹ năng nhanh nhất. Cuối cùng, đối tác này có thể thoát ra khỏi mối quan hệ và giành lại tự do, hoặc có thể lựa chọn khai thác quyền kiểm soát ngày càng tăng của mình với đối tác.

Nếu mục tiêu là tạo đòn bẩy cho nguồn lực thông qua hình thức vay mượn, năng lực hấp thụ của doanh nghiệp sẽ quan trọng không kém năng lực sáng tạo. Trong nghiên cứu của chúng tôi về liên minh chiến lược, có một thực tế rõ ràng là có những doanh nghiệp giỏi vay mượn một cách có hệ thống hơn các doanh nghiệp khác. Nói đơn giản, một số doanh nghiệp tiếp cận liên minh và liên doanh với thái độ của người rao giảng, trong khi những doanh nghiệp khác lại tham gia với thái độ của người học hỏi. Cần nói rằng, đối với hình thức vay mượn, sự ngạo mạn và sung túc không có lợi chẳng kém gì sự hèn mọn và đói khát. Vì vậy, với một số doanh nghiệp, tỷ lệ nguồn lực tổng thể trên nguồn lực phát triển nội bộ lớn hơn hẳn 1; trong khi ở những doanh nghiệp khác con số này chưa đến 1. Một số doanh nghiệp lại có thể vô tình nhường kỹ năng cho đối tác, hơn là nội bộ hóa kỹ năng của đối tác. Ta có thể gọi đây là đòn bẩy âm!

Vay mượn có thể diễn ra dưới nhiều dạng thức: xây dựng mối liên kết chặt chẽ với nhà cung cấp để khai thác tốt hơn đổi mới của họ, chia sẻ rủi ro phát triển với khách hàng trọng yếu, vay mượn nguồn lực từ các thị trường có nhân tố hấp dẫn hơn (ví dụ, khi Texas Instruments tuyển dụng kỹ sư lập trình phần mềm có chi phí tương đối thấp ở Ấn Độ làm việc qua bộ kết nối vệ tinh), hay tham gia vào công-

xóc-ti-um nghiên cứu quốc tế (vay mượn tiền của những người đóng thuế nước ngoài). Dù là dạng thức nào, động cơ cũng đều giống nhau – để bổ sung cho nguồn lực nội bộ những nguồn lực nằm ngoài biên giới chính thức của doanh nghiệp.

Bổ sung nguồn lực

Kết hợp. Có một dạng thức đòn bẫy nguồn lực khác dựa trên khả năng của doanh nghiệp trong việc kết hợp nhiều loại nguồn lực theo những cách thức giúp tăng giá trị của từng nguồn lực theo cấp số nhân. Đây là bản chất của quá trình chuyên đổi nguồn lực. Kết hợp nguồn lực đòi hỏi một số kỹ năng: tích hợp công nghệ, tích hợp chức năng và hình dung ra sản phẩm mới. Chúng ta hãy xem xét lần lượt từng kỹ năng. GM hay Ford hoàn toàn có thể chi tiêu rộng tay hơn Honda trong cuộc theo đuổi vị thế dẫn đầu của một loạt các công nghệ riêng lẻ, liên quan đến động cơ, như thiết kế buồng đốt, điều khiển điện tử, hệ điều tiết van biến thiên, vật liệu cao cấp, hệ phun nhiên liệu, và động cơ đốt nghèo, và thậm chí có thể giành được vị thế dẫn đầu trong từng lĩnh vực, song hai công ty này vẫn theo sau Honda về hiệu suất động cơ tổng thể.

Điều cốt yếu không phải là ở việc sở hữu những kỹ năng riêng lẻ, mà là khả năng kết hợp các công nghệ này để tạo ra động cơ đẳng cấp thế giới. Điều này cần đến các chuyên gia có kiến thức phổ thông về công nghệ, tư duy hệ thống và sự tối đa hóa các thỏa hiệp công nghệ phức tạp. Vị thế dẫn đầu tuyệt đối trong một phạm vi công nghệ hẹp có thể không mấy quan trọng, và các nguồn lực được sử dụng cạn kiệt trong cuộc tìm kiếm đó có thể vẫn chưa được sử dụng đúng mức nếu doanh nghiệp không giỏi môn nghệ thuật tinh vi là kết hợp như giới tiên phong lực lượng cục súc. Khi nói đến việc tạo đòn bẫy cho nguồn lực, năng lực tích hợp và phối hợp công nghệ có vai trò quan trọng không kém năng lực sáng tạo và đó có thể là con đường hiệu quả hơn về nguồn lực để có được hiệu quả sản phẩm tốt nhất.

Dạng thức kết hợp thứ hai là khả năng tích hợp thành công các kỹ năng chức năng đa dạng – R&D, sản xuất, marketing và bán hàng – để sản xuất ra một sản phẩm thành công. Trong những doanh nghiệp mà tại đó sự chuyên biệt hẹp về chức năng và ống khói tổ chức ngăn cản những hoạt động tích hợp như vậy, sự xuất sắc về chức năng hiếm khi trở thành sự xuất sắc về sản phẩm. Trong những trường hợp như vậy, doanh nghiệp có thể rộng tay đầu tư hơn đối thủ trong mọi lĩnh vực chức năng, nhưng lại gặt hái được phần thưởng nhỏ hơn hẳn trên thị trường.

Đôi khi vấn đề ít liên quan đến năng lực tích hợp các kỹ năng riêng lẻ của doanh nghiệp, mà liên quan nhiều hơn đến sự khéo léo của doanh nghiệp trong việc mượn tưng ra những tổ hợp hoán vị mới từ các kỹ năng hiện có. Sony thường cho thấy sức tưởng tượng tuyệt vời khi kết hợp các công nghệ cốt lõi theo những cách thức mới mẻ. Walkman của Sony là sản phẩm kết hợp các kỹ năng của tai nghe và máy ghi âm và đã tạo ra một thị trường mới rộng lớn. Yamaha đã kết hợp bàn phím nhỏ, micro và các thẻ mã hóa từ để tạo ra hệ thống piano-karaoke mô phỏng cho trẻ em. Đòn bẫy nguồn lực không đơn thuần xuất phát từ việc thu hồi hiệu quả các khoản đầu tư quá khứ hay tập kỹ năng cụ thể, mà từ việc tạo ra những dạng thức tính năng hoàn toàn mới, và kéo theo đó là giá trị gia tăng.

Cân bằng. Kết hợp và cân bằng khác nhau – một đòi hỏi sự xen kẽ sáng tạo các kỹ năng riêng lẻ, một đòi hỏi sự sở hữu những nguồn lực giúp gia tăng giá trị của các năng lực độc đáo của doanh nghiệp lên theo cấp số nhân. Song cả hai đều là các dạng thức bổ sung nguồn lực. Hãy bắt đầu bằng một ví dụ. Đầu thập niên 1970, EMI, một công ty của Anh, đã sáng chế ra công nghệ chụp cắt lớp quanh trục bằng máy tính (tức công nghệ chụp CAT).

Mặc dù nắm giữ sản phẩm đột phá, nhưng EMI lại thiếu mạng lưới bán hàng và dịch vụ khách hàng quốc tế mạnh cũng như kỹ năng sản xuất tương xứng. Với hồ sơ nguồn lực mất cân đối như vậy, EMI giống như chiếc ghế đầu chỉ có một chân – thừa công nghệ nhưng lại thiếu khả năng phân phối và sản xuất. Vì lý do này, EMI không thể nắm bắt và giữ được thị phần hợp lý mà công ty cho là mình đáng được hưởng trong thị trường máy chụp CAT. Phần lớn kết quả tài chính mà đổi mới của EMI tạo ra cuối cùng lại rơi vào túi của General Electric và các đối thủ cạnh tranh, sau khi tìm cách đi vòng hoặc thông qua bằng sáng chế của EMI, đã dùng quyền lực phân phối và sự xuất sắc trong sản xuất của mình để đẩy EMI ra khỏi thị trường.

Để giữ thăng bằng, giống như chiếc ghế đầu, doanh nghiệp phải có ít nhất ba chân: năng lực phát triển sản phẩm mạnh, năng lực sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ ở cấp độ chi phí và chất lượng tầm cỡ thế giới, và cơ sở hạ tầng phân phối, marketing cũng như dịch vụ đủ rộng; nói tóm lại, năng lực sáng tạo, sản xuất và cung cấp. Nếu một chân bất kỳ ngắn hơn những chân còn lại, doanh nghiệp sẽ không thể khai thác đầy đủ khoản đầu tư vào lĩnh vực thế mạnh. Tác động đòn bẩy bằng cách giành quyền kiểm soát nguồn lực bổ sung xuất hiện khi doanh nghiệp có thể gia tăng lợi nhuận thu được từ nguồn lực độc đáo của riêng mình theo cấp số nhân.

Có nhiều doanh nghiệp công nghệ cao ở quy mô nhỏ đã bị mất thăng bằng như EMI. Một doanh nghiệp có năng lực phát triển sản phẩm mạnh nhưng lại yếu về thương hiệu, hay phân phối hoặc thiếu phương pháp chi phí và chất lượng, sẽ không thể có được phần lớn luồng lợi nhuận có được nhờ đổi mới. Mặc dù có thể bước vào mối quan hệ hợp tác với những doanh nghiệp thật sự sở hữu các nguồn lực bổ sung quan trọng, song kẻ đổi mới có thể thấy mình rơi vào vị thế mặc cả yếu với các doanh nghiệp này khi xét tới vấn đề phân chia lợi nhuận. Điều này giải thích cho việc tại sao mọi công ty Nhật Bản mà chúng tôi biết, dù sẵn lòng vay mượn tạm thời nguồn lực cuối nguồn của đối tác nước ngoài, vẫn miệt mài làm việc để thiết lập hệ thống nhượng quyền thương hiệu toàn cầu và cơ sở hạ tầng phân phối toàn cầu của riêng mình. Các công ty này nhận ra họ sẽ không thể nắm bắt đầy đủ lợi ích kinh tế của đổi mới nếu chỉ dựa vào người khác để tiếp cận thị trường. Vì vậy, họ cố gắng kiểm soát các nguồn lực bổ sung trọng yếu. Logic tương tự cũng tác động đến thương vụ mua hãng ghi âm CBS và Columbia Pictures của Sony. Phần mềm của Sony củng cố giá trị khách hàng của phần cứng, và ngược lại. Trong ngành đồ uống quốc tế, IDV, Seagrams và Guinness từng coi mình chủ yếu là người tạo dựng và quản lý thương hiệu. Tuy nhiên, hiện giờ họ nhận thấy rằng, để tạo đòn bẩy đầy đủ cho vốn thương hiệu như Smirnoff, Johnny Walker và Chivas Regal, họ phải kiểm soát các nhà phân phối trên toàn cầu. Nhận thức này đã khơi mào cho cuộc cạnh tranh điên cuồng nhằm mua lại và hợp nhất các nhà phân phối trên khắp thế giới.

Dù bản chất của sự mất thăng bằng là mạnh về phân phối và yếu về phát triển sản phẩm, mạnh về sản xuất và yếu về phân phối hay một sự kết hợp nào khác, logic chỉ có một. Doanh nghiệp không thể tạo đòn bẩy đầy đủ cho khoản đầu tư tích lũy của mình trên bất kỳ phương diện nào nếu không kiểm soát một cách có ý nghĩa hai phương diện còn lại. Kiểm soát không buộc phải mang ý nghĩa sở hữu, song nó thường đòi hỏi điều gì đó hơn là kiểu thỏa thuận tạm thời, sòng phẳng. Tái thiết trạng thái thăng bằng sẽ dẫn tới đòn bẩy khi phần lợi nhuận tăng thêm nhờ quyền kiểm soát đối với các tài sản bổ sung trọng yếu cao hơn chi phí tích lũy nguồn lực.

Bảo tồn nguồn lực

Tái chế. Kỹ năng hay năng lực càng được tái sử dụng thường xuyên bao nhiêu, đòn bẩy nguồn lực sẽ

càng lớn bấy nhiêu. Canon đã áp dụng chuyên môn quang học của mình vào máy ảnh, máy in, thiết bị kiểm tra mắt, thiết bị sản xuất bóng bán dẫn, máy quay phim cầm tay, v.v.... Hệ thống xử lý hình ảnh bằng hộp mực của Canon, xuất hiện lần đầu trong dòng máy in cá nhân, sau đó di trú sang máy in laser rồi máy fax. Sharp khai thác năng lực LCD ở máy tính, lịch bỏ túi điện tử, TV cỡ nhỏ, TV phóng chiếu màn hình lớn và máy tính xách tay. Honda đã tái chế các đổi mới liên quan đến động cơ ra khắp các sản phẩm như xe máy, ô tô, động cơ thuyền máy, máy phát điện và máy cắt cỏ. Chẳng có gì quá mức ngạc nhiên khi những công ty này có hiệu quả R&D khó bì kịp. Người ta cho rằng ở Nhật Bản không có công nghệ nào bị phí không, chúng được tích trữ lại để dùng cho tương lai. Các công ty này là bằng chứng.

Trừ khi các nhà quản lý cấp cao của một doanh nghiệp đi đến thống nhất về các ưu tiên phát triển chính yếu, nếu không, tiềm năng tái chế sẽ bị giới hạn ngặt nghèo. Các giám đốc bộ phận có thể sẽ tích trữ nguồn lực khan hiếm, thay vì cho các đơn vị kinh doanh khác vay mượn. Có đôi lần chúng tôi đề nghị các phó tổng giám đốc phụ trách bộ phận xếp hạng những yếu tố mà họ cho là 10 ưu tiên hàng đầu của công ty. Khi danh sách xếp hạng có sự khác biệt rất lớn giữa các nhà quản lý bộ phận, sẽ không tồn tại cơ sở thống nhất nào cho việc tái chế nguồn lực khan hiếm vượt qua đường biên giới của các đơn vị.

Tất nhiên, hoạt động tái chế không giới hạn ở những năng lực dựa trên công nghệ. Thương hiệu cũng có thể tái chế. Một lần nữa, chẳng có gì ngạc nhiên khi các công ty Nhật Bản với nguồn lực hạn chế gần như thường chọn cách sử dụng thương hiệu “dài”, thay vì thương hiệu sản phẩm riêng lẻ, nhằm nắm giữ tính kinh tế theo quy mô của thương hiệu dài. Sự quen thuộc với một thương hiệu dài chất lượng cao tạo ra ở khách hàng xu hướng tối thiểu là xem xét mua những sản phẩm mới có gắn “dấu ấn của nhà sản xuất”. Hãy nghĩ đến đòn bẩy mà Sony có được khi ra mắt một sản phẩm mới; xem xét chi phí tương đối khiêm tốn mà Sony phải chịu khi xây dựng niềm tin dành cho sản phẩm mới từ các nhà bán lẻ và người tiêu dùng; xem xét sự tín nhiệm mà sản phẩm mới có được từ khách hàng chỉ nhờ mang thương hiệu Sony.

Khả năng chuyển đổi nhanh chóng dây chuyền sản xuất từ tạo vật dụng thông thường sang tạo đồ dùng chất lượng, hay còn gọi là sản xuất linh hoạt, là dạng thức khác của chiến lược tái chế nguồn lực. Một số nhà sản xuất ô tô Nhật Bản có thể sản xuất tới 7 mẫu xe trên một dây chuyền sản xuất; trong khi, các nhà sản xuất Mỹ hiếm khi quản lý quá một mẫu trên dây chuyền. Khả năng linh hoạt như vậy đồng nghĩa với thời gian nghỉ giải lao ít hơn khi dây chuyền sản xuất chuyển đổi giữa các mẫu, và do đó tận dụng nguồn lực tốt hơn.

Các cơ hội tái chế những kiến thức và nguồn lực phải vất vả giành được thường đa thể thức: chia sẻ ý tưởng tiêu thụ giữa các chi nhánh bán hàng quốc gia, áp dụng cải tiến hoạt động của nhà máy này cho nhà máy khác, tái sử dụng hệ thống con trên một chủng loại sản phẩm, phổ biến nhanh chóng những ý tưởng dịch vụ khách hàng tốt hơn và cho các nhà cung cấp chính mượn các nhà điều hành kinh nghiệm. Đạt được đòn bẩy thông qua hình thức tái chế đòi hỏi nhìn nhận doanh nghiệp như một kho kỹ năng và nguồn lực có thể tiếp cận rộng; nó đòi hỏi các nhà quản lý đơn vị phải nhận ra rằng họ là những người quản lý, chứ không phải người “sở hữu” nguồn nhân lực chủ chốt; nó đòi hỏi các mẫu truyền thông đa phương sắc nét, thể hiện rõ nguồn lực nào đang nằm ở đâu, và nó đòi hỏi tinh thần hợp tác giữa các nhà quản lý đơn vị. Đây là những nền móng tổ chức cho hoạt động tái chế nguồn lực.

Thu nạp. Đôi lúc ta có thể lôi kéo một đối thủ cạnh tranh tiềm năng bước vào cuộc chiến chống lại kẻ

thù chung. Đôi lúc ta có thể chung sức để xác lập tiêu chuẩn mới hoặc phát triển công nghệ mới. Đôi lúc một nhóm doanh nghiệp có thể hợp thành một khối để giải quyết một vấn đề pháp lý cụ thể. Trong những trường hợp này và nhiều trường hợp khác nữa, mục tiêu là thu nạp nguồn lực của doanh nghiệp khác và từ đó mở rộng ảnh hưởng cũng như quyền lực của mình trong ngành. Khi thu nạp nguồn lực, doanh nghiệp có thể kết nạp thêm các doanh nghiệp khác vào cuộc theo đuổi mục tiêu chung.

Một doanh nghiệp tìm cách thu nạp những người chơi khác trong ngành trước hết phải xác định mục tiêu chung. Quá trình thu nạp bắt đầu với câu hỏi: Làm sao tôi có thể thuyết phục các doanh nghiệp khác rằng họ cũng có lợi trong thành công của tôi? Thu nạp thường được định hướng bằng logic “kẻ thù của kẻ thù là bạn”. Điều này cho thấy, hành xử đôi chút xảo quyệt sẽ không lợi lộc gì trong tình thế thu nạp nguồn lực. Lợi ích chung từ việc tái xây dựng ngành thiết bị sản xuất bán dẫn ở Mỹ đã thúc đẩy một nhóm doanh nghiệp bán dẫn Mỹ hình thành liên minh Sematech với sự trợ giúp của chính phủ.

Đôi khi, công tác thu nạp cũng đòi hỏi cả mục tiêu chung lẫn quyền kiểm soát đối với nguồn lực trọng yếu nào đó mà người chơi khác trong ngành buộc phải dựa vào. Logic bất thành văn ở đây là: “Nếu anh không chơi theo cách của tôi, tôi sẽ lấy bóng và đi về nhà.” Một ví dụ hay về hoạt động thu nạp là mối quan hệ của Fujitsu với các đối tác trong ngành máy tính: ICL ở Anh, Siemens ở Đức và Amdahl ở Mỹ. Các đối tác đều chia sẻ mục tiêu chung là thách thức sự thống trị của IBM. Quyền kiểm soát của Fujitsu là sự phụ thuộc đáng kể, và trong một số trường hợp gần như là sự phụ thuộc hoàn toàn của các đối tác vào sản phẩm chất bán dẫn, bộ vi xử lý trung tâm, ổ đĩa, máy in, thiết bị đầu cuối và linh kiện của Fujitsu.

Thu nạp không đòi hỏi góp vốn cổ phần. Mặc dù đã mua lại phần lớn cổ phần của ICL, nhưng Fujitsu không háo hức với việc tiếp quản công ty này. Fujitsu buộc phải can thiệp vì nguy cơ từ việc STC, công ty mẹ của ICL, có thể bán đối tác dài hạn của Fujitsu cho đối thủ cạnh tranh của công ty. Thực tế là bằng nhiều cách khác nhau, Fujitsu đã kiểm soát ICL thông qua sự phụ thuộc công nghệ ICES. Việc tham gia góp vốn, ở một mức độ nào đó, là thừa thãi. Câu chuyện trên không nhằm biện giải rằng Fujitsu có âm mưu sâu xa, đen tối là phá hoại sự độc lập của ICL. Chính ICL, hồi đầu thập niên 1980, là chủ mưu xây dựng quan hệ hợp tác với Fujitsu. Hơn cả Fujitsu, ICL nhận ra rằng mình sẽ không thể có hi vọng thách đố những gã khổng lồ của ngành nếu không có một người bạn vững chãi bảo toàn lực lượng. Một vị tướng khôn ngoan sẽ đảm bảo để binh lính của mình không phải chịu những rủi ro không cần thiết: Ta không tấn công một vị trí được củng cố chắc chắn, ta thường nguy trang mục đích thật sự của mình, cẩn trọng trinh sát vùng đất trước khi dần bước, miệt mài nghiên cứu điểm yếu của kẻ thù, dùng mọi nỗ lực để thu hút quân lực của kẻ thù ra khỏi điểm định tấn công, khai thác yếu tố bất ngờ, v.v... Kẻ thù càng có lợi thế về số lượng, động lực tránh đối đầu trực tiếp càng lớn. Mục tiêu là tối đa hóa thiệt hại của kẻ thù trong khi giảm thiểu rủi ro cho lực lượng quân ta.

Đây là khái niệm “bảo toàn lực lượng”. Tấn công đối thủ cạnh tranh trên sân nhà của họ, tìm cách đo sức đối thủ cạnh tranh lớn hơn, chấp nhận định nghĩa của người dẫn đầu ngành về cấu trúc thị trường, hay trở thành tù nhân của “phương pháp thực hành được chấp nhận trong ngành” hơi giống kiểu thách đố một tay chấp tất cả kẻ xấu của John Wayne. Điều này có tác dụng ở Hollywood, hơn ở cuộc cạnh tranh toàn cầu. Môn nhu đạo có lẽ là biện pháp đòn bẩy nguồn lực tốt hơn so với cuộc đấu tay đôi. Nguyên tắc đầu tiên của nhu đạo là lợi dụng sức nặng và sức mạnh của đối thủ sao cho có lợi cho ta: Làm mất sức thay vì hấp thụ năng lượng từ cuộc tấn công của đối thủ, làm đối thủ mất thăng bằng và sau đó để đà và trọng lực trái đất làm phần việc còn lại.

Dell Computer, một trong những công ty máy tính có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất ở Mỹ, không thể mong đầu lại mạng lưới đại lý của Compaq hay lực lượng bán hàng trực tiếp của IBM. Thay vào đó, Dell chọn cách bán máy tính qua thư. Những kẻ đương thời trong ngành với phần lợi lớn từ các thỏa thuận phân phối hiện tại thấy khó có thể nhanh chóng đầu lại Dell, không phải vì họ không có nguồn lực, mà bởi họ phải đối mặt với những thành phần rất mạnh có phần lợi lớn từ nguyên trạng hoạt động (các đại lý). Các yếu tố thành công trọng yếu trở thành tín điều chính thống khi đối thủ cạnh tranh thay đổi thành công quy tắc tham gia cạnh tranh. Những đổi mới cạnh tranh như vậy là cách thức quan trọng để bảo vệ nguồn lực. Tìm kiếm vùng đất được bảo vệ sơ sài, hay những “viên gạch lung lay” là một phương pháp khác để bảo vệ nguồn lực. Thành công của Honda với loại xe máy cỡ nhỏ, cuộc tấn công từ sớm của Komatsu vào khu vực Đông Âu và sự gia nhập của Canon vào phân khúc máy in “tiện ích”, tất cả đều không thể thức tỉnh các công ty đương thời, đang mãi tập trung chú ý vào nơi khác. Hiểu rõ định nghĩa của đối thủ cạnh tranh về thị trường phục vụ là bước đi đầu tiên trong cuộc tìm kiếm không gian cạnh tranh được bảo vệ qua quýt. Mục tiêu là xây dựng lực lượng nằm ngoài tầm mắt của đối thủ cạnh tranh mạnh hơn.

Khôi phục nguồn lực

Xúc tiến thành công. Một yếu tố quyết định quan trọng khác đối với đòn bẩy nguồn lực là thời gian trôi qua từ khi tiêu dùng nguồn lực đến khi khôi phục nguồn lực, dưới dạng thức doanh thu, thông qua thị trường.

Quá trình khôi phục nhanh chóng đóng vai trò là nhân tố nguồn lực. Một doanh nghiệp có thể làm bất kỳ việc gì nhanh gấp đôi đối thủ cạnh tranh, với mức độ cam kết nguồn lực tương tự, sẽ được hưởng lợi thể đòn bẩy gấp đôi. Phương trình số học sơ bộ này phần nào giải thích cho việc tại sao các doanh nghiệp Nhật Bản lại hết mực cam kết cho mục đích đẩy nhanh thời gian phát triển sản phẩm. Đầu thập niên 1990, người ta dự đoán Ba Ông Lớn của Detroit cần khoảng thời gian trung bình là 8 năm để phát triển một dòng sản phẩm hoàn toàn mới; con số này đối với Nhật Bản là 4,5 năm, trong đó các mẫu biến thể riêng được phát triển với thời gian bằng khoảng một nửa. Khoảng thời gian này cho phép các nhà sản xuất xe của Nhật Bản nhanh chóng thu hồi vốn đầu tư, có thêm nhiều sản phẩm cập nhật và mang lại cho khách hàng nhiều cơ hội chuyển đổi lòng trung thành. Phương pháp có kỷ luật để đi đến sự thống nhất về các ưu tiên phát triển sản phẩm (tập trung), tích hợp chức năng nhuần nhuyễn (kết hợp) và tích hợp chặt chẽ với mạng lưới nhà cung cấp có khả năng (vay mượn và thu nạp) cũng đồng nghĩa với việc các công ty sản xuất ô tô Nhật Bản có thể phát triển một mẫu xe mới với 1,7 triệu giờ công lao động một người, thay vì 3 triệu giờ như thường thấy ở các nhà sản xuất của Mỹ. Các doanh nghiệp sản xuất ô tô Nhật Bản không chỉ thu hồi vốn đầu tư nhanh hơn, mà họ còn cần khoản hoàn vốn nhỏ hơn nhiều để hỗ trợ cho mẫu sản phẩm cụ thể.

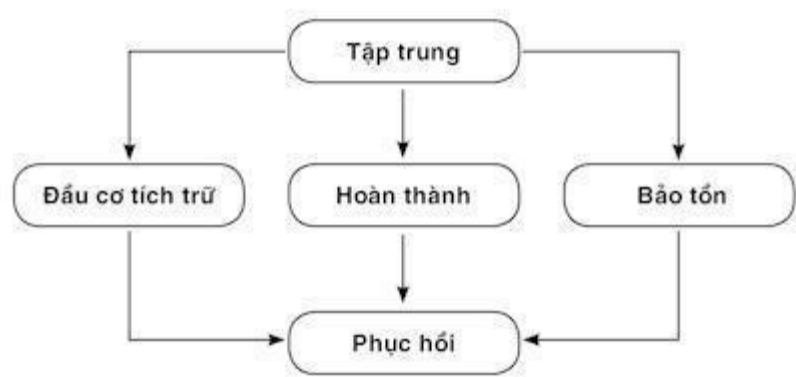
Ở đây chúng tôi không nỗ lực trình bày một danh sách dài những chiến lược đòn bẩy nguồn lực khả dĩ. Mục đích của chúng tôi chỉ đơn giản là thách thức các nhà quản lý để họ sáng tạo hơn khi tìm ra những cách thức thu về nhiều nhất từ ít nhất. Bảng 7-1 tóm tắt các khía cạnh đòn bẩy nguồn lực mà chúng tôi vừa thảo luận ở trên. Năng lực đòn bẩy nguồn lực của một doanh nghiệp có thể được tính toán, ít nhất một phần, theo kho lưu này. Chúng tôi kích thích độc giả của mình khám phá những tuyến đường khác dẫn tới đòn bẩy nguồn lực. Tuy nhiên, chúng tôi tin 5 đầu trường đòn bẩy nguồn lực được trình bày trong Hình 7-6 đã bao quát toàn bộ phạm vi của cơ hội đòn bẩy tiềm năng. Bằng việc tập trung vừa đủ, tích lũy hiệu quả, bổ sung sáng tạo, bảo tồn cẩn trọng và khôi phục nguồn lực nhanh chóng, doanh

ngành có thể khép lại khoảng cách giữa vị trí hiện tại và vị trí họ muốn đi tới.

Bảng 7-1. Các khía cạnh của đòn bẩy tài nguyên

- Hội tụ: Xây dựng đồng thuận với những mục tiêu chiến lược
- Tập trung: Xác định chính xác những mục tiêu cải thiện
- Mục tiêu: Nhấn mạnh những hoạt động có giá trị cao
- Học hỏi: Sử dụng chất xám của toàn thể nhân viên
- Vay mượn: Thâm nhập vào nguồn tài nguyên của các đối tác
- Pha trộn: Kết hợp những kỹ năng theo nhiều cách khác nhau
- Tái chế: Tái sử dụng những nguồn tài nguyên và kỹ năng
- Hợp tác: Tìm ra nguyên nhân chung với những đối tác khác
- Bảo vệ: Tạo tấm chắn bảo vệ nguồn tài nguyên khỏi các đối thủ cạnh tranh
- Xúc tiến: Tối giản hóa thời gian hoàn vốn

Hình 7-6. Những loại đòn bẩy tài nguyên



MỞ RỘNG KHUNG CHIẾN LƯỢC

Khung chiến lược chủ đạo chú ý nhiều đến nhiệm vụ phân bổ nguồn lực. Nguồn lực thường được giả định một cách hợp lý là khan hiếm; ban quản trị cấp cao phải hết sức cẩn trọng khi phân chia chúng. Tuy nhiên, không phải công việc của ban quản trị cấp cao là nhân rộng một cách hiệu quả cơ sở nguồn lực của doanh nghiệp thông qua các phương pháp đòn bẩy nguồn lực sáng tạo ư? Có lẽ nào đòn bẩy kém quan trọng hơn việc phân bổ? Nếu không, tại sao hầu như sự chú tâm điều hành của các nhà quản lý và nghiên cứu chiến lược lại chỉ nhằm vào công việc phân bổ?

“Giả như chúng tôi có nhiều nguồn lực hơn, chúng tôi có thể hành động chiến lược hơn” là ý kiến thường được đưa ra bởi các nhà quản lý. Nhưng với việc coi chiến lược là sự kéo căng và đòn bẩy, rõ ràng vấn đề thực sự đối với phần lớn các nhà quản lý không phải là sự thiếu thốn nguồn lực, mà họ có quá nhiều ưu tiên, quá ít sự kéo căng, cũng như quá ít tư duy sáng tạo về cách thức tạo đòn bẩy cho nguồn lực. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi phần lớn các nhà quản lý này cảm thấy bị hạn chế về nguồn lực: Ở một góc độ nào đó thì đúng là như thế. Nhưng việc dồn dập đổ lên họ nhiều nguồn lực hơn, mà thiếu đi sự cải thiện cơ bản năng lực đòn bẩy nguồn lực của họ, chẳng mang lại điều gì khác ngoài sự giải thoát tạm thời khỏi sự thất bại.

Tầm nhìn xa và kiến trúc chiến lược cung cấp tấm bản đồ, còn khả năng kéo căng và đòn bẩy cung cấp nhiên liệu. Nhưng ngay cả khi những thành phần trọng yếu này sẵn sàng, hành trình tới tương lai vẫn rất dài và gian khổ. Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ xem xét những công việc mà ban quản trị cấp cao phải làm để tìm ra hướng đi giữa thị trường hôm nay và ngày mai.

8. CẠNH TRANH ĐỂ ĐỊNH HÌNH TƯƠNG LAI

ĐẾN ĐƯỢC TƯƠNG LAI TRƯỚC NHẤT

Một kiến trúc chiến lược được tạo tác khéo sẽ chẳng còn mấy giá trị nếu thiếu đi khả năng biến vị thế dẫn đầu tri thức thành vị thế dẫn đầu thị trường và làm được điều đó trước đối thủ cạnh tranh. Trong chương này và hai chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày về những việc cần thực hiện để biến tầm nhìn xa thành hiện thực và vượt lên trước đối thủ trên con đường đi tới tương lai.

Có nhiều phần thưởng lớn cho việc là người đầu tiên đến được tương lai, tất nhiên là với điều kiện doanh nghiệp có thể nhận thức và quản lý rủi ro của việc tiên phong. Đến được tương lai trước nhất cho phép doanh nghiệp tạo lập vị thế độc quyền ảo trong một chủng loại sản phẩm mới cụ thể, như Chrysler đã thành công với xe tải nhỏ, và Sony với thiết bị nghe cầm tay. Đến được tương lai trước nhất cho phép doanh nghiệp xác lập tiêu chuẩn và thu phí bản quyền từ việc nắm các quyền sở hữu trí tuệ trọng yếu, như Matsushita đã làm được với VCR, và Intel với bộ vi xử lý. Đến được tương lai trước nhất giúp doanh nghiệp xác lập quy tắc mà các doanh nghiệp khác phải theo đó để cạnh tranh.

Các hãng môi giới và quỹ tương hỗ đang cố gắng đưa ra hành động đáp lại phần mềm đổi mới “Street Smart” của Charles Schwab, phần mềm cho phép các nhà đầu tư cá nhân giao dịch cổ phiếu và theo dõi danh mục đầu tư qua modem và một chương trình thân thiện với người dùng. Sau đó, Schwab lại một lần nữa biến các đối thủ cạnh tranh của mình thành kẻ ngốc khi đàm phán để chào bán hàng trăm quỹ tương hỗ của họ qua một tài khoản đầu tư tín thác duy nhất – “One-Source”. Trong những quỹ được chào bán không có các quỹ của Fidelity Investments, doanh nghiệp dẫn đầu về quỹ tương hỗ. Fidelity phải đối mặt với lựa chọn không mấy dễ chịu là hoặc để Schwab cướp thế trận, hoặc tập hợp các quỹ cạnh tranh dưới tán ô phân phối của Fidelity, và do đó, nhiều khả năng mất đi thị phần. Cuối cùng, Fidelity đành theo bước Schwab.

Đến được tương lai trước nhất cho phép doanh nghiệp xây dựng cơ sở hạ tầng hay “cơ sở sẵn có” mà những kẻ đến sau khó lòng sao chép. Ví dụ, khi AT&T quyết định gia nhập ngành điện thoại di động của Mỹ đầu thập niên 1990, sau khi bỏ lỡ cơ hội hồi đầu thập niên 1980, công ty không còn lựa chọn nào khác là phải mua, với mức phí cao, cơ sở hạ tầng và cơ sở khách hàng của McCaw, một công ty gia nhập ngành từ buổi đầu. Trong một tình huống ngành khác, nhiều địa điểm mà Wal-Mart xây dựng điểm bán lẻ từ trước, không thể hỗ trợ quá một cửa hàng có quy mô đồ sộ. Đến được tương lai trước nhất cho phép doanh nghiệp thu hồi khoản đầu tư cho việc xây dựng năng lực trong quá khứ một cách nhanh chóng hơn, và buộc những đối thủ cạnh tranh không thu được doanh thu từ sớm phải cắt giảm quy mô hoặc từ bỏ chương trình đầu tư.

Những doanh nghiệp không thể đến được tương lai trước nhất có thể kết thúc trong tình trạng phụ thuộc vào những doanh nghiệp làm được điều đó. Cho đến khi được BMW tiếp quản, Rover, công ty sản xuất ô tô của Anh, phụ thuộc nặng nề vào Honda. Chính các kỹ năng sản xuất và thiết kế của Honda đã

cứu vớt Rover. Những công ty không thể đến được tương lai trước nhất thường mất quyền kiểm soát vận mệnh của mình. Ngay cả khi “đuổi kịp” thành công, chiến thắng của doanh nghiệp vẫn không thể trọn vẹn. Samsung và Goldstar gia nhập ngành VCR nhờ thỏa thuận công nghệ với các nhà tiên phong Nhật Bản, có tỷ lệ lợi nhuận theo vòng đời nhỏ hơn nhiều so với Matsushita. Tương tự như vậy, khi gia nhập ngành máy tính xách tay sau Toshiba và Compaq cả nửa thập kỷ, IBM đành phải nhường hàng triệu đô-la lợi nhuận cho các đối thủ của mình.

Bất chấp thực tế này, nhiều công ty vẫn tồn tại giả định ngầm rằng người theo sau nhanh chân thì tốt hơn là người tiên phong. Niềm tin này dựa trên hai giả định, cả hai đều cần được kiểm định cẩn trọng trước khi doanh nghiệp sẵn lòng nhường vai trò tiên phong cho đối thủ. Giả định đầu tiên là vai trò tiên phong sẵn có tính rủi ro. Giả định thứ hai là người tiên phong chắc chắn sẽ vấp ngã, và tạo cơ hội cho kẻ đi sau tỉnh táo, tranh thủ giật lấy phần thưởng là thị trường mới. Chúng ta hãy cùng xem xét lần lượt từng giả định.

Mặc dù đến được tương lai trước nhất mang lại nhiều phần thưởng lớn, nhưng hẳn nhiên nó cũng chứa những rủi ro đáng kể. Mục tiêu đặt ra là làm sao đảm bảo các rủi ro này không đáng kể so với phần thưởng tiềm năng. Mặc dù những người tiên phong thường kết thúc với các mũi tên găm sau lưng, song nhiều doanh nghiệp không đủ sáng tạo như đáng lẽ phải đủ khi tìm kiếm cách thức hạn chế rủi ro tiên phong, và nhiều doanh nghiệp đánh giá thấp rủi ro có thể ngang bằng hoặc lớn hơn của việc không thể dẫn đầu. Rủi ro quan trọng nhất với doanh nghiệp là rủi ro tài chính: đó là rủi ro khi một khoản đầu tư lớn, bất khả vãn hồi không tạo ra được doanh thu và lợi nhuận dự kiến. Nhưng đến được tương lai trước nhất không liên quan đến những khoản đầu tư “hoành tráng”, đặt cược bằng cả công ty. Đến được tương lai trước không liên quan đến việc chi tiêu rộng tay hơn đối thủ, vì cuộc đua đến tương lai hiếm khi đơn giản như cuộc đua đầu tư. Sự sáng tạo trong việc tạo đòn bẩy cho nguồn lực khan hiếm có thể giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro khi tiên phong trong không gian cạnh tranh mới.

Người ta cũng thường đưa ra tiền giả định rằng tốt hơn nên là người đi sau; sẽ khôn ngoan hơn khi “để kẻ khác mắc sai lầm”. Mục đích của người theo sau là để những đối thủ cạnh tranh ngang ngược xông vào những nơi mà đến cả thiên thần cũng sợ sa chân. Kẻ theo sau sẽ để cho kẻ tiên phong hăng máu nhận lấy rủi ro của việc chọn thời điểm không phù hợp, hay sản phẩm phát triển chưa toàn diện, hay khách hàng không thật sự cần hay muốn dịch vụ mới. Nhưng việc là người đầu tiên chỉ có rủi ro thất bại lớn áp đảo phần thưởng cho vị thế dẫn đầu khi doanh nghiệp tiên phong để cam kết tài chính vượt trước những hiểu biết về bản chất chính xác của cơ hội mới nổi. Mục tiêu là học hỏi nhanh và ít tốn kém nhất có thể về bản chất chính xác của nhu cầu khách hàng, tính phù hợp của khái niệm sản phẩm hoặc dịch vụ mới và nhu cầu điều chỉnh chiến lược thị trường. Điều này có thể được thực hiện bằng cách đưa khách hàng tham gia ngay từ đầu, trong giai đoạn phát triển, bằng cách thường xuyên kiểm định khái niệm và nguyên mẫu sản phẩm với nhân viên và/hoặc với khách hàng trong các cuộc thử nghiệm thị trường quy mô nhỏ, bằng cách chia sẻ rủi ro đầu tư với các đối tác trong liên minh, hoặc bằng cách sử dụng đối tác để đạt được hiểu biết về lớp khách hàng hay tập công nghệ mới, lạ.

Trong bất kỳ trường hợp nào, mục tiêu không phải là người đầu tiên theo nghĩa tuyệt đối (người đầu tiên trên thế giới giới thiệu một sản phẩm đột phá), mà là người đầu tiên có sản phẩm mở khóa thị trường mới nổi – nhờ sự kết hợp lý tưởng giữa giá và hiệu quả hoạt động. Những người tiên phong thất bại thường đổ lỗi tại “thị trường đó chưa sẵn sàng”. Tuy nhiên, thị trường luôn sẵn sàng; thứ chưa sẵn sàng chính là sản phẩm hoặc dịch vụ khi mà nó quá đắt, quá khó sử dụng, quá thiếu sự tin cậy hay một

phương diện nào khác trong hiệu quả hoạt động. Kẻ tiên phong thất bại là những doanh nghiệp, sau khi dốc quá sức cho cơ hội thị trường mới nổi, chưa thành hình, làm cho sai lầm thêm tồi tệ khi không thể rút ra bài học từ kinh nghiệm, và cuối cùng buộc phải rút lui hoặc từ bỏ hoàn toàn cơ hội. Cuộc tấn công thiếu may mắn của GE vào ngành tự động hóa nhà máy là một ví dụ. Cuộc thử nghiệm nhiều tỷ đô-la của Nhật Bản với loại tivi có độ sắc nét cao và nỗ lực quá sớm trong việc thuyết phục các nhà đài và người làm chính sách ở Mỹ áp dụng chuẩn HDTV Nhật Bản là một ví dụ khác.

Là một người theo sau thành công cũng dựa trên giả định rằng doanh nghiệp có thể xuất hiện ở phút cuối và cướp lấy cơ hội nằm ngay trước mũi kẻ tiên phong. Trường hợp này cũng tồn tại một số tiền đề bất thành văn. Thứ nhất, kẻ tiên phong vấp ngã nặng đến độ cơ hội đang nắm giữ sẽ bị buông lỏng đáng kể. Hẳn nhiên, điều này không phải lúc nào cũng đúng, và bất kỳ doanh nghiệp nào đặt cược rằng kẻ tiên phong sẽ trượt chân, thì bản thân cũng đang chơi một canh bạc lớn. Đầu thập niên 1980, IBM tự nguyện nhường vị thế dẫn đầu về bộ vi xử lý cho Intel, và Intel đã tận dụng triệt để cơ hội này. Mặc dầu IBM nhanh chóng nhận ra rằng mình đã để mất miếng bánh lợi nhuận PC ngon lành cho đối tác/đối thủ cạnh tranh, nhưng phải đến năm 1994, 13 năm sau khi máy tính cá nhân ra đời, IBM mới có thể tự tin thách thức vị thế thống lĩnh của Intel trong ngành vi xử lý PC. Khi liên minh với Motorola và công ty máy tính Apple, IBM hi vọng sẽ tập hợp được các nhà sản xuất và người dùng quanh chip “Power PC” – đối thủ cạnh tranh trực tiếp với chip Pentium của Intel.

Chắc chắn doanh nghiệp có thể áp đảo một kẻ mới gia nhập bé nhỏ, năng lực kém hơn, cũng như đôi khi doanh nghiệp có thể vượt mặt gã khổng lồ không hết lòng cam kết với cơ hội mới nổi như mình. Nhưng bất kỳ doanh nghiệp nào chủ tâm nhường vai trò tiên phong cho đối thủ cạnh tranh với hi vọng ra được cú đòn quyết định thứ hai, sẽ phải hết sức tự tin với đánh giá của mình về năng lực và cam kết tương đối của đối thủ cạnh tranh. Cho phép đối thủ cạnh tranh chiếm lấy vị thế dẫn đầu tuyệt đối, vì tin chắc đối thủ cạnh tranh đang phung phí nguồn lực tài chính hay đầu tư quá sớm là một chuyện; nhường vị thế dẫn đầu cho đối thủ chỉ vì không có quan điểm về tương lai lại là một chuyện hoàn toàn khác.

Sở thích theo sau thường dựa trên tiền đề bất thành văn và thường sai lầm rằng kẻ theo sau có sẵn những kỹ năng và năng lực cần thiết để đuổi kịp nhanh chóng. Với thêm 10 năm cần thiết để xây dựng năng lực tầm cỡ thế giới, điều này là bất khả trừ khi người theo sau cam kết với cơ hội mới từ trước và miệt mài xây dựng năng lực của mình. Khi để cho các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản giành được vị thế dẫn đầu trong ngành máy quay phim cầm tay, Philips, Thomson (RCA) và Zenith thấy rằng về cơ bản thì việc đuổi kịp là bất khả thi. Ngành điện tử tiêu dùng có quy mô lớn duy nhất mà Philips có thể tuyên bố nắm giữ vị trí dẫn đầu tuyệt đối là tivi màu – một ngành mà gần như không có doanh nghiệp nào thu được lợi nhuận trong suốt thập kỷ gần đó. Nếu chậm đưa ra tuyên bố chủ quyền về lãnh thổ thị trường tương lai, doanh nghiệp có thể thấy vùng đất màu mỡ nhất đã bị chiếm mất.

Bài học là rất khó vượt mặt những kẻ tiên phong không phung phí tài chính, những kẻ đã xây dựng năng lực cốt lõi thiết yếu, và những kẻ đang tiếp tục theo đuổi cơ hội học hỏi thị trường với rủi ro và chi phí thấp. Điều này không nhằm tranh biện rằng doanh nghiệp nên bắt chước hay tấn công phủ đầu các khoản đầu tư thị trường hay chương trình phát triển “vung tay quá trán” hoặc quá sớm một cách vô vọng của đối thủ cạnh tranh. Thay vào đó, doanh nghiệp cần quyết định khi nào nên để đối thủ cạnh tranh lao lên trước con đường điên rồ, và khi nào cần nhân đôi nỗ lực trong cuộc đối đầu với đối thủ cạnh tranh rắn mặt và định hướng tốt. Để tiến hành sự phân biệt như vậy, chắc chắn doanh nghiệp phải phát triển quan điểm riêng về tuyến đường khả quan nhất để tới được tương lai và khung thời gian khả

thì nhất cho sự chín muồi của công nghệ, phát triển của môi trường quy định chính sách và phát triển năng lực bổ sung.

Đơn giản ngồi sau và đặt cược tương lai của doanh nghiệp vào khả năng người tiên phong sẽ trượt chân là việc làm vô trách nhiệm. Việc có quan điểm độc lập và tiên tri về con đường đi tới tương lai còn quan trọng vì một lý do khác nữa. Ngay cả khi người dẫn đầu trượt chân, thì việc đuổi theo sau một cách có ý nghĩa đòi hỏi doanh nghiệp phải bắt đầu xây dựng những năng lực cần thiết từ trước đó nhiều năm. Ví dụ, sự vấp ngã ngay ở chặng cuối của Sony trong công nghệ VCR chỉ có lợi cho những công ty đã nỗ lực gần hai thập kỷ để hoàn thiện năng lực ghi băng video của mình – mà trong trường hợp này chủ yếu là JVC. Khi thị trường cất cánh, sự tùy chọn duy nhất cho những công ty điện tử tiêu dùng không xuất hiện từ đầu cuộc đua (Zenith, Thomson, General Electric) là nên khai thác từ ai (thường là JVC và Matsushita).

QUẢN LÝ CON ĐƯỜNG DI TRÚ

Để đến được tương lai trước nhất, doanh nghiệp phải tìm ra con đường ngắn nhất đến tương lai ngay từ hôm nay. Giấc mơ không thể thành hiện thực sau một đêm, và nhiều năm có thể trôi qua từ khi ý tưởng về một ngành chuyển đổi triệt để hình thành cho đến khi xuất hiện thị trường thật và rộng lớn. Mục tiêu là giảm thiểu thời gian cũng như vốn đầu tư cần thiết để biến tầm nhìn xa thành cơ hội thị trường thật sự. Bạn sẽ nhớ lại rằng chúng ta đã xác định có ba giai đoạn trong cuộc cạnh tranh vì tương lai. Giai đoạn 1 là cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về tri thức – phát triển tầm nhìn xa về ngành và xây dựng kiến trúc chiến lược. Giai đoạn 2 là cạnh tranh để định hình và rút ngắn con đường di trú giữa thị trường và cơ cấu ngành hôm nay với ngày mai. Giai đoạn 3 là cạnh tranh giành quyền lực và vị thế thị trường khi các cơ hội mới “cất cánh” và cơ cấu ngành mới bắt đầu thành hình. Cạnh tranh trong giai đoạn đầu tiên là cạnh tranh để hình thành ý tưởng về cơ cấu ngành thay thế hoặc đấu trường cơ hội mới. Mục tiêu là tư duy và tưởng tượng vượt trước đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh ở giai đoạn thứ hai là chủ động định hình sự xuất hiện của cơ cấu ngành tương lai theo hướng có lợi cho mình. Mục tiêu là tấn công bên sườn và bỏ xa đối thủ.

Giống như cuộc cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về tri thức, cạnh tranh để định hình con đường di trú là cuộc cạnh tranh chiếm thị trường sớm hoặc chiếm thêm thị trường, trong đó có rất ít hoặc không có sự cạnh tranh sản phẩm – sản phẩm trực tiếp giữa các doanh nghiệp. Hầu hết các nhà quản lý (và giáo sư chiến lược) đều bận tâm với giai đoạn 3 – cạnh tranh thị trường, khi mà phần lớn sự bất ổn định về kỹ thuật đã được giải quyết, sản phẩm hoặc dịch vụ hữu hình để chào bán đã tồn tại, chuỗi giá trị có hình dạng nhất định, vai trò hỗ trợ của người mua và nhà cung cấp ít nhiều đã rõ ràng. Tuy nhiên, việc tìm hiểu giai đoạn cuối của cuộc cạnh tranh vì tương lai, sau khi nhiều đối thủ phải dừng lại bên lề và cơ cấu ngành bắt đầu cố kết, không khác gì việc quan sát 100m cuối của cuộc thi marathon. Ta sẽ biết ai giành chiến thắng nhưng hiểu rất ít về quá trình rèn luyện và chuẩn bị tinh thần diễn ra trước đó, hay những chiến thuật chạy đua đã được áp dụng trong suốt 26 dặm, giúp tạo nên người chiến thắng chung cuộc.

Hãy xem xét ví dụ sơ lược về cuộc cạnh tranh chiếm trước thị trường. Năm 1994, giấc mơ về chiếc tivi tương tác hoàn toàn và phổ dụng còn ít nhất một thập kỷ nữa mới trở thành hiện thực trên thị trường đại trà thật sự. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp đã tiến hành thử nghiệm dịch vụ truyền hình tương tác với các cộng đồng kiểm định ở Orlando, Florida, Castro Valley, California và nhiều nơi khác. Nhiều công ty, trong đó có Hewlett-Packard, General Instruments, AT&T, Microsoft, Silicon

Graphics và Philips, đã cạnh tranh và có lúc hợp tác để tạo ra các bộ chuyển đổi tín hiệu truyền hình, server video và tiêu chuẩn phần mềm cho truyền hình tương tác. Cuộc cạnh tranh này xoay quanh hoạt động xây dựng liên minh, tích lũy năng lực, thiết lập tiêu chuẩn và thử nghiệm thị trường. Mỗi doanh nghiệp đều mong muốn phác thảo cho mình hành trình ngắn nhất có thể, từ khái niệm sản phẩm tới thực tế thị trường, và định vị bản thân sao cho có thể nắm bắt được miếng bánh doanh thu tương lai lớn nhất có thể.

Việc tư duy trên phương diện định hình và quản lý con đường di trú là hợp lý vì gần như luôn tồn tại hơn một con đường có thể dẫn tới tương lai. Apple, AT&T, Compaq, Tandy, Motorola và Hewlett-Packard, tất cả đều có phương pháp riêng để sản xuất ra những chiếc máy tính và thiết bị truyền thông cầm tay. Thông thường, các doanh nghiệp hi vọng sẽ tìm thấy kho báu tương lai trong cùng một đấu trường cơ hội. Những doanh nghiệp có chung tầm nhìn tổng thể về cơ hội tương lai có thể cùng lúc mở ra các tuyến đường khác nhau để đến được đó, xét công nghệ mà họ cá cược, tiêu chuẩn mà họ mong muốn đặt ra và cấu hình của bản thân sản phẩm hay dịch vụ. Con đường di trú “lý tưởng” ở các doanh nghiệp khác nhau sẽ khác nhau, tùy theo điểm khởi đầu riêng của mỗi doanh nghiệp về mặt kỹ năng, nguồn lực và vị thế thị trường hiện tại cũng như quan điểm cụ thể, có phần đặc thù của từng doanh nghiệp về nơi nắm giữ cơ hội của ngày mai. Ví dụ, Sony, Nintendo, Apple, Philips và Microsoft đều có cái nhìn riêng về tương lai đa phương tiện lý tưởng. Ở một vài khía cạnh, những cái nhìn này có thể bổ trợ cho nhau. Doanh thu mà cuối cùng mỗi doanh nghiệp thu được từ cơ hội đa phương tiện sẽ phụ thuộc chủ yếu vào khái niệm sản phẩm nào giành chiến thắng, tiêu chuẩn kỹ thuật nào được áp dụng, ứng dụng nào chiếm ưu thế, kênh phân phối nào chứng tỏ là quan trọng nhất.

Trong công cuộc phát triển công nghệ VCR, Sony và Matsushita (JVC) đã chọn các tuyến đường đi tới tương lai khác nhau. Tương tự như vậy, Philips và Sony cũng chọn những tuyến đường khác nhau trong ngành thu âm kỹ thuật số – trong đó băng cassette nén kỹ thuật số của Philips là một đường và đĩa nén nhỏ của Sony là đường còn lại. Mỹ, châu Âu và Nhật Bản đi những con đường khác nhau để tới tương lai của công nghệ truyền hình có độ sắc nét cao (HDTV). Nhà phát sóng chính của Nhật Bản, NHK và các nhà sản xuất của nước này hỗ trợ chuẩn tương tự có tên là MUSE; Cộng đồng châu Âu tài trợ hàng trăm triệu Euro cho chuẩn tương tự cạnh tranh với tên gọi D-Mac; còn các công ty Mỹ lại chạy đua để tạo ra các tiêu chuẩn dựa trên công nghệ kỹ thuật số; và có ít nhất một chuẩn đã được FCC chọn là chuẩn HDTV mới ở Mỹ. Theo cách tương tự, nhiều công ty máy tính – IBM, Sun, Hewlett-Packard và DEC – đã cạnh tranh để thiết lập kiến trúc máy tính mới dựa trên công nghệ RISC (máy tính với tập lệnh rút gọn).

Cũng như việc cố gắng khám phá con đường di trú ngắn nhất có thể giữa hôm nay và ngày mai, từng doanh nghiệp cũng tìm cách đẩy đối thủ của mình vào con đường xa xôi và tốn kém hơn, hoặc thu nạp để họ giúp nhấn quan về tương lai của mình tinh anh hơn. Trong các cuộc chiến với đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, Philips thường tụt lại trong giai đoạn cuối cùng của cuộc cạnh tranh, khi tiêu chí để thành công là củng cố sản phẩm và cắt giảm chi phí nhanh chóng. Tuy nhiên, Philips thường thể hiện bản năng đẩy đối thủ cạnh tranh vào con đường di trú xa xôi và gian khổ hơn. Khi Sony đe dọa sớm giành vị thế dẫn đầu trong ngành thu âm kỹ thuật số với băng audio kỹ thuật số (DAT), Polygram đã sử dụng thành công sức ảnh hưởng mà mình có được trong ngành thu âm thông qua công ty con nhằm dựng nên các chương ngại vật trên con đường của Sony. Philips cũng nỗ lực để đảm bảo Matsushita sẽ không hỗ trợ tiêu chuẩn mà Sony đề xuất. DAT chết yểu và Philips có thời gian cần thiết để phát triển, cũng như xúc tiến giải pháp thay thế cho DAT - DCC (cassette nén kỹ thuật số). Tương tự như trong cuộc chiến

giành vị thế dẫn đầu về công nghệ HDTV, thông qua tư cách là thành viên của liên minh gồm các công ty châu Âu và Mỹ, Philips đã ngăn cản và cuối cùng là chặn đứng nỗ lực để chuẩn MUSE được áp dụng ở Mỹ của Nhật Bản. Điều này buộc các công ty Nhật Bản phải ra khỏi con đường đi trú mong muốn, và cho Philips cũng như các công ty của Mỹ thời gian cần thiết để phát triển công nghệ kỹ thuật số thay thế cho MUSE. Liên minh “chống MUSE” đã thành công khi đặt lại đồng hồ bấm giờ trong cuộc chạy đua công nghệ truyền hình có độ sắc nét cao. Tuy vậy, sự tích lũy năng lực bền bỉ của Nhật Bản trong công nghệ hiển thị video đồng nghĩa với việc dù chuẩn HDTV nào chiếm ưu thế, các công ty Nhật Bản vẫn chiếm được tương quan lợi ích kinh tế đáng kể.

TỐI ĐA HÓA TƯƠNG QUAN ẢNH HƯỞNG

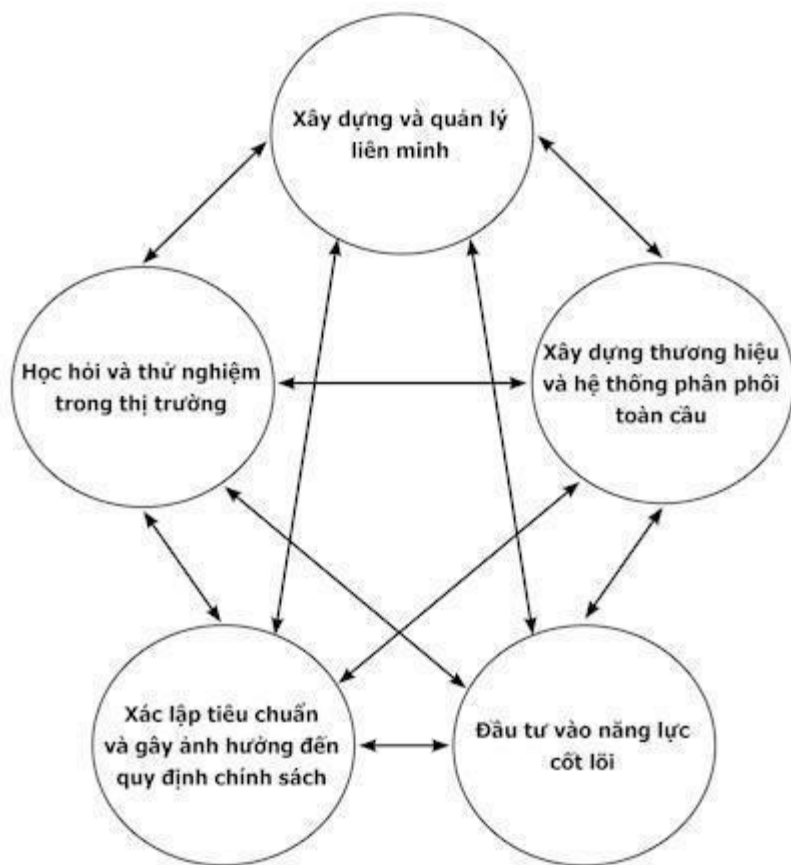
Chúng tôi đã tranh biện rằng vì con đường đi trú lý tưởng cho doanh nghiệp này hiếm khi là con đường đi trú lý tưởng cho doanh nghiệp khác, nên các doanh nghiệp thường cạnh tranh để gây ảnh hưởng lên quỹ đạo phát triển của ngành. Tùy theo việc cuối cùng khái niệm sản phẩm hay dịch vụ nào sẽ “chiến thắng”, khoản đầu tư vào chiến lược tiên phong của doanh nghiệp có thể được tưởng thưởng ít nhiều trọn vẹn. Vì vậy, mục tiêu của một doanh nghiệp có ý định nắm bắt phần lợi nhuận tương lai đáng kể trong đấu trường cơ hội mới sẽ là tối đa hóa tương quan ảnh hưởng của mình lên quỹ đạo phát triển ngành.

Cạnh tranh để tối đa hóa tương quan ảnh hưởng là một phần của cuộc chiến cạnh tranh lớn hơn nhằm tối đa hóa tương quan lợi nhuận tương lai.

Tương quan ảnh hưởng và lợi nhuận tương lai của một doanh nghiệp được quyết định bởi bốn yếu tố: (1) khả năng xây dựng và quản lý liên minh (tiếp cận và điều hòa nguồn lực bổ sung nằm ở doanh nghiệp khác); (2) thành công trong việc xây dựng những năng lực cốt lõi là trung tâm để cung cấp giá trị khách hàng trong đấu trường cơ hội mới (chỉ bằng cách sở hữu năng lực trọng yếu hay “cốt lõi”, doanh nghiệp mới có thể mong thu được lợi nhuận từ tương lai); (3) khả năng tích lũy nhanh bài học thị trường (chạy đua trong việc xác định mạch nguồn nhu cầu trong thị trường mới nổi); và (4) “tương quan nhận biết” toàn cầu (sự hiện diện khắp thế giới của thương hiệu) và năng lực phân phối (“tương quan nhận biết” thế giới và hạ tầng phân phối sẵn có, giúp đảm bảo doanh nghiệp có thể ngăn chặn đối thủ cạnh tranh khi khái niệm sản phẩm hay dịch vụ mới “cắt cánh”). Trong nhiều ngành, có những yếu tố quyết định bổ sung và ngày càng trọng yếu liên quan đến khả năng của công ty trong việc quản lý con đường nhập cư và nắm bắt lợi nhuận tương lai: khả năng định hình môi trường quy định chính sách, gây ảnh hưởng lên sự xuất hiện của các tiêu chuẩn kỹ thuật và kiểm soát quyền sở hữu trí tuệ (Xem phần tóm lược các vấn đề chủ chốt trong công tác quản lý con đường đi trú, Hình 8-1).

Nếu đặc biệt lão luyện trên ít nhất một đấu trường của cuộc cạnh tranh chiếm trước thị trường, doanh nghiệp có thể giành được tương quan ảnh hưởng lớn hơn nhiều so với quy mô. Khi quản lý con đường đi trú, mục tiêu là tối đa hóa tỷ lệ ảnh hưởng trên quy mô. Mỗi doanh nghiệp đều hi vọng

Hình 8-1. Quản lý con đường di trú



tung ra được cú đấm có sức nặng hơn trọng lượng bản thân và tạo được cái bóng lớn hơn kích thước thật của mình. Ta có thể dễ dàng nghĩ đến ví dụ về những doanh nghiệp có “tỷ lệ ảnh hưởng” lớn hơn 1, và những doanh nghiệp có tỷ lệ thấp hơn 1. General Instruments, một công ty tương đối nhỏ nhưng sở hữu những năng lực độc đáo trong công nghệ nén video (gói nhiều tín hiệu video vào băng thông đường truyền tương đối nhỏ), đã đóng góp cho quá trình phát triển công nghệ truyền hình tương tác và truyền hình có độ sắc nét cao với tỷ lệ vượt ra khỏi quy mô của mình. Ngược lại, trong tiến trình phát triển của ngành máy tính 10 năm trở lại đây, tỷ lệ ảnh hưởng của DEC chưa đến 1. Công ty này chậm trễ trong việc khai thác cuộc cách mạng máy tính cá nhân, xây dựng năng lực trọng yếu trong ngành điện toán với kiến trúc RISC, và chậm nhận ra ngành đang dịch chuyển ra khỏi phần cứng và hướng đến dịch vụ.

Doanh nghiệp xây dựng và dẫn dắt liên minh các doanh nghiệp, mà tất cả đều tập trung vào một mục tiêu sản phẩm đầu cuối, có thể gia tăng đáng kể tương quan ảnh hưởng của mình. Trong phần còn lại của chương này, chúng tôi sẽ xem xét những thách thức liên quan đến việc tập hợp và quản lý những liên minh doanh nghiệp cần thiết để tạo dựng tương lai và sẽ xem xét sơ lược thách thức xác lập tiêu chuẩn. Các thách thức dẫn đầu về năng lực cốt lõi, học hỏi thị trường và xây dựng thương hiệu toàn cầu sẽ được trình bày trong các chương sau.

Liên minh – Trở thành doanh nghiệp đầu nút

Phần lớn các cơ hội hấp dẫn nhất của tương lai truyền hình tương tác, hệ thống định vị gắn sẵn trên ô tô và xe tải, liệu pháp tế bào, chẩn đoán y tế tại nhà từ xa, thiết bị truyền thông cá nhân dựa trên vệ

tình, dịch vụ đăng ký video quốc gia dùng cho gia đình, công nghệ thay thế động cơ đốt trong – sẽ đòi hỏi phải tích hợp những kỹ năng và năng lực nằm ở nhiều doanh nghiệp khác nhau. Cạnh tranh vì tương lai thường diễn ra giữa các liên minh, cũng như giữa các doanh nghiệp đơn lẻ. Đôi khi, các liên minh này được cố kết bởi phần nắm giữ cổ phần đáng kể, như trong trường hợp US West đầu tư vào hãng giải trí Time Warner Entertainment. Đôi khi, chúng đòi hỏi phải tạo ra một công ty liên doanh mới, như khi IBM và Apple hình thành liên doanh Kaleida để khai thác các cơ hội đa phương tiện, hay khi Warner-Lambert hình thành liên doanh với Wellcome và Glaxo Holdings để phát triển và tiêu thụ phiên bản bán tại quầy cho các loại thuốc chỉ định phổ biến của đối tác. Một số liên minh đơn giản là cần đến công việc phát triển trên tinh thần hợp tác và gần gũi như quan hệ hợp tác của Apple với Sharp trong quá trình sản xuất Newton.

Ta có thể cần thiết lập liên minh vì nhiều lý do, lý do rõ ràng nhất là vì thực tế không có một doanh nghiệp nào sở hữu mọi nguồn lực cần thiết làm cho các sản phẩm hay dịch vụ mới đơm hoa kết trái. Nestle và Coca-Cola đang hợp tác để phân phối đồ uống đóng lon nóng qua máy bán hàng, một hình thức kinh doanh ít được biết đến ngoài Nhật Bản. Liên minh này kết hợp sức mạnh về cà phê và trà hòa tan của Nestle với mạng lưới máy bán hàng và phân phối quốc tế mạnh của Coca-Cola. Ở Mỹ, thời gian gần đây xuất hiện nhiều liên minh và nhóm đầu tư thiếu số liên kết các công ty điện thoại địa phương (như Bell South, Southwestern Bell và US West) với hãng truyền hình cáp. Mỗi công ty tham gia đều muốn tạo ra một thế giới dịch vụ truyền hình tương tác tại nhà, kết hợp các hoạt động điện thoại, giải trí và bán lẻ trực tuyến. Mỗi công ty cũng nhận ra mình không có kỹ năng cần thiết để biến tầm nhìn đó thành thực tế. Các hãng truyền hình cáp thừa nhận, họ cần tiếp cận năng lực chuyển đổi tín hiệu và giao dịch phức tạp của các công ty điện thoại, còn công ty điện thoại biết họ cần tiếp cận năng lực lập trình và truyền thông bằng thông rộng của các nhà vận hành dịch vụ cáp lớn.

Một lý do khác cho việc hình thành liên minh là nhằm xoa dịu quan ngại chính trị. Các công ty điện tử tiêu dùng của châu Âu như Philips và Thomson tin rằng, họ cần các đối tác Mỹ không những để tiếp cận công nghệ, mà còn để tham gia đầy đủ vào quá trình xác lập chuẩn HDTV do FCC bảo trợ. Liên minh cũng có thể hữu dụng trong việc thu nạp đối thủ cạnh tranh tiềm năng, và do đó giảm được nguy cơ đối đầu trong tương lai hay nhường nguồn lực của đối tác cho đối thủ. Khi ký kết thỏa thuận hợp tác với Matsushita để hỗ trợ nỗ lực băng đĩa nén kỹ thuật số của mình, Philips hi vọng có thể sử dụng sức mạnh phân phối toàn cầu của Matsushita cũng như ngăn chặn bất kỳ thỏa thuận nào mà Matsushita có thể thực hiện với Sony nhằm phát triển giải pháp thay thế cho DCC. Cuối cùng, liên minh còn có thể giúp các đối tác chia sẻ rủi ro. Đây là một yếu tố cân nhắc quan trọng đối với các công ty hàng không quốc gia tập hợp để hình thành liên minh Airbus Industries. Chia sẻ rủi ro cũng là yếu tố quan trọng trong quyết định của Motorola khi mời các đối tác trên khắp thế giới chung sức trong công việc ra mắt “Iridium”, hệ thống truyền thông không dây dựa trên vệ tinh trị giá 3,4 tỷ đô-la, có khả năng tiếp cận điện thoại cầm tay và máy nhắn tin ở khắp nơi trên thế giới. Hệ thống này hoạt động dựa trên hơn 60 vệ tinh quay xung quanh trái đất, và ngay cả Motorola dù có nguồn lực rất lớn cũng không thể tự triển khai hệ thống này.

Gần như mọi doanh nghiệp lớn hiện nay đều tham gia vào một liên minh nào đó, nhưng rất hiếm khi tồn tại logic tổng thể cho tập quan hệ hợp tác không có quan điểm riêng biệt, nền tảng về tương lai ngành, cũng như không có nỗ lực có ý thức nhằm tập hợp những doanh nghiệp có kỹ năng bổ trợ có thể biến ý tưởng về tương lai đó thành sự thật. Vì vậy, trong khi nhiều doanh nghiệp có mối quan hệ hợp tác đa dạng, thì các quan hệ hợp tác đơn lẻ lại rời rạc, mỗi quan hệ phục vụ một mục đích độc lập, không liên

quan đến nhau.

Trong khi đó, điều chúng tôi muốn nói đến là mối quan hệ hợp tác đa phương tuân theo một “logic tích lũy” rõ ràng. Ví dụ, Sega, công ty video game Nhật Bản có mục đích đứng trong топ những công ty giải trí hàng đầu thế giới, đã ký thỏa thuận với AT&T, Time Warner, TCI, Pioneer, Yamaha, Hitachi và Matsushita. Các đối tác của Sega mang lại cho công ty khả năng tiếp cận công nghệ cần thiết cho phép tải về trò chơi máy tính qua mạng truyền hình cáp, đưa hình ảnh đồ họa vào game, tạo ra những công viên giải trí ảo và nhiều hơn thế. Hãy xem xét một ví dụ khác: Dù số phận cuối cùng của sản phẩm là gì, Newton của Apple đã tích hợp kỹ năng và năng lực của một số đối tác như Pacific Bell, Random House, Motorola, Bellcore, SkyTel và Sharp. Một số mối quan hệ kể trên không gần gũi, một số lại rất mật thiết, song mỗi mối quan hệ lại cho phép Apple tiếp cận một năng lực quan trọng, nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của mình, và tất cả đều nằm trong kế hoạch tổng thể là tạo ra một chủng loại sản phẩm mới. Hình 8-2 minh họa các nhóm liên minh khác, cũng với mục đích nhắm vào không gian cạnh tranh mới.

Trong liên minh Newton, Apple là công ty đầu nút, công ty nằm ở trung tâm liên minh với tương quan ảnh hưởng áp đảo. Ảnh hưởng trong liên minh phụ thuộc chủ yếu vào tầm quan trọng và sự độc đáo tương đối của các năng lực mà công ty sở hữu so với của các đối tác khác. Ở mức độ tương đối, khả năng định hình tiến trình phát triển cơ hội mới nổi của doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng xây dựng năng lực cốt lõi độc đáo và giá trị của doanh nghiệp. Năng lực của General Instruments trong công nghệ nén video đã đẩy công ty này vào một loạt rộng khắp các mối quan hệ nhắm đến việc tạo dựng tương lai của ngành truyền hình tương tác. Vì Apple có nhiều lựa chọn về đối tác trong công cuộc tiếp cận kỹ năng phát triển và sản xuất linh kiện tầm cỡ thế giới hơn so với các công ty Nhật Bản trong cuộc tìm kiếm một doanh nghiệp hiệu tương lai của giao diện người – máy và sự thân thiện với người dùng, nên Apple có tương quan ảnh hưởng áp đảo trong liên minh. Vị thế dẫn đầu về năng lực là thời nam châm thu hút đối tác và là yếu tố góp phần to lớn củng cố quyền lực của công ty trong nội bộ liên minh.

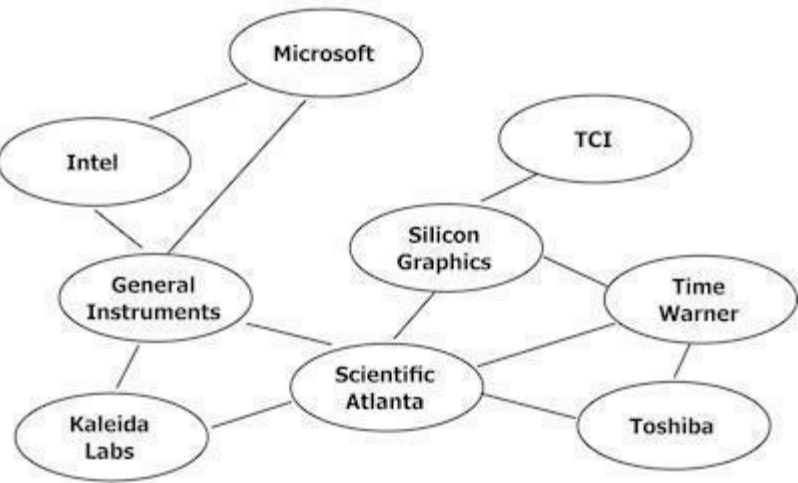
Theo thời gian, tầm quan trọng tương đối của các năng lực và khả năng khác nhau có thể thay đổi, đòi hỏi việc tái sắp xếp quyền lực trong liên minh. Điều này đã xảy ra trong liên minh xây dựng ngành máy tính cá nhân IBM-Intel-Microsoft. Sức mạnh thương hiệu và phân phối của IBM, vốn rất quan trọng trong những năm đầu phát triển của ngành, ngày càng giảm đi khi các đối thủ cạnh tranh bước vào cuộc chiến, và do đó “thị phần” của IBM cũng giảm tương ứng. Mặc dù IBM chiếm ưu thế trong những năm đầu, nhưng đến đầu thập niên 1990, Microsoft cảm thấy đã đủ tự tin để tung ra hệ điều hành – Windows – xét trên nhiều phương diện là đối thủ cạnh tranh trực tiếp với kiến trúc O/S2 của IBM, kiến trúc mà ban đầu Microsoft đã hứa hỗ trợ.

Những doanh nghiệp là đối tác của nhau trong giai đoạn đầu phát triển thị trường thường trở thành đối thủ cạnh tranh ở giai đoạn cuối của tiến trình đó. Sony và Philips đã hợp tác phát triển CD audio, và rồi cạnh tranh mạnh mẽ để giành thị phần trong thị trường thiết bị đọc CD. Các đối tác trong liên minh General Magic (Apple, Sony, Motorola, Philips, AT&T, France Telecom, NTT, Fujitsu và Matsushita) đang hợp tác để tạo ra thiết bị truyền thông và tiêu chuẩn phần mềm cho thiết bị truyền thông cầm tay. Tuy nhiên, các đối tác này sẽ sớm trở thành đối thủ cạnh tranh khi thị trường cho những thiết bị như vậy bắt đầu cất cánh. Mỗi doanh nghiệp trong liên minh sẽ chào bán với người tiêu dùng phiên bản thiết bị truyền thông cá nhân đặc thù của riêng mình. Thực tế, liên doanh này được cơ cấu sao cho mỗi

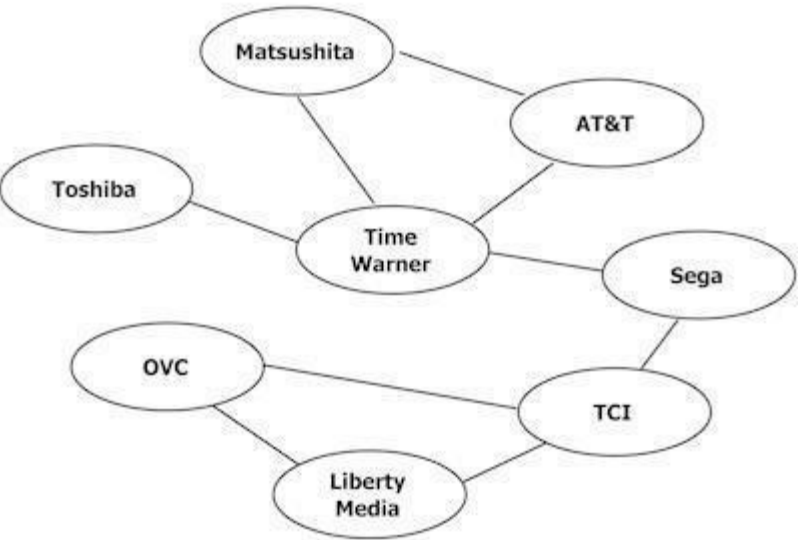
đối tác chỉ nắm giữ phần nào cánh cửa cơ hội gia nhập nỗ lực phát triển đang trên đà thực hiện. “Rào cản khó vượt” trong liên doanh này ngăn các đối tác học hỏi quá nhiều về kế hoạch sản phẩm tương lai của nhau.

Hình 8-2. Liên minh xây dựng không gian cạnh tranh mới

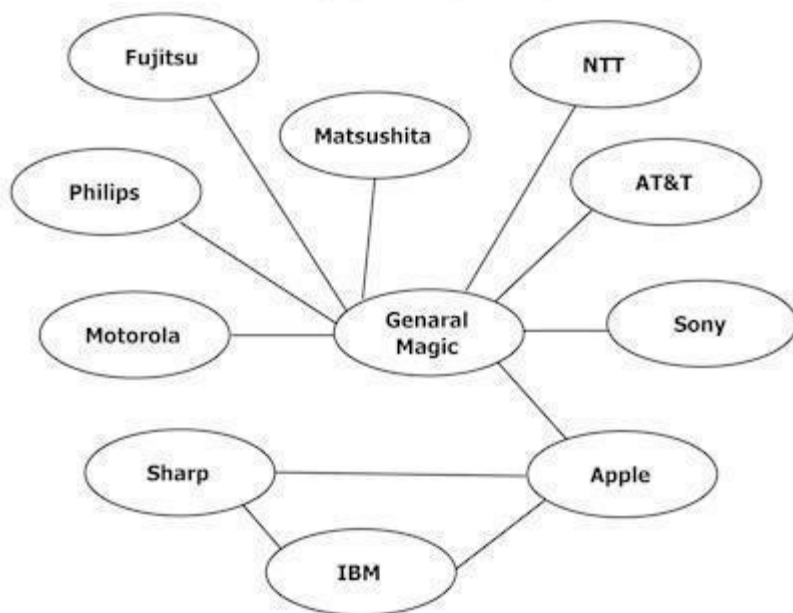
Liên minh trong ngành bộ chuyển đổi cáp



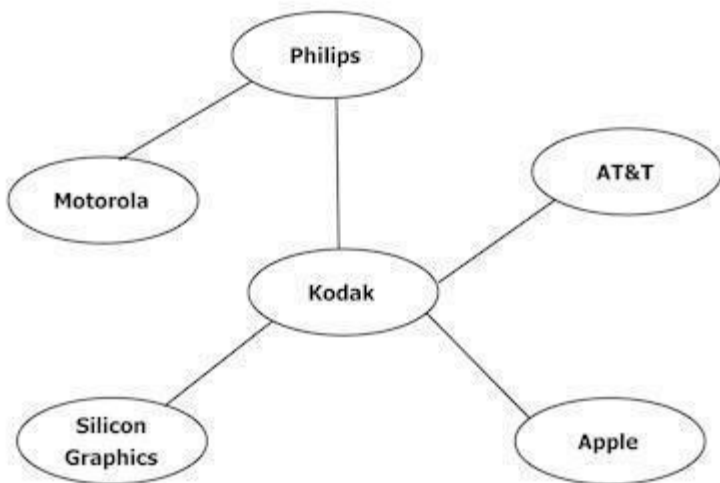
Liên minh trong ngành truyền hình tương tác



Liên minh trong ngành truyền thông cá nhân



Liên minh trong ngành ứng dụng xử lý ảnh



Vì lẽ đó, việc quản lý liên minh thường đòi hỏi sự cân đối cẩn trọng các chương trình tương tranh và hợp tác trong suốt thời gian. Các thành viên liên minh phải cẩn trọng kiểm soát bản năng cạnh tranh của mình, nếu không sẽ gặp phải nguy cơ hủy hoại mối quan hệ hợp tác từ quá sớm. Những doanh nghiệp có lịch sử dài cạnh tranh cay đắng có thể thấy mình gần như không thể hợp tác với doanh nghiệp khác để tạo ra thị trường tương lai. Giáo sư Walter Kumerth, Phó tổng giám đốc điều hành của Siemens, đã nêu ra quan điểm này khi nói về sự phát triển của các liên minh trong ngành điện tử.

Hình dáng tương lai của ngành sẽ phức tạp hơn nhiều... Cũng những doanh nghiệp đó nhưng họ sẽ cạnh tranh trong lĩnh vực này và hợp tác trong lĩnh vực khác. Mỗi quan hệ hợp tác này chỉ có thể diễn ra nếu các bên có sự tin tưởng lẫn nhau và có cùng một đạo đức kinh doanh. Nếu suốt nhiều năm bạn liên tục đánh vào đầu ai đó, quan hệ hợp tác sẽ rất khó hình thành.

Sony và Matsushita thấy cả hai dễ hợp tác riêng lẻ với Philips hơn là hợp tác với nhau, căn cứ vào cuộc cạnh tranh căng thẳng và đôi khi mang tính cá nhân của hai gã khổng lồ Nhật Bản. Ba Ông Lớn của Detroit, vốn đã hình thành một liên doanh để phát triển loại xe chạy bằng điện, chắc chắn cũng sẽ

phải đối mặt với những căng thẳng tương tự.

Doanh nghiệp đầu nút phải chấp nhận rằng, mọi đối tác trong liên minh có thể không có cùng cấp cam kết đối với khái niệm. Các đối tác có mức độ quan tâm và cam kết khác nhau. Một số coi việc tham gia vào liên minh chỉ thuần túy là ở “vị trí lắng nghe”. Họ muốn tham gia kiểm soát tiến trình ý tưởng và xem nó được mọi người ưa chuộng ra sao. Mục tiêu của họ không phải là đưa ra cam kết lớn, một lần đối với “chương trình tri thức” mà doanh nghiệp đầu nút đề xuất, hay đầu tư lớn để hỗ trợ chương trình. Ở đầu còn lại là những doanh nghiệp sẵn sàng cam kết đáng kể đối với hoạt động phát triển thị trường và đầu tư cho ý tưởng. Cần phải hiểu ngay từ đầu rằng mọi đối tác sẽ không có cùng một mức độ cam kết xây dựng tương lai. Doanh nghiệp đầu nút cần có quan điểm và hiểu biết này để quản lý từng đối tác một cách phù hợp.

Ảnh hưởng trong liên minh cũng là chức năng của “sức hấp dẫn” và tính tiên tri tương đối của những quan điểm đa dạng mà các đối tác khác nhau có về tương lai, cũng như cam kết tương đối của họ đối với việc biến tương lai thành hiện thực. Mặc dù ở cấp độ tổng quát cần phải có cái nhìn chung về tương lai cụ thể mà liên minh đang cố gắng tạo ra, và mức độ cam kết tối thiểu từ mỗi đối tác, nhưng một hoặc hai đối tác sẽ có cái nhìn phát triển hơn và thuyết phục hơn các đối tác khác, cũng như có ý thức cao hơn về sự cấp bách của việc tạo dựng tương lai. Một đối tác như vậy thường hiểu biết nhiều về xu hướng công nghệ, am hiểu sâu sắc các vấn đề liên quan đến phong cách sống, hay kết nối tốt với quy trình quy định chính sách hơn so với các đối tác của nó. Trong những trường hợp như vậy, tầm nhìn xa của doanh nghiệp đầu nút sẽ cung cấp phần lớn mô kết nối cho liên minh, và cam kết dứt khoát này sẽ đặt doanh nghiệp vào vai trò trung tâm. Ngoài sự cách biệt về năng lực, đây chính là những lý do đã đặt Aerospatiale vào vai trò là công ty đầu nút trong công-xóc-ti-um Airbus.

Việc tập hợp và quản lý liên minh có mục đích tạo dựng thị trường mới cần đến những dạng kỹ năng chính trị tinh vi. Doanh nghiệp phải phát triển tầm nhìn xa đáng kể về động cơ của tất cả người chơi. Mọi ban quản lý đều phải tự đặt cho mình câu hỏi: Làm sao chúng ta có thể tạo ra tình huống mà các doanh nghiệp khác sẽ được lợi từ thành công của chúng ta? Làm sao chúng ta có thể cô lập những đối thủ cạnh tranh muốn thấy chúng ta thất bại? Làm sao chúng ta có thể “trói buộc”, thông qua hình thức liên minh và góp vốn cổ phần, những doanh nghiệp sở hữu nguồn lực bổ sung trọng yếu (một phần động cơ khiến Sony và Matsushita mua các studio phim và công ty thu âm của Mỹ), và từ đó ngăn đối thủ cạnh tranh tiếp cận nguồn lực của họ? Làm sao chúng ta có thể thu nạp kẻ thù của kẻ thù? Có những doanh nghiệp nào phụ thuộc vào chúng ta, và làm sao chúng ta có thể khai thác sự phụ thuộc này? Các lĩnh vực “mục đích chung” giữa chúng ta và những doanh nghiệp khác trong ngành nằm ở đâu? Nói tóm lại, chúng ta sẽ cạnh tranh, hợp tác, và/hoặc thu thập và kiểm soát ai và ở đâu?

Ảnh hưởng trong liên minh cũng xuất phát từ khả năng nhận ra và sau đó khai thác, hoặc tái điều hướng và vô hiệu hóa những chương trình hành động và khái niệm khác biệt về tính tư lợi của các đối tác. Quản lý liên minh đòi hỏi ý thức gian hùng về chương trình hành động cá nhân của các nhà điều hành cấp cao và sức mạnh tương đối của từng đối tác. Nó cũng đòi hỏi tính tư lợi minh bạch. Quản lý liên minh nhằm rút lấy cho mình lợi ích nhiều nhất có thể ở mọi giai đoạn có thể phá hỏng sự tín nhiệm và ý thức cho nhận, vốn là điều trọng yếu đối với sự tồn tại của liên minh.

Xác lập tiêu chuẩn

Đối mặt với những thách thức phát triển phức tạp, kéo dài nhiều năm, các doanh nghiệp nhận ra “đi

một mình” là việc bất khả. Tích hợp theo chiều dọc và lo lắng kiểm giữ tất cả các thành phần và năng lực trong nội bộ không còn hợp lý. “Tích hợp ảo” đang thay thế tích hợp theo chiều dọc. Mỗi quan hệ giữa các đối tác không còn định hướng theo giao dịch; chúng mang tính dài hạn. Ta thường nhìn thấy trong các mối quan hệ này sự phụ thuộc lẫn nhau, không đi kèm sự sở hữu hay kiểm soát pháp lý. Năng lực thúc đẩy, định hướng và quản lý liên minh của một doanh nghiệp bất kỳ không xuất phát từ sự kiểm soát pháp lý và phụ thuộc một bên, mà từ kỹ năng chính trị, sự sở hữu các năng lực trọng yếu, quan điểm truyền cảm hứng, rõ ràng về tương lai và thành tích tôn trọng cam kết với đối tác.

Cạnh tranh vì tương lai thường bao gồm cạnh tranh thiết lập những tiêu chuẩn mới cho sự tác động qua lại của sản phẩm và dịch vụ được cung cấp bởi nhiều người bán. Thiết lập tiêu chuẩn quan trọng ở hai phương diện cơ bản. Thứ nhất là, thiếu tiêu chuẩn chung có thể làm chậm đáng kể sự xuất hiện của tương lai. Với việc cả ba hãng NEC, Fujitsu và IBM Nhật Bản đều cung cấp hệ điều hành riêng cho máy tính PC tại Nhật Bản, thị trường máy tính cá nhân Nhật Bản chậm cất cánh hơn hẳn so với thị trường Mỹ. Thiếu vắng một hoặc hai tiêu chuẩn chủ đạo, các nhà cung cấp sản phẩm bổ sung không thể nắm bắt được tính kinh tế theo quy mô, vì họ phải thiết kế các sản phẩm đa dạng cho phù hợp với những tiêu chuẩn khác nhau. Kết quả là tiềm năng kinh tế theo quy mô sụt giảm, giá cao cho người tiêu dùng và thị trường chậm cất cánh hơn. Các tiêu chuẩn cạnh tranh thường làm khách hàng bối rối và ngại mua hàng hơn; nhiều người muốn đợi cho đến khi người chiến thắng thật sự xuất hiện. Khi một ngành cuối cùng cũng kết khối xung quanh một hoặc hai tiêu chuẩn chính, sức tăng trưởng của thị trường mới bắt đầu lao mạnh về trước.

Vì vậy, phần lớn các doanh nghiệp cạnh tranh vì tương lai đều mong muốn tiêu chuẩn xuất hiện càng sớm càng tốt. Điều này không chỉ đẩy nhanh sự phát triển của thị trường mà còn giảm thiểu rủi ro cam kết nguồn lực đối với công nghệ hoặc phương pháp sẽ không thể trở thành tiêu chuẩn chủ đạo. Tất nhiên là có nhiều yếu tố sẽ ngăn cản sự xuất hiện sớm của một tiêu chuẩn. Hai trong những yếu tố như vậy là công nghệ và sự bất ổn định của thị trường. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh có thể cùng cam kết tuân theo một tiêu chuẩn cụ thể, như từng diễn ra giữa các doanh nghiệp Nhật Bản trong giai đoạn phát triển ban đầu của công nghệ HDTV, nhưng chuẩn này sẽ không tồn tại nếu công nghệ chưa được phát triển hết mức và bản chất của nhu cầu khách hàng chưa được hiểu tường tận.

Một yếu tố đáng kể khác thường ngăn cản sự xuất hiện của tiêu chuẩn là lợi ích xung đột của các bên tham gia. Đây là phương diện thứ hai khiến các cuộc chiến tiêu chuẩn thường là trung tâm của cuộc cạnh tranh vì tương lai. Nói một cách đơn giản, tiêu chuẩn nào giành chiến thắng cuối cùng thường xác định doanh nghiệp là người có lợi nhuận từ tương lai và doanh nghiệp nào thì không. Mặc dù mỗi doanh nghiệp đều mong muốn tiêu chuẩn xuất hiện sớm, nhưng mỗi doanh nghiệp cũng lại muốn phương pháp kỹ thuật cụ thể với cơ hội của mình trở thành tiêu chuẩn. Khi các doanh nghiệp đơn lẻ theo đuổi tương lai, với đôi mắt dính chặt vào những đấu trường cơ hội mới rộng mở như bộ vi xử lý dựa trên RISC hay video tương tác tại nhà, mỗi doanh nghiệp lại có một khái niệm khác nhau về cấu hình cuối cùng của sản phẩm, và có xuất phát điểm khác nhau về sức mạnh kỹ thuật và năng lực. Kết quả là mỗi doanh nghiệp đi một con đường riêng để tới tương lai, họ càng chi tiêu nguồn lực để phát triển phương pháp tiếp cận cụ thể với cơ hội mới, hệ quả tiêu cực khi phương pháp tiếp cận của họ không trở thành tiêu chuẩn càng lớn.

Phần thưởng gắn với tiêu chuẩn giành chiến thắng có thể rất cao. Microsoft nhận được 13 đến 14 đô-la cho mỗi bản DOS (hệ điều hành đĩa) từ các nhà sản xuất PC. Với tương quan 81% trong số hơn 20

triệu chiếc máy tính cá nhân được giao hàng mỗi năm ở riêng nước Mỹ, con số này mang lại cho công ty bộn tiền. Quyền kiểm soát của Microsoft về tiêu chuẩn hệ điều hành, dưới dạng thức DOS và Windows, cũng mang lại cho Microsoft vị thế có lợi, để từ đó phát triển các chương trình ứng dụng. Nguồn thu có được khi một công nghệ được áp dụng làm tiêu chuẩn cũng cho phép doanh nghiệp thu hồi đầy đủ khoản đầu tư cho nghiên cứu. Dù công ty của bạn là Motorola hay Intel, mỗi thế hệ bộ vi xử lý mới có thể mất cả gia tài để phát triển, nhưng trong những năm gần đây, Intel có thể thu hồi khoản đầu tư cho việc phát triển bộ vi xử lý định hướng PC với tốc độ nhanh hơn nhiều so với Motorola vì sản phẩm X86 của Intel đã trở thành tiêu chuẩn thực tế đối với dòng máy tính cá nhân. Khi khách hàng đầu tư đáng kể vào một tiêu chuẩn cụ thể (ví dụ, mọi phần mềm PC đều chạy trên nền tảng DOS), họ dễ đòi hỏi sản phẩm đó phải tương thích với các tiêu chuẩn hiện có. Hẳn nhiên, điều này mang lại cho người sở hữu tiêu chuẩn hiện tại lợi thế to lớn trong cuộc chiến giành vị thế dẫn đầu về tiêu chuẩn tương lai. Cũng tương tự như lợi thế cho phép Microsoft đưa khách hàng chuyển từ DOS sang Windows mà không có thiệt hại nào. Tương tự như vậy, Intel cũng duy trì được vị thế dẫn đầu của mình trong khi chuyển khách hàng từ họ 286 sang 386 tới 486 tới chip Pentium mới nhất, và Matsushita vẫn duy trì được vị thế dẫn đầu thế giới về băng đĩa khi phát triển công nghệ VHS thành Siêu VHS và VHS-C (một chuẩn cho máy quay cầm tay).

Trong hai chương tiếp theo, chúng tôi sẽ xem xét một nhiệm vụ trọng yếu khác của việc định hình tương lai ngành – xây dựng những năng lực cốt lõi sẽ tạo ra các sản phẩm và dịch vụ của tương lai.

9. XÂY DỰNG CỬA NGÕ TỚI TƯƠNG LAI

Chúng tôi đã nhiều lần sử dụng thuật ngữ năng lực cốt lõi để mô tả những năng lực là nền tảng cho vị thế dẫn đầu ở nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong chương này, chúng tôi sẽ tranh biện rằng, thách thức chủ yếu trong cuộc cạnh tranh vì tương lai là xây dựng trước những năng lực là cửa ngõ cho cơ hội ngày mai, cũng như tìm được ứng dụng mới từ năng lực cốt lõi hiện tại.

Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn thu giữ tương quan lợi nhuận áp đảo từ thị trường của ngày mai đều phải xây dựng những năng lực góp phần to lớn vào giá trị khách hàng tương lai. Vì xây dựng vị thế dẫn đầu ở tầm thế giới trong một lĩnh vực năng lực cốt lõi quan trọng có thể mất 5, 10 năm hoặc hơn thế, nên doanh nghiệp phải có quan điểm ngay từ ngày hôm nay về những năng lực cốt lõi thiết yếu để xây dựng tương lai, nếu muốn nắm giữ tương quan lợi nhuận đáng kể từ các cơ hội ngày mai. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, có rất ít doanh nghiệp hiểu cách tạo đòn bẩy để năng lực cốt lõi hiện có vượt ra khỏi ranh giới của đơn vị kinh doanh hiện tại, nhằm tạo ra không gian cạnh tranh mới. Những doanh nghiệp có chương trình hành động toàn diện, công khai cho công cuộc xây dựng năng lực cốt lõi hoàn toàn mới thậm chí còn ít hơn nữa. Bất kỳ doanh nghiệp nào thiếu đi quan điểm như vậy đều có thể bị vượt mặt trong thị trường tương lai.

CỬA NGÕ TỚI TƯƠNG LAI

Năng lực cốt lõi là cửa ngõ tới các cơ hội tương lai. Vị thế dẫn đầu ở một năng lực cốt lõi thể hiện tiềm lực được giải phóng khi những cách thức mới mẻ, sáng tạo để khai thác năng lực cốt lõi đó được hình dung ra. Ví dụ, Sharp và Toshiba đã đầu tư hàng trăm triệu đô-la để xây dựng vị thế dẫn đầu về năng lực hiển thị màn hình phẳng. Khoản đầu tư này không căn cứ vào bản “kế hoạch kinh doanh” của một sản phẩm cụ thể, mà chịu sự chi phối của ý thức về đầu trường cơ hội tổng thể mà một doanh nghiệp có thể tiếp cận với vị thế gần như độc quyền trong công nghệ màn hình phẳng. Thị trường tiềm năng có thể bao gồm mọi thứ, từ nhật ký bỏ túi, máy tính xách tay, tivi cỡ nhỏ, tivi màn chiếu LCD tới điện thoại truyền hình. Sharp và Toshiba đều cam kết dốc sức xây dựng năng lực trong công nghệ màn hình phẳng từ rất lâu trước khi có thể viết ra bản kế hoạch kinh doanh cho mọi ứng dụng tiềm năng; và thực tế là trước khi mọi ứng dụng cụ thể được hình dung ra. Tương tự như vậy, cam kết tài chính ban đầu của họ cũng khó có thể giải thích trên cơ sở của thị trường máy tính chủ yếu dựa trên công nghệ hiển thị LCD khi đó. Tuy nhiên, việc phải chờ đợi cho đến khi có thể xây dựng một bản kế hoạch kinh doanh thuyết phục, cụ thể cho sản phẩm đồng nghĩa với việc mất đi vị thế dẫn đầu về năng lực vào tay những doanh nghiệp rời bàn đạp nhanh hơn. Đến năm 1992, Sharp đã có 38% thị phần trong thị trường 2,1 tỷ đô-la cho màn hình LCD – ngành kinh doanh được kỳ vọng là sẽ tăng trưởng lên hơn 7 tỷ đô-la đến năm 1995.

Đầu tư phủ đầu vào năng lực cốt lõi không phải là việc đặt cược thật lớn cho một ẩn số. Mặc dù ta không thể viết bản kế hoạch kinh doanh cho một thị trường sản phẩm đầu cuối có khả năng sẽ không xuất hiện trong 5 hay 10 năm nữa, nhưng ta không buộc phải là thiên tài, hay phải có bằng MBA để biết, nếu kiểm soát phần đáng kể năng lực sản xuất loại màn hình xách tay có độ phân giải cao, tiêu thụ ít điện năng của thế giới, ta có thể tiếp cận hàng chục cơ hội sản phẩm đầu cuối. Chính khao khát đơn giản nhằm xây dựng vị thế dẫn đầu trong việc cung cấp những lợi ích khách hàng trọng yếu, và sức

tưởng tượng để hình dung ra những cách thức cung cấp lợi ích đó đã dẫn hướng quá trình xây dựng năng lực. Hiện nay, Sharp và Toshiba đang gặt hái kết quả tài chính từ khoản đầu tư tiên tri của mình. Và bất kỳ doanh nghiệp nào muốn bước chân vào chủng loại sản phẩm - thị trường mà thiết bị hiển thị xách tay giữ vai trò quan trọng (dù đó là IBM với máy tính xách tay, hay Apple với thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số), không sớm thì muộn, cuối cùng cũng sẽ phải bàn thảo và làm việc với Sharp hoặc Toshiba.

Rõ ràng những năng lực giá trị nhất là những năng lực đóng vai trò cửa ngõ dẫn tới những loại hình thị trường sản phẩm tiềm năng đa dạng. Nếu dùng phép so sánh tương tự với lĩnh vực tài chính, thì đầu tư cho vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi giống như đầu tư vào tùy chọn cổ phiếu. Người dẫn đầu năng lực cốt lõi sở hữu tùy chọn tham gia vào đủ dạng thị trường sản phẩm đầu cuối dựa trên năng lực cốt lõi đó. Các năng lực của Hewlett-Packard về công nghệ đo lường, điện toán và truyền thông mang lại cho công ty này tùy chọn tham gia vào một loạt rộng khắp các thị trường đòi hỏi sự xuất sắc trong những khu vực kỹ năng này. Cuộc theo đuổi không mệt mỏi vị trí dẫn đầu về công nghệ tiêu hình hóa của Sony đã mang lại cho công ty khả năng tiếp cận một loạt rộng khắp các sản phẩm nghe cá nhân. Năng lực cốt lõi của 3M về chất dính, chất nền và vật liệu cao cấp đã sản sinh ra hàng chục ngàn sản phẩm. Tất nhiên, mặt trái là ở chỗ nếu thất bại trong cuộc xây dựng vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi, doanh nghiệp có thể bị tước quyền tham gia không chỉ một thị trường sản phẩm, mà là đủ các loại cơ hội thị trường.

Năng lực cốt lõi là một nhóm các kỹ năng và công nghệ cho phép doanh nghiệp cung cấp một lợi ích cụ thể cho khách hàng. Ở Sony, lợi ích đó là “khả năng bỏ túi”, và năng lực cốt lõi là tiêu hình hóa. Ở Federal Express, lợi ích là chuyển phát kịp thời, và năng lực cốt lõi ở cấp rất cao là quản trị hậu cần. Hậu cần cũng là trọng tâm cho năng lực của Wal-mart trong việc cung cấp cho khách hàng các lợi ích lựa chọn, tính sẵn có và giá trị. Ở EDS, lợi ích khách hàng là luồng thông tin chạy suốt, và một trong những năng lực cốt lõi góp phần mang lại lợi ích này là tích hợp hệ thống. Motorola cung cấp cho khách hàng lợi ích truyền thông “tự do”, dựa trên sự tinh thông của Motorola đối với các năng lực về truyền thông không dây.

Cam kết của doanh nghiệp đối với công cuộc xây dựng năng lực cốt lõi mới là cam kết tạo ra hoặc hoàn thiện hơn nữa nhóm lợi ích khách hàng, chứ không phải cam kết đối với một cơ hội sản phẩm - thị trường cụ thể. Cam kết của Sony đối với khả năng bỏ túi đi trước sự ra đời của Walkman, thiết bị sử dụng CD xách tay và tivi bỏ túi. Cam kết đối với công cuộc xây dựng năng lực cốt lõi không dựa trên kế hoạch tài chính chi tiết danh nghĩa cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới cụ thể nhiều như dựa trên hiểu biết sâu sắc hơn về những lợi ích gắn với doanh nghiệp, giúp kiểm soát theo cách có phần khác thường khả năng cung cấp nhóm lợi ích khách hàng đa dạng đó.

Không thể giải thích khoản đầu tư cho vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi bằng sự đóng góp của năng lực đó cho vị thế dẫn đầu trong một chủng loại sản phẩm đơn lẻ. Ví dụ, trái ngược hoàn toàn với những cam kết ban đầu và bền bỉ đối với màn hình phẳng mà Sharp và Toshiba thể hiện, các doanh nghiệp của Mỹ có xu hướng chỉ quan tâm đến màn hình phẳng ở góc độ chúng là thành phần cần thiết cho các sản phẩm hiện tại, như máy tính xách tay hoặc tivi cỡ nhỏ. Hầu hết các doanh nghiệp phương Tây, tập trung vào vị thế dẫn đầu trong một thị trường sản phẩm đầu cuối cụ thể, suốt nhiều năm liền luôn vui vẻ với việc mua màn hình phẳng từ các nhà sản xuất Nhật Bản. Mãi đến gần đây, các doanh nghiệp của Mỹ mới bắt đầu nhận ra, màn hình phẳng có ứng dụng rất rộng, mà phần lớn là trong lĩnh

vực quân sự, và nếu họ tiếp tục dựa hoàn toàn vào các nhà cung cấp Nhật Bản, họ sẽ không chỉ từ bỏ phần giá trị gia tăng đáng kể trên sản phẩm hiện tại, mà còn mang lại cho các nhà cung cấp Nhật Bản và đối thủ cạnh tranh khả năng tiếp cận có lợi đối với đủ kiểu thị trường mới. Thực tế này cuối cùng đã thúc đẩy Bộ Quốc phòng Mỹ tài trợ 110 triệu đô-la trong thời gian ba năm cho gần 30 doanh nghiệp Mỹ nghiên cứu về màn hình phẳng. Đầu năm 1994, Washington đã tiến hành bàn thảo về các đề xuất tăng hỗ trợ chính phủ lên 500 triệu đô-la cho các nhà sản xuất màn hình phẳng tương lai của Mỹ. Chỉ có thời gian mới có thể cho biết, liệu cam kết này sẽ khởi động tiến trình xây dựng năng lực công nghệ màn hình phẳng của Mỹ hay lại là một minh chứng cho trường hợp đầu tư quá ít và quá muộn.

Thật khó leo lên được chuyến tàu xây dựng năng lực một khi nó đã rời ga. Khó khăn hơn nữa cho bất kỳ doanh nghiệp nào, bắt đầu từ con số 0, nhanh chóng bắt kịp năng lực không dây của Motorola, kỹ năng kỹ thuật tài chính thực hành của Goldman Sachs, hay khả năng phân phối của Charles Schwab. Bởi lẽ xây dựng năng lực là quá trình học hỏi mang tính tích lũy hơn là cú nhảy vọt có tính sáng tạo, nên rất khó “nén thời gian” xây dựng năng lực. Vòng đời sản phẩm có thể rút ngắn, song công cuộc tìm kiếm vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi nhiều khả năng vẫn phải đo lường bằng năm, hơn là bằng tháng.

Vì vậy, cuộc cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về năng lực thường xảy ra trước cuộc cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về sản phẩm. Mặc dù AT&T bắt đầu nghiên cứu điện thoại truyền hình từ hàng chục năm trước, nhưng năng lực cốt lõi trọng yếu là nén hình vẫn chưa đủ tiên tiến để truyền các hình ảnh động, chất lượng như tivi qua một đường dây điện thoại duy nhất. Như chúng ta đã thấy trong trường hợp của VCR, JVC phải mất gần 20 năm để hoàn thiện những năng lực ghi băng hình góp phần vào thành công của công ty với công nghệ VHS; Philips cũng mất khoảng thời gian tương tự mới xác lập được vị thế dẫn đầu về công nghệ lưu trữ phương tiện quang học và phát lại.

CẠNH TRANH GIỮA CÁC DOANH NGHIỆP

Trong phần lớn trường hợp, đơn vị phân tích chiến lược cạnh tranh thường là một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Các vấn đề định vị, đường cong kinh nghiệm, hướng dẫn gia nhập, định giá, chi phí và sự khác biệt, cảnh báo cạnh tranh và rào cản gia nhập thường được thảo luận trong tình huống của một sản phẩm đơn lẻ hoặc một dòng các sản phẩm có sự liên kết chặt chẽ. Tương tự như vậy, cuộc chiến cạnh tranh cũng thường được mô tả trên phương diện sản phẩm: Diet Coke với Diet Pepsi, Powerbook của Apple với ThinkPad của IBM, hay các dịch vụ xuyên Đại Tây Dương hạng nhất của American Airlines với British Airways. Tuy nhiên, các doanh nghiệp còn cạnh tranh theo cách thức cơ bản hơn nữa. American Airlines cạnh tranh với British Airways nhằm phát triển năng lực quản lý đội bay, dịch vụ khoang hành khách và hệ thống đặt chỗ. Cuộc cạnh tranh của Ford với Honda không chỉ dừng lại ở Taurus với Accord; nó bao gồm cả những cuộc chiến kéo dài hàng chục năm, nhằm giành vị thế dẫn đầu về hệ bánh răng truyền động, linh kiện điện tử cho phương tiện và phong cách đẳng cấp.

Cuộc cạnh tranh năng lực không phải là cuộc chiến giữa sản phẩm với sản phẩm, hay thậm chí giữa hoạt động kinh doanh với hoạt động kinh doanh. Nó là cuộc chiến giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp. Trong cuộc cạnh tranh xây dựng vị thế dẫn đầu về những năng lực như xử lý hình ảnh điện tử, in ấn và quang học, Canon cạnh tranh với đủ loại “đối thủ năng lực”, trong đó có Toshiba, Kodak, Nikon và Hewlett-Packard. Wal-Mart cạnh tranh với Kmart và Sears trong việc phát triển hệ thống hậu cần tầm cỡ thế giới. Glaxo cạnh tranh với Merck để phát triển năng lực khám phá ra các loại thuốc mới. Có một số lý do lý giải việc quan niệm cuộc cạnh tranh vì năng lực là cuộc cạnh tranh giữa

doanh nghiệp lại hợp lý.

Thứ nhất, như chúng tôi đã tranh biện, năng lực cốt lõi không có tính đặc thù sản phẩm. Chúng góp phần củng cố sức cạnh tranh của nhiều loại sản phẩm hay dịch vụ. Theo nghĩa này, năng lực cốt lõi vượt ra khỏi bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ cụ thể nào và thực tế là có thể vượt ra khỏi bất kỳ đơn vị kinh doanh đơn lẻ nào trong doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi cũng tồn tại lâu hơn bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ đơn lẻ nào. Mặc dù các kỹ năng cấu thành năng lực tiêu hình hóa của Sony đã thay đổi đáng kể tính từ lần đầu công ty được phòng thí nghiệm Bell Labs cấp phép sản xuất bóng bán dẫn, và mặc dù nhiều sản phẩm mà Sony khai thác từ năng lực này đã phát triển và thay đổi, song tiêu hình hóa vẫn là trọng tâm trong năng lực cạnh tranh của Sony suốt nhiều thập kỷ. Tương tự như vậy, năng lực cốt lõi của Motorola trong công nghệ truyền thông không dây sống lâu hơn phần lớn các công nghệ cụ thể góp phần tạo nên năng lực đó cũng như phần lớn sản phẩm là hiện thân của nó.

Thứ hai, vì năng lực cốt lõi góp phần củng cố sức cạnh tranh của nhiều loại sản phẩm hoặc dịch vụ, nên sự thắng thua trong cuộc chiến giành vị thế dẫn đầu về năng lực có thể có tác động sâu rộng đến tiềm năng tăng trưởng và khác biệt cạnh tranh của doanh nghiệp, tác động lớn hơn nhiều so với sự thành bại của một sản phẩm đơn lẻ. Nếu Motorola mất đi vị thế dẫn đầu về năng lực không dây, phổ hoạt động kinh doanh rộng khắp của công ty sẽ bị ảnh hưởng – bao gồm máy nhắn tin, điện thoại di động hai chiều và điện thoại di động.

Thứ ba là vì vốn đầu tư, sự liêu lĩnh và khung thời gian cần thiết để đạt được vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi thường vượt ra khỏi nguồn lực và sự kiên nhẫn của một đơn vị kinh doanh đơn lẻ, nên một số năng lực sẽ không thể xây dựng nếu không có sự hỗ trợ trực tiếp của doanh nghiệp. Ban quản trị cấp cao không thể phó mặc việc xác định và duy trì đầu tư cho những năng lực cốt lõi giúp bảo đảm vị thế của doanh nghiệp trong thị trường tương lai cho các đơn vị kinh doanh riêng lẻ, mỗi đơn vị chỉ chăm chú quan tâm đến việc bảo vệ vị thế của mình trong thị trường hoặc sản phẩm sẵn có.

Quan trọng hơn cả là, chỉ bằng cách xây dựng và nuôi dưỡng năng lực cốt lõi, ban quản trị cấp cao mới có thể đảm bảo sự phát triển liên tục của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi là mạch nguồn phát triển sản phẩm tương lai. Chúng là “gốc rễ” của năng lực cạnh tranh, còn các sản phẩm và dịch vụ riêng lẻ là “hoa trái”. Tất cả các ban quản trị cấp cao cạnh tranh không chỉ vì mục đích bảo vệ vị thế của doanh nghiệp ở thị trường hiện tại, mà còn nhằm định vị doanh nghiệp để thành công trong thị trường mới. Vì lẽ đó, bất kỳ ban quản trị cấp cao nào không thể nhận lãnh trách nhiệm xây dựng và nuôi dưỡng năng lực cốt lõi, đang vô tình thế chấp tương lai của chính mình.

THẾ NÀO LÀ “NĂNG LỰC CỐT LÕI”?

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, có nhiều doanh nghiệp không phân biệt thế nào là năng lực cốt lõi. Khi giới thiệu khái niệm này, có lẽ nên đưa ra định nghĩa cụ thể hơn về năng lực cốt lõi trước khi tiếp tục xem xét bản chất của cuộc “cạnh tranh năng lực”.

Tích hợp kỹ năng

Năng lực là một nhóm các kỹ năng và công nghệ, chứ không phải một kỹ năng hay công nghệ đơn lẻ. Ví dụ, năng lực của Motorola trong việc sản xuất với thời gian vòng đời ngắn (giảm thiểu thời gian từ khi nhận đến khi thực hiện đơn hàng) dựa trên nhiều loại kỹ năng nền tảng, bao gồm kỷ luật thiết kế giúp

tôi đa hóa sự tương đồng trên một dòng sản phẩm, sản xuất linh hoạt, hệ thống nhập đơn hàng tinh vi, quản lý hàng lưu kho và quản trị nhà cung ứng. Năng lực cốt lõi mà Federal Express sở hữu trong ngành chuyên phát bưu kiện dựa trên sự tích hợp công nghệ mã vạch, truyền thông không dây, quản trị mạng lưới và lập trình tuyến tính. Chính sự tích hợp này là dấu hiệu xác nhận năng lực cốt lõi. Năng lực cốt lõi là toàn bộ kiến thức thu nhận được từ các nhóm kỹ năng và đơn vị đơn lẻ trong tổ chức. Vì vậy, năng lực cốt lõi không thể nằm hoàn toàn ở một nhóm nhỏ hay đơn lẻ nào.

Lần ranh phân biệt giữa một kỹ năng cụ thể và năng lực cốt lõi mà nó góp phần tạo dựng rất khó xác định. Thực tế mà nói nếu khi xác định năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp hay một đơn vị kinh doanh quy mô vừa, ban quản lý đưa ra 40, 50 “năng lực” hoặc hơn thế, rất có thể họ đang mô tả các kỹ năng và công nghệ cấu thành, hơn là năng lực cốt lõi. Ngược lại, nếu họ chỉ liệt kê được một hoặc hai năng lực, có thể họ đang dùng cấp độ tập hợp quá khái quát để đưa ra một kiến giải ý nghĩa bất kỳ. Cấp độ tập hợp hữu dụng nhất thường là cấp độ tạo ra đầu đó trong khoảng 5-15 năng lực cốt lõi. Tuy nhiên, nếu ban quản lý hiểu rõ toàn bộ hệ thống cấp bậc năng lực – từ đại năng lực (hậu cần trong trường hợp của Federal Express), tới năng lực cốt lõi (theo dõi bưu kiện), tới các kỹ năng cấu thành (đọc mã vạch), câu hỏi về vị trí cần vạch đường phân chia kỹ năng đóng góp và năng lực chủ yếu chỉ còn là vấn đề tiện lợi. Trong bất kỳ trường hợp nào, để thực sự quản lý kho năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, ban quản trị cấp cao phải có khả năng tháo rời năng lực cốt lõi thành các thành phần cấu thành, xuống đến cấp độ cá nhân cụ thể với tài năng cụ thể.

Cốt lõi với không cốt lõi

Dù ta dùng thuật ngữ năng lực hay khả năng, tiền đề khởi xướng vẫn là cuộc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp giống cuộc đua làm chủ năng lực, không kém gì cuộc cạnh tranh giành vị thế và quyền lực thị trường. Hẳn nhiên, không có điều gì mới mẻ trong đề xuất doanh nghiệp “cạnh tranh về năng lực”. Sự phân biệt tỉ mỉ sẽ cần đến khi ta nỗ lực phân biệt giữa những năng lực hay khả năng là “cốt lõi” và những năng lực “không cốt lõi”. Nếu ta tạo ra một kho bao gồm tất cả các “năng lực” có thể có vai trò quan trọng với thành công của một hoạt động kinh doanh cụ thể, nó sẽ là một danh sách dài, thực ra là quá dài đến độ không còn chút tính hữu dụng đáng kể nào về mặt quản trị. Ban quản trị cấp cao không thể chú ý đồng đều đến mọi năng lực; sẽ phải có ý thức nào đó về những hoạt động thật sự đóng góp cho sự thịnh vượng lâu dài của doanh nghiệp. Vì vậy, mục đích đặt ra là tập trung sự chú ý của ban quản trị cấp cao vào những năng lực nằm ở trung tâm, chứ không phải ngoại vi của thành công cạnh tranh dài hạn. Để được coi là năng lực “cốt lõi”, kỹ năng phải vượt qua ba bài kiểm tra.

Giá trị khách hàng. Năng lực cốt lõi phải góp phần đáng kể vào giá trị cảm nhận bởi khách hàng. Năng lực cốt lõi là những kỹ năng cho phép doanh nghiệp cung cấp lợi ích khách hàng cơ bản. Sự khác biệt giữa năng lực cốt lõi và không cốt lõi một phần nào đó nằm ở sự khác biệt giữa lợi ích khách hàng cốt lõi và không cốt lõi. Đây chính là kiểu phân biệt dẫn chúng tôi tới việc coi bí quyết về động cơ của Honda là năng lực cốt lõi và khả năng quản trị mối quan hệ với đại lý của công ty này là năng lực thứ cấp. Mặc dù có ý nghĩa quan trọng đối với quá trình bán hàng, nhưng trải nghiệm mà một khách hàng tiềm năng có với đại lý của Honda không cấu thành nên lợi ích khách hàng cốt lõi. Có rất ít khách hàng chọn Honda thay vì các nhãn hiệu cạnh tranh vì năng lực độc đáo nào đó từ phía đại lý của Honda. Honda cũng không cho rằng mạng lưới đại lý của mình mang đến cho khách hàng những trải nghiệm vượt trội, so với mạng lưới đại lý của Toyota, BMW hay một đối thủ cạnh tranh hàng đầu nào khác. Trong khi đó, khả năng của Honda trong việc chế tạo ra những động cơ và hệ bánh răng truyền động tốt

nhất thế giới thật sự mang đến cho khách hàng những lợi ích giá trị: siêu tiết kiệm nhiên liệu, gia tốc mạnh mẽ, dễ tăng tốc và ít rung ồn. Một điều thú vị cần lưu ý là trong quảng cáo hỗ trợ cho đợt ra mắt mẫu xe Accord cải tiến của Honda ở Mỹ, động cơ của xe được trình bày trong cột lớn, trong khi mạng lưới đại lý không hề được đề cập. Điều này không nhằm để nói bộ máy bán hàng không bao giờ có thể là năng lực cốt lõi. Trong nhiều năm, lực lượng bán hàng được đào tạo cực kỳ bài bản của IBM là nhân tố quan trọng trong khả năng làm cầu nối trung gian giữa nhu cầu khách hàng và năng lực công nghệ của công ty này.

Năng lực cốt lõi phải góp phần quan trọng vào giá trị cảm nhận bởi khách hàng không ngụ ý năng lực cốt lõi sẽ dễ nhận thấy, hay dễ hiểu với khách hàng. Rất ít khách hàng có thể diễn đạt bằng lời lý do chính xác cho việc tại sao trải nghiệm lái xe Honda lại tuyệt vời hơn trải nghiệm, ví dụ, với Chevrolet Lumina. Tương tự như vậy, rất ít người dùng máy tính có thể nói nhiều về những năng lực hỗ trợ cho giao diện thân thiện với người dùng của chiếc máy Macintosh, nhưng họ thật sự biết rằng loại máy tính này rất dễ dùng. Điều mà khách hàng dễ nhận thấy là lợi ích, thay vì ý nghĩa kỹ thuật của năng lực là nền tảng cho lợi ích đó.

Khách hàng là vị quan tòa tối cao đánh giá liệu một năng lực nào đó có phải là năng lực cốt lõi hay không. Trong nỗ lực xác định năng lực cốt lõi, doanh nghiệp phải không ngừng đặt ra câu hỏi, một kỹ năng cụ thể có đóng góp đáng kể cho giá trị cảm nhận bởi khách hàng không. Mặc dù đa phần các doanh nghiệp đều có hệ thống phân rã chi phí chi tiết cho sản phẩm hay dịch vụ của mình, nhưng có rất ít doanh nghiệp có hệ thống phân rã giá trị chi tiết. Những câu hỏi cần trả lời gồm có: Các “yếu tố giá trị” trong sản phẩm hay dịch vụ này là gì? Thật ra khách hàng đang trả cho cái gì? Tại sao khách hàng sẵn lòng trả nhiều hơn hay ít hơn cho một sản phẩm so với sản phẩm khác? Yếu tố giá trị nào có ý nghĩa quan trọng nhất với khách hàng, và do đó đóng góp nhiều nhất cho việc hiện thực giá? Những phân tích như vậy đảm bảo rằng doanh nghiệp sẽ tập trung nỗ lực của mình vào những năng lực cốt lõi tạo nên sự khác biệt thật sự đối với khách hàng.

Có một ngoại lệ quan trọng đối với quy tắc, năng lực cốt lõi phải có đóng góp đáng kể cho giá trị khách hàng. Những năng lực liên quan đến quy trình và sản xuất, tạo nên lợi ích chi phí to lớn cho nhà sản xuất cũng có thể được coi là năng lực cốt lõi, dù có rất ít hoặc không có lợi ích chi phí nào được chuyển tới khách hàng. Ví dụ, một công ty hóa chất có thể có năng lực quy trình, cho phép công ty sản xuất ra loại nhựa nhất định với chi phí rẻ hơn 20% so với bất kỳ doanh nghiệp nào khác trên thế giới. Nhựa hoàn toàn có thể là hàng hóa đại trà và có mức giá thế giới phản ánh cơ cấu chi phí của nhà sản xuất hiệu quả kém nhất ngành. Nhà sản xuất hoạt động hiệu quả hơn, với năng lực quy trình, có thể chọn “tích lũy” lợi thế chi phí, thay vì chuyển nó qua cho khách hàng. Vì vậy, bất kỳ nhóm kỹ năng nào tạo ra lợi thế chi phí đáng kể cho việc cung cấp một lợi ích khách hàng cụ thể cũng có thể được gọi là năng lực cốt lõi.

Khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Để có đủ tư cách là năng lực cốt lõi, năng lực phải độc đáo xét trên tính cạnh tranh. Điều này không có nghĩa để có tư cách là cốt lõi, năng lực phải được nắm giữ riêng bởi một doanh nghiệp duy nhất, mà nó có nghĩa là bất kỳ năng lực nào có độ phủ rộng khắp ngành không nên được coi là cốt lõi, tất nhiên trừ khi cấp năng lực đó của doanh nghiệp vượt trội hơn hẳn so với các doanh nghiệp khác. Vì vậy, ta có thể lý luận rằng, trong khi hệ bánh răng truyền động là năng lực cốt lõi của Honda, thì trong một hoặc 20 năm trở lại đây, chúng không phải là năng lực cốt lõi của Ford.

Bất kỳ ngành nào cũng sẽ có nhiều kỹ năng và năng lực là điều kiện tiên quyết để gia nhập ngành, song lại không tạo ra sự khác biệt đáng kể nào với đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi gọi những kỹ năng như vậy là “khoản cược trên bàn”. Cũng như ta có thể cần 100 hoặc 500 đô-la để với đến bàn đặt cược cao ở Las Vegas, doanh nghiệp cũng sẽ cần có một tập hợp năng lực tối thiểu nào đó cho mục đích đơn giản là tham gia vào một ngành cụ thể. Khoản cược trên bàn trong ngành chuyển phát bưu kiện gồm có những lái xe cư xử lịch thiệp, được đào tạo bài bản. Mặc dù không một công ty chuyển phát nào tồn tại lâu dài mà không có những lái xe tài giỏi, nhưng thái độ và năng lực của người lái xe không phải là đặc điểm tạo ra sự khác biệt giữa các công ty chuyển phát lớn. Nói tóm lại, có sự khác biệt giữa năng lực “cần thiết” và năng lực “khác biệt hóa”. Việc định nghĩa một năng lực là cốt lõi sẽ vô ích nếu năng lực đó có mặt ở khắp nơi và có thể bắt chước dễ dàng bởi đối thủ cạnh tranh.

Trong một số trường hợp, các nhà quản lý tin rằng một năng lực cụ thể vẫn chưa được phát triển đúng mức dù phổ biến trong ngành. Một năng lực như vậy có thể được nhắm làm mục tiêu phát triển thành năng lực cốt lõi tiềm năng nếu các nhà quản lý tin là có cơ hội cải thiện đáng kể và khách hàng sẽ đánh giá cao những cải thiện như vậy. Nỗ lực của hãng hàng không British Airways trong việc cung cấp dịch vụ khoang hành khách vượt trội hơn hẳn cấp dịch vụ bình thường của ngành là một ví dụ.

Một lần nữa, cũng tương tự như việc khách hàng cung cấp bài kiểm tra thực tế để xác định cái gì là năng lực cốt lõi, cái gì không, đối thủ cạnh tranh cũng vậy. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các doanh nghiệp thường xác định một tập hợp kỹ năng cụ thể là năng lực cốt lõi, ngay cả khi kỹ năng đó là đồng tiền chung trong ngành, hay khi cấp thành tích riêng của doanh nghiệp trong lĩnh vực kỹ năng đó thấp hơn nhiều so với cấp cao nhất của ngành. So sánh đối chuẩn năng lực của một doanh nghiệp với năng lực của đối thủ cạnh tranh giúp bảo vệ chúng ta trước xu hướng tự nhiên là quá đề cao tính độc đáo của năng lực riêng.

Khả năng mở rộng. Ngay từ đầu, chúng tôi đã tranh biện rằng, năng lực cốt lõi là cửa ngõ đi tới thị trường tương lai. Mặc dù một năng lực cụ thể có thể là cốt lõi trong mắt đơn vị kinh doanh đơn lẻ mà nó đáp ứng được bài kiểm tra về giá trị khách hàng và tính độc đáo cạnh tranh, nhưng nó có thể không phải là năng lực cốt lõi xét theo quan điểm của doanh nghiệp nếu doanh nghiệp không thể mừng tưng ra những sản phẩm hay dịch vụ mới sinh ra từ năng lực đó. Thực tế là điều này cho thấy rằng khi xác định năng lực cốt lõi, các nhà quản lý phải làm việc hết sức vất vả để trừu tượng hóa khỏi một cấu hình sản phẩm cụ thể mà năng lực hiện đang được sử dụng, và hình dung ra những cách thức áp dụng năng lực đó trong đầu trường sản phẩm mới.

Ví dụ, mặc dù SKF, nhà sản xuất ổ đĩa hàng đầu thế giới, không cưỡng lại được việc định nghĩa năng lực cốt lõi của mình là ổ đĩa, nhưng một định nghĩa như vậy mang những hạn chế không cần thiết xét trên phương diện cung cấp khả năng tiếp cận thị trường mới. Chắc chắn các kỹ sư và chuyên gia marketing của SKF đã miệt mài tìm kiếm mọi cơ hội để áp dụng chuyên môn ổ đĩa của công ty, nhưng có quá nhiều vị trí mà ta có thể đặt ổ đĩa. Sự tăng trưởng của công ty không cần phụ thuộc hoàn toàn vào việc tìm kiếm cách dùng mới cho ổ đĩa vì khi SKF chuyển từ cách nhìn về năng lực dựa trên sản phẩm sang cách nhìn dựa trên kỹ năng, các cơ hội mới nhanh chóng xuất hiện. SKF có năng lực về công nghệ chống ma sát (hiểu biết về cách thức mà các nguyên vật liệu kết hợp với nhau để tạo ra hoặc làm giảm ma sát), thiết kế chính xác (SKF là một trong số ít những công ty châu Âu có thể gia công kim loại cứng tới ngưỡng dung sai chặt đến khó tin) và sản xuất các thiết bị hình cầu hoàn hảo. Ta có thể suy đoán liệu SKF có khả năng sản xuất các đầu ghi tròn với độ chính xác cao, đặt trong một thiết

bị VCR, mà hiện chủ yếu là do các doanh nghiệp Nhật Bản sản xuất. Có lẽ SKF có thể làm ra những “viên bi” nhỏ xíu đặt trong bút viết – một linh kiện cũng thường do các doanh nghiệp Nhật Bản sản xuất. Năng lực cốt lõi thật sự là cốt lõi khi nó tạo dựng cơ sở cho việc gia nhập thị trường sản phẩm mới. Khi đánh giá tính mở rộng của năng lực, ban quản trị cấp cao phải hết sức tránh cái nhìn tập trung vào sản phẩm khi xem xét khả năng của doanh nghiệp.

Thế nào không phải là năng lực cốt lõi

Cũng tương tự như việc cần biết thế nào là năng lực cốt lõi, việc biết đâu không phải là năng lực cốt lõi cũng có ý nghĩa quan trọng. Chúng ta thường hết sức bối rối khi phân biệt giữa tài sản, cơ sở hạ tầng, lợi thế cạnh tranh, yếu tố thành công trọng yếu và năng lực cốt lõi. Trước hết, năng lực cốt lõi không phải là “bên có”, tức tài sản, theo nghĩa kế toán của từ này. Năng lực cốt lõi không xuất hiện trên bảng cân đối kế toán. Nhà máy, kênh phân phối, thương hiệu hay bản quyền sáng chế không phải là năng lực cốt lõi – chúng là phương tiện, chứ không phải kỹ năng. Tuy nhiên, tài quản trị nhà máy (ví dụ, sản xuất tinh gọn của Toyota), kênh phân phối (ví dụ, hệ thống hậu cần của Wal-Mart), thương hiệu (như quảng cáo của Coca-Cola), hay tài sản trí tuệ (như khả năng bảo vệ và khai thác danh mục bằng sáng chế của Motorola) đều cấu thành nên năng lực cốt lõi.

Không giống như tài sản vật lý, năng lực không “hao mòn” dù năng lực cốt lõi có thể giảm giá trị theo thời gian. Nhìn chung, khi càng được sử dụng nhiều, năng lực sẽ càng tinh xảo và giá trị. Khi Honda mở rộng năng lực động cơ của mình ra xe máy, ô tô, máy phát điện và các thiết bị tương tự, hiệu biết tổng thể của Honda về kỹ thuật buồng đốt đã tăng lên gấp bội. Chiều rộng ứng dụng cho phép Honda lấy một yếu tố năng lực được phát triển cho thị trường sản phẩm này và mở rộng nó sang thị trường sản phẩm khác. Không phải ngẫu nhiên mà Honda lại có khả năng sản xuất ra những động cơ xe nén gọn và mạnh mẽ đến vậy. Khi sản xuất xe máy, Honda đã hiểu từ trước đó rất lâu nhu cầu tối đa hóa tỷ lệ sức mạnh trên trọng lượng và sức mạnh trên kích thước của động cơ.

Rõ ràng nhất, năng lực cốt lõi là nguồn lợi thế cạnh tranh độc đáo xét về tính cạnh tranh và góp phần củng cố giá trị hoặc chi phí khách hàng. Tuy nhiên, trong khi mọi năng lực cốt lõi đều là nguồn lợi thế cạnh tranh, thì không phải tất cả các lợi thế cạnh tranh đều là năng lực cốt lõi. Tương tự, mọi năng lực cốt lõi đều có thể là yếu tố thành công trọng yếu, nhưng không phải mọi yếu tố thành công trọng yếu đều sẽ là năng lực cốt lõi. Một doanh nghiệp có thể đạt được thỏa thuận cấp phép, cho phép nó độc quyền tiếp cận một công nghệ cụ thể; một công ty có thể được cấp phép nhập khẩu độc quyền một sản phẩm nhất định; các nhà máy của một đơn vị kinh doanh có thể được ưu ái xây dựng gần nguồn cung ứng nguyên vật liệu thô; các nhà máy của một doanh nghiệp có thể nằm ở khu vực có chi phí nhân công thấp; khách hàng có thể muốn mua của một công ty vì sản phẩm được sản xuất trong nước, như trong chương trình “Mua hàng Mỹ”, hoặc vì chúng được sản xuất ở nước ngoài, như loại sâm-panh “thật” (tức sâm-panh Pháp). Mọi trường hợp trên đều là ví dụ về lợi thế cạnh tranh, và mỗi lợi thế này đều là yếu tố thành công trọng yếu, nhưng không có lợi thế nào là năng lực cốt lõi.

Năng lực cốt lõi đúng như ngụ ý của cái tên: khả năng, kỹ năng. Doanh nghiệp có thể có nhiều lợi thế không dựa trên kỹ năng và khả năng hơn đối thủ cạnh tranh. Điều này không khiến những lợi thế này mất đi giá trị hay tính trọng yếu đối với thành công, nhưng nó quả thật đồng nghĩa với việc những năng lực này sẽ được quản lý theo cách hoàn toàn khác với những năng lực hiện thân con người. Một trong những lý do khiến việc phân biệt năng lực cốt lõi và các dạng thức khác của lợi thế cạnh tranh trở nên quan trọng là doanh nghiệp sẽ dễ dàng nghỉ ngơi trên lợi thế tài sản hoặc cơ sở hạ tầng, và đầu tư

không đúng mức cho hoạt động xây dựng năng lực độc đáo. Ví dụ, suốt nhiều năm, Porsche có được sự nổi tiếng thực sự trong giới khách hàng sành sỏi công nghệ nhờ vào kỹ năng thiết kế tầm cỡ thế giới. Đáng tiếc là sức mạnh thương hiệu và khả năng ra giá trả thêm đã che mắt Porsche trước sự suy giảm tương đối của kỹ năng thiết kế độc đáo này. Không phải cơ sở kỹ năng của Porsche bị hoại dần đi, mà là kỹ năng thiết kế ô tô của các đối thủ cạnh tranh, trong đó chủ yếu là các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản đã cải thiện với tốc độ nhanh hơn nhiều so với Porsche. Đến đầu thập niên 1990, các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản đã sản xuất ra những chiếc xe thể thao đánh bại mọi đối thủ (Nissan 300ZX, Honda NSX, và Toyota Supra), các sản phẩm này được mua với giá thấp hơn nhiều chiếc Porsche 911 cao cấp, và đôi khi có hiệu quả vượt trội hơn hẳn. Suốt thập niên 1980, Porsche đã nâng giá bán một cách có vẻ thoải mái, làm dậy lên làn sóng thêm muốn thương hiệu trong giới trẻ. Chắc hẳn khách hàng đã dần nhận ra khoản tiền trả thêm cho thương hiệu Porsche không phải lúc nào cũng được hỗ trợ bởi lợi thế hiệu quả dựa trên năng lực. Kết quả là doanh số bán hàng của Porsche ở Mỹ đã giảm mạnh từ con số rất cao là 30.741 năm 1986 xuống còn 3.728 năm 1993.

Chúng tôi phân biệt giữa tài sản có sẵn (thương hiệu, tài sản, bằng sáng chế, cơ sở sẵn có, hạ tầng phân phối, v.v...) được thừa hưởng từ quá khứ và năng lực cần thiết để tạo ra lợi nhuận từ tương lai. Ta có thể hiểu chính xác năng lực của doanh nghiệp khi trừ lợi nhuận của doanh nghiệp cho tỷ lệ phần trăm lợi nhuận xuất phát từ tài sản có sẵn trong quá khứ. Phần lợi nhuận còn lại là thước đo khả năng quản lý và khai thác năng lực độc đáo của doanh nghiệp.

Intel đưa đến một ví dụ thú vị. Với lợi nhuận là 2,3 tỷ đô-la năm 1993, Intel là một trong những công ty bán dẫn sinh lợi nhất thế giới. Nhưng lợi nhuận của Intel không phải là thước đo năng lực hoàn toàn chính xác. Ấn trong lợi nhuận của Intel là hai “tài sản” quan trọng. Thứ nhất là bản quyền sở hữu trí tuệ. Không nghi ngờ gì về việc Intel là một doanh nghiệp đổi mới, sản xuất ra những thiết kế vi xử lý gọn nhẹ và tính toán chi li. Song mặt khác, nếu rào cản pháp lý đối với việc sao chép thiết kế bán dẫn cũng ít như rào cản sao chép khái niệm bán lẻ, thì phần lớn lợi nhuận của Intel sẽ bị chia sẻ với những đối thủ cạnh tranh có khả năng “đánh cắp công nghệ” và sản xuất ra những con chip có thiết kế của Intel. Bản quyền tài sản trí tuệ của Intel, có được nhờ luật bằng sáng chế và được thực thi qua các phiên tòa, về bản chất, là khoản thuế đánh trên mọi khách hàng của Intel. Tài sản có sẵn thứ hai là cơ sở sẵn có của Intel. Việc chip X86 của Intel trở thành tiêu chuẩn của thế giới máy tính là nhờ phần lớn vào sức mạnh phân phối lớn mạnh của IBM. IBM đã biến kiến trúc X86 trở thành tiêu chuẩn thực tế. Cơ sở sẵn có cho bộ vi xử lý X86 đã mang lại cho Intel lợi thế to lớn trong việc di trú khách hàng từ dòng máy tính sử dụng chip 286 lên 386 đến 486 rồi tới chip Pentium.

Điều mà mọi nhà quản lý của Intel phải băn khoăn là Intel sẽ sinh lợi ra sao nếu hai tài sản có sẵn trên biến mất. Ví dụ, cuộc cạnh tranh giữa chip Pentium của Intel và chip Power-PC của IBM, Motorola và Apple sẽ ra sao nếu không có ràng buộc pháp lý về việc sao chép thiết kế chip, và không đối thủ cạnh tranh nào có lợi thế về cơ sở sẵn có tồn tại từ trước? Chắc chắn khả năng sinh lợi của Intel sẽ giảm mạnh. Thực tế, bản quyền tài sản trí tuệ bị đe dọa ở khắp nơi trên thế giới và đồng thời khi công nghệ vi xử lý thay đổi, Intel không thể tiếp tục ngoại suy một cách đơn giản dựa trên các thiết kế chip cũ hay dựa trên cơ sở sẵn có để lấy đà tiến lên. Giai đoạn mới của cuộc cạnh tranh sẽ mở ra tại nơi mà lợi thế duy nhất Intel có thể dựa vào là năng lực thiết kế, sản xuất và phân phối của chính mình. Sau cùng, điều duy trì khả năng cạnh tranh không phải là tài sản có sẵn của doanh nghiệp mà là năng lực. Các nhà quản lý phải có khả năng phân biệt hai phạm trù này.

Năng lực cốt lõi không phải là cách khác để mô tả chiến lược tích hợp theo chiều dọc. Trong khái niệm về năng lực cốt lõi, không có gợi ý nào cho thấy doanh nghiệp phải làm ra mọi thứ mà mình bán. Ví dụ, mặc dù Canon có ý thức rất rõ ràng về năng lực cốt lõi, nhưng công ty vẫn mua hơn 75% linh kiện sử dụng trong chiếc máy in của mình. Điều mà doanh nghiệp cần nỗ lực kiểm soát là những năng lực cốt lõi có đóng góp lớn nhất cho giá trị khách hàng. Nike có thể không khâu những đôi giày có gắn tên thương hiệu nổi tiếng của mình (công ty này thuê gia công công việc này, cũng như các công ty bảo hiểm thuê bên ngoài sản xuất giấy cho các biểu mẫu, hợp đồng), nhưng Nike thật sự kiểm soát năng lực hậu cần, chất lượng, thiết kế, phát triển sản phẩm, quảng cáo của vận động viên, phân phối và tiêu thụ.

Ở nhiều ngành hiện đang tồn tại xu hướng thoát khỏi tích hợp dọc hướng đến tích hợp ảo. Trong một liên minh hay mạng lưới, mỗi doanh nghiệp chuyên sâu vào một số năng lực cốt lõi. Mặc dù các nhà quản lý phải hiểu những kiểu năng lực cần thiết để cạnh tranh trong một sản phẩm hay thị trường cụ thể, nhưng họ không cần phải sở hữu toàn bộ phần bù trong khuôn khổ doanh nghiệp. Apple hiểu rõ điều này khi tập hợp các nhóm doanh nghiệp giúp mình phát triển và ra mắt sản phẩm Newton Message Pad. Tuy nhiên, ta cũng phải cẩn trọng để không quá hào hứng với những công ty hoạt động theo hình thức mạng lưới hay module. Ảnh hưởng, quyền lực và lợi nhuận của bất kỳ doanh nghiệp nào trong mạng lưới doanh nghiệp ảo cũng phụ thuộc vào sự độc đáo và tầm quan trọng tương đối của năng lực cốt lõi mà doanh nghiệp đó sở hữu. Một số năng lực là cốt lõi và định hình doanh nghiệp một cách độc đáo trong tâm trí khách hàng cũng như cung cấp khả năng tiếp cận thị trường mới, cần được giữ trong nội bộ. Thật khó có thể tưởng tượng ra việc Sony thuê ngoài năng lực video, hay Cargill thuê ngoài năng lực mua hàng hóa, UPS thuê ngoài năng lực truyền thông không dây trọng yếu, hay Swatch thuê ngoài kỹ năng sản xuất đồng mới với chi phí thấp. Quyết định về cái cần nắm giữ và cái cần thuê ngoài được trợ giúp bởi hiểu biết sâu sắc về thế nào là năng lực “cốt lõi” và thế nào thì không. Tuy nhiên, không có trường hợp nào, ý tưởng về năng lực cốt lõi lại là giấy phép tích hợp dọc vào những hoạt động không cốt lõi.

Giá trị biến đổi của năng lực

Năng lực cốt lõi của thập kỷ trước có thể sẽ trở thành năng lực thuần túy của thập kỷ này. Ví dụ, trong thập niên 1970 và 1980, chất lượng, theo cách đo bằng số lỗi trên phương tiện, chắc chắn là năng lực cốt lõi đối với các doanh nghiệp ô tô Nhật Bản. Độ tin cậy vượt trội là yếu tố giá trị quan trọng đối với khách hàng, và là yếu tố thực sự tạo khác biệt cho các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản. Phải mất hơn một thập kỷ các doanh nghiệp sản xuất ô tô phương Tây mới khép lại được khoảng cách chất lượng với các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Đến giữa thập niên 1990, chất lượng, xét theo số lỗi ban đầu trên mỗi phương tiện, trở thành điều kiện tiên quyết đối với mọi nhà sản xuất ô tô. Ở đây có sự vận hành của một động lực cũng phổ biến ở nhiều ngành khác. Sau một thời gian dài, cái từng là năng lực cốt lõi có thể trở thành năng lực tiêu chuẩn. Chất lượng, thời gian ra mắt thị trường nhanh và dịch vụ khách hàng trả lời nhanh – từng là những yếu tố thực sự làm nên sự phân biệt – hiện đang trở thành lợi thế thông thường ở nhiều ngành.

Đôi khi sự thay đổi cấu trúc mạnh mẽ trong một ngành có thể làm giảm đáng kể giá trị năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Ví dụ, hãy xem xét trường hợp các nhà thầu quốc phòng. Tất cả những doanh nghiệp từng làm việc với Bộ Quốc phòng Mỹ (DOD) đều tích lũy được năng lực độc đáo chuyên về những kỹ năng hợp đồng dựa trên các nguyên tắc đấu thầu cụ thể, vòng đời phát triển dài, thủ tục kế toán đặc thù, tính tuân thủ các hướng dẫn an ninh, v.v... Với sự “chấm dứt” Chiến tranh lạnh và cắt giảm đáng kể

hoạt động thu mua quốc phòng, các nhà thầu quân sự Mỹ nhận thấy một vài năng lực của mình chẳng còn giá trị như một hai chục năm trước. Mặc dù các nhà cung ứng cho DOD có năng lực kỹ thuật mạnh, nhưng họ không thể tạo ra những đột phá nhanh chóng trong thị trường thương mại, một phần vì đa số những năng lực trước đây của họ không có mấy giá trị trong các thị trường phi quốc phòng.

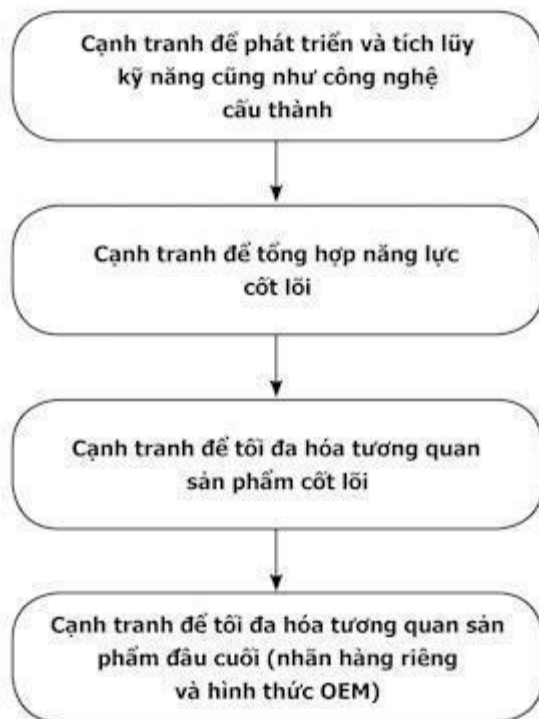
ĐA CẤP CẠNH TRANH NĂNG LỰC

Trong Chương 2 chúng tôi đã tranh luận rằng, cạnh tranh vì tương lai diễn ra ở ba giai đoạn (cạnh tranh giành vị thế dẫn đầu về tri thức, cạnh tranh để định hình con đường di trú và cạnh tranh giành thị phần và vị thế trên thị trường). Cạnh tranh năng lực diễn ra ở bốn cấp độ (Xem Hình 9-1). Hiểu biết về bản chất của cuộc cạnh tranh ở mỗi cấp độ là điều trọng yếu để giành chiến thắng trong cuộc đua xác lập vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi. Ở hầu hết các doanh nghiệp và trong hầu hết các giáo trình chiến lược, cạnh tranh vì tương quan thương hiệu, cấp 4, nhận được đến 99% sự chú ý. Chúng tôi tin điều này không thỏa đáng bởi cuộc chiến vì tương lai diễn ra chủ yếu từ Cấp 1 xuyên suốt đến Cấp 3, như chúng tôi trình bày sau đây.

Cấp 1: Phát triển và tích lũy kỹ năng cũng như công nghệ cấu thành

Mục tiêu của cạnh tranh ở Cấp 1 là tích lũy hoặc phát triển kỹ năng hoặc công nghệ cấu thành tạo nên năng lực cốt lõi cụ thể. Cuộc cạnh tranh này diễn ra trên thị trường công nghệ, tài năng, đối tác liên minh và bản quyền tài sản trí tuệ. Những doanh nghiệp có tầm nhìn xa cạnh tranh giành khả năng tiếp cận các kỹ năng và công nghệ đơn lẻ, cấu thành nên năng lực cốt lõi tổng thể hơn. Đối với một công ty được, cuộc chiến này có thể diễn ra dưới dạng thức cạnh tranh để “chiếm giữ” các giáo sư và khoa viện đại học đầu ngành trong các hợp đồng nghiên cứu dài hạn. Đối với một công ty điện tử Nhật Bản, cuộc chiến này có nghĩa là giành được vị thế vốn cổ phần hoặc giấy phép từ các công ty khởi nghiệp quy mô nhỏ ở California trước đối thủ. Đối với một công ty môi giới hàng đầu, cuộc chiến này có nghĩa là cạnh tranh tuyển dụng những tiến sĩ tài chính giỏi nhất mỗi năm.

Hình 9-1. Phát triển và tích lũy kỹ năng cũng như công nghệ cấu thành



Những doanh nghiệp có ý định xây dựng năng lực cốt lõi trong các lĩnh vực mới cũng có thể cạnh tranh để thiết lập mối quan hệ trước, và có thể là độc quyền với các bên hữu quan khác. Cuộc chiến này có thể đồng nghĩa với việc cạnh tranh giành khả năng tiếp cận hợp đồng nghiên cứu của chính phủ, cạnh tranh hình thành liên minh với một doanh nghiệp sở hữu những kỹ năng liên quan, hay cạnh tranh lôi kéo khách hàng tiềm năng vào một hợp đồng phát triển dài hơi. Các doanh nghiệp cũng dùng một cách khác để cạnh tranh vị thế dẫn đầu về năng lực, đó là cạnh tranh trở thành người đầu tiên đăng ký bằng sáng chế, nhằm bảo vệ phương pháp cung cấp lợi ích khách hàng riêng của họ khỏi các hành vi bất chước. Đòn bẫy nguồn lực ở giai đoạn này của cuộc chiến xuất phát chủ yếu từ khả năng tiếp cận và “hấp thu” kỹ năng cũng như công nghệ từ bên ngoài. Các doanh nghiệp Nhật Bản nói riêng và các doanh nghiệp Châu Á nói chung rất giỏi du nhập khoa học và ý tưởng từ phương Tây rồi kết hợp chúng thành những năng lực tầm cỡ thế giới. Công nghệ phương Tây được du nhập thông qua các liên minh chiến lược, thỏa thuận cấp phép, sự trở về của những sinh viên theo học tại các trường đại học của Mỹ và đầu tư vốn vào những doanh nghiệp khởi nghiệp, có tinh thần kinh doanh.

Thông thường, các liên minh dài hạn sẽ cho phép doanh nghiệp thu thập hiểu biết sâu sắc về những năng lực được chôn chặt trong cơ cấu của đối tác. Thomson, hãng điện tử tiêu dùng của Pháp, đã học hỏi được rất nhiều từ JVC, đối tác sản xuất VCR, về sự tương tác qua lại tinh vi của công nghệ cứng và các kỹ năng cải thiện quy trình góp phần tạo ra năng lực sản xuất tầm cỡ thế giới. Khi mối quan hệ này mới bắt đầu, Thomson không biết gì về cách sản xuất một thiết bị VCR – mà lúc đó là sản phẩm điện tử tiêu dùng phức tạp nhất hiện hữu. Sau khoảng 5 năm, Thomson có thể bắt đầu sản xuất VCR ở Singapore, mà ít nhiều không còn phụ thuộc vào sự giúp đỡ của JVC.

Các doanh nghiệp Nhật Bản đặc biệt giỏi trong việc học hỏi. NEC, một công ty có liên minh chiến lược quan trọng với Hughes, Intel, và Honeywell, cũng như hàng chục công ty khác, đã học hỏi được

rất nhiều từ các đối tác nước ngoài. Theo cách thức tương tự, General Motors đã sử dụng mối quan hệ liên doanh của mình với Toyota – NUMMI – làm cánh cửa tiếp cận phương pháp sản xuất có độ nhảy cao, công nghệ thấp tương đối. Vấn đề là nếu mục tiêu là du nhập thứ gì đó gần hơn với năng lực được phát triển toàn diện, thay vì một kỹ năng hay công nghệ cụ thể, thì mối quan hệ dài hạn với đối tác có năng lực có thể cần thiết.

Cấp 2: Cạnh tranh để tổng hợp năng lực

Mặc dù các doanh nghiệp có thể cạnh tranh trực tiếp để thuê tuyển những nhân vật chủ chốt, giành giấy phép độc quyền hay nắm giữ đối tác, nhưng cuộc cạnh tranh để biến những kỹ năng riêng lẻ thành năng lực ít mang tính trực tiếp hơn nhiều, dù không kém phần quan trọng hơn. Ở phần trước, chúng tôi đã tranh biện rằng, năng lực là sự tổng hợp của đủ loại kỹ năng, công nghệ và luồng kiến thức. Một danh mục gồm các kỹ năng riêng lẻ không phải là một dạng năng lực. Năng lực cốt lõi là một tấm thảm thêu, được dệt từ các sợi kỹ năng và công nghệ nổi bật. Công ty sản xuất ô tô có thể thuê những kỹ sư và chuyên gia công nghệ giỏi nhất và phung phí hàng tỷ đô-la cho hoạt động R&D, nhưng vẫn không thể sản xuất ra động cơ tốt nhất. Năng lực trong hệ bánh răng truyền động đòi hỏi sự tích hợp kiến thức về thiết kế buồng đốt, hệ thống quản trị động cơ điện tử, vật liệu cao cấp, v.v.... Điều trọng yếu là khả năng phối hợp nhiều loại kỹ năng và công nghệ khác biệt. Đối tượng cần đến là những chuyên gia có kiến thức tổng quát, chứ không phải chuyên gia ngành hẹp. Những chuyên gia có sự giao cảm với các ngành khác và có thể khắc phục cái nhìn cục bộ về nền tảng kỹ thuật hay chức năng cụ thể của bản thân đều rất hiếm. Cũng như sự hấp thu có vai trò quan trọng ngang bằng sự sáng tạo, tích hợp cũng vậy. Nếu năng lực sáng tạo của các doanh nghiệp Nhật Bản, trong các năm qua, không được phát triển cao như năng lực sáng tạo của một số đối thủ cạnh tranh phương Tây, thì hẳn các doanh nghiệp Nhật Bản đã bù đắp nhiều hơn bằng sự xuất sắc trong hoạt động hấp thu và tích hợp.

Nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn khi kết hợp các dòng khoa học hoặc công nghệ giúp kết hợp di sản của họ thành năng lực mới có trật tự cao hơn. Kodak đang nỗ lực đạt được kỳ tích như vậy bằng cách cố xóa nhòa ranh giới giữa các chuyên gia siêu vi hóa cùng chuyên gia xử lý ảnh kỹ thuật số và thiết bị điện tử. Một thành công sớm đối với Kodak là sản phẩm có tên gọi Tele-Cine, cho phép các nhà sản xuất phim chuyển đổi hình ảnh trên phim sang định dạng kỹ thuật số, thao tác với hình ảnh đó qua máy tính, rồi trả hình ảnh đó về định dạng phim mà không làm biến dạng chuẩn màu sắc hay giảm độ rõ ràng. Kodak đã giành được giải Oscar cho sản phẩm này.

Ở giai đoạn này của công cuộc xây dựng năng lực, đòn bẩy không chỉ đến từ việc vay mượn bên ngoài, mà còn từ việc tái sử dụng năng lực trong nhiều ứng dụng. Ví dụ, EDS đã áp dụng hiểu biết của mình về kỹ thuật sắp xếp lịch trình, hệ thống đặt chỗ và theo dõi vào các thị trường dọc đa dạng như cho thuê xe, du lịch hàng không và vận tải.

Cấp 3: Cạnh tranh tương quan (thị phần) sản phẩm cốt lõi

Cấp độ cạnh tranh thứ ba xảy ra xung quanh cái mà chúng ta gọi là sản phẩm cốt lõi, hay trong trường hợp của dịch vụ là nền tảng cốt lõi. Sản phẩm cốt lõi hay nền tảng cốt lõi thường thấy nhất là sản phẩm trung gian, nằm giữa năng lực cốt lõi và sản phẩm đầu cuối. Nhiều doanh nghiệp tìm cách bán sản phẩm cốt lõi cho doanh nghiệp khác, thậm chí cả đối thủ cạnh tranh, theo dạng thức nhà sản xuất thiết bị gốc (OEM), như một cách để nắm giữ “thị phần ảo”. Đòn bẩy ở đây xuất hiện từ việc “vay mượn”

kênh phân phối và thương hiệu của các đối tác cuối dòng. Thị phần ảo này, và doanh thu cũng như kinh nghiệm mà nó mang lại, cho phép doanh nghiệp đẩy nhanh nỗ lực xây dựng năng lực cốt lõi của mình.

Ví dụ, Canon bán kỹ thuật in laser cho Apple, Hewlett-Packard và các công ty sản xuất máy in laser khác. Kỹ thuật này là trái tim của máy in, và Canon cho đến nay vẫn là nhà sản xuất có nhiều sản phẩm từ kỹ thuật này nhất thế giới. Tương quan sản phẩm cốt lõi của Canon cao hơn nhiều so với tương quan thương hiệu của công ty trên thị trường máy in laser. Canon bằng lòng dựa vào sức mạnh phân phối của đối tác, và tập trung đầu tư xây dựng vị thế dẫn đầu về năng lực in laser và in phun bóng.

Việc đo lường trực tiếp tương quan năng lực của Canon sẽ rất khó, nhưng bằng cách xem xét tương quan sản phẩm cốt lõi – tức sản phẩm hoặc dịch vụ trung gian nằm giữa năng lực và sản phẩm đầu cuối, ta có thể đánh giá đúng tương quan năng lực của Canon. Các doanh nghiệp Nhật Bản nói riêng thường tập trung xây dựng tương quan sản phẩm cốt lõi như một cách để hỗ trợ nỗ lực xây dựng năng lực cốt lõi. Hầu hết mọi công ty Nhật Bản và tất cả các công ty đa quốc gia Hàn Quốc đều sử dụng mối quan hệ OEM để củng cố tương quan sản phẩm cốt lõi. Đôi khi sản phẩm cốt lõi được bán dưới dạng linh kiện, đôi khi chúng lại được đóng gói trong sản phẩm hoàn thiện và bán dưới tên công ty khác. Ví dụ gồm có việc sản xuất lò vi sóng cho GE, thiết bị ghi băng đĩa cho RCA, máy tính cho ICL, động cơ và hệ bánh răng truyền động cho Ford, linh kiện khung máy bay cho Boeing và màn hình phẳng cho Apple. Các doanh nghiệp châu Á thường có tỷ lệ tương quan sản phẩm cốt lõi trên tương quan thương hiệu lớn hơn 1. 1/3 số sản phẩm mà Samsung làm ra được bán dưới dạng linh kiện cho sản phẩm của công ty khác, hoặc dưới cái tên của công ty khác. Vì vậy, tương quan sản xuất của Samsung cao hơn nhiều so với tương quan thương hiệu. Mặc dù các doanh nghiệp Đài Loan hầu như ít được bên ngoài biết đến, nhưng giám đốc quốc gia của Intel tại Đài Loan tin rằng, bất kỳ một nhà sản xuất máy tính phương Tây nào cũng khó lòng cạnh tranh nếu thiếu một nhà cung cấp Đài Loan. “Tôi không nghĩ là hiện nay bất kỳ công ty máy tính nào có thể tồn tại mà không mua đồ từ Đài Loan. Đài Loan đã trở thành tay môi giới vũ khí trong cuộc chiến máy tính.” Các công ty Đài Loan như Acer, Tatung, Inventec, Datatech và Compal bán linh kiện cho Apple, Dell, IBM và AST.

Trên thực tế, mục tiêu ở đây có thể là xây dựng vị thế độc quyền trong một lĩnh vực năng lực cốt lõi cụ thể, hoặc tiến càng gần đến vị thế độc quyền càng tốt. Khả năng xây dựng vị thế độc quyền cho sản phẩm đầu cuối bị giới hạn bởi các ràng buộc pháp lý và sự xé lẻ kênh phân phối, nhưng trong tương quan sản phẩm cốt lõi, và kéo theo đó là tương quan năng lực cốt lõi không tồn tại những ràng buộc như vậy. Trong nhiều năm, theo sau sáng chế VHS, Matsushita đã sản xuất ra phần lớn linh kiện VCR của thế giới, thúc đẩy và củng cố năng lực của công ty về băng hình. Do đó, một ngành thường được tập trung nhiều ở cấp độ sản phẩm cốt lõi hơn là ở cấp độ sản phẩm đầu cuối. Vì vậy, mặc dù có vô số doanh nghiệp sản xuất máy tính xách tay, nhưng chỉ có hai công ty – Sharp và Toshiba – sản xuất số lượng lớn màn hình phẳng, khiến chiếc máy tính xách tay thật sự có thể xách đi dễ dàng. Năm 1993, thị phần màn hình phẳng của Sharp (gần 40%) cao hơn nhiều so với tương quan thương hiệu của bất kỳ khách hàng sản xuất máy tính nào của công ty. Với các cấp độ cạnh tranh khác nhau trong thị trường sản phẩm cốt lõi và sản phẩm đầu cuối, ta không nên ngạc nhiên khi thấy biên lợi nhuận mà Sharp và Toshiba đạt được từ doanh thu màn hình phẳng dồi dào hơn nhiều so với biên lợi nhuận mà những công ty lắp ráp sản phẩm đầu cuối như AST và Zenith đạt được.

Khái niệm về tương quan sản phẩm cốt lõi cũng có thể áp dụng trong các ngành dịch vụ. Marriott bán năng lực cốt lõi của mình về phục vụ đồ ăn và quản trị tiện nghi cho những công ty muốn thuê ngoài

hoạt động quản trị cơ sở hội nghị hay căng tin doanh nghiệp, cũng như cung cấp trực tiếp năng lực của mình cho các khách hàng thông qua hệ thống khách sạn mang thương hiệu Marriott. Federal Express đã tạo ra một ngành kinh doanh, trong đó công ty bán sản phẩm cốt lõi dưới dạng hệ thống và tư vấn cho bất kỳ công ty nào cần quản lý một vấn đề hậu cần phức tạp. Trong trường hợp này, FedEx không bán sản phẩm đầu cuối – dịch vụ chuyển phát bưu kiện – mà bán dịch vụ trung gian.

Sự sẵn sàng chia sẻ hệ thống đặt chỗ cho đối thủ cạnh tranh và bán dịch vụ thông tin qua công ty con về IT – AMRIS, cho phép hãng hàng không American Airlines tạo đòn bẩy cho khoản đầu tư xây dựng năng lực quản trị dữ liệu. Quan trọng hơn, cách này làm giảm động cơ của đối thủ cạnh tranh đối với việc đầu tư xây dựng năng lực tương tự. Theo thời gian, các đối thủ cạnh tranh ngày càng khó bị được với American về hoạt động đầu tư cũng như về cơ sở tri thức. Ta cũng có thể lý luận rằng, ngành hàng không ngày càng trở thành ngành quản trị thông tin, nếu xem xét số vé từ điểm tới điểm trên toàn cầu, nhu cầu nắm bắt và tương quan doanh thu gia tăng từ số tiền thu được từ du lịch hành khách thông qua việc vận chuyển lưu lượng thông qua các trung tâm và quản lý lòng trung thành của khách hàng thông qua các gói dịch vụ khách hàng thường xuyên. Thiết kế kiến trúc dữ liệu, lựa chọn các gói phần cứng và phần mềm, đào tạo hàng nghìn nhân viên đặt chỗ hàng không và đại lý du lịch, cũng như làm cho hệ thống vận hành trên “cơ sở thời gian thực” để định giá có chọn lọc chỗ ngồi trên một chuyến bay cụ thể giữa hai điểm là những kỹ năng hết sức phức tạp. Chúng hẳn nhiên là năng lực và doanh thu mà American thu được từ đối thủ cạnh tranh tiềm năng cho năng lực này, dưới dạng thức nền tảng quản trị dữ liệu cốt lõi không ngừng củng cố vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi của American.

Ngày càng có nhiều doanh nghiệp hiểu giá trị của việc bán sản phẩm cốt lõi. Trong những năm gần đây, IBM bắt đầu thay đổi chính sách lâu đời của mình và hiện công ty sẵn sàng bán sản phẩm cốt lõi (linh kiện và module) cho bất kỳ ai – dù đó là bạn hay thù. Từ năm 1990 đến năm 1993, doanh thu bán công nghệ cho đối tác bên ngoài của IBM đã tăng từ 300 triệu đô-la lên 3 tỷ đô-la. Có một số lý do cho sự chuyển đổi như vậy. Trong suốt những năm IBM chi phối tuyệt đối kênh phân phối (khi máy tính được bán gần như độc quyền thông qua các kênh trực tiếp và IBM có lực lượng bán hàng trực tiếp giỏi nhất và hùng hậu nhất), IBM không có mấy động cơ để bán sản phẩm cốt lõi cho các công ty bên ngoài. Kênh riêng của IBM mang lại cho công ty đủ khối lượng và thị phần để dẫn đầu trong cuộc đua cải thiện năng lực bán dẫn, phần mềm và kiến trúc máy tính. Với sự phát triển các kênh phân phối và đối thủ cạnh tranh mới, các nhà điều hành IBM dần nhận ra họ không thể bảo đảm vị thế dẫn đầu liên tục của công ty trong các khu vực năng lực cốt lõi trọng yếu trừ khi “khẩu độ” của IBM với thị trường được mở rộng. Độ phủ thị trường mà lực lượng bán hàng trực tiếp của IBM có được mỗi năm ngày càng chiếm tỷ lệ phần trăm nhỏ hơn trong toàn bộ thị trường khả dụng. Tương tự như vậy, công ty dần nhận ra rằng thương hiệu IBM cũng là cửa ngõ giới hạn thị trường tiềm năng một cách không cần thiết. Thêm vào đó, một số đối thủ cạnh tranh về năng lực cốt lõi của IBM (NEC, Sony và Sharp) ngày càng đa dạng hóa theo chiều ngang. Những công ty này có phạm vi sản phẩm rộng hơn để thu hồi vốn cho các nỗ lực xây dựng năng lực. Vì vậy, để duy trì vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi, IBM cần khối lượng mà công ty có thể có được bằng việc bán sản phẩm cốt lõi và nền tảng cốt lõi qua các kênh khác.

Quyết định bán sản phẩm cốt lõi để các công ty bên ngoài có thể tích hợp chúng vào sản phẩm mang thương hiệu của đối thủ cạnh tranh gây ra nhiều ý kiến phản đối trong lực lượng bán hàng trực tiếp và nhà điều hành marketing cấp cao của công ty. Câu hỏi mà lực lượng bán hàng nội bộ luôn đưa ra là “Làm sao chúng ta có thể duy trì sự khác biệt mang tính cạnh tranh nếu chúng ta bán sản phẩm cốt lõi

của mình, ‘vương trượng’ của mình cho đối thủ cạnh tranh.” Điều mà bộ phận marketing và bán hàng hiếm khi nhìn thấy là một câu hỏi khác “Làm sao chúng ta có thể duy trì vị thế dẫn đầu tuyệt đối về năng lực cốt lõi nếu chúng ta giới hạn khối lượng của mình, và do đó giới hạn luôn doanh thu, cơ hội học hỏi từ thị trường, ở kênh bán hàng riêng của chúng ta?”. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các nhà quản lý bán hàng và marketing càng giận dữ với quyết định bán sản phẩm cốt lõi cho công ty bên ngoài, khả năng kênh nội bộ kém hiệu quả hơn kênh phân phối thay thế càng lớn. Khi các đối thủ cạnh tranh, bằng cách mua lại sản phẩm cốt lõi của doanh nghiệp, có thể chào bán những sản phẩm có đặc tính hiệu quả tương tự, lực lượng bán hàng nội bộ sẽ chỉ thành công nếu họ có thể cung cấp cho khách hàng giá trị gia tăng bổ sung nào đó vượt lên trên giá trị vốn có của sản phẩm. Nếu họ không thể, và nếu họ là kênh đắt đỏ hơn kênh thay thế, không có lý do gì họ nên được trao độc quyền đối với sản phẩm cốt lõi của doanh nghiệp.

Theo nghĩa này, bán sản phẩm cốt lõi cho công ty bên ngoài thường là biện pháp lành mạnh đối với bộ phận bán hàng và marketing – nó đặt ra áp lực, buộc các nhà quản lý phải đảm bảo họ không chỉ thuần túy sống dựa vào khả năng cạnh tranh được tạo “từ đầu dòng” của ngành, mà còn phải bổ sung giá trị phù hợp với chi phí hoạt động của họ. Tương tự như vậy, bán sản phẩm cốt lõi cho công ty bên ngoài là thước đo hiệu quả để đánh giá liệu công ty có phải là người dẫn đầu về năng lực không. Nếu đối thủ cạnh tranh không xếp hàng mua sản phẩm cốt lõi của công ty, năng lực cốt lõi của công ty có lẽ không tuyệt vời như các nhân vật trong công ty tuyên bố.

Chúng tôi thấy có rất ít doanh nghiệp, mà ở đó sự phân biệt giữa tương quan năng lực cốt lõi, tương quan sản phẩm cốt lõi và tương quan thương hiệu được phân chia rõ ràng. Thông thường “tương quan” mà ban quản trị cấp cao quan tâm nhất là tương quan thương hiệu. Đây có thể là trọng tâm không thích đáng, đặc biệt là nếu nó dẫn tới những quyết định thuê ngoài sản phẩm cốt lõi, những sản phẩm là trọng yếu đối với khả năng cạnh tranh của sản phẩm đầu cuối. Một công ty thuê ngoài phần lớn sản phẩm cốt lõi có thể sẽ ngày càng phụ thuộc vào nhà cung cấp theo thời gian. Trước khi được BMW kéo nhanh ra khỏi sự kiểm soát của Honda, công ty sản xuất xe của Anh, Rover, phụ thuộc nặng nề vào Honda cho những linh kiện chính của ô tô như động cơ và thiết kế gầm xe. Phần vốn cổ phần của Honda là 20% không đánh giá đúng quyền kiểm soát thật sự của công ty Nhật Bản này đối với đối tác nước Anh. Khi tương quan thương hiệu của một công ty lớn hơn nhiều so với tương quan sản phẩm cốt lõi hay nền tảng cốt lõi, nó sẽ gặp phải nguy cơ mất quyền kiểm soát chính vận mệnh của mình. Một lần nữa, đây không phải là lý lẽ ủng hộ việc tự làm lấy mọi việc; đây chỉ là lý lẽ rất rõ ràng về những kỹ năng mà một doanh nghiệp coi là trọng yếu với sự khác biệt hóa và tăng trưởng mang tính cạnh tranh của mình và đảm bảo những kỹ năng này không bị mất đi thông qua hình thức thuê ngoài. Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp Mỹ ngày càng tỉnh táo hơn trước nguy cơ khi dựa vào đối thủ cạnh tranh tiềm năng cho nguồn cung cấp sản phẩm cốt lõi. Trong những ngành có vòng đời sản phẩm nhanh, quyết định từ chối một sản phẩm cốt lõi trọng yếu của nhà cung cấp khỏi khách hàng cuối dòng gây ra những hệ quả nghiêm trọng đối với khả năng cạnh tranh của đối tác. Không dưới một lần, các công ty của Mỹ đã đâm đơn kiện các nhà cung cấp Nhật Bản vì những vi phạm niềm tin như vậy. Tất nhiên, rất khó chứng minh nhà cung cấp đang làm điều gì đó khác ngoài việc “gỡ lỗi” trước khi vận chuyển sản phẩm cốt lõi tới khách hàng bên ngoài.

Sự phụ thuộc xoay quanh sản phẩm cốt lõi không phải luôn bất đối xứng; nó cũng có thể có qua có lại. Từ lâu Ford và Mazda đã trao đổi sản phẩm, cốt lõi và không cốt lõi, như Philips và Matsushita. Và mặc dù các nhà sản xuất máy tính của Mỹ phụ thuộc vào sản phẩm cốt lõi của các công ty Nhật Bản và

Đài Loan, nhưng các công ty châu Á cũng phải dựa vào những công ty như Microsoft và Intel để cung cấp trí tuệ cơ bản của máy tính. Ở đâu sản phẩm cốt lõi chảy theo cả hai hướng, ở đó mọi đối tác đều hiểu và làm việc để bảo vệ năng lực cốt lõi độc đáo của mình, và ở đâu tất cả các đối tác đều tỉnh táo trước các khía cạnh cạnh tranh và hợp tác của mỗi quan hệ thì ở đó thuê ngoài sẽ không dẫn tới tình trạng “đào trứng”. Một lần nữa, luận điểm ở đây không phải là doanh nghiệp phải tự làm mọi thứ mà mình bán, chỉ là khi quyết định thuê ngoài sản xuất các linh kiện trọng yếu, doanh nghiệp phải cẩn trọng xem xét các tác động cạnh tranh dài hạn và bản chất phụ thuộc sẽ sinh ra.

Vì vậy, luận điểm của chúng tôi là: Chiến lược doanh nghiệp không thể chỉ là hỗn hợp của các chiến lược đơn vị riêng lẻ. Vì năng lực cốt lõi là đơn vị cấp cao nhất và kéo dài nhất đối với công cuộc xây dựng chiến lược, chúng phải là chủ đề trung tâm của chiến lược doanh nghiệp. Ban quản trị cấp cao phải có quan điểm về những năng lực mới cần xây dựng. Ban quản trị cấp cao phải biết liệu năng lực hiện tại đang dần giảm giá trị hay đang được củng cố. Nó phải có khả năng phân biệt giữa hoạt động kinh doanh cần cắt bỏ với năng lực cần giữ lại ở hoạt động kinh doanh đó. Nó cũng phải nhận thức rõ về những nỗ lực xây dựng năng lực của đối thủ cạnh tranh và phải nhận ra đối thủ cạnh tranh năng lực của công ty có thể không phải là các đối thủ cạnh tranh sản phẩm đầu cuối hiện tại. Cách thức xây dựng quan điểm về năng lực cốt lõi trong một doanh nghiệp chỉ tập trung vào sản phẩm hoặc dịch vụ đầu cuối là chủ đề của Chương 10.

10. GẮN CHẶT QUAN ĐIỂM VỀ NĂNG LỰC CỐT LÕI

Quan điểm về năng lực cốt lõi không phải là quan điểm tự nhiên ở hầu hết các doanh nghiệp. Thông thường, ý thức cơ bản nhất về danh tính doanh nghiệp được xây dựng xung quanh các thực thể tập trung vào thị trường, thường được gọi là “đơn vị kinh doanh chiến lược”, thay vì năng lực cốt lõi. Mặc dù tập trung sự chú ý đáng kể vào sản phẩm đầu cuối trong tổ chức là việc làm hoàn toàn thích đáng, nhưng nhu cầu này cần được hỗ trợ thêm bởi sự tập trung rõ ràng không kém vào năng lực cốt lõi. Doanh nghiệp phải được xem xét không chỉ như danh mục sản phẩm hay dịch vụ, mà còn như danh mục năng lực.

RỦI RO KHI BỎ QUA NĂNG LỰC CỐT LÕI

Có nhiều nguy hiểm đón đợi một doanh nghiệp không thể khái niệm bản thân và đối thủ cạnh tranh trên phương diện năng lực cốt lõi. Đầu tiên là nguy cơ, cơ hội tăng trưởng sẽ bị cắt bỏ một cách vô ích. Tại sao CBS, công ty sở hữu mạng lưới truyền hình và ngành thu âm âm nhạc thành công, không nhìn thấy cơ hội cho truyền hình âm nhạc? Thay vì thế “khoảng trống” này lại được MTV của Viacom nắm bắt. Cơ hội khi rơi vào khe nứt của các định nghĩa thị trường hiện tại, và không có “nơi trú ngụ” tự nhiên sẽ thường bị bỏ qua. Hầu hết các doanh nghiệp đều nỗ lực xác định chính xác quyền sở hữu đến từng đơn vị của không gian thị trường hiện tại, nhưng có đúng là không nên dành sự chú ý tương đương cho việc giao trách nhiệm phụ trách không gian mới?

Thứ hai, ngay cả nếu ai đó trong tổ chức phát hiện thấy cơ hội mới, nếu những năng lực thiết yếu để đáp lại cơ hội đó nằm ở đơn vị kinh doanh khác, có thể sẽ chẳng có cách nào để tái phân công người “mang” năng lực vào đấu trường cơ hội mới. Giám đốc các đơn vị nổi tiếng là hay bảo vệ người “của mình”, và rất ít doanh nghiệp có cơ chế rõ ràng giúp đảm bảo những người tài năng nhất sẽ được sắp xếp để đứng sau những cơ hội mới hấp dẫn nhất. Kết quả là năng lực bị kìm hãm và phí phạm.

Thứ ba, khi doanh nghiệp tiến hành phân tách và chia thành các đơn vị kinh doanh nhỏ hơn nữa (một xu hướng phổ biến trong thời gian gần đây), năng lực có thể phân tán và suy yếu. Ranh giới giữa các đơn vị kinh doanh có thể khiến việc áp dụng chéo trở nên khó khăn, và làm chậm quá trình học hỏi tích lũy, qua đó năng lực được củng cố. Các đơn vị kinh doanh độc lập chỉ sẵn lòng hỗ trợ nỗ lực xây dựng năng lực tới mức độ là năng lực đó sẽ đóng góp vào khả năng cạnh tranh của sản phẩm đầu cuối hiện tại. Thông thường, một đơn vị kinh doanh đơn lẻ sẽ không thể duy trì khoản đầu tư hay sự kiên nhẫn để xây dựng năng lực cốt lõi mới.

Thứ tư, thiếu quan điểm về năng lực cốt lõi cũng có thể gây tê khiến một doanh nghiệp ngày càng phụ thuộc vào nhà cung cấp sản phẩm cốt lõi bên ngoài. Những nhà quản lý chỉ tập trung vào việc tối đa hóa tương quan thương hiệu có thể thấy việc “thuê” năng lực của đối thủ cạnh tranh sẽ thiết thực hơn là tự đầu tư, xây dựng năng lực riêng. Như chúng tôi đã trình bày, đây là con đường tắt để xây dựng khả năng cạnh tranh song thường nguy hiểm.

Thứ năm, nếu chỉ tập trung vào sản phẩm đầu cuối, doanh nghiệp sẽ không thể đầu tư thích đáng cho những năng lực cốt lõi mới, thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai. Sự tăng trưởng của ngày mai phụ thuộc vào công cuộc xây dựng năng lực của hôm nay. Đầu tư vào năng lực cốt lõi mới cung cấp hạt giống cho vụ mùa sản phẩm của ngày mai.

Thứ sáu, một doanh nghiệp không hiểu được cơ sở năng lực cốt lõi cho cuộc cạnh tranh trong ngành có thể sẽ bị bất ngờ trước đối thủ mới gia nhập, sử dụng năng lực được phát triển trong thị trường đầu cuối khác. Hãy làm chứng cho sự gia nhập ngành thẻ tín dụng của GM và AT&T. Khi xây dựng năng lực tài chính để hỗ trợ hoạt động kinh doanh cốt lõi, các doanh nghiệp đã dùng những năng lực này để bước vào ngành kinh doanh mới. Đây là chuyện thường xảy ra trong ngành dịch vụ tài chính, bởi bất kể sản phẩm đầu cuối tập trung vào cái gì, các công ty dịch vụ tài chính vẫn ganh đua giành vị thế dẫn đầu trong những khu vực năng lực thông thường (Xem Hình 10-1). Các doanh nghiệp thường bị bất ngờ khi đối thủ cạnh tranh xây dựng năng lực cốt lõi để hỗ trợ việc tham gia một thị trường sản phẩm đầu cuối sử dụng những kỹ năng đó để gia nhập thị trường khác.



Và thứ bảy, những doanh nghiệp không nhạy cảm với vấn đề năng lực cốt lõi có thể vô tình từ bỏ những kỹ năng giá trị khi cắt bỏ hoạt động kinh doanh kém hiệu quả. Trong thập niên 1970, Motorola đã bán các nhà máy sản xuất tivi cho Matsushita và loại bỏ ngành sản xuất tivi. Dù việc rút khỏi ngành thiết bị điện tử tiêu dùng cạnh tranh gay gắt có lẽ là quyết định nhìn xa trông rộng, nhưng có thể hiện Motorola đang ước mình giữ lại một số năng lực vùi lấp trong ngành kinh doanh thiết bị điện tử tiêu dùng trước đây. Gần đây, Motorola nhận ra mình phải tái xây dựng năng lực hiển thị video. Để bảo vệ năng lực cốt lõi, doanh nghiệp phải có khả năng phân biệt hoạt động kinh doanh tẻ nhạt với những năng lực tiềm ẩn giá trị, vùi lấp trong hoạt động kinh doanh đó.

QUAN ĐIỂM VỀ NĂNG LỰC CỐT LỐI

Để quan điểm năng lực cốt lõi bén rễ trong tổ chức, toàn bộ ban quản trị phải hiểu và tham gia đầy đủ vào 5 nhiệm vụ quản lý năng lực chủ yếu: (1) xác định năng lực cốt lõi hiện tại; (2) thiết lập chương trình hành động tích lũy năng lực cốt lõi; (3) xây dựng năng lực cốt lõi; (4) triển khai năng lực cốt lõi; và (5) bảo hộ và bảo vệ vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi.

Xác định năng lực cốt lõi

Doanh nghiệp không thể chủ động “quản lý” năng lực cốt lõi, nếu các nhà quản lý không chia sẻ quan điểm về những gì là năng lực cốt lõi. Vì vậy, sự rõ ràng trong định nghĩa của doanh nghiệp về năng lực cốt lõi và mức độ đồng thuận gắn với định nghĩa này là những bài kiểm tra sơ đẳng đối với năng lực quản lý năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Mặc dù hầu hết các nhà quản lý đều có ý thức nào đó về “những gì chúng ta làm tốt quanh đây”, nhưng họ không thể rút ra bất kỳ loại liên kết cụ thể nào giữa một tập kỹ năng nhất định cùng khả năng cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ đầu cuối. Vì vậy, nhiệm vụ đầu tiên trong công tác quản lý năng lực cốt lõi là tạo ra một “kho lưu” năng lực cốt lõi.

Khi quan sát những doanh nghiệp đang nỗ lực định nghĩa năng lực cốt lõi, chúng tôi thấy quá trình này thường diễn ra tùy tiện và mang tính chính trị. Nỗ lực đầu tiên thường tạo ra “danh sách cần dùng” dài dằng dặc, gồm nhiều kỹ năng, công nghệ và khả năng – một số trong đó là cốt lõi, nhưng đa phần là không. Mỗi người tham dự quá trình đều muốn đảm bảo các hoạt động mà mình quản lý đều được coi là “cốt lõi”. Cần rất nhiều nỗ lực để gỡ bỏ hoàn toàn năng lực ra khỏi sản phẩm và dịch vụ mà chúng gắn theo đó, để phân biệt giữa cốt lõi và không cốt lõi, để nhóm và tích hợp các kỹ năng cũng như công nghệ theo một cách có ý nghĩa nào đó, và để đưa ra những “nhãn mác” thực sự có khả năng mô tả và thúc đẩy hiểu biết chung. Thời gian cần thiết để đưa ra định nghĩa có tầm nhìn xa, sáng tạo và chung về năng lực cốt lõi ở một doanh nghiệp lớn nhiều khả năng được đo lường theo tháng hơn là theo tuần.

Chúng tôi thấy rằng các doanh nghiệp thường mắc vào một số cái bẫy khi nỗ lực xác định năng lực cốt lõi. Một trong những chiếc bẫy điển hình nhất là ủy quyền nhiệm vụ này cho cộng đồng kỹ thuật. Việc áp dụng phương pháp như vậy rõ ràng có rủi ro. Năng lực cốt lõi là linh hồn của doanh nghiệp và vì vậy, chúng phải là phần không thể tách rời quá trình quản trị chung. Khi chỉ có cộng đồng kỹ thuật cảm nhận được quyền sở hữu, sự hữu dụng của khái niệm này trong công cuộc xây dựng ngành kinh doanh mới gặp rủi ro lớn. Rất thường xuyên, khái niệm năng lực cốt lõi bị cộng đồng kỹ thuật chiếm đóng với nỗ lực giành vị thế và nguồn lực.

Những chiếc bẫy khác gồm nhầm lẫn giữa tài sản và cơ sở hạ tầng cho năng lực cốt lõi, và thiếu khả năng thoát khỏi quan điểm chính thống, tập trung vào sản phẩm về năng lực doanh nghiệp. Ngoài ra, nếu nhà điều hành quá vội vàng “hoàn tất công việc”, họ có thể không tạo ra được hiểu biết chung sâu sắc về ý nghĩa của “nhãn mác” năng lực cốt lõi được chọn. Nhiều người phải có khả năng mô tả năng lực bằng những từ ngữ giống nhau một cách duy lý và chia sẻ hiểu biết về những kỹ năng cấu thành được thể hiện trong năng lực. Ở Motorola, khi nghe ai đó nói về Khu vực Sản xuất Bán dẫn, các nhân viên của toàn công ty đều hiểu rõ về những sản phẩm có trong khuôn khổ bộ phận đó. Điều quan trọng không kém là mọi người đều chia sẻ định nghĩa tương đối chính xác về những gì được bao gồm trong năng lực “không dây” tổng quát của công ty.

Ngoài ra còn có một cạm bẫy thường xuyên khác. Các doanh nghiệp thường không thể áp dụng bài kiểm tra về “giá trị cảm nhận bởi khách hàng” cho danh sách năng lực của mình. Hiểu mối liên kết giữa năng lực và lợi ích là điều trọng yếu trong việc xác định những năng lực thật sự cốt lõi. Chúng tôi thường khuyên các ban quản trị nên tiếp tục tiến hành định nghĩa năng lực cốt lõi. Mỗi ban quản trị nên bao gồm một liên bộ phận nhân viên rộng khắp – về chức năng, bộ phận, địa lý và có thứ bậc. Tìm kiếm những cái nhìn đa dạng giúp đảm bảo rằng định nghĩa khả hữu nhất sẽ xuất hiện.

Điều quan trọng không chỉ dừng lại ở việc xác định và thống nhất thế nào là năng lực cốt lõi, mà là xác định những yếu tố góp phần tạo nên từng năng lực cốt lõi. Ví dụ, chuyên môn về khoa học màu sắc, mực in, thuốc nhuộm, chất nền, sơn phủ, xử lý giấy và một loạt các yếu tố hoặc kỹ năng riêng lẻ như

vậy bổ sung cho năng lực cốt lõi về kỹ thuật xử lý ảnh hóa học ở Eastman Kodak. Điều quan trọng là những kỹ năng riêng lẻ này được xác định và nhóm cá nhân sở hữu những kỹ năng này được phát triển. Có một công ty đã thành công trong việc phát triển hệ thống thứ bậc mở rộng từ năng lực sang kỹ năng và công nghệ sang cá nhân nhân viên – “người nắm giữ kỹ năng”. Hệ thống trật tự này có thể được đánh giá thông qua cơ sở dữ liệu máy tính, sao cho nếu ai đó trong doanh nghiệp cần đánh giá năng lực cụ thể, người đó có thể xác định được đúng người. Sự rõ ràng như vậy đối với nguồn lực năng lực cốt lõi của doanh nghiệp sẽ là trọng yếu nếu chúng được khai thác đầy đủ và được tái triển khai dễ dàng.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cần so sánh đối chuẩn năng lực cốt lõi của mình với các doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh truyền thống có thể không phải là những đối thủ cần lo lắng nhất. Ví dụ, Kodak nên quan tâm đến Fuji, Agfa, 3M và những đối thủ cạnh tranh truyền thống tương tự, ngoài ra, công ty cũng cần lo lắng về Canon, Sony, Hitachi và Toshiba, tất cả các công ty này đều có thể tiếp cận cơ hội xử lý hình ảnh theo những cách rất khác nhau.

Các nhà quản lý cấp cao phải là những người tham gia đầy đủ vào quá trình xác định năng lực cốt lõi. Quá trình sẽ bao gồm nhiều cuộc họp, thảo luận sôi nổi, bất đồng thường xuyên, kiến giải bất ngờ và cảm giác hào hứng với các cơ hội mới tiềm năng. Nhiệm vụ khám phá năng lực cốt lõi của doanh nghiệp không phải là nhiệm vụ mà ban quản trị cấp cao có thể ủy quyền, nó cũng không thể bị ép vào một “hoạt động bên ngoài” diễn ra trong hai hoặc ba ngày. Mục đích của quá trình là phát triển hiểu biết sâu và rộng về những kỹ năng hiện là cơ sở cho thành công của doanh nghiệp, nhằm thoát ra khỏi tư duy thiên cận về thị trường phục vụ, chú trọng “tài sản chung” của doanh nghiệp, chỉ ra cách thức cho ngành kinh doanh mới, nâng tính nhạy bén với thực tế của cuộc cạnh tranh vì năng lực, và để cung cấp cơ sở cho phép doanh nghiệp chủ động quản lý nguồn lực giá trị nhất. Ta không thể áp dụng phương pháp cơ học, theo bảng kiểm tra cho bài tập xác định năng lực cốt lõi.

Xây dựng chương trình tích lũy năng lực cốt lõi

Mặc dù chương trình xây dựng năng lực của một doanh nghiệp được quyết định bởi kiến trúc chiến lược của doanh nghiệp đó, song ma trận năng lực – sản phẩm thường hữu dụng trong việc xác lập các mục tiêu tích lũy và triển khai năng lực cụ thể. Ma trận này phân biệt giữa năng lực hiện tại và năng lực mới, và giữa sản phẩm – thị trường hiện tại và sản phẩm – thị trường mới (Xem Hình 10-2).

Hình 10-2. Xây dựng chương trình năng lực cốt lõi

Số một + 10		Đại cơ hội	
Mới	Chúng ta cần xây dựng năng lực cốt lõi mới nào để bảo vệ và mở rộng cơ sở nhượng quyền của mình trong thị trường hiện tại?		Chúng ta cần xây dựng năng lực cốt lõi mới nào để tham dự thị trường hấp dẫn nhất của tương lai?
Năng lực cốt	Điền vào chỗ trống	Khoảng trống	
	Hiện Đây là cơ hội để cải thiện vị thế của chúng	Chúng ta có thể tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ	

lỗi tại ta trong thị trường hiện tại bằng cách tạo đòn bẩy tốt hơn cho các năng lực cốt lõi hiện tại?	mới nào bằng cách tái triển khai hoặc tái kết hợp một cách sáng tạo năng lực cốt lõi hiện tại của mình?
Hiện tại	Mới

Thị trường

Điền vào chỗ trống. Góc phân tư dưới cùng bên trái đại diện cho danh mục năng lực và sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp. Bằng cách vẽ sơ đồ xác định năng lực nào hỗ trợ thị trường sản phẩm đầu cuối nào, doanh nghiệp có thể xác định những cơ hội giúp củng cố vị thế của mình trong một thị trường sản phẩm cụ thể, bằng cách du nhập những năng lực đang nằm đâu đó trong doanh nghiệp. Chúng tôi gọi cách này là “điền vào chỗ trống”. Bảng 10-1 cho thấy Canon đã triển khai năng lực cốt lõi rộng khắp như thế nào trên dòng sản phẩm của mình. Theo cách tương tự, GE đã chuyển đổi thành công năng lực giữa ngành sản xuất máy phát điện và ngành sản xuất động cơ máy bay, cả hai đều dựa trên vật liệu và kỹ năng thiết kế cao cấp để sản xuất ra các tua bin lớn. Mọi doanh nghiệp đều nên đặt cho mình câu hỏi, những cơ hội này mở rộng việc triển khai các năng lực hiện tại nhằm củng cố vị thế trên thị trường hiện tại nằm ở đâu?

Số một + 10. Góc phân tư trên cùng bên trái gợi ra câu hỏi quan trọng khác: Chúng ta phải xây dựng năng lực cốt lõi mới nào ngay từ hôm nay để đảm bảo khách hàng của 5 hoặc 10 năm tới sẽ coi mình là nhà cung cấp số một? Mục tiêu ở đây là hiểu năng lực mới nào phải được xây dựng để hỗ trợ và mở rộng hệ thống nhượng quyền của doanh nghiệp trong thị trường hiện tại. Ví dụ, IBM nỗ lực cải thiện các kỹ năng tư vấn kinh doanh, vì công ty biết cái khách hàng của mình muốn mua không phải là máy tính và phần mềm, mà là những giải pháp cho các vấn đề kinh doanh thực tế. Nếu IBM không thể xây dựng năng lực như vậy, cơ sở nhượng quyền của công ty với tư cách nhà cung cấp công nghệ thông tin sẽ bị những đối thủ cạnh tranh như Andersen Consulting, với kỹ năng tư vấn mạnh, làm hư hại hơn nữa. Dù đúng hay sai, nhưng Sony vẫn tin nếu muốn bảo vệ và mở rộng cơ sở nhượng quyền của mình trong ngành điện tử tiêu dùng, về dài hạn công ty sẽ cần kiểm soát thêm phần “nội dung” của ngành. Điều này dẫn Sony đến việc mua cả Columbia Pictures cũng như đơn vị thu đĩa nhạc của CBS.

Năng lực lỗi thời. Một câu hỏi khác được góc phân tư trên cùng bên trái gợi ra là: Những năng lực mới nào có thể thay thế hoặc làm cho những năng lực hiện đang được dùng để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng hiện tại trở nên lỗi thời? Canon biết rằng theo thời gian kỹ thuật xử lý hình ảnh kỹ thuật số điện tử có thể thay thế phần nào kỹ thuật xử lý hình ảnh hóa học trong cách thức ghi hình ảnh chụp. Ưu điểm của ảnh chụp kỹ thuật số rất rõ ràng: khả năng tự do chỉnh sửa, không sử dụng đến phim, chi phí xử lý thấp và khả năng chuyển đổi hình ảnh dễ dàng giữa các phương tiện truyền thông khác nhau – máy tính, tivi, máy in giấy. Hiện nay, Canon đang là doanh nghiệp dẫn đầu thế giới về kỹ thuật sản xuất loại máy ảnh ống 35mm. Không có gì ngạc nhiên khi Canon cũng thử nghiệm kỹ thuật chụp ảnh điện tử. Mặc dù những sản phẩm ban đầu không đạt được thành công lớn, song Canon hiểu rằng, nếu muốn bảo toàn cơ sở nhượng quyền trong ngành kỹ thuật ảnh chụp, theo thời gian công ty sẽ phải phát triển năng lực xử lý hình ảnh kỹ thuật số. Kodak cũng nhận ra nguy cơ tiềm tàng này và đã kết hợp lực lượng với

Apple để sản xuất máy ảnh kỹ thuật số. Với logic tương tự, các công ty sản xuất ô tô đã đầu tư cho hiểu biết về tiềm năng của ô tô điện. Chương trình xây dựng năng lực của một doanh nghiệp cần bao gồm việc đạt được hiểu biết về những năng lực mới mà có thể một ngày nào đó sẽ thay thế cơ sở kỹ năng truyền thống.

Bảng 10-1. Chương trình triển khai năng lực cốt lõi của Canon

Sản phẩm	Cơ khí chính xác	Quang học chính xác	Vi điện tử	Xử lý ảnh điện tử
Máy ảnh cơ bản	X	X		
Máy ảnh thời trang kiểu nén	X	X		
Máy ảnh điện tử	X	X		
Máy ảnh tự động lấy nét EOS X		X	X	
Máy ảnh hình ảnh tĩnh	X	X	X	X
Máy in chùm laser	X	X	X	X
Máy in ảnh màu	X		X	X
Máy in phun bóng	X		X	X
Máy fax cơ bản	X		X	X
Máy fax laser	X		X	X
Máy tính			X	

Máy photocopy giấy thường	X	X	X	X
PPC pin	X	X	X	X
Máy photocopy màu	X	X	X	X
Máy photocopy laser	X	X	X	X
Máy photocopy laser màu	X	X	X	X
Hệ thống hình ảnh tĩnh	X	X	X	X
Máy in ảnh laser	X	X	X	X
Máy phân tích tế bào	X	X	X	X
Thiết bị in vi mạch	X		X	X
Thiết bị in bước	X		X	X
Thiết bị in laser excime	X	X	X	X

Khoảng trống. Trọng tâm ở đây là góc phần tư dưới cùng bên phải. Chúng tôi thường dùng thuật ngữ khoảng trống để chỉ những cơ hội không nằm trong phạm vi sản phẩm – thị trường của đơn vị kinh doanh hiện tại. Vì vậy, mục tiêu là hình dung ra những cơ hội giúp kéo dài năng lực cốt lõi hiện tại vào thị trường sản phẩm mới. Walkman của Sony là cơ hội khoảng trống dựa trên các năng lực của ngành kinh doanh ghi băng và tai nghe của công ty. Một ví dụ khác cho cơ hội khoảng trống là sự mở rộng năng lực lưu trữ quang học của Philips từ ứng dụng ghi âm sang ứng dụng lưu trữ dữ liệu.

Thông thường, các “hiến chương” được hiểu theo nghĩa hẹp về đơn vị kinh doanh tập trung vào thị trường sẽ che mắt doanh nghiệp trước các cơ hội khoảng trống. Ở nhiều doanh nghiệp, không ai chịu trách nhiệm cho các cơ hội khoảng trống cũng như động lực tìm kiếm chúng. Để xác định cơ hội khoảng trống, một doanh nghiệp phải bắt đầu từ năng lực cốt lõi, chứ không phải từ quan điểm về sản phẩm – thị trường, rồi xem xét các cơ hội tiềm năng để áp dụng những lợi ích khách hàng cụ thể mà năng lực đại diện.

Nhu cầu tránh sự thiên cận về thị trường hiện đang phục vụ không nên là giấy phép cho sự đa dạng hóa thiếu thấu đáo. Rất ít lý lẽ có thể bào chữa cho thương vụ mua công ty bảo hiểm Crum Forster của Xerox, và không có lý lẽ nào có thể bào chữa cho thương vụ mua lại Sterling Drug của Kodak, hay sự lao sâu của Ford vào vùng nước tù ứ của các ngành tiết kiệm và cho vay nợ. Chúng tôi ủng hộ logic đầu tư nhiều vào năng lực cốt lõi để tiến hành đa dạng hóa. Đa dạng hóa dường như không liên quan về mặt sản phẩm - thị trường (như trong trường hợp của Cargill, 3M và Honda), nhưng lại liên quan chặt chẽ về mặt năng lực cốt lõi.

Đại cơ hội. Những cơ hội nằm ở góc phần tư trên cùng bên trái không chòng chéo với vị thế thị trường, hay tài sản năng lực hiện tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp có thể chọn theo đuổi những cơ hội như vậy nếu chúng được coi là đặc biệt quan trọng hay hấp dẫn. Ở đây, phương pháp chiến lược có thể là một loạt các vụ mua lại hay hợp tác nhỏ, có mục tiêu, mà thông qua đó doanh nghiệp có thể tiếp cận và hiểu biết về những năng lực thiết yếu, cũng như bắt đầu tìm hiểu về các ứng dụng tiềm năng của chúng.

Ở cấp độ quốc gia, Nhật Bản dường như coi du lịch hàng không là một đại cơ hội khó lòng cưỡng lại. Thông qua hình thức liên minh với một loạt các công ty hàng không ở Mỹ cũng như châu Âu và tiến hành đầu tư lớn, các công ty Nhật Bản dần xây dựng được năng lực sản xuất khung máy bay, vệ tinh và tên lửa của riêng mình. Việc các công ty Nhật Bản có thể xây dựng một hãng hàng không thành công về mặt thương mại hay không vẫn đang được theo dõi, nhưng chắc chắn họ sẽ không từ bỏ mục tiêu này. Các cơ hội trong góc phần tư này cần được tiếp cận với thái độ cẩn trọng, vì doanh nghiệp có ít hoặc không có cơ sở kinh nghiệm để hỗ trợ thông tin cho quyết định của mình. Trong trường hợp của ngành hàng không Nhật Bản, người dân đóng thuế cuối cùng có thể sẽ phải trả giá đắt để thúc đẩy niềm kiêu hãnh của các nhà làm chính sách Nhật Bản, những người không chấp nhận sự thống trị của các công ty Mỹ và châu Âu trong lĩnh vực này.

Xây dựng năng lực cốt lõi mới

Với việc có thể mất đến 5, 10 năm hoặc hơn thế để xây dựng vị thế dẫn đầu thế giới trong khu vực năng lực cốt lõi, tính nhất quán trong nỗ lực là điều then chốt. Tính nhất quán phụ thuộc trước hết vào sự đồng thuận sâu sắc về những năng lực nào xây dựng và hỗ trợ, và thứ hai là sự ổn định của ban quản lý chịu trách nhiệm phát triển năng lực đó. Sự nhất quán như vậy sẽ không thể có được, trừ khi các nhà quản lý cấp cao đi đến thống nhất về năng lực mới cần xây dựng. Thiếu sự đồng thuận như vậy, doanh nghiệp sẽ phân tán nỗ lực xây dựng năng lực, vì các đơn vị kinh doanh sẽ theo đuổi những chương trình xây dựng năng lực riêng lẻ, hoặc doanh nghiệp đơn giản là không thể xây dựng năng lực mới.

Tính ổn định ở ban quản trị cấp cao và tương ứng là chương trình hành động chiến lược, cũng có ý nghĩa then chốt. Nỗ lực thất bại từ sớm của RCA trong việc sản xuất thiết bị ghi hình nêu bật những vấn đề xuất phát từ sự thiếu ổn định trong nhóm thành viên của ban quản trị cấp cao. Mặc dù trong suốt hai thập kỷ, RCA đã đầu tư khám phá công nghệ ghi và chơi video mới nhiều hơn bất kỳ công ty nào khác, nhưng công ty không đưa được sản phẩm thành công nào ra thị trường. Sự luân chuyển nhanh trong vị trí dẫn đầu dự án và quản lý bộ phận ở RCA, cùng với sự hỗ trợ thất thường kéo theo đó cho các dự án nghiên cứu video làm suy yếu quá trình học hỏi tích lũy, bền bỉ, dần dà, vốn là tâm điểm của quá trình tích lũy chiến lược. Đầu tiên vào một dự án, rồi đập bỏ đi khi nó không tạo ra các kết quả ngắn hạn, rồi bắt đầu lại khi đối thủ cạnh tranh dường như đang tiến về phía trước, và coi nhẹ dự án

khi CEO mới xuất hiện là công thức phát triển năng lực không hữu hiệu và hiệu quả.

Triển khai năng lực cốt lõi

Đề tạo đòn bẩy cho năng lực cốt lõi giữa các đơn vị kinh doanh và tiến vào thị trường mới thường đòi hỏi tái khai thác năng lực đó trong nội bộ, từ một bộ phận hay đơn vị SBU này sang một bộ phận hay đơn vị SBU khác. Có một số doanh nghiệp giỏi việc này hơn các doanh nghiệp khác, và nhờ đó có thể tận dụng hiệu quả hơn năng lực của mình. Chúng tôi thường xác định năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp theo cách tương tự như đất nước xác định nguồn tiền: kho dự trữ (số tiền được in, hay số người “mang” một kỹ năng cụ thể) nhân với vận tốc (tiền xoay vòng nhanh như thế nào, hay người mang năng lực có thể tái khai thác ở đâu trường cơ hội mới dễ dàng và nhanh chóng ra sao). Nhiều doanh nghiệp có kho dự trữ năng lực lớn – có nhiều nhân viên có kỹ năng thật sự tầm cỡ thế giới – nhưng lại có vận tốc năng lực, tức khả năng tái triển khai những cá nhân này cho cơ hội thị trường mới, gần như bằng 0.

Trong tất cả những doanh nghiệp kinh doanh đa ngành mà chúng tôi biết, các nhà quản lý đơn vị kinh doanh chấp nhận rằng, tiền mặt cũng là một nguồn lực doanh nghiệp, và lợi nhuận của đơn vị kinh doanh sẽ được gửi lại doanh nghiệp vào cuối năm. Người ta cũng chấp nhận, một cách miễn cưỡng rằng, các nhà quản lý doanh nghiệp có quyền tái phân bổ tiền mặt giữa các đơn vị kinh doanh. Đơn vị kinh doanh tạo ra tiền mặt trong giai đoạn lập kế hoạch hiện tại có thể đạt được mọi điều mình muốn trong giai đoạn lập kế hoạch tiếp theo hoặc không. Quyền phân bổ này được ban quản trị cấp cao bảo vệ một cách đáng ghen tị. Những lựa chọn phân bổ khôn ngoan được coi là một trong những cách thức giúp nhà điều hành doanh nghiệp tăng giá trị, và vì vậy bào chữa cho chi phí hoạt động của họ. Chúng tôi thấy rằng, thật nghịch lý và đáng lo ngại khi nhiều doanh nghiệp không có quá trình phân bổ tương tự cho những tài năng tạo nên năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Đối với ngày càng nhiều doanh nghiệp hiện nay, tỷ lệ giá trị thị trường so với giá trị tài sản thường là 2:1, 4:1, thậm chí 10:1 (Xem Bảng 10-2). Sự khác biệt giữa giá trị tài sản và giá trị sổ sách không phải là đặc quyền, mà là năng lực cốt lõi - kỹ năng hiện thân ở con người. Từ số trong tỷ lệ này phản ánh niềm tin của nhà đầu tư đối với sự độc đáo của năng lực doanh nghiệp, và giá trị tiềm năng có thể được tạo ra bằng việc khai thác các năng lực này trong thị trường. Sự phân bổ và quản trị tài sản trên bảng cân đối kế toán là một nghi thức tỉ mỉ, tốn thời gian, kết hợp với sự nghiêm ngặt và nỗ lực phân tích đòi hỏi sự chính xác về con số. Nhưng còn 3/4 hay 9/10 giá trị còn lại của doanh nghiệp thì sao? Năng lực cốt lõi sẽ được phân bổ qua cơ chế nào? Các lựa chọn về điểm đặt tài năng rõ ràng như thế nào? Các nhà quản lý bộ phận phải chịu áp lực ra sao khi biện minh cho việc tại sao họ nên được ưu tiên tiếp cận một kho năng lực cụ thể nào đó? Mặc dù các nhà quản lý nhân sự tự hào tuyên bố rằng “con người là tài sản quan trọng nhất của chúng tôi”, nhưng hiếm có cơ chế phân bổ vốn con người nào có thể đạt đến sự tinh vi và thấu đáo như thủ tục phân bổ tiền. Ở hầu hết các doanh nghiệp phương Tây, giám đốc tài chính có vị thế tổ chức và quyền lực thực tế cao hơn nhiều so với giám đốc nhân sự. Ở các doanh nghiệp Nhật Bản, tình huống lại hoàn toàn ngược lại – như nên thế nếu doanh nghiệp thật sự tin rằng cuộc cạnh tranh năng lực là cuộc cạnh tranh cao nhất, và nếu doanh nghiệp hiểu rằng khả năng tiếp cận năng lực, chứ không phải khả năng tiếp cận tiền mặt, là động lực trọng yếu nhất của tăng trưởng.

Bảng 10-2. Giá trị thị trường và tài sản của các công ty được chọn (cuối năm 1993)

Công ty	Giá trị thị trường (tỉ đô-la)	Giá trị tài sản (tỉ đô-la)	Tỉ lệ giá trị thị trường trên giá trị sổ sách
Merck	40.596	19.927	2,0
Microsoft	23.348	4.048	5,7
Home Depot	18.651	4.610	4,0
Oracle Systems	9.571	1.229	7,8
Cisco Systems	9.413	802	11,7
Novell	7.880	1.439	5,4
Genentech	5.612	1.469	3,8
Rubbermaid	4.851	1.513	3,2

Ở Sharp, cơ hội khoảng trống được giải quyết bằng các “đội dự án khẩn cấp”, với quân số khoảng hơn 150 người. Những sáng kiến liên doanh nghiệp này được gọi là “dự án của chủ tịch” và thu hút các nguồn lực năng lực tốt nhất trên khắp công ty. Sharp coi những năng lực này, chứ không phải tiền mặt, là nguồn lực khan hiếm nhất trong công cuộc tạo dựng thị trường mới. Công ty có cơ chế phân bổ nhằm đảm bảo nguồn lực năng lực tốt nhất sẽ được giao cho khu vực tăng trưởng mới tiềm năng nhất. Tinh thần của các đội dự án khẩn cấp của Sharp, đội “huy hiệu vàng” của Sony và các hình thức đội quan sát được ở các công ty Nhật Bản khác thể hiện quan điểm, doanh nghiệp là kho chứa năng lực cốt lõi tiềm năng. Với quan điểm như vậy, các nhà quản lý đơn vị kinh doanh là người quản lý, chứ không phải người sở hữu nguồn lực năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, cũng như họ là người quản lý, chứ không phải người sở hữu nguồn lực tài chính của doanh nghiệp.

Một bài tập mà chúng tôi thường tiến hành với các nhà quản lý bộ phận minh họa cho điều kiện trọng yếu để tái triển khai tài sản năng lực. Chúng tôi cung cấp cho mỗi nhà quản lý bộ phận hoặc đơn vị SBU một ma trận sản phẩm – địa lý, rồi yêu cầu mỗi nhà điều hành xếp loại cơ hội tăng trưởng trong tương lai gần cho công ty theo thang điểm từ 1 đến 10. Hẳn nhiên, khi soạn ma trận hoàn thiện, chúng tôi hạn chế sự tương ứng giữa xếp hạng về ưu tiên tăng trưởng của doanh nghiệp với xếp hạng của một nhà quản lý bất kỳ. Tuy nhiên, khi thiếu sự đồng thuận toàn doanh nghiệp đối với cơ hội kinh doanh

mới – tức, sự nhất trí về việc dự án nào thật sự là “khẩn cấp” hoặc xứng đáng được gắn nhãn “vàng”, sẽ không tồn tại cơ sở duy lý nào cho việc tái phân bổ các nguồn lực năng lực cốt lõi trong nội bộ.

Một công ty Nhật Bản thường công bố danh sách các ưu tiên phát triển sản phẩm và thị trường nhóm dẫn đầu của công ty. Rõ ràng, các chương trình trọng yếu, nổi tiếng được gắn cho vị thế lớn. Nếu một cá nhân bất kỳ trong tổ chức tin mình có thể đóng góp cho một dự án có độ ưu tiên cao, cá nhân đó có thể “tự tiến cử” mình vào đội. Người đứng đầu đội có thể không chọn ứng viên đó, song nếu kỹ năng được chào có ý nghĩa trọng yếu đối với thành công của dự án, người đứng đầu đội có thể đề nghị chuyển cá nhân đó. Lúc này, cấp trên của nhân viên đó phải giải thích được tại sao tài năng của nhân viên ở công việc hiện tại sẽ mang lại cho doanh nghiệp nhiều giá trị hơn ở công việc mới. Như ta có thể dự đoán, sự tồn tại của một hệ thống như vậy giúp đảm bảo rằng, nhà quản lý đơn vị sẽ làm hết sức để nhân viên chủ chốt luôn bận rộn với những dự án thật sự thách thức. Nó cũng đảm bảo rằng, những người tốt nhất luôn được làm việc với những cơ hội tiềm năng nhất.

Tính di động của năng lực cũng được hỗ trợ khi những nhân viên phát triển một năng lực cụ thể thường xuyên gặp gỡ để trao đổi ý tưởng và kinh nghiệm. Các hội thảo và hội nghị cũng quan trọng đối với việc truyền dẫn ý thức cộng đồng giữa những người phát triển cùng một năng lực. Sự thúc đẩy chéo được tạo ra đẩy nhanh quá trình xây dựng năng lực. Mục tiêu là một nhóm cá nhân coi bản thân như nguồn lực doanh nghiệp, và là người có quyền đầu tiên đối với doanh nghiệp cũng như sự tích hợp năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, thay vì với một đơn vị kinh doanh riêng lẻ. Sự gắn gũi về địa lý cũng có thể hỗ trợ cho tính di động. Ở đâu năng lực trải rộng khắp các cơ sở ở hơn chục nước trở lên, ở đó việc học tập tập thể và sự phân bổ các cá nhân cho những dự án mới sẽ rất khó khăn. Doanh nghiệp cũng cần tránh sự phân tán địa lý không cần thiết đối với năng lực cốt lõi.

Bảo hộ và bảo vệ năng lực cốt lõi

Vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi có thể mất đi theo những cách khác nhau. Năng lực có thể tàn lụi do thiếu ngân sách; phân tán do quá trình bộ phận hóa, cụ thể là ở những nơi mà không một nhà điều hành nào cảm thấy có trách nhiệm đầy đủ đối với việc quản lý năng lực; vô tình nhường vị thế cho đối tác trong liên minh; hay bị mất đi khi ngành kinh doanh kém hiệu quả bị cắt bỏ.

Bảo vệ năng lực cốt lõi khỏi sự hư hại đòi hỏi sự thận trọng liên tục từ phía ban quản trị cấp cao. Mặc dù hầu hết các nhà quản lý cấp cao có thể dễ dàng lật lại thước đo cạnh tranh về hiệu quả bán hàng, thị phần và khả năng sinh lợi, song có rất ít nhà quản lý có thể đưa ra đánh giá nhanh và thuyết phục về việc liệu doanh nghiệp có đang đi trước đối thủ cạnh tranh trong công cuộc phát triển năng lực cốt lõi không. Không có cách nào để bảo vệ năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp khỏi sự hư hại nếu sức khỏe của những năng lực này không dễ thấy với ban quản trị cấp cao. Các nhà quản lý bộ phận cần được giao vai trò quản lý liên bộ phận đối với những năng lực cụ thể, và nên chịu trách nhiệm cho sức khỏe của những năng lực này. Các cuộc họp “đánh giá năng lực” thường xuyên nên tập trung vào cấp độ đầu tư, kế hoạch củng cố kỹ năng và công nghệ thành phần, các mẫu triển khai nội bộ, tác động của liên minh và hoạt động thuê ngoài.

Chúng tôi không chủ trương rằng quan điểm năng lực cốt lõi cần thay thế quan điểm sản phẩm – thị trường; thay vào đó, chúng tôi cho rằng hai quan điểm này nên bổ sung cho nhau. Với việc quan điểm của đơn vị SBU ăn sâu như thế nào trong hầu hết các doanh nghiệp, ban quản trị cấp cao sẽ cần nỗ lực đáng kể để xây dựng cái nhìn năng lực cốt lõi bổ sung. Mục tiêu không phải “cài đặt cứng” năng lực

cốt lõi vào tổ chức, thông qua sự thay đổi cơ cấu, mà là “cài đặt mềm” quan điểm vào nhận thức của các nhà quản lý và nhân viên. Điều này có nghĩa là (1) thiết lập quá trình tham gia sâu cho việc xác định năng lực cốt lõi, (2) lôi kéo sự tham gia của các đơn vị kinh doanh chiến lược trong quá trình phát triển kiến trúc chiến lược và xác lập mục tiêu tích lũy năng lực toàn doanh nghiệp; (3) xác định tập ưu tiên phát triển ngành kinh doanh mới và tăng trưởng doanh nghiệp rõ ràng; (4) thiết lập vai trò “quản lý” rõ ràng cho các năng lực cốt lõi; (5) thiết lập cơ chế phân bổ nguồn lực năng lực cốt lõi trọng yếu; (6) so sánh đối chuẩn nỗ lực xây dựng năng lực với đối thủ cạnh tranh; (7) thường xuyên kiểm tra các tình trạng của năng lực cốt lõi đang tồn tại và mới sinh ra và (8) xây dựng cộng đồng gồm các cá nhân trong tổ chức, coi họ là “người mang” năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Với việc bảo vệ năng lực hiện tại của doanh nghiệp, tránh cái nhìn thiển cận về thị trường phục vụ hiện tại và xây dựng chương trình năng lực hướng về trước, doanh nghiệp có thể chuyển sang những nhiệm vụ cuối cùng của quá trình quản lý con đường di trú tới tương lai: marketing viễn chinh và tấn công phủ đầu toàn cầu.

11. ĐI TỚI TƯƠNG LAI

Trong một chương trước đó, chúng tôi đã tranh biện rằng, mục tiêu chính của cuộc cạnh tranh vì tương lai là nhằm tối đa hóa tỷ lệ học tập trên đầu tư. Khi tương lai bắt đầu dần hiện ra, thì điều quan trọng nhất là phải học nhanh hơn đối thủ cạnh tranh về nơi trú ngụ của trọng tâm nhu cầu tương lai. Người kỳ cựu có thể gọi hoạt động này là khai thác, còn chúng tôi gọi nó là marketing viễn chinh. Khi nhiều doanh nghiệp cùng theo dõi một cơ hội chung, và cố gắng xây dựng những năng lực gần như tương tự nhau, vấn đề của doanh nghiệp sẽ là làm sao để tối đa hóa tương quan doanh thu toàn cầu của mình khi thị trường cát cánh. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải tạo ra “tương quan nhận thức” tồn tại từ trước ở khách hàng toàn cầu, sự hiện diện mạnh mẽ về phương diện phân phối và năng lực giới thiệu nhanh chóng sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Đây là những chìa khóa để tấn công phủ đầu toàn cầu, là cột mốc cuối cùng trên con đường đi tới tương lai.

MARKETING VIỄN CHINH

Khi mục tiêu là tạo ra không gian cạnh tranh mới, ta thường không thể biết trước mình sẽ cần đến cấu hình đặc trưng sản phẩm hay dịch vụ nào, điểm giá nào, thông qua kênh phân phối nào để mở khóa thị trường tiềm năng. Hẳn nhiên, mọi ban quản trị đều hi vọng nhiều sản phẩm mới sẽ thực hiện được cú ghi điểm. Sản phẩm hay dịch vụ sẽ ghi “điểm” khi kết hợp được tổ hợp giá và hiệu quả hoạt động phù hợp để thâm nhập nhanh và sâu vào thị trường mục tiêu. Hầu hết các doanh nghiệp đều có đủ kiểu chính sách để tăng tỷ lệ đánh trúng hoặc tỷ lệ đánh bóng trung bình: thông qua nghiên cứu thị trường, phân tích cân trọng hành vi mua hiện tại, phân tích đối thủ cạnh tranh và phân tích cơ cấu ngành. Tuy nhiên, những nghiên cứu thị trường xoay quanh khái niệm sản phẩm hay dịch vụ mới nổi tiếng là thiếu chính xác. Nghiên cứu thị trường hữu ích cho việc tinh chỉnh khái niệm sản phẩm hiện tại, nhưng lại không mấy hữu dụng trong việc giúp doanh nghiệp nhắm mục tiêu nỗ lực phát triển của mình quanh các thị trường mới nổi chính xác hơn.

Mọi cầu thủ đánh bóng đều muốn đánh được một cú .400 điểm (hoặc 100 lần chạy nếu đó là trò cricket), nhưng mặc dù có thể tạo ra ít thất bại kinh doanh mới hơn, song các chính sách chỉ nhắm vào việc cải thiện tỷ lệ đánh trúng có thể làm doanh nghiệp chậm gia nhập thị trường mới, đến độ doanh nghiệp mất đi lợi thế là người tiên phong trong ngành. Điều hiển nhiên, nhưng thường bị lãng quên trên thực tế là số điểm mà một cầu thủ đánh bóng thật sự ghi được là tích của tỷ lệ đánh bóng (tức tỷ lệ đánh bóng trung bình) với số lần đánh bóng. Một cầu thủ đánh bóng 1.000 lần, nhưng chỉ chạy được đến đĩa nhà 6 lần trong một mùa (khi cầu thủ ném bóng yếu và gió trên sân thổi thuận chiều với tốc độ 55km/h) sẽ có giá trị với đội ít hơn nhiều so với một cầu thủ chỉ đánh với con số khiêm tốn là .250 lượt, nhưng chạy đến đĩa nhà ba hay bốn trăm lần trong một mùa. Tương tự như vậy, một doanh nghiệp có thể khoe khoang về tỷ lệ đánh bóng trung bình cao trong hoạt động giới thiệu sản phẩm mới, nhưng nếu tỷ lệ trung bình đó là kết quả của một phương pháp tạo thị trường mới thận trọng và từng bước, rất có thể, doanh nghiệp chỉ nắm bắt được tương lai ít hơn so với những đối thủ có đội hình xộc xệch hơn, tỷ lệ đánh bóng thấp hơn nhưng nhiều lần giữ vị trí quan trọng hơn.

Đến được tương lai trước nhất và là người đầu tiên xuất hiện trên bảng ghi điểm đòi hỏi doanh nghiệp phải học nhanh hơn đối thủ về các khía cạnh chính xác của nhu cầu khách hàng và hiệu quả sản phẩm

cần thiết. Để học nhanh hơn, doanh nghiệp phải tối đa hóa số lần đánh bóng, thay vì ngồi bên đường biên chờ điều kiện ghi điểm thích hợp. Nếu mục tiêu là tích lũy hiểu biết nhanh hết sức có thể, một loạt những đợt xâm nhập thị trường với chi phí thấp, tốc độ nhanh, mà chúng tôi gọi là marketing viễn chinh, là điều thiết yếu. Hãy nghĩ đến một tay cung nhắm bắn vào mục tiêu đang khuất trong màn sương. Với ý định bắn vào mắt con bò, tay cung có hai lựa chọn: Đợi cho đến khi sương tan (tức là, cho đến khi đối thủ đánh tan sự ngờ vực duy lý rằng thị trường mới là thật) hoặc bắn hàng loạt mũi tên theo một hướng chung chung về phía mục tiêu, mỗi lần điều chỉnh một chút khi nhận được phản hồi về vị trí của mũi tên. Khi mỗi mũi tên bay vào khoảng xa và có tiếng hô vang dội lại “bên phải mục tiêu” hay “hơi cao quá”, thêm nhiều mũi tên khác được bắn đi và thêm nhiều lời khuyên dội lại cho đến khi có tiếng hô “mắt bò”. Mặc dù việc chờ đợi sương tan đảm bảo mũi tên sẽ trúng đích, nhưng một tay cung nhẫn nại ngồi chờ rất có thể sẽ thấy mũi tên của đối thủ đã găm vào mục tiêu tự lúc nào. Điều quan trọng nhất trong marketing viễn chinh không phải là bắn trúng vào mắt bò ngay lần đầu, mà ở việc người ta có thể cải thiện hướng ngắm bắn của mình và găm mũi tên khác vào mục tiêu nhanh ra sao. Ta sẽ không học hỏi được gì nhiều từ phòng thí nghiệm hay các cuộc họp của hội đồng phát triển sản phẩm. Việc học tập thật sự chỉ bắt đầu khi sản phẩm hoặc dịch vụ dù chưa hoàn hảo được đưa ra thị trường.

Hẳn nhiên, marketing viễn chinh là phương pháp thực tiễn để trình sát thị trường tương lai nếu các mũi tên không bọc vàng, và nếu ta không phải mất nhiều tháng hoặc nhiều năm để điều chỉnh hướng ngắm và bắn lại. Vì vậy, vấn đề thực tiễn của công cuộc marketing viễn chinh là làm thế nào để giảm thời gian và chi phí lặp lại sản phẩm. Tốc độ lặp lại chỉ thời gian mà một doanh nghiệp cần để phát triển và ra mắt sản phẩm hoặc dịch vụ, tích lũy hiểu biết từ thị trường, tái điều chỉnh và tái ra mắt. Khi các điều kiện khác là như nhau, một doanh nghiệp với vòng lặp 12 tháng có thể đến gần với thị trường tiềm năng, nhanh hơn nhiều so với doanh nghiệp có thời gian lặp 36 tháng. Mỗi lần lặp sản phẩm sẽ làm tan ít nhất một khía cạnh của khái niệm sản phẩm hoặc dịch vụ, nhờ đó cung cấp cho doanh nghiệp cơ hội áp dụng những điều học hỏi được. IBM ra mắt chiếc máy tính xách tay đầu tiên là năm 1991, thời điểm mà cơ hội cho máy tính xách tay đã hết sức rõ ràng, và “mũi tên” của Toshiba cũng như Compaq đã rải khắp mục tiêu. Tốc độ nhanh nhạy của Toshiba trong việc lặp lại sản phẩm cho phép công ty khai thác mọi ngóc ngách của thị trường mới nổi, và do đó giành được vị trí dẫn đầu từ sớm trong ngành máy tính xách tay (Xem Bảng 11-1). Vì lẽ đó, từ rất sớm Toshiba đã vượt mặt các đối thủ như Grid và Zenith. Không phải tất cả mọi mẫu máy tính xách tay của Toshiba đều thành công vang dội. Thực tế là, trong 5 năm đầu tiên xuất hiện trên thị trường, Toshiba đã phải rút bỏ nhiều mẫu sản phẩm hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh. Song có rất ít người nhìn nhận kinh nghiệm của Toshiba ở thị trường máy tính trong suốt nửa đầu thập niên 1990 là điều gì khác ngoài thành công.

Bảng 11-1 Máy laptop của Toshiba

Năm phát hành	Model	Ổ đĩa**	Bộ vi xử lý	Màn hình	Giá (đô-la)
	T1100*	720K	80C88	LCD	1.999
1986	T1100+*	620K x 2	80C88	LCD	2.099

1987	T3100*	720K + 10MB	80286	Gas plasma	4.199
	T1000	720K	80C88	LCD	999
	T1200F*	720K x 2	80C86	LCD	2.099
	T1200FB*	720K x 2	80C86	Backlit LCD	2.199
	T1200H*	720K + 20MB	80C86	LCD	2.799
	T1200HB*	720K + 20MB	80C86	Backlit LCD	2.499
	T3100/20*	720K + 20MB	80286	Gas plasma	4.699
1988	T600*	1,44MB + 20/40MB	80C286	Backlit LCD	3.499/3.999
	T3100*	1,44MB + 20MB	80286	Gas plasma	-3.999
	T3200*	720K + 40MB	80286	Gas plasma	5.799
	T5100*	1,44MB + 40MB	80386	Gas plasma	6.499
	T1000SE	1,44MB	80C86	Backlit LCD	1.499
1989	T3100SX	1,44MB + 40MB	80386SX	Gas plasma	5.699
	T3100/40	1,44MB + 40MB	80286	Gas plasma	3.699
	T3200	1,44MB + 40MB	80286	Gas plasma	3.999

T5100/100 1,44MB + 100MB 80386 Gas plasma 6.999

Năm phát hành	Model	Ổ đĩa**	Bộ vi xử lý	Màn hình	Giá (đô-la)
1990	T1000XE	20MB	80C86	Blackit LCD	1.8999
	T1000LE	1,44MB + 20MB	80C86	Blackit LCD	2.499
	T1000XE	1,44MB + 20MB/40MB	80286	Sidelit LCD	3.199/3.799
	T2000SX	1,44MB + 20MB	80386SX	Sidelit LCD	4.999
	T2000SX	1,44MB + 40MB	80386SX	Sidelit LCD	5.499
	T3100SX	1,44MB + 80MB	80386SX	Gas plasma	5.999
	T3200SX	1,44MB + 40MB	80386SX	Gas plasma	4.999
	T3200SX	1,44MB + 120MB	80386SX	Gas plasma	5.499
	T3200SXC	1,44MB + 120MB	80386SX	LCD active matrix color VGA	8.999
	T5200	1,44MB + 40MB	80386	Gas plasma	7.199
	T5200/100	1,44MB + 100MB	80386	Gas plasma	6.499
	T5200/200	1,44MB + 200MB	80386	Gas plasma	7.299

*những chỉ số của một model được thu hồi trước 31/03/1991

**Ổ đĩa đầu tiên được liệt kê là một ổ đĩa mềm; ổ thứ hai là ổ đĩa cứng

Nguồn: Gary Hamel & C.K.Prahalad, “Corporate Imagination and Expeditionary Marketing”, Harvard Business Review (tháng 7 – 8 năm 1991):88

Marketing viễn chinh không ám chỉ việc ra mắt những sản phẩm chưa sẵn sàng hoặc không phù hợp với nhu cầu của khách hàng tiềm năng. Marketing viễn chinh đề cao câu cách ngôn chất lượng: “tuân thủ yêu cầu khách hàng”, nhưng cũng nhận thức rằng các yêu cầu khách hàng trong thị trường mới nổi chỉ có thể hiểu được phần nào. Có rất nhiều điều mà ta không thể biết về nhu cầu khách hàng, sự phù hợp của những công nghệ cụ thể và sự kết hợp giá - hiệu quả hoạt động có thể đứng vững, nếu không tiến hành các thử nghiệm thị trường trực tiếp. Marketing viễn chinh không phải là bước nhảy đực tin mù quáng; mỗi lần lặp lại sản phẩm phải thể hiện được tất cả những hiểu biết hiện có về nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Trong marketing viễn chinh, chi phí quan trọng không kém gì tốc độ. Nếu mọi mũi tên đều bọc vàng, ban quản trị sẽ không sẵn lòng bắn nhiều mũi tên vào hư không. Trước đây, cuộc khám phá mọi sản phẩm có thể tưởng tượng ra cho thị trường trọng điểm về phong cách sống của các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản đều phụ thuộc vào việc họ có chi phí phát triển sản phẩm và xây dựng nhà máy thấp hơn nhiều so với các đối thủ phương Tây. Hãy nghĩ đến thế tiến thoái lưỡng nan đối với một nhà sản xuất có chi phí trên vòng lặp sản phẩm cao hơn đối thủ cạnh tranh hai đến ba lần. Ban quản trị sẽ có quan điểm như thế nào về cuộc khám phá không gian cạnh tranh mới? Đối với một doanh nghiệp như vậy, rủi ro tiên phong trong thị trường hiện nhiên sẽ rất cao. Doanh nghiệp ra mắt rất ít sản phẩm mới, và do thế bất lợi về thời gian, chi phí, doanh nghiệp sẽ buộc phải áp dụng những thiết kế bảo thủ – những sản phẩm “chuẩn mực” hấp dẫn phân khúc khách hàng rộng nhất có thể. Hệ quả là, khách hàng sẽ dần đi tới việc đánh giá doanh nghiệp đó là bảo thủ và chậm chạp. Doanh nghiệp có thể dựa vào một số khách hàng lớn tuổi, trung thành, nhưng chắc chắn sẽ để lỡ mất trò “được ăn cả ngã về không” hào hứng của khách hàng mới. Hiên nhiên, cái vỏ vị thế dẫn đầu sẽ tuột khỏi vai những doanh nghiệp khám phá giới hạn trong kỳ vọng của khách hàng. Đây chính là số phận của Ford và GM trong thập niên 1970 và 1980 trong cuộc chiến giành trái tim và tâm trí của khách hàng trẻ tuổi với các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản.

Cách thức mà nhiều doanh nghiệp lớn sử dụng để định nghĩa thành công và trừng phạt thất bại trong quá trình phát triển sản phẩm mới là một trong những trở ngại đối với cuộc marketing viễn chinh. Bản án thất bại cho sản phẩm mới hiếm khi phân biệt giữa mũi tên nhắm sai mục tiêu và mũi tên đơn giản là trượt khỏi mục tiêu chính xác. Và vì thất bại thường được cá nhân hóa – nếu sản phẩm hoặc dịch vụ không được như kỳ vọng nội bộ, đó chắc chắn phải là lỗi của ai đó, nên người ta thường tìm kiếm thủ phạm hơn là các bài học khi không đạt được mục tiêu ban đầu. Tội tệ hơn, khi một dữ kiện mới quan trọng được đưa ra ánh sáng như là kết quả của kinh nghiệm thị trường, các nhà quản lý chịu trách nhiệm bị buộc tội vì đã không biết điều đó từ trước. Với rủi ro cá nhân hóa như vậy, chẳng có gì ngạc nhiên nếu có cuộc đua đua thi thể tới nhà xác trước khi ai đó tiến hành khám nghiệm tử thi khi thất bại

thật sự xảy ra. Kết quả là một cơ hội bỏ lỡ cần phải học.

Chắc chắn, nếu cái giá cá nhân cho thử nghiệm cao, các nhà quản lý sẽ rút lui vào biện pháp an toàn là chủ nghĩa bảo thủ, chỉ thử nghiệm trên vật chết, đi theo người dẫn đầu, chỉ làm những gì mà khách hàng yêu cầu. Sự bảo thủ như vậy thường dẫn đến những thất bại lớn hơn, dù kém rõ ràng hơn nhiều. Những nhà quản lý cố tránh rủi ro cá nhân của cuộc marketing viễn chinh có thể để các cơ hội mới, hấp dẫn trượt qua khỏi kẽ tay. Thất bại, và chúng ta cũng lầm lẫn tin rằng, thường được đo lường trên phương diện thiệt hại tài chính, thay vì từ bỏ tài chính. Ví dụ, ở công ty máy tính truyền thống nào của Mỹ, nhà điều hành cấp cao đã mất việc, góc văn phòng hay cơ hội thăng chức vì nhường vị thế dẫn đầu trong ngành máy tính cho công ty khác? Các nhà quản lý hiếm khi bị trừng phạt vì không chịu cố gắng, họ thường chỉ bị trừng phạt vì cố gắng không đủ. Đây chính là điều đã thúc đẩy nỗi ám ảnh với tỷ lệ đánh bóng, chứ không phải số lần đánh thực sự được thực hiện.

Thất bại là sản phẩm của những kỳ vọng phi hiện thực, chẳng khác gì là sản phẩm của sự kém cỏi trong quản trị. Trong thập niên 1980, General Electric gặp được một cơ hội đáng kinh ngạc: khoanh vùng vị thế dẫn đầu trong thị trường “nhà máy của tương lai”. Tích hợp CAD/CAM, sản xuất máy tính tích hợp, robot và xử lý vật liệu tự động hóa là thách thức tuyệt vời, và là thách thức mà GE sẵn sàng đối mặt. Nhưng những kỳ vọng thiếu thực tế về mức độ phát triển nhanh của thị trường, kết hợp với phương pháp gia nhập thị trường kiểu được ăn cả, ngã về không, đã đẩy GE vào thất bại nặng nề và sụt giảm đáng kể giá trị tài sản. Hãy xem xét ví dụ khác: Nỗ lực đầu tiên đen đui của IBM vào cuối năm 1983 trong việc gia nhập thị trường máy tính dùng cho gia đình với PC jr. bị chỉ trích rộng khắp vì có bàn phím trông như đồ chơi và có giá thành quá cao, PC jr. được cả người trong và ngoài công ty coi là một thất bại. Thời điểm đó, người ta khó có thể dự đoán chính xác sản phẩm nào sẽ hấp dẫn người dùng gia đình khi mà kinh nghiệm sử dụng máy tính tại gia ở thời điểm đó chỉ dừng lại ở việc chơi video game trên Atari hoặc Commodore. Thất bại thật sự này không phải là vì sản phẩm đầu tiên của IBM bỏ lỡ cột mốc, mà là vì IBM quá kỳ vọng vào sự gia nhập của mình, và do đó không thể thấy được nơi trú ẩn yên tĩnh, mà từ đó công ty có thể tái ra mắt sản phẩm đã điều chỉnh.

Babe Ruth thường nhắm về phía khán đài, rồi vụt thật mạnh cú ghi điểm. Đối với những người kém cỏi hơn, sự ngạo mạn như vậy thường mở rộng cánh cửa cho sự bẽ mặt. Trong trường hợp của IBM, khoảng cách to lớn giữa kỳ vọng trên trời của công ty đối với PC jr. và hiệu quả doanh số dưới đất đã dẫn IBM tới việc rút khỏi thị trường cho gia đình. Phải đến năm 1990, 7 năm sau PC jr. IBM mới tiến hành một cuộc tấn công khác vào thị trường gia đình với dòng sản phẩm PSI. Vấn đề ở đây không phải là tham vọng của GE hay IBM quá lớn, mà là cái cấu thành nên thất bại phụ thuộc vào giả định ban đầu của nhà quản lý về việc thành công cần đến nhanh và dễ dàng như thế nào. Marketing viễn chinh liên quan đến những thí nghiệm được kiểm soát chặt chẽ, chứ không phải những dự đoán vô căn cứ về chiến thắng và các chiến dịch marketing hàng tỷ đô-la.

Nếu cơ hội được đề cao quá mức, và rủi ro không được quản lý tốt, thất bại và sự từ bỏ cơ hội từ sớm là điều định sẵn. Chính sự quảng cáo quá mức đã phá hỏng thử nghiệm ban đầu của Apple với công nghệ nhận dạng chữ viết tay dưới dạng Newton Message Pad. Mặc dù Newton thất bại xét trên dự đoán lạc quan của Apple, nhưng nó không phải là thất bại trong cuộc chiến dài hạn hơn nhằm tạo ra thị trường cho các thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số. Hãy suy nghĩ lùi lại một thập kỷ. Lisa – chiếc máy tính “thân thiện với người dùng” đầu tiên của Apple được tung ra năm 1983 cũng là một thất bại – dù là thất bại ít nặng nề hơn. Tuy nhiên, ngược lại với IBM, ngay năm sau đó, Apple bồi thêm Macintosh

đầu tiên, chiếc máy tính có tốc độ nhanh hơn và mức giá phù hợp hơn nhiều so với Lisa. Sony cũng gặp phải một số thất bại sản phẩm tương đối nặng nề trong lịch sử phát triển của mình, bao gồm Betamax và thiết bị ghi âm kỹ thuật số DAT. Nhưng đây phần nào là cái giá phải trả cho việc là người tiên phong. Chúng ta không nên lấy làm ngạc nhiên nếu Sony đôi lúc thất bại; thực tế là nếu công ty không thất bại thường xuyên hơn xét với số lần đánh bóng, đây mới là điều cần bận khoăn. Bình thường một năm Sony sẽ giới thiệu khoảng 1.000 sản phẩm mới hoặc sản phẩm cập nhật – tức, trung bình 4 sản phẩm trên một ngày làm việc. Thường có khoảng 200 trong số những sản phẩm này nhắm đến việc tạo ra thị trường mới. Vì vậy, ta không thể đánh giá thành công hay thất bại trên cơ sở một đợt ra mắt sản phẩm đơn lẻ. Năm 1990, Sony ra mắt sản phẩm Data Discman ở Nhật Bản, đây là một thiết bị xách tay, cho phép người dùng mang đi mang lại thuận tiện và có thể xem hàng nghìn trang tài liệu tham khảo, sách giáo trình hay tiểu thuyết, tất cả đều được lưu trữ trên đĩa CD. Năm 1993, Sony lên kế hoạch ra mắt sản phẩm tiếp theo – Bookman. Rõ ràng là, đánh giá cơ hội tạo ra thị trường máy đọc dữ liệu kỹ thuật số cá nhân bằng thành công của sự xâm nhập sản phẩm thăm dò ban đầu cũng vô nghĩa không kém gì việc đánh giá kết quả của một chiến dịch quân sự dựa trên cơ sở bên nào bị thương vong nặng nhất trong ngày đầu tiên của cuộc chiến.

Theo cách tương tự, Fujitsu là công ty đầu tiên ra mắt thế hệ bộ chuyển mạch điện thoại mới, phát triển nhanh, sử dụng công nghệ chuyển đổi được gọi là chế độ chuyển đổi không đồng bộ. Mặc dù không phải tất cả các đối thủ cạnh tranh đều tin rằng công nghệ này sẵn sàng ra mắt thị trường, nhưng một nhà nghiên cứu ở Bellcore, lực lượng nghiên cứu chung của các công ty điện thoại Bell tại Mỹ, cho rằng mình hiểu động lực của Fujitsu: “Có vẻ như là họ không quan tâm đâu là giải pháp hoàn hảo; họ cứ tiến bước để xây dựng trước. Đây là một chiến lược rất hay vì bạn muốn chiếm thị trường trước nhất.” Fujitsu bước vào thị trường và bắt đầu học hỏi từ khách hàng về những gì có tác dụng và những gì không, trong khi các đối thủ cạnh tranh vẫn đang suy đoán trong phòng thí nghiệm.

Để tạo ra không gian cạnh tranh mới, ta cần thước đo mới cho hiệu quả quản trị. Các lý thuyết tài chính dạy cho chúng ta biết cách đo lường kết quả tài chính trên cơ sở đã điều chỉnh theo rủi ro và thời gian. Chúng ta thường xuyên đưa ra những điều chỉnh tương tự như vậy khi đo lường hiệu quả quản trị của hoạt động tạo dựng ngành kinh doanh mới như thế nào? Có đúng là không nên đối xử với nhà quản lý mất 20 triệu đô-la trong cuộc theo đuổi một cơ hội hấp dẫn, mới xuất hiện, khác với nhà quản lý mất 20 triệu đô-la do quản trị kém ngành kinh doanh cốt lõi, mà công ty từng giữ vị trí dẫn đầu thị trường? Trong giai đoạn đầu của cuộc theo đuổi không gian cạnh tranh mới, nguồn lực trọng yếu nhất không phải là tiền mặt, mà là tài quản trị. Các cơ hội mới đòi hỏi mức độ chú ý từ ban quản trị lớn hơn rất nhiều so với các triển vọng doanh thu ngắn hạn. Nếu một định nghĩa giản đơn về thất bại gán cho cơ hội mới cấp độ rủi ro cá nhân cao đối với những nhà quản lý tham vọng, hoặc nếu tài quản trị được phân bổ trên cơ sở quy mô và tầm quan trọng hiện tại của các ngành kinh doanh, thị trường mới sẽ không được tạo ra, và các nhà quản lý giỏi nhất của công ty sẽ dồn đóng những ngành kinh doanh mà lẽ ra nên được chạy tự động. Ở nhiều doanh nghiệp, các nhà quản lý giỏi nhất chỉ di chuyển quanh những ngành an toàn nhất. Kết quả là các chiến lược giữ nguyên trạng và sự khan hiếm các hoạt động phát triển ngành kinh doanh mới.

Đừng nhầm lẫn, marketing viễn chinh không phải là giấy phép đi đến thất bại; dù vậy, nó là mệnh lệnh học hỏi khi các trở ngại không thể tránh khỏi xảy ra. Khi một sản phẩm nhắm vào thị trường mới đi chệch hướng, ban quản trị phải đặt ra một số câu hỏi quan trọng: Trước hết, chúng ta quản lý rủi ro một cách thích đáng hay ulla vào như con bò mộng xông vào cửa hàng gốm sứ? Thứ hai, chúng ta có

những kỳ vọng hợp lý về tỷ lệ phát triển của thị trường không? Thứ ba, chúng ta có học được bất kỳ điều gì, giúp cải thiện cơ hội của chúng ta ở lần nỗ lực tiếp theo không? Thứ tư, chúng ta có thể điều chỉnh và thử lại nhanh như thế nào? Thứ năm, chúng ta có tin rằng cơ hội vẫn rất thật và quy mô của nó đảm bảo cho nỗ lực khác không? Và thứ sáu, nếu không thử lại lần nữa, chúng ta có dạy cho đối thủ cạnh tranh của mình bài học quý báu mà họ sẽ dùng để đến được tương lai trước chúng ta không? Thất bại chỉ nên được công bố nếu câu trả lời cho tất cả những câu hỏi này là không. Ngược lại, cơ hội thật sự có thể mất đi trong sự bối rối của một nỗ lực chệch hướng. Liên quan tới marketing viễn chinh, các quy tắc rất đơn giản: học nhanh hơn, rẻ hơn.

LOGIC CỦA CUỘC TẤN CÔNG PHỦ ĐẦU TOÀN CẦU

Phát triển năng lực mới và trinh sát không gian cạnh tranh, như chúng tôi đã trình bày, có thể là công việc kéo dài cả một thập kỷ hoặc hơn. Tuy nhiên, dù tốc độ tích lũy năng lực và khám phá thị trường ra sao, thì chiếc phi tiêu cuối cùng đối với dòng sản phẩm hoàn thiện có thể là một cuộc đua nước rút dốc toàn lực, ngổn ngang. Điều này đặc biệt có thể xảy ra khi một số đối thủ cạnh tranh song song phát triển những năng lực và hiểu biết thị trường cần thiết, và sau một hai cuộc marketing viễn chinh đi đến chỗ tin tưởng rằng thị trường cuối cùng đã “chín muồi”. Cuộc tranh cướp điên loạn, gần nhất để có được dòng sản phẩm hoàn thiện là cuộc đua tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh trong các thị trường trọng yếu, để nắm bắt vị thế dẫn đầu thị trường trong các thị trường quốc gia phát triển nhanh nhất và lớn nhất, và giành lấy phần thưởng tiên phong.

Kinh nghiệm của Procter & Gamble ở thị trường châu Âu đối với sản phẩm tã giấy dùng một lần cho thấy tầm quan trọng của năng lực tấn công phủ đầu toàn cầu. Ra mắt lần đầu ở Đức năm 1973, nhưng phải mãi đến năm 1978, Pampers mới được giới thiệu ở Pháp. Trong thời gian chuyển tiếp này, Colgate đã tung ra thị trường Pháp loại tã giấy dùng một lần của riêng mình năm 1976, với nhãn hiệu Calline (tên tiếng Pháp cho Pampers) và nhanh chóng thiết lập được vị thế dẫn đầu thị trường. Việc ra mắt muộn cũng khiến Pampers mất vị thế dẫn đầu thị trường ở Anh, nơi mà Pampers cuối cùng cũng được giới thiệu năm 1981. Chỉ sau một cuộc chiến dài và đắt đỏ, Pampers mới giành lại được vị thế mà lúc đầu công ty đã nhường lại cho các đối thủ nhanh chân. Lenor, loại nước làm mềm vải do P&G giới thiệu ở Đức năm 1963 là một ví dụ có phần kịch tính hơn về rủi ro của tốc độ giới thiệu sản phẩm mới chậm chạp. Mặc dù Lenor đã thành công rực rỡ ở Đức và tạo ra một hạng mục sản phẩm mới, nhưng phải 19 năm sau nó mới bắt đầu ra mắt ở Pháp với tư cách là kẻ thứ ba gia nhập hạng mục sản phẩm nước làm mềm vải.

Trong nỗ lực đảo ngược vận số đen đui, P&G cố gắng tấn công phủ đầu đối thủ Nhật Bản là Kao trong cuộc đua đưa loại tã giấy siêu thấm đến với thị trường thế giới. Năm 1985, Kao khiến P&G ngạc nhiên khi ra mắt loại tã giấy siêu thấm có công nghệ cao cấp ở Nhật Bản. Loại tã giấy này nhanh chóng vượt mặt Pampers, chiếm lấy vị thế dẫn đầu thị trường. Nhưng vì sức mạnh thương hiệu hoặc sức mạnh phân phối ở bên ngoài châu Á rất yếu, Kao không thể làm gì nhiều để tận dụng đổi mới này ở thị trường toàn cầu. Và thế là P&G có thể ra mắt loại tã giấy siêu thấm của riêng mình trên thế giới mà gần như không vấp phải sự kháng cự nào của Kao. Cuối cùng, P&G, chứ không phải Kao, là kẻ thu được lợi nhuận từ công nghệ tã giấy mới này. Mặc dù chỉ riêng quyền lực phân phối toàn cầu thôi sẽ không thể thay thế cho sự thiếu hụt năng lực trong các lĩnh vực khác, nhưng nó là nhân tố hết sức quan trọng đối với lợi nhuận của đổi mới.

Hãy xem xét ví dụ khác. Năm 1983, Chrysler là công ty đầu tiên của Mỹ ra mắt loại xe tải cỡ nhỏ. 10

năm sau đó, bất chấp cuộc cạnh tranh gay gắt từ mọi đối thủ cạnh tranh khác ở Mỹ cũng như Nhật Bản, Chrysler vẫn nắm giữ khoảng 50% thị trường xe tải cỡ nhỏ, có giá trị doanh thu là khoảng 13 tỷ đô-la ở Mỹ. Nhưng vì Chrysler gần như không hiện diện tại thị trường châu Âu, nên công ty đành phải nhường lại vị thế dẫn đầu tại đó cho Renault, một công ty giới thiệu mẫu xe tải cỡ nhỏ của riêng mình năm 1984. 9 năm sau đó, Renault đã bán được 360.000 chiếc xe tải cỡ nhỏ. Cuối cùng, năm 1989, Chrysler cũng ra mắt xe tải cỡ nhỏ ở châu Âu, nhưng trong suốt năm đầu hoạt động ở đây, Chrysler chỉ bán được 11.800 chiếc.

Vì chi phí đổi mới tăng cao ngất trời ở những ngành như bóng bán dẫn, dược phẩm và viễn thông, nên mệnh lệnh tấn công phủ đầu toàn cầu ở các ngành này trở nên dễ thấy hơn bất kỳ ngành nào khác. Ví dụ, hãy xem xét một công ty viễn thông như Siemens, cạnh tranh trong thị trường bộ chuyển đổi điện thoại cỡ lớn. Trong thập niên 1960, chi phí phát triển bộ chuyển mạch cơ điện tử vào khoảng 200 triệu đô-la, tính theo thời giá năm 1993. Để bù đắp các chi phí này, nhà sản xuất cần nắm giữ khoảng một nửa thị trường nước Đức. Đến cuối thập niên 1970 và thập niên 1980, chi phí phát triển thế hệ bộ chuyển đổi kỹ thuật số mới đã tăng lên khoảng 1 tỷ đô-la. Để bù đắp khoản đầu tư này, một công ty Đức sẽ cần nắm giữ toàn bộ thị trường nội địa, cộng thêm một phần đáng kể của thị trường châu Âu rộng lớn hơn. Cuối thập niên 1990 và sau đó, thế hệ bộ chuyển mạch tiếp theo có chi phí phát triển vào khoảng 2 tỷ đô-la. Khi thực hiện khoản đầu tư lớn như vậy, các nhà sản xuất viễn thông sẽ cần nắm giữ 20% thị trường toàn cầu thì mới có thể đạt đến điểm hòa vốn. Logic kinh tế không thể tránh khỏi đã thúc đẩy hết làn sóng củng cố ngành này đến làn sóng củng cố ngành khác, và dẫn tới cuộc cạnh tranh ác liệt giành tất cả những mẫu bánh còn sót lại của thị phần thế giới trong đủ dạng ngành. Trong ngành viễn thông, những cuộc cạnh tranh từng diễn ra chủ yếu ở tầm khu vực – Alcatel với Siemens ở châu Âu, Northern Telecom với AT&T ở Mỹ và NEC với Fujitsu ở Nhật Bản, hiện đã lan ra toàn cầu.

Các nhà quản lý chú ý nhiều cho nhiệm vụ quan trọng là cắt giảm vòng đời phát triển sản phẩm. Quá trình phát triển sản phẩm nhanh gọn là thành phần quan trọng trong năng lực tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh. Nhưng khoảng cách thời gian phải được giảm thiểu không chỉ đơn giản là “từ khái niệm đến thị trường”, mà là “từ khái niệm đến thị trường toàn cầu”. Vòng đời phát triển sản phẩm ngắn hơn 50% so với đối thủ cạnh tranh không ích lợi nhiều, trừ khi nó đi đôi với khả năng phân phối toàn cầu mạnh mẽ. Mặc dù việc trở thành người đầu tiên gia nhập thị trường rất quan trọng, nhưng kết quả thực tế chỉ đến với những công ty là người đầu tiên bước vào thị trường toàn cầu.

Mệnh lệnh tấn công phủ đầu toàn cầu không phải là lời bào chữa cho cuộc ra mắt toàn cầu nóng vội đối với những sản phẩm hay dịch vụ chưa được phát triển thấu đáo và chưa qua thử nghiệm. Những cuộc viễn chinh thị trường ban đầu sẽ có quy mô nhỏ, và có thể giới hạn về địa lý (dù vậy việc tích lũy học hỏi từ khách hàng ở nhiều hơn một thị trường quốc gia với điều kiện là sự đa dạng trong nhu cầu khách hàng rất quan trọng). Tuy nhiên, khi thị trường chuẩn bị cất cánh, nhà đổi mới phải có khả năng, hoặc một mình, hoặc hợp tác cùng công ty khác, “đánh” quả bóng sản phẩm hay dịch vụ mới bay quanh thế giới nhanh hết sức có thể. Sau khi dành hơn 100 triệu đô-la trong suốt 10 năm để phát triển chiếc dao cạo mang tính cách mạng Sensor và tiến hành lượt nghiên cứu khách hàng ban đầu, Gillette đã đồng loạt ra mắt sản phẩm này ở 19 quốc gia. Những người theo sau như bộ phận Schick của Warner-Lambert, nhanh chóng bị vùi lấp trong dòng thác lũ quảng bá toàn thế giới của Gillette. Gillette để lại cho các đối thủ cạnh tranh của mình rất ít khoảng trống để tiến hành cuộc tấn công thứ hai.

Mặc dù cuộc đua tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh trên quy mô toàn cầu là cuộc cạnh tranh giành thị phần và vị thế thị trường, nhưng việc chuẩn bị cho một cuộc tấn công toàn cầu ồ ạt phải bắt đầu từ rất lâu trước khi sản phẩm tới được thị trường. Cũng như việc phải bắt đầu đầu tư vào khu vực năng lực cốt lõi mới trước khi có thể xác định rõ tất cả các cơ hội sản phẩm cụ thể, doanh nghiệp cũng phải bắt đầu phát triển thương hiệu và vị thế phân phối toàn cầu cho trường hợp dòng sản phẩm và dịch vụ mới cuối cùng sẽ chảy qua các kênh phân phối toàn cầu. Nếu doanh nghiệp không phát triển sự hiện diện toàn cầu trước khi giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ mới và nóng hổi, doanh nghiệp sẽ tự tay dâng phần thị trường đáng kể cho đối thủ cạnh tranh. Điều này không có nghĩa là đưa ra những khoản đầu tư lớn thâu tóm với hi vọng rằng điều gì đó hấp dẫn có thể xuất hiện trong đường ống sản phẩm mới. Như chúng tôi đã trình bày, có những cách thức chi phí thấp để tiếp cận thị trường toàn cầu và tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh, chủ yếu là thông qua việc sử dụng quan hệ hợp tác phân phối. Đây chính là chiến lược mà Glaxo đã dùng ở Mỹ để lao lên trước SmithKline trong thị trường thuốc chống viêm loét. Với khả năng phân phối tương đối ồ ạt ở Mỹ khi ra mắt Zantac, Glaxo đã hợp tác với Hoffman-LaRoche và ngay lập tức giành được quyền tiếp cận lực lượng bán hàng hùng hậu gồm 1.100 người. Nhiều doanh nghiệp châu Á đã dùng các đối tác cuối dòng làm tuyến đường chi phí thấp để tiếp cận thị trường toàn cầu. Canon sản xuất máy in để bán dưới cái tên Kodak; Samsung sản xuất lò vi sóng cho GE bán, và Toshiba lần đầu gia nhập thị trường tivi của Mỹ bằng cách bán cho Sears trên cơ sở nhãn hiệu riêng.

Mọi người đều nhớ đến bốn chữ P trong marketing: sản phẩm (product), giá (price), xúc tiến (promotion) và vị thế (position). Chúng tôi muốn đề xuất bốn chữ P trong cuộc tấn công phủ đầu toàn cầu. Chữ P đầu tiên tất nhiên phải là tấn công phủ đầu (preemption). Chúng tôi cho rằng để đạt được lợi nhuận tối đa cho đối mới, doanh nghiệp phải có năng lực tấn công phủ đầu toàn cầu. Ba chữ P còn lại là những điều kiện tiên quyết của cuộc tấn công phủ đầu: sự gần gũi (proximity), khuynh hướng (predisposition) và tuyên truyền (propagation).

Sự gần gũi

Cuộc cạnh tranh ở đây là nhằm giành khả năng tiếp cận những thị trường và kênh phân phối quốc gia trọng yếu. Thị trường có thể “trọng yếu” vì nhiều lý do. Thị trường có thể cung cấp khả năng tiếp cận nhóm khách hàng “giới thiệu” (như thanh thiếu niên Nhật Bản cho thiết bị điện tử tiêu dùng, hay những khách hàng mua xe California tân thời). Chỉ khi chứng tỏ là mình có khả năng phục vụ và thỏa mãn những khách hàng sành sỏi nhất thế giới, doanh nghiệp mới có thể tự tin rằng, mình đã chuẩn bị tốt cho đợt giới thiệu toàn cầu. Thứ hai, thị trường có thể có ý nghĩa chiến lược nhờ quy mô và cơ hội mà nó mang lại cho việc bù đắp chi phí phát triển. Vì những lý do như vậy, thị trường Mỹ tuyệt đối trọng yếu đối với bất kỳ doanh nghiệp châu Âu nào mong muốn mở rộng tính cạnh tranh trên khắp toàn cầu. Một trong những lý do khiến nhiều nhà sản xuất máy tính ở châu Âu chấp chới suốt một thời gian dài trên bờ vực thảm họa tài chính vì không có một công ty nào tạo dựng sự hiện diện mạnh mẽ ở Mỹ, và từ đó có được tính kinh tế theo quy mô trên toàn cầu, vốn là điều trọng yếu trong ngành này.

Thứ ba, thị trường có thể mang tính chiến lược, và vì vậy quan trọng trong cuộc chiến tấn công phủ đầu, vì tỷ lệ tăng trưởng của nó hoặc vì nó cung cấp triển vọng tăng trưởng trong tương lai. Với tỷ lệ tăng trưởng siêu nóng ở phần lớn khu vực Đông Nam Á, bất kỳ doanh nghiệp nào hôm nay không có được ít nhất 20% doanh thu từ Đông Nam Á (không bao gồm Nhật Bản), thì theo định nghĩa, doanh nghiệp đó đang mất đi thị phần thế giới. Các nhà sản xuất ô tô, điện tử tiêu dùng và nhiều sản phẩm

công nghiệp khác ở châu Âu và Mỹ phải nỗ lực hết sức để đảm bảo rằng, thị trường châu Á đang phát triển nhanh không rơi vào tay các đối thủ Nhật Bản. General Electric là một trong những công ty Mỹ có ý định tước quyền chi phối của các đối thủ Nhật Bản tại thị trường châu Á. Đến thời điểm đầu thập niên 1990, GE đã trở thành nhà cung cấp động cơ máy bay hàng đầu cho số máy bay tăng nhanh ở Trung Quốc, và các ngành kinh doanh như Hệ thống điện và Hệ thống y tế dự đoán rằng 50% mức tăng trưởng tương lai của mình sẽ xuất phát từ châu Á. Một nhà điều hành cấp cao của GE cho biết: “Chúng tôi thật sự muốn có thị phần ở châu Á, không kém gì như ở Mỹ.”

Với thời gian cần để học hỏi về các chuỗi chính trị, tìm kiếm đối tác địa phương, phát triển ban quản lý bản địa vững mạnh, thiết lập cơ sở sản xuất địa phương cần thiết, đạt được hiểu biết cần có về nhu cầu độc đáo của khách hàng và thiết lập kênh phân phối phù hợp, doanh nghiệp nào chưa hồi hã nỗ lực xây dựng cơ sở hạ tầng ở châu Á rất có thể sẽ bị loại sang những thị trường phát triển chậm hơn.

Thứ tư, thị trường cũng mang tính chiến lược vì nó cung cấp khả năng tiếp cận “thánh đường lợi nhuận” trong nước của đối thủ cạnh tranh. Có vị thế tại thị trường nội địa của đối thủ cạnh tranh cho phép doanh nghiệp rút bớt phần nào lợi nhuận, mà nếu không, đối thủ cạnh tranh có thể dùng để phát động cuộc tấn công trực diện tại các thị trường bên ngoài. Lần gia nhập ban đầu của IBM tại Nhật Bản và sức mạnh của công ty tại đó với tư cách là một đối thủ cạnh tranh chắc chắn đã giảm bớt khả năng của các nhà sản xuất máy tính hàng đầu Nhật Bản trong việc “nuôi chéo” sự tăng trưởng quốc tế từ thị trường nội địa.

Năng lực tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh hoặc làm chậm lại quá trình tiến ra toàn cầu của họ không đơn thuần là vấn đề xây dựng sự hiện diện vật lý ở các thị trường “chiến lược” chủ chốt. Quan trọng không kém là khả năng tiếp cận những kênh phân phối hiệu quả nhất trong mỗi thị trường quốc gia trọng yếu. Mặc dù các rào cản để tiếp cận hệ thống phân phối đã được thảo luận rộng rãi và thậm chí trở thành mục tiêu của sáng kiến thương mại mang tính “cấu trúc”, song chúng tôi tin rằng trở ngại nghiêm trọng hơn tiềm tàng đối với năng lực tấn công phủ đầu của nhiều doanh nghiệp là các chính sách và chính trị nội bộ, khiến việc khai thác toàn bộ chuỗi kênh phân phối tiềm năng trở nên khó khăn. Đa phần các doanh nghiệp đều ngầm yêu thích một số kênh phân phối nhất định (bán hàng trực tiếp, bán hàng qua thư, đại lý độc quyền hay đại lý tổng hợp) hơn những kênh khác. Sự ưu ái như vậy dựa trên logic kinh doanh hợp lý, nhưng cũng có thể dựa trên logic kinh doanh lỗi thời, khó thay đổi vì lực lượng có tiếng nói nội bộ mạnh mẽ được hưởng lợi lớn từ sự tiếp tục thống lĩnh của một kênh phân phối cụ thể. Ví dụ, trong nhiều năm, sự phụ thuộc của Apple vào các nhà bán lẻ độc quyền đã làm chậm quá trình thâm nhập của Macintosh vào các khách hàng doanh nghiệp, nơi có lực lượng bán hàng hiệu quả hơn. Sự thiên cận về kênh phân phối có thể là trở ngại đáng kể đối với khả năng của doanh nghiệp trong việc tấn công phủ đầu đối thủ trong cuộc đua tới tương lai. Nhiều điều có thể mất đi nếu sản phẩm hay dịch vụ mới có kích thước bằng vòi bơm chữa cháy bị đẩy qua kênh phân phối có kích thước bằng vòi bơm tưới vườn.

Khuynh hướng

Để tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh, khách hàng trên khắp thế giới phải thật sự háo hức mua và dùng thử sản phẩm mới của doanh nghiệp. Hãy nghĩ về câu chuyện đã xảy ra năm 1982, khi công ty Coca-Cola ra mắt loại đồ uống Diet Coke ở Mỹ. Chỉ trong hai năm, Diet Coke đã trở thành đồ uống giải khát đứng thứ ba ở Mỹ. Sử dụng đòn bẩy là tên thương hiệu Coke quyền lực, Diet Coke lập lại thành công này ở nhiều thị trường trên thế giới. Mặc dù không thể giảm pha chất lượng hay sự độc đáo

của Diet Coke, nhưng người ta hiếm khi gán kỳ tích cất cánh với tốc độ siêu thanh của nhãn hiệu này cho riêng thuộc tính sản phẩm. Cái đã tồn tại trong tâm trí mọi người là mối ràng buộc tình cảm sâu sắc với Coca-Cola, mà Coca-Cola đã cần mãi gặt hái nhờ những chiến dịch quảng cáo thông minh và không thể tăng lờ ở bất kỳ đâu. Nếu thiếu cơ sở nhượng quyền thương hiệu tồn tại từ trước, Diet Coke sẽ phải đối mặt với việc bò chậm chạp và nguy hiểm trên kệ hàng của cửa hàng bán lẻ, như các đối thủ cạnh tranh đang phải đối mặt. Nếu mục tiêu là đi trước đối thủ cạnh tranh, sẽ tốt hơn nếu công ty xây dựng “tương quan nhận thức” sẵn có từ trước với khách hàng trên khắp thế giới.

Hãy xem xét ví dụ khác. Những năm trước đây, khi dừng lại ở quầy đông lạnh của siêu thị tìm kem que cho con nhỏ, các vị phụ huynh thường chỉ tìm được các nhãn hiệu đặc thù cho khu vực hoặc quốc gia. Trong khi đó, nghiên cứu kỹ quầy bánh kẹo, ta sẽ thấy nhiều thanh sô-cô-la mang các tên tuổi quốc tế như Mars, Nestle và Cadbury's. Trong sự bất thường này, Mars đã tìm thấy cơ hội. Tại sao không lấy nhãn hiệu Mars nổi tiếng và rất được coi trọng và mở rộng nó sang dòng sản phẩm mới là kem? Kết quả là sự ra mắt sản phẩm mới thành công nhất trong lịch sử ngành và sự ra đời của một chủng loại sản phẩm mới. Theo sau thành công này, Mars tiếp tục cho mượn thương hiệu với dòng sản phẩm đồ uống sô-cô-la sữa. Kinh nghiệm của Coke và Mars chỉ ra một bài học quan trọng: Tương quan nhận thức mạnh mẽ, tồn tại từ trước có thể bôi trơn má phanh chấp nhận sản phẩm.

Tương tự như thùng chất đốt phụ của chiếc máy bay siêu thanh Concorde, một thương hiệu mạnh toàn cầu với nhiên liệu là sự quý trọng và tình cảm của khách hàng có thể đẩy nhanh sự cất cánh của một sản phẩm mới; điều mà thương hiệu đó không thể làm được là đưa một sản phẩm không có khí động lực lên khỏi mặt đất. Nếu một vật không thể bay, tất cả những gì mà nhiên liệu thương hiệu có thể làm đơn giản là thêm phần ngoạn mục cho tai nạn xảy ra sau đó. Dù có uy tín đến đâu với người tiêu dùng, thì Edsel vẫn là Edsel và New Coke vẫn không phải là Coke Classic. Một sản phẩm phô trương tự đắc có thể hủy hoại tính xác tín của bảo chứng thương hiệu. Mỗi đợt ra mắt sản phẩm mới hoặc sẽ củng cố, hoặc sẽ hủy hoại tính toàn vẹn của một thương hiệu dài.

Tuy nhiên, khách hàng thế giới có khuynh hướng chú ý khi Coca-Cola, Apple, Sony, Honda hay một công ty có cơ sở nhượng quyền toàn cầu mạnh tương tự, ra mắt sản phẩm mới. Bất kỳ công ty nào có vị thế thương hiệu đáng ghen tị như vậy đều có lợi thế khởi đầu trong cuộc đua tới tương lai. Theo các chuyên gia marketing, chiến dịch quảng cáo để xây dựng tương quan nhận thức đáng kể với người tiêu dùng khắp Bắc Mỹ, châu Á và châu Âu cần chi phí lên đến hàng tỷ đô-la. Nhưng chi phí biên cho Sony sẽ là bao nhiêu xét về mặt xây dựng thương hiệu khi công ty ra mắt sản phẩm mới mang cái tên có bốn chữ cái nổi tiếng? Các đợt ra mắt sản phẩm mới của Sony được hưởng lợi từ sự tín nhiệm tức thời của lớp trẻ sành điệu. Hiện nay, người ta có thể chính đáng đặt ra câu hỏi điều gì đến trước: sản phẩm mới tuyệt vời hay thương hiệu tuyệt vời. Tất nhiên, đó là sản phẩm. Song những gì Sony và các công ty dẫn đầu về thương hiệu toàn cầu khác đã làm là chủ ý xây dựng “thương hiệu dài”, dàn trải khắp các sản phẩm và hoạt động kinh doanh, giúp khách hàng chuyển đổi kinh nghiệm tuyệt vời với sản phẩm hôm nay thành sự quan tâm to lớn và hào hứng với sản phẩm của ngày mai.

Một thương hiệu tin cậy sẽ là “bảo chứng” với khách hàng rằng, sản phẩm hoặc dịch vụ mới sẽ thể hiện tiêu chuẩn cao. Một bảo chứng như vậy có thể đặc biệt quan trọng khi mục tiêu là thiết lập không gian cạnh tranh mới bằng cách tạo ra một chủng loại sản phẩm hoàn toàn mới. Sản phẩm càng đổi mới, khách hàng càng có khả năng yêu cầu sự an toàn cho thương hiệu, vốn đã chứng tỏ là đáng tin trong quá khứ. Thành công ban đầu của IBM với ngành máy tính cá nhân mới ra đời khi đó là nhờ bảo chứng

thương hiệu mà công ty mang lại cho những khách hàng thận trọng và bối rối. Osborne, Kaypro và ngay cả Apple cũng không thể bì được bảo chứng thương hiệu của IBM. Bảo chứng thương hiệu là chứng nhận bảo đảm cho chất lượng và hiệu quả sản phẩm, với ý nghĩa quan trọng hơn cả tờ giấy bảo hành sản phẩm thực tế. Tuyên bố bảo hành chỉ gây thêm rắc rối. Điều thuyết phục khách hàng mua một sản phẩm của Sony, Canon hay Toyota không phải là độ dài của thời gian bảo hành, mà là sức mạnh của bảo chứng chất lượng, được ngầm chỉ trong thương hiệu.

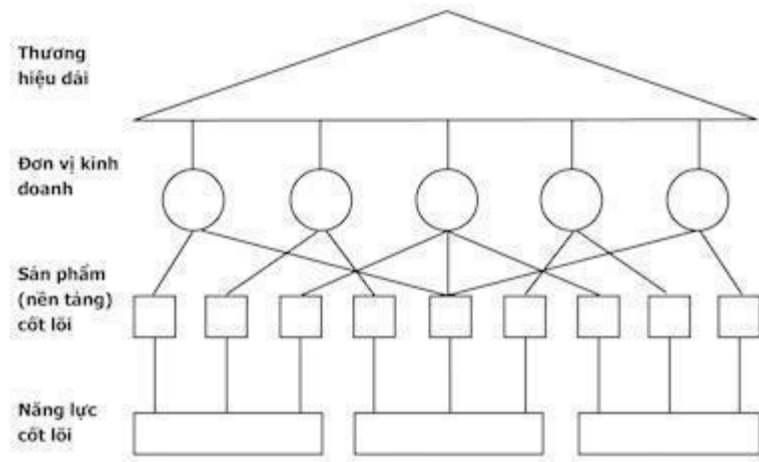
Mục đích của thương hiệu dài rất đơn giản: giúp khách hàng chuyển đổi sự tín nhiệm được tạo dựng qua kinh nghiệm tích cực với một sản phẩm sang sản phẩm khác mà công ty cung cấp hoặc có ý định cung cấp. Ngoài việc có một chiếc máy in Canon ở nhà, một trong hai chúng tôi còn sở hữu hai chiếc máy ảnh Canon ống 35mm, một máy quay phim cầm tay Canon ống 8mm, một máy đánh chữ điện tử Canon loại nhỏ và một máy fax Canon. Chưa bao giờ có quyết định chính thức nào là trở thành ngôi nhà Canon, mọi việc chỉ đơn giản diễn ra như thế. Bất cứ khi nào đối mặt với Canon như là một lựa chọn trong quyết định mua hàng, bản năng của chúng tôi thường nhớ lại độ tin cậy, hiệu quả và giá trị của các sản phẩm Canon khác. Được gắn với những phẩm chất đó, mỗi sản phẩm bổ sung của Canon không chỉ trông như một lựa chọn mua “an toàn”, mà còn là lựa chọn mua “thông minh”. Khi nhịp độ cuộc sống tiếp tục gia tăng và khi tính phức tạp của những món đồ chúng ta mua nhân lên theo cấp số mũ, những thương hiệu dài như Canon và Sony trở thành phương tiện ghi nhớ, đại diện cho chất lượng và giá trị, trong tâm trí của những khách hàng luôn hồi hải và bối rối.

Nhiều doanh nghiệp phân tán nhãn hiệu của mình để cạnh tranh “tương quan phân khúc”. Đây là logic ẩn sau nhiều thương hiệu của GM. Từ chiếc xe Chevrolet bình thường nằm ở một đầu, tới chiếc xe Cadillac sang trọng nằm ở đầu còn lại, mỗi cuộc trường chinh đều hướng tới việc đáp ứng khách hàng ở một cấp độ thu nhập và khát vọng phong cách sống nhất định. Với logic tương tự, một nhà điều hành của Philips từng giải thích về các nhãn hiệu tương tranh và chồng chéo của công ty ở Anh bằng lý lẽ rằng, Pye là nhãn hiệu ở cấp sơ khai, Philips là nhãn hiệu cho thị trường từ cấp trung tới cấp cao hơn, còn Grundig thì là nhãn hiệu cao cấp. Thương hiệu dài của các doanh nghiệp Nhật Bản được xây dựng trên logic hoàn toàn khác: Chúng tôi hứa sẽ mang lại cho bạn giao dịch có sự kết hợp giá – hiệu quả hoạt động tốt nhất (tức giá trị tốt nhất) ở bất kỳ điểm giá nào. Vì vậy, dù mua chiếc Toyota Corolla với giá 11.900 đô-la (thời giá năm 1993), hay Toyota Supra với giá hơn 40.000 đô-la, khách hàng hoàn toàn có thể trông đợi là mình đã mua được phương tiện tốt nhất trong lớp sản phẩm đó. Dù mua tivi nhỏ với giá 200 đô-la hay một chiếc tivi lớn màn hình rộng giá 6.000 đô-la, khách hàng vẫn có thể kỳ vọng vào một sản phẩm đôi mới và đẹp mắt. Điều mà Toyota, Honda và Sony cạnh tranh không phải là tương quan phân khúc, mà là tương quan lợi nhuận thu được. Việc sử dụng thương hiệu dài nhất quán khắp các chủng loại sản phẩm giúp doanh nghiệp trở thành “người chạy đua” trong mọi quyết định mua hàng.

Theo quan điểm của chúng tôi, những năng lực cốt lõi hỗ trợ vị thế dẫn đầu về sản phẩm là nền móng doanh nghiệp, còn thương hiệu dài là mái doanh nghiệp. Nằm giữa khoảng đó là các loại hình kinh doanh đa dạng, loại hình cũng phát triển dựa trên một nền móng chung và chống đỡ một mái chung (Xem Hình 11-1). Tất nhiên, có nhiều doanh nghiệp tránh sử dụng thương hiệu dài. Bất kỳ gia đình nào ở Mỹ cũng có thể có ít nhất cả tá các sản phẩm P&G nằm trên kệ bếp, phòng tắm và phòng giặt là, song không một sản phẩm nào trong số đó có chung nhãn hiệu. Vì vậy, dù kinh nghiệm của ta với bất kỳ một sản phẩm P&G nào – như Tide, Pampers, Ivory Soap, Crisco hay Folger’s – có dễ chịu đến đâu, ta sẽ không thể nào có khuynh hướng mua thêm một sản phẩm P&G nữa. Mặc dù rất ít khách hàng trên

thế giới có thể nói cho ta biết, P&G là công ty đứng đầu trong lĩnh vực chăm sóc tóc, song hầu hết khách hàng sẽ liên kết cái tên L’Oreal với chăm sóc tóc vì L’Oreal phủ thương hiệu doanh nghiệp của mình khắp dòng sản phẩm này. Chúng tôi không gợi ý rằng, những thương hiệu doanh nghiệp vô nghĩa nên được thay thế bằng những thương hiệu sản phẩm được ưa chuộng và dai sức. Không ai muốn mua một lọ bơ lạc Procter & Gamble hay một hộp kem dưỡng mặt Unilever. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng, bất kỳ doanh nghiệp nào không thể tận dụng được logic xây dựng thương hiệu dài toàn cầu sẽ thấy mình ở thế bất lợi cạnh tranh trong dài hạn.

Hình 11-1. Ý tưởng thay thế về doanh nghiệp kinh doanh đa ngành



Thương hiệu dài không buộc phải phủ khắp toàn bộ dòng sản phẩm của doanh nghiệp. Mặc dù GM phải trả cái giá đắt xét trên phương diện gây bối rối cho khách hàng và bỏ lỡ tính kinh tế theo quy mô khi hỗ trợ nhiều thương hiệu toàn cầu của mình (bao gồm Opel, Vauxhall, Saturn, Geo, Chevrolet, Buick, Oldsmobile, Cadillac và GMC), nhưng Toyota thừa nhận khi ra mắt Lexus, thương hiệu của Toyota không thể dễ dàng kéo căng để phủ hết dòng xe sang được nhắm đến khách hàng mua Benz. Điều thú vị là, khi ra mắt Lexus, Toyota có được điều tốt đẹp nhất từ cả hai giới. Mặc dù Lexus cắt cho mình phần thị trường trên độc đáo, với định danh “tiền thông minh”, nhưng không khách hàng nào của Lexus không biết sản phẩm này được sản xuất bởi Toyota, theo tiêu chuẩn chất lượng tầm cỡ thế giới của Toyota. Honda cũng đạt được tác động tương tự với thương hiệu cao cấp Acura. Vì vậy, mặc dù Toyota không lựa chọn thương hiệu duy nhất, nhưng công ty vẫn có danh mục thương hiệu nên và duy lý hơn nhiều so với GM, hay thực tế là Chrysler (Jeep, Eagle, Dodge, Plymouth và Chrysler).

Thương hiệu dài không nhất thiết phải là thương hiệu doanh nghiệp. Việc sử dụng thương hiệu doanh nghiệp làm thương hiệu dài hay không là một quyết định có tính chiến thuật. Có rất ít người Mỹ biết đến cái tên Matsushita và số người có thể phát âm chính xác cái tên này còn ít hơn nữa. Nhưng gần như mọi khách hàng tiềm năng đều quen thuộc với các thương hiệu dài của công ty, trong đó Panasonic và JVC là những cái tên được biết đến nhiều hơn cả. Mỗi một thương hiệu trên phủ trên nhiều chủng loại sản phẩm.

Vì vậy, thương hiệu dài không cần phải là thương hiệu doanh nghiệp, và có nhiều lý do hợp lý cho việc nên sử dụng nhiều hơn một thương hiệu dài. Ngoài ra, thương hiệu dài và các thương hiệu đặc thù cho sản phẩm không cần loại trừ lẫn nhau. Sony đặt tên của mình lên mọi sản phẩm mà mình sản xuất. Sony là thương hiệu dài hàng đầu của công ty, nhưng dưới nó còn có một số thương hiệu dài con. Theo sau thành công vang dội của Walkman, thương hiệu đã trở thành danh định chung cho tất cả các thiết bị

nghe băng đĩa cầm tay, Sony đã mở rộng việc sử dụng hậu tố “man” để chỉ khả năng mang đi được trong một loạt sản phẩm, bao gồm Discman và Watchman. Nhãn “Sports” là một thương hiệu dải con khác cho Sony. Ở đây, thông điệp gửi tới khách hàng liên quan đến tính bền bỉ của sản phẩm – thứ mà ta có thể mang ra biển, hay đưa lên núi mà không sợ hỏng do dính nước hay va đập mạnh. Mỗi sản phẩm Sports đều chia sẻ một dấu hiệu nhận diện hình ảnh chung, được tô điểm bằng màu vàng và đen. Tại Sony, các nhãn hiệu được chia lớp, mỗi lớp phủ ít nhất một chủng loại sản phẩm, và mỗi lớp truyền thông một thông điệp riêng biệt tới khách hàng về các thuộc tính của sản phẩm.

Ở Mỹ, hầu hết khách hàng của Procter & Gamble đều lớn lên với Tide, Pampers, Ivory, Crisco, Camay và các thương hiệu P&G điển hình khác. Với những thương hiệu sản phẩm có tuổi đời nhiều thập kỷ, mỗi thế hệ khách hàng P&G mới có thể được cha mẹ hay các thiên tài marketing Cincinnati giới thiệu làm quen với các thương hiệu của công ty. Với nhiều khoản đầu tư xây dựng thương hiệu lớn đã hoàn vốn từ lâu ở Mỹ, P&G có thể đối phó với nguy cơ gia tăng phí tổn theo quy mô, phát sinh từ các quảng cáo thương hiệu phân mảnh. Tuy nhiên, P&G phải đối mặt với tình huống khác hẳn vào đầu thập niên 1970, khi công ty phải quyết định thị trường lớn và có sức cạnh tranh cao là Nhật Bản. Ở đây, P&G phải bắt đầu từ đầu – người tiêu dùng hoàn toàn không quen thuộc với các thương hiệu lớn của P&G tại Mỹ. Vì vậy, công ty phải đối mặt với lựa chọn: phân tán nỗ lực xây dựng thương hiệu trên khắp các thương hiệu đặc thù cho sản phẩm, như ở Mỹ, hoặc bổ sung “dấu hiệu” của nhà sản xuất vào mỗi thương hiệu sản phẩm để nhanh chóng xây dựng nhận thức thương hiệu và tính toàn vẹn của thương hiệu, những yếu tố rất quan trọng đối với khách hàng Nhật Bản. Phá vỡ hẳn chính sách tại Mỹ, P&G chọn con đường thứ hai, con đường mà các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, những người dành sự chú trọng như nhau cho chiến dịch quảng bá thương hiệu sản phẩm và thương hiệu doanh nghiệp, ưa thích. Logic của P&G rất đơn giản: Nếu mục tiêu là xây dựng nhận thức thương hiệu và sự tín nhiệm của khách hàng với thời gian tối thiểu và hiệu suất lớn nhất có thể, thật vô lý khi phân tán nỗ lực xây dựng thương hiệu giữa các thương hiệu đặc thù cho sản phẩm. Vì vậy, P&G đi theo con đường của Sony: Sử dụng thương hiệu sản phẩm để truyền thông thuộc tính sản phẩm cụ thể và phủ lên nó bằng thương hiệu doanh nghiệp để truyền thông về tính toàn vẹn và chất lượng.

Trong nhiều năm, Nestle đã tận dụng đáng kể thương hiệu dải doanh nghiệp của mình; dù đó là sữa đặc, sô-cô-la, cà phê Nescafe hay gần đây hơn là ngũ cốc ăn sáng. Chủ tịch của Nestle, Helmut Maucher, tóm lược logic thương hiệu dải toàn cầu của công ty như sau:

Cái tên Nestle hiện đã được đưa vào mọi thương hiệu của chúng tôi như Maggi, Findus ở khắp mọi nơi. Tất cả đều có tổ [chim] Nestle ở phía sau. Các sản phẩm địa phương phản ánh sự khác biệt địa phương, nhưng lợi thế của một công ty toàn cầu thì xuất phát từ danh định chung như Volvo hay Coca-Cola.

Tính kinh tế theo quy mô ở cấp độ toàn cầu từ lâu đã được coi là có ý nghĩa quan trọng với cuộc cạnh tranh toàn cầu. Ở những ngành như thiết bị viễn thông, máy bay và bóng bán dẫn, doanh nghiệp sẽ không thể thu hồi chi phí đầu tư R&D và vốn nếu không tiếp cận thị trường toàn cầu. Trong cuộc cạnh tranh giành tương quan nhận thức toàn cầu, chính tính kinh tế theo phạm vi, chứ không phải tính kinh tế theo quy mô, mới là điều trọng yếu. Yamaha, công ty sản xuất và tiêu thụ nhiều loại dụng cụ âm nhạc (bao gồm đàn ghi-ta, piano, kèn trumpet, đàn organ và đàn violin) dưới một thương hiệu duy nhất vốn lẽ được định vị để xây dựng tương quan nhận thức đáng kể tốt hơn là các đối thủ cạnh tranh một phân khúc như Selmer hay King, những công ty chỉ sản xuất nhạc cụ bằng đồng và nhạc cụ hơi gỗ, và do đó

không thể thu hồi vốn đầu tư thương hiệu trên nhiều chủng loại sản phẩm. Tương tự như vậy, tính kinh tế theo phạm vi được Honda khai thác khi đặt tên mình cho các loại máy cắt cỏ không thể dễ dàng bị được bởi các đối thủ cạnh tranh tập trung hẹp hơn như Snapper và nhà sản xuất động cơ Briggs & Stratton.

Vì có “hiệu ứng đường cong S” trong việc xây dựng nhận thức thương hiệu (khách hàng phải liên tục được tiếp xúc với thương hiệu, trước khi thương hiệu đó bắt đầu gắn vào tâm trí khách hàng), nên việc phân tán ngân sách quảng cáo cho chẳng hạn 10 thương hiệu khác nhau sẽ tạo ra chưa đến 1/10 nhận thức thương hiệu có thể đạt được bằng cách tập trung ngân sách vào một thương hiệu duy nhất. Trong một nghiên cứu có hệ thống, OC&C, một công ty tư vấn có trụ sở tại London, thấy rằng, chi phí quảng cáo và xúc tiến cần thiết để thuyết phục khách hàng thử các sản phẩm mới cho một thương hiệu “kéo căng”, tính trung bình thì thấp hơn 36% so với thương hiệu sản phẩm mới. Tương tự như vậy, khi nhìn vào những sản phẩm do một công ty đa quốc gia cụ thể ra mắt, OC&C nhận thấy rằng 6 năm sau khi ra mắt, chỉ có 30% sản phẩm có nhãn hiệu mới vẫn đứng được trên kệ hàng, so với 50% những sản phẩm sử dụng đòn bẩy của các thương hiệu có sẵn. Tương tự như việc phân tán nỗ lực xây dựng thương hiệu một cách không cần thiết là vô lý, việc phân tán nỗ lực xây dựng thương hiệu giữa các đơn vị kinh doanh độc lập cũng vậy. Các đơn vị kinh doanh độc lập không có nguồn lực hoặc không có xu hướng xây dựng cơ sở nhượng quyền toàn cầu. Nhưng khi đã xây dựng, một cơ sở nhượng quyền như vậy sẽ giảm đáng kể chi phí gia nhập thị trường địa phương cho tất cả các ngành kinh doanh của doanh nghiệp.

Bất kỳ doanh nghiệp nào có ý định tấn công phủ đầu đối thủ cạnh tranh trên khắp thế giới, đều phải áp dụng phương pháp điều phối cho hoạt động xây dựng thương hiệu dài toàn cầu. Xây dựng tương quan nhận thức toàn cầu, giống như xây dựng vị thế dẫn đầu về năng lực cốt lõi, đó không phải là nhiệm vụ dành riêng cho đơn vị kinh doanh đơn lẻ nào. Hãy đi khắp một sân bay quốc tế, hoặc nhìn ra ngoài cửa sổ của một tòa tháp khách sạn ở bất kỳ đâu trên thế giới. Bạn nhìn thấy những thương hiệu nào được quảng cáo trên bảng điện tử hay bảng đèn neon? Hãy quên thuốc lá, đồ uống giải khát và đồ uống có cồn. Bạn nhìn thấy những thương hiệu doanh nghiệp nào – dù là ở châu Á, châu Âu hay châu Mỹ Latin? Có thể đa phần sẽ là thương hiệu Nhật Bản hoặc Hàn Quốc: Hitachi, NEC, Komatsu, Sony, Fujitsu, Toshiba, Samsung, Hyundai, Mitsubishi. Đôi lúc, bạn sẽ nhìn thấy ABB, Siemens hoặc Philips và IBM, nhưng Westinghouse, General Electric, United Technologies, hay GEC của Anh thì nằm ở đâu? Một quảng cáo điển hình của Hitachi, treo rõ nét trên bảng quảng cáo tại sân bay LaGuardia, gọi khách hàng nhớ rằng, công ty đã cung cấp “hơn 20.000 sản phẩm điện tử cho gia đình, văn phòng, nhà máy, tương lai.”

Những công ty như NEC, Canon và Honda thường cố gắng truyền thông đến khách hàng loạt sản phẩm mà họ cung cấp. Thương hiệu dài không chỉ được thể hiện rõ nét trên mọi sản phẩm, mà các quảng cáo ngay cả khi chỉ tập trung vào một sản phẩm cũng nhắc tới toàn bộ dòng sản phẩm của doanh nghiệp. Trong một quảng cáo hấp dẫn, Honda đặt câu hỏi: “Làm sao bạn có thể để vừa 5 sản phẩm Honda trong một gara hai xe?” Câu trả lời là, người đó có hai chiếc xe, một máy cắt cỏ, một máy phát điện xách tay và một động cơ thuyền hoặc một sản phẩm nào đó khác. Tất cả đều mang nhãn hiệu Honda. Honda có ý định tạo dựng cơ sở nhượng quyền toàn cầu, cũng như đạt tới sự xuất sắc về năng lực cốt lõi trong ngành sản xuất ô tô. Hẳn nhiên, để xây dựng tương quan nhận thức toàn cầu dưới một thương hiệu dài, doanh nghiệp phải cam kết dốc lòng với thị trường toàn cầu. Không giống như gạch và vữa, thương hiệu có rất ít giá trị còn dư nếu doanh nghiệp quyết định rút ra khỏi thị trường hay nếu đường

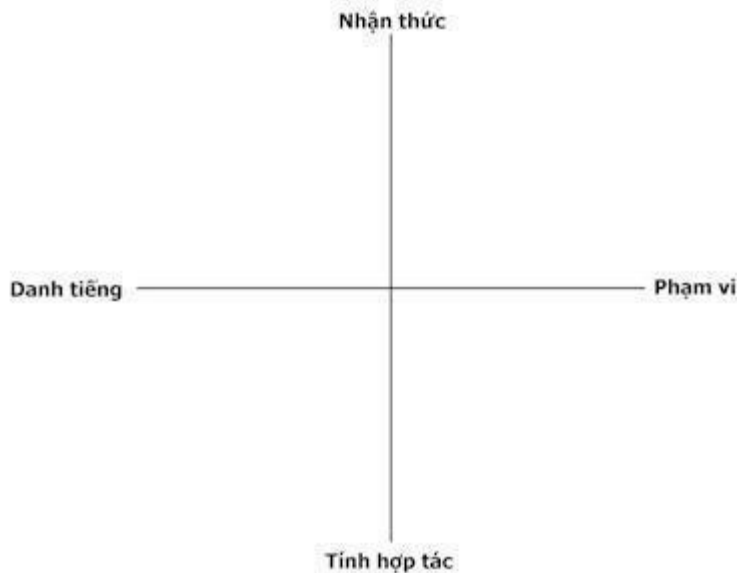
ông sản phẩm mới của doanh nghiệp đột nhiên khô kiệt.

Rõ ràng một số thương hiệu có khuynh hướng mua hơn những thương hiệu khác. Những thuộc tính của một thương hiệu dài xác định tác động của nó lên khuynh hướng của người mua gồm có (1) nhận thức – cấp độ nhận thức thương hiệu; (2) danh tiếng – sự tin tưởng của khách hàng về việc sản phẩm mang thương hiệu cụ thể sẽ hoạt động như tuyên bố của nhà sản xuất; (3) tính hợp tác – mức độ mà theo đó thương hiệu trở thành một phần không thể thiếu trong ý thức của khách hàng về bản thân; và (4) phạm vi – chiều rộng của bề hứng tiềm năng của thương hiệu xét trên phạm vi sản phẩm khả thi. Nhân lên cùng với nhau, nhận thức, danh tiếng, tính hợp tác và phạm vi sẽ xác định tương quan nhận thức của một thương hiệu. Nhận thức (hội tưởng thương hiệu) và danh tiếng (sự yêu quý thương hiệu) là những thông số nổi tiếng cho sức mạnh của thương hiệu, song tính hợp tác và phạm vi thì cần giải thích thêm.

Tính hợp tác của thương hiệu chỉ sức mạnh của mối liên kết tình cảm gắn kết khách hàng với thương hiệu: Thương hiệu có phải là một phần không thể thiếu trong phong cách sống của một người? Nó có thể hiện được khát vọng của một người? Nó có gắn với những kỷ ức vui vẻ? Tính hợp tác giữa thương hiệu và người mua càng cao, khuynh hướng xem xét các sản phẩm mới mang thương hiệu dài càng lớn.

Tính hợp tác khác với nhận thức và danh tiếng. Động cơ phản lực của Xerox, Boeing và Rolls Royce đạt được điểm số cao về nhận thức và danh tiếng, nhưng lại thấp về tính hợp tác. Harley-Davidson đạt điểm số cao về nhận thức và tính hợp tác. Tính hợp tác mà những người sở hữu Harley-Davidson có với sản phẩm “Hog” đã kéo khoảng 75.000 người chơi xe tới dự lễ kỷ niệm 75 năm phát triển Harley và dọn đường cho đột ra mắt thành công dòng sản phẩm thời trang cũng như một nhà hàng đúng kiểu Manhattan của Harley. Sự hợp tác mà người tiêu dùng cảm thấy đối với Harley-Davidson vượt ra khỏi những người sở hữu xe. Disney, một thương hiệu có tính hợp tác cao khác, đã tìm thấy cách thức mới để rút nước từ chiếc giếng sự tín nhiệm khách hàng rất sâu của công ty, khi mở cửa hàng bán lẻ Disney ở các khu mua sắm lớn và trung tâm thành phố trên khắp thế giới. Victorinox, công ty sản xuất và tiêu thụ Swiss Army Knives, cũng tìm thấy cách thức mới để tận dụng thương hiệu có tính hợp tác cao của mình. Mặc dù mọi nam nữ sinh đều mơ sở hữu một con dao Swiss Army, nhưng có rất ít người lớn thấy cần thiết hoặc tiện lợi khi mang theo một con dao bỏ túi. Vậy làm sao để khai thác tất cả sự hợp tác còn chưa được tận dụng hết đó? Rất đơn giản – giới thiệu dòng đồng hồ Swiss Army bền và không cầu kỳ. Presto, một chiến thắng khác. Cả Harley-Davidson và Swiss Army Knives đều đáp ứng bài kiểm tra tối thượng về tính hợp tác khách hàng: Họ đã tạo ra những câu lạc bộ người dùng độc lập và tự tồn tại.

Hình 11-2. Các yếu tố quyết định tương quan nhận thức



Sự đóng góp mà một thương hiệu mang lại đối với việc tạo khuynh hướng để khách hàng xem xét sản phẩm mới cũng liên quan rất nhiều đến phạm vi của thương hiệu. Trong khi các thương hiệu như Sony và 3M bao gồm nhiều loại sản phẩm, thì những thương hiệu khác như Levi's, Hershey, Campbell's, hay Coca-Cola lại chỉ giới hạn trong một chủng loại sản phẩm hẹp. Mặc dù Campbell's đạt điểm cao về nhận thức, danh tiếng và tính hợp tác nhưng rất khó để hình dung ra nó tô điểm cho bất kỳ điều gì khác ngoài những hộp súp hay những sản phẩm liên quan mật thiết. Trong nhiều năm Campbell's đã trở thành con tin của một chủng loại sản phẩm duy nhất. Thương hiệu Colgate của Colgate-Palmolive có bề húng rộng hơn, bao gồm bàn chải đánh răng, kem đánh răng, nước súc miệng chống khuẩn, nhưng người ta khó có thể tưởng tượng ra thương hiệu này sẽ mở rộng sang cả đồ ăn hay các sản phẩm vệ sinh gia dụng. Nguyên tắc cơ bản, thương hiệu là tù nhân của một chủng loại sản phẩm duy nhất trong thời gian càng dài, thì nó càng khó mở rộng khả năng tiếp cận đối với các chủng loại sản phẩm khác.

Phạm vi tiềm năng càng rộng, giá trị của thương hiệu trong việc xây dựng khuynh hướng mua càng lớn. Nhưng vẫn có giới hạn đối với độ rộng của bất kỳ phạm vi thương hiệu nào. Nếu kéo căng thương hiệu quá mức, nó không còn hàm chứa ý nghĩa nhất quán với khách hàng. Cách đây một vài năm, Levi Strauss đã quảng cáo dòng tất và áo blazer mới "David Hunter" là "trang phục được cắt may cổ điển, từ Levi's". Khách hàng cho rằng, dòng tag này là một phép nghịch hợp và Levi's phải lặng lẽ rút bỏ dòng sản phẩm. Một thương hiệu dải bị mở rộng quá mức có thể không phù hợp, hoặc đơn giản là trở nên vụn vặt. Trong các quảng cáo cho khách sạn Sheraton, biệt danh "ITT Sheraton" thường được sử dụng. Nhưng có ai thật sự quan tâm rằng các khách sạn Sheraton có phải do ITT sở hữu hay không? Các chữ cái "ITT" không chứa một thông điệp nhất quán nào cho khách hàng, vì (1) Sheraton có lẽ là thương hiệu quen thuộc với hầu hết mọi người hơn là ITT và (2) sự thiếu nhất quán trong danh mục doanh nghiệp của ITT, bao gồm các ngành kinh doanh đa dạng như phụ tùng ô tô và bảo hiểm. Trong khi đó, khi Marriott gắn nhãn hiệu của mình với nhóm khách sạn Courtyard, khách hàng biết rõ mình có thể mong chờ điều gì.

Điều cuối cùng giới hạn tính co giãn của một thương hiệu đó là sự nhất quán trong thông điệp thương hiệu. Rõ ràng ở một mức độ nào đó, khi phạm vi thương hiệu trở nên rộng hơn, sự cụ thể của đề xuất

được đưa ra bởi thương hiệu sẽ giảm bớt, dù đề xuất có thể vẫn mang sức nặng đáng kể với khách hàng. Thương hiệu dài với phạm vi rộng nhất là những thương hiệu truyền thông điệp phổ biến về tính toàn vẹn và chất lượng của sản phẩm.

Một cơ sở nhượng quyền dài mạnh có thể trở thành con đường tắt để nhượng quyền một kỹ năng cụ thể nào đó. “Sony” gợi ra ý niệm về một nhóm năng lực xoay quanh công nghệ giải trí xách tay, âm thanh kỹ thuật số và hiển thị video. Nó cũng hàm chứa chất lượng và sự đổi mới. Khi công ty này tự đặt “Sony, chỉ có một và duy nhất,” rất ít khách hàng tranh luận về điểm này, họ cũng không coi là ngoại lệ với lý lẽ của Sharp về việc công ty cung cấp “sản phẩm Sharp từ tâm trí Sharp”. Trước Honda, thật khó có thể hình dung một thương hiệu có thể kéo căng ra khắp máy cắt cỏ (trong đó Honda cạnh tranh với Sears và các công ty khác), động cơ tàu thủy (Mercury), xe máy (Yamaha) và ô tô (Toyota). Tuy nhiên, sự mở rộng của thương hiệu Honda, bao gồm những chủng loại sản phẩm này là điều có thể hiểu được đối với người tiêu dùng vì họ nhận ra, hoặc rõ ràng, hoặc ngầm định, cơ sở nhượng quyền kỹ năng của Honda trong động cơ xăng và tầm quan trọng của nó đối với những sản phẩm mà Honda tạo ra. Thực tế dù đó là sản phẩm gì, động cơ luôn được trình bày nổi bật trong các quảng cáo của Honda.

Có sự tinh tế rất lớn trong công tác quản lý phạm vi của một thương hiệu. Unilever cho rằng mình sẽ là người chiến thắng khi mở rộng thương hiệu bơ thực vật hàng đầu của mình ở Anh, Flora, sang dòng sản phẩm mới là nước sốt cho món salad. Cuối cùng, công ty lập luận, cả hai dòng sản phẩm đều thu hút được trải nghiệm của chúng ta về chất béo và dầu ăn. Đáng tiếc, khách hàng không nhìn thấy mối liên hệ đó. Đối với họ, nước sốt salad không phải là sự mở rộng hợp lý cho chất béo và dầu ăn, mà liên quan mật thiết đến gia vị. Vì vậy, mặc dù nước sốt salad Flora bị từ chối, nhưng khách hàng ở Anh vẫn mua kem salad của Heinz.

Mặc dù việc dự đoán một thương hiệu có thể kéo giãn bao xa không phải lúc nào cũng dễ dàng, câu hỏi cần đặt ra là cơ sở nhượng quyền kỹ năng có trong một thương hiệu phải đặc thù với sản phẩm đến mức độ nào. Cơ sở nhượng quyền của Hershey, “Chúng tôi làm ra món sô-cô-la ngon tuyệt” cụ thể hơn nhiều so với cơ sở nhượng quyền của Nestle “Chúng tôi làm ra những thực phẩm hạng nhất”. Điều thú vị là, một trong những thương hiệu hàng hóa tiêu dùng di chuyển nhanh rộng nhất trên thế giới là thương hiệu của nhà bán lẻ thực phẩm đổi mới của Anh, Sainsbury’s. Không giống như tình huống của ngành kinh doanh thực phẩm ở Mỹ, nơi các cửa hàng thường được coi là hạng hai và sản phẩm mà chúng tôi điểm được bán với giá chiết khấu, Sainsburys đã xây dựng một thương hiệu cửa hàng, bao gồm mọi thứ từ thực phẩm thiết yếu tới sô-cô-la và sâm-panh thượng hạng và chỉ rất ít sản phẩm chiết khấu so với thương hiệu đứng đầu, nếu có. Sức mạnh phủ đầu của thương hiệu Sainsbury được phản ánh ở thực tế là khi giới thiệu loại nước tẩy rửa gia dụng năm 1993, thương hiệu nhanh chóng nắm giữ được 30% thị trường gia đình, nhảy lên trước thương hiệu Persil của Unilever và chỉ sau Ariel của P&G. Giống như Nordstrom’s hay The Gap, Sainsbury’s đã xây dựng cơ sở nhượng quyền bán lẻ không xoay quanh giá cả mà xoay quanh giá trị. Vì quyền mua to lớn và khả năng thu hồi nỗ lực xây dựng thương hiệu khắp hàng trăm sản phẩm, Sainsbury’s có thể hứa hẹn mang lại cho khách hàng giá trị vượt trội với mức giá nhất định. Một đề xuất phổ biến như vậy rất được ưa chuộng đối với chủng loại sản phẩm rộng. Việc xây dựng thương hiệu dài hết sức thành công của Sainsbury’s là thách thức trực tiếp đối với việc xây dựng thương hiệu sản phẩm đắt đỏ và đôi khi “vô giá trị” của P&G, Unilever và các công ty khác.

Tuyên truyền

Năng lực đi trước không chỉ nằm ở khả năng vật lý trong việc di chuyển nhanh sản phẩm vào kênh phân phối trên khắp thế giới, mà còn nằm ở khả năng của tổ chức trong việc nhanh chóng truyền thông các lợi ích của sản phẩm mới đối với các giám đốc quốc gia trên toàn cầu, nhằm đảm bảo doanh thu và nguồn marketing thích đáng sẽ được dành cho sản phẩm mới ở mỗi quốc gia và xác định nhanh chóng đối mới nào không bám rễ và có hành động hiệu chỉnh.

Ở nhiều công ty đa quốc gia, các giám đốc quốc gia từng có thể thoải mái lựa chọn hoạt động kinh doanh hoặc sản phẩm sẽ được đưa vào dòng sản phẩm địa phương. Trước đây, các nhà điều hành địa phương có thể thoải mái áp dụng hoặc tăng/lờ những sản phẩm mới được tạo ra ở nước khác hay ở trụ sở chính. Nhận thức được rằng sở thích và thị hiếu của khách hàng thay đổi đáng kể giữa các thị trường, và môi trường cạnh tranh cũng vậy, nên các nhà điều hành tại trụ sở chính luôn miễn cưỡng xét lại quyết định của các giám đốc quốc gia. Cụ thể là trong những năm đầu mở rộng ra quốc tế, các nhà điều hành tại trụ sở chính nhận ra rằng, họ có rất ít kinh nghiệm quốc tế, nên thường trao phần lớn quyền tự quyết về dòng sản phẩm cho các nhà điều hành địa phương. Quả thật, các nhà điều hành địa phương không có nhiều động cơ để thử và điều phối các sản phẩm toàn cầu, ít hơn nhiều so với mệnh lệnh. Trong một thế giới mà các thị trường quốc gia bị phân mảnh bởi thuế quan, sự khác biệt về quy định chính sách, và sở thích độc đáo của khách hàng, có rất ít cơ hội để nắm bắt tính kinh tế trên quy mô toàn cầu. Khi không có sự hỗ trợ của phương tiện truyền thông quốc tế, động cơ để xây dựng nhận dạng thương hiệu toàn cầu chung, hay tìm kiếm cách thức định vị sản phẩm nhất quán trên quy mô quốc tế là không đáng kể. Đối mặt với những đối thủ cạnh tranh có quan điểm quốc gia hay đa quốc gia tương tự, doanh nghiệp cũng không có nhiều lý do để lo lắng về việc tấn công phủ đầu toàn cầu. Trong một môi trường như vậy, quyền tự quyết tại địa phương là cách tốt nhất để tối đa hóa lợi nhuận toàn cầu. Tuy nhiên, điều này không còn đúng nữa.

Với sự hội nhập kinh tế ngày càng mạnh mẽ, đặc biệt là ở châu Âu, việc xóa bỏ các rào cản thuế quan và phi thuế quan, sự tăng trưởng của truyền thông quốc tế và các nhóm khách hàng di động quốc tế mở rộng chưa từng có với ý thức toàn cầu rất cao, chi phí phát triển sản phẩm mới leo thang, và các đối thủ cạnh tranh ngày càng có khả năng phát triển sản phẩm cho thị trường toàn cầu cũng như hấp dẫn thu lợi nhuận trên vốn đầu tư ở quy mô toàn cầu, việc tuyên truyền nhanh chóng các khái niệm kinh doanh và sản phẩm mới giữa các chi nhánh quốc gia trở thành mệnh lệnh đối với mọi công ty đa quốc gia.

Hẳn nhiên, mệnh lệnh này thường đánh thẳng vào đặc quyền chiến lược truyền thống của các giám đốc quốc gia. Thiếu cái nhìn tổng quan ở tầm quốc tế, các nhà điều hành địa phương thường đánh giá quá cao tính độc đáo. Các nhà điều hành ở trụ sở chính khó có thể nhận biết liệu sự miễn cưỡng của các giám đốc quốc gia khi đón nhận một sản phẩm mới là dựa trên sự khác biệt về thị trường, hay đó là sự miễn cưỡng nỗ lực thiết lập doanh nghiệp vào một chủng loại sản phẩm mới, hay chỉ thuần túy là sự dửng dưng. Tuy nhiên, có một điều rất rõ ràng với Philips, Procter & Gamble, Ford, Unilever, Citibank, IBM và nhiều công ty đa quốc gia khác là: Ranh giới tổ chức thường làm rối chiến dịch tuyên truyền về khái niệm kinh doanh và sản phẩm mới trên toàn cầu.

Để thôi thúc các giám đốc quốc gia tư duy nhiều hơn trên góc độ toàn cầu, nhiều công ty đa quốc gia đã giao cho các giám đốc quốc gia khắp thế giới hoặc khu vực phụ trách một dòng kinh doanh cụ thể; giám đốc quốc gia và các phó giám đốc được mời tham gia các đội dự án xuyên quốc gia, trong đó mục tiêu là tối đa hóa khả năng thâm nhập thị trường của sản phẩm trên khắp thế giới; và các nhà điều hành tiềm năng được giao cho các công việc quốc tế, khiến họ bớt đi cái nhìn chủ nghĩa địa phương và

có nhiều khả năng xác định cơ hội mở rộng phạm vi địa lý của sản phẩm hoặc dịch vụ mới hơn. Như một nhà điều hành người Mỹ đã nhận xét với chúng tôi:

Trước đây, việc quyết định sản phẩm mới có phù hợp với thị trường địa phương hay không sẽ tùy thuộc vào các giám đốc kinh doanh trên khắp thế giới. Còn bây giờ, các giám đốc địa phương sẽ chịu trách nhiệm chứng minh rằng sản phẩm sẽ không chỉ cất cánh ở địa phương. Kỳ vọng của chúng tôi là mọi sản phẩm mới đều tìm được thị trường toàn cầu.

Giám đốc cấp cao của Nestle diễn giải thậm chí còn đơn giản hơn: “Chúng tôi nói với người của mình nhiều lần rằng: cứ tìm thấy điểm tương đồng, rồi chúng ta sẽ thảo luận đến sự khác biệt.” Đây không phải là hình thức mang nặng tính tập trung, mà là nhận thức rằng trong một thế giới với các đối thủ cạnh tranh ngày càng mang tính toàn cầu và các nhu cầu hội tụ, rủi ro của việc tấn công phủ đầu là cao hơn bao giờ hết.

Cái giá cho nỗ lực đẩy nhanh tốc độ tuyên truyền thường rất cao. Như lưu ý từ trước, Gillette đã tung sản phẩm dao cạo râu đôi mới Sensor gần như đồng thời ở 19 quốc gia, và chỉ tiêu thụ thử nghiệm ở rất ít những nước kể trên. P&G đưa một trong những đôi mới gần đây của mình về tã giấy, Pampers Phases, lên kệ hàng ở 90 nước, trong chưa đầy 12 tháng, so với 27 tháng để tung ra đôi mới Pampers gần nhất. Sự kết hợp dầu gội và dầu xả được giới thiệu ở Mỹ năm 1986 cũng nhanh chóng xuất hiện trên kệ hàng của các nhà bán lẻ ở 30 nước. Chương trình tuyên truyền nhanh chóng của P&G phản ánh quan điểm của Chủ tịch Ed Artzt rằng “Nếu chúng ta không làm việc đó sớm, trên quy mô toàn cầu, người khác sẽ làm”.

Thương hiệu toàn cầu có thể là sự thúc đẩy đối với chiến dịch tuyên truyền nhanh chóng. Thương hiệu chung có thể giúp tạo ra cảm giác cho các giám đốc quốc gia ở xa xôi rằng, các thị trường địa phương có lẽ không khác biệt nhiều đến vậy, và rằng thành công với khái niệm sản phẩm cụ thể trong một thị trường có thể chuyển đổi sang những thị trường khác. Theo nghĩa này, thương hiệu toàn cầu có thể đóng vai trò là “trung tâm”, giúp khái niệm sản phẩm mới đi từ thị trường này sang thị trường khác. Lý lẽ mà Michael Jordon, cựu chủ tịch của Pepsico International Food and Beverage và hiện là tổng giám đốc điều hành tại Westinghouse, đối với các thương hiệu thực phẩm toàn cầu của Pepsico (Pepsi, Taco Bell, Pizza Hut) dường như cũng thể hiện logic như vậy:

Thương hiệu toàn cầu nổi lên vì các công ty làm ra và tiêu thụ chúng đang trở thành những tổ chức toàn cầu. Thương hiệu là sản phẩm phái sinh của kinh nghiệm tổ chức và hệ thống kinh doanh (đó là thứ mà chúng ta thực sự thấy được tác dụng đòn bẩy, chứ không phải một cái tên bóng bẩy nào đó)... Vì vậy tại sao các tổ chức, bao gồm cả tổ chức của tôi, lại tiếp tục nỗ lực vì các thương hiệu toàn cầu? Tôi tin rằng đây thật sự là những điểm hoặc biểu tượng tập hợp cho bản thân tổ chức, với kinh nghiệm và kiến thức mà nó mang lại cho việc marketing đồ uống giải khát, thuốc lá hay bia.

Tất nhiên, mục tiêu tối thượng của việc tấn công phủ đầu không phải là tạo đòn bẩy cho thương hiệu toàn cầu. Dù thương hiệu toàn cầu có phù hợp trong bất kỳ trường hợp nào thì nó cũng chỉ là vấn đề thứ yếu. Mục tiêu chính là lái khái niệm sản phẩm hoặc marketing mới quay quanh thế giới nhanh hết sức có thể. Tin rằng mình có một sản phẩm cạnh tranh toàn cầu và một chủ đề marketing hấp dẫn toàn cầu, Unilever đã nỗ lực hết mình để biến loại nước làm mềm vải Snuggles thành công trên khắp thế giới. Và mặc dù tên tiếng Anh của sản phẩm đã được dịch ra và điều chỉnh thành nhiều biến thể địa phương khác nhau, nhưng đề xuất bán hàng cơ bản – sự mềm mại và vuốt ve – cũng như linh vật của

sản phẩm – gấu teddy – vẫn được giữ nguyên.

Vì vậy, cuộc đua tới tương lai cuối cùng đã trở thành một mũi tên điên loạn nhắm vào dòng sản phẩm hoàn thiện. Những doanh nghiệp đã xây dựng thương hiệu dài tạo khuynh hướng lôi kéo khách hàng dùng thử sản phẩm mới, đảm bảo khả năng tiếp cận các kênh trọng yếu trên toàn cầu, phát triển năng lực nội tại trong việc tuyên truyền nhanh chóng các đổi mới sản phẩm, sẽ chiếm được thế đất cao cạnh tranh, trong trường hợp các điều kiện khác là như nhau.

12. TƯ DUY KHÁC BIỆT

Nếu mục tiêu là vị thế dẫn đầu ngành, thì tái cơ cấu và tái thiết sẽ là không đủ. Để xây dựng vị thế dẫn đầu, doanh nghiệp phải có khả năng tái tạo ngành; để tái xây dựng vị thế dẫn đầu, doanh nghiệp phải có khả năng cải tạo chiến lược cốt lõi. Theo nghĩa này, trở nên nhỏ hơn và tốt hơn là không đủ; doanh nghiệp còn cần phải có khả năng trở nên khác biệt. Tuy nhiên, để “trở nên” khác biệt một cách cơ bản nhất, trước hết doanh nghiệp phải “tư duy khác biệt”. Đó là lý do cuốn sách này bàn về “cách làm sao để tư duy,” nhiều không kém bàn về “những việc cần làm”. Để dự phần trong tương lai, doanh nghiệp phải học cách tư duy khác biệt về ba điều: ý nghĩa của khả năng cạnh tranh, ý nghĩa của chiến lược và ý nghĩa của tổ chức.

TƯ DUY KHÁC BIỆT VỀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH

“Khả năng cạnh tranh” là một ngành tăng trưởng. Các tổng thống và thủ tướng thề cải thiện nó, nhà làm luật tranh cãi về nó, nhà kinh tế đo lường nó và nhà biên tập viết về nó. Trong ngữ cảnh này, khái niệm khả năng cạnh tranh thường được diễn đạt trên phương diện cạnh tranh giữa quốc gia hoặc khối mậu dịch này với quốc gia hoặc khối mậu dịch khác, và câu hỏi sôi nổi là liệu nước X có đang mất hay “nhường” khả năng cạnh tranh của mình cho nước Y không. Khi đơn vị phân tích là doanh nghiệp, chứ không phải đất nước, vấn đề khả năng cạnh tranh xoay quanh vị thế cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh tương đối. Theo cách nhìn này, khả năng cạnh tranh xuất phát từ vị thế thị trường “có thể bảo vệ” và lợi thế cạnh tranh “bền vững”. Chúng tôi tin công thức quốc gia với quốc gia trong cuộc thách đố khả năng cạnh tranh rất không chính xác, và công thức “vị thế và lợi thế” cũng không toàn vẹn.

Đặt cạnh tranh quốc gia vào bản vẽ phối cảnh

Các chính trị gia, giáo sư và học giả tìm được nhiều phiếu bầu, bản quyền sách và tit đầu các báo trong tuyên bố rằng nước Mỹ ngày càng suy yếu về khả năng cạnh tranh. Chúng tôi tin rằng những tuyên bố như vậy luôn được phóng đại và nhắm sai hướng. Cuộc cạnh tranh “đôi đầu” giữa các quốc gia, nếu có, cũng không đáng kể. Nếu châu Âu thịnh vượng hơn, sự thịnh vượng của Mỹ không đi xuống – nó thậm chí còn có thể tăng lên. Nếu nền kinh tế Nhật Bản tăng trưởng, GNP của Mỹ không giảm với tỷ lệ tương ứng. Cuộc chiến cạnh tranh là cuộc chiến giữa các doanh nghiệp. Chrysler thực sự “cướp” thị phần của General Motors. Sự tăng trưởng của Southwest Airlines quả thật có được chủ yếu từ American, United và Delta. Những nhà điều hành tin rằng thành công doanh nghiệp phụ thuộc vào chính sách thương mại và công nghiệp – niềm tin mà các nhà quản lý trong ngành điện tử của châu Âu, ngành ô tô của Mỹ và ngành hàng không của Nhật Bản thường có chiều hướng ngả theo – phải tỉnh táo trước ý niệm nguy hiểm này.

Thách thức cạnh tranh không phải là giữa Nhật Bản với Mỹ và châu Âu. Nó không liên quan đến khối mậu dịch. Nền kinh tế toàn cầu ngày nay bện chặt vào nhau đến độ trong nhiều trường hợp việc nói về một công ty “Mỹ”, công ty “châu Âu”, hay công ty “Nhật Bản” gần như không có ý nghĩa. Từ Dow Chemical tới CPC tới Colgate-Palmolive, nhiều doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ gặt hái được hơn 50% doanh thu từ bên ngoài nước Mỹ – đây quả thực là một chiến tích nếu xét đến quy mô của “mỏ neo” thị trường nội địa. Và nếu người Mỹ lo lắng bởi việc các công ty Mỹ không sản xuất nhiều tivi, máy quay

phim cầm tay, hay đầu đọc CD như các đối thủ Nhật Bản, họ cần nhớ rằng các công ty giải trí, nhà sản xuất vi xử lý và ngân hàng đầu tư của Mỹ đang thống lĩnh thị trường toàn cầu. Tương tự như vậy, Unilever, Shell, Ericsson, Glaxo, Nokia và BMW coi châu Âu không phải là sân nhà, mà đơn giản là một thị trường khác. Mặc dù các doanh nghiệp Nhật Bản đôi khi chậm thoát ra khỏi những hạn chế của thể giới quan vị chủng, song một thể hệ quản lý mới đang có ý định làm cho các doanh nghiệp Nhật Bản “địa phương” hơn dù hoạt động ở bất kỳ đâu. Người ta cũng không thể khẳng định thành công cạnh tranh mà một trong ba khu vực trong thể chân vạc chắc chắn có được là nhờ sự thất bại của khu vực khác. Sự phát triển kinh tế nhanh chóng của châu Á mang lại cơ hội chưa từng có cho các doanh nghiệp Mỹ và châu Âu. Các doanh nghiệp châu Âu được hưởng lợi rất lớn từ sự thịnh vượng của Mỹ cũng như doanh nghiệp Mỹ có được từ sự thịnh vượng của Nhật Bản và cứ thế.

Tuy nhiên, không một nền kinh tế đơn lẻ nào, dù là Mỹ, châu Âu, hay châu Á, miễn nhiễm trước những thay đổi đau đớn do cách mạng công nghệ, sự cắt giảm chính sách điều tiết và chỉ số nhiễu loạn doanh nghiệp gây ra. Nếu đơn vị phân tích là một quốc gia, các vấn đề cạnh tranh của Mỹ chắc chắn sẽ không tồi tệ hơn vấn đề cạnh tranh của châu Âu và Nhật Bản. Tại thời điểm viết cuốn sách này, tỷ lệ thất nghiệp ở châu Âu cao gần gấp đôi Mỹ. Từ giữa thập niên 1960 đến cuối thập niên 1980, châu Âu chỉ tạo thành công 1/5 việc làm so với ở Mỹ. Các ngành nông nghiệp, ngân hàng, phân phối, bán lẻ, máy tính và viễn thông của Nhật Bản tiếp tục tụt xa so với các ngành tương ứng ở Mỹ. Khi gặp các “nhà giao dịch chiến lược”, nhà hoạch định chính sách công nghiệp và những nhà bảo vệ khả năng cạnh tranh của Mỹ tự phong khác, mà chúng tôi đôi khi có dịp, chúng tôi thường đặt câu hỏi: “Ngài muốn Mỹ trao đổi các vấn đề cạnh tranh với ai? Ngài muốn đổi với châu Âu – với sự thiếu tăng trưởng việc làm và sự thiên cận lục địa đang tăng? Hay với Nhật Bản – đất nước đang phải đối mặt với vấn đề tái cơ cấu trên quy mô lớn?” Kết thúc tranh luận.

Có vẻ như điều đáng lo ngại với các học giả này không phải khả năng cạnh tranh của Mỹ giảm sút theo bất kỳ nghĩa tuyệt đối nào – người Mỹ ngày nay được phú về vật chất hơn nhiều so với thể hệ trước của mình, mà là địa vị bá chủ kinh tế của Mỹ đang lung lay theo nghĩa tương đối. Đơn giản là, các quốc gia khác đang dần đuổi kịp. Đây là điều được kỳ vọng trong một thể giới mà tài năng vốn, công nghệ và quản lý di động liên quốc gia. Chủ nghĩa tư bản được tháo xích của Cộng đồng người Hoa bỏ xứ ở Đài Loan, Hồng Công và Nam Trung Quốc đã tạo ra sự kỳ diệu về kinh tế hết như Nhật Bản. Điều mà các chính trị gia có tư tưởng bảo hộ và các vai phụ học thuật của họ nhìn nhận là “vấn đề cạnh tranh”, thì phần còn lại của thể giới lại coi là sự phát triển kinh tế. Điều nghịch lý là những người còn lại của trung tâm chính trị, những người ủng hộ tích cực nhất cho các chính sách tài khóa tái phân phối ở đất nước mình cũng là những người dường như khó chịu nhất với thực tế là phần còn lại của thể giới đang khép dần khoảng cách tiêu thụ với Mỹ.

Việc tạo ra một sân chơi công bằng về khả năng tiếp cận thị trường, quyền sở hữu trí tuệ, và thị trường vốn mở là mục tiêu đáng thực hiện, nhưng cuối cùng lại chỉ là hoạt động thứ yếu. Sự thịnh vượng của Mỹ không hề được hỗ trợ bởi những chính sách thương mại “sáng rõ” hay “điều phối tốt hơn”, hay bởi một đất nước Nhật Bản tự do thương mại, đang ăn năn. Tuy nhiên, sẽ cần một bước tiến dài để người lao động và doanh nghiệp Mỹ tìm được cách hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển kinh tế của những khu vực và đất nước đang cố gắng hết sức để tạo cho mình cách sống Mỹ. Những công ty như Boeing, General Electric, Procter & Gamble, Coca-Cola và Merrill Lynch, tất cả những công ty đổ lỗi cho mỗi nguy hiểm sôi sục của sự tăng trưởng kinh tế, sẽ làm nhiều hơn nữa cho sự thịnh vượng của Mỹ, hơn bất kỳ chính sách thương mại nào do các quan chức liên bang trong vành đai Beltway đưa ra. Vì

phần lớn hoạt động thương mại ngày nay diễn ra trong nội bộ doanh nghiệp, thường xuyên nhất là giữa công ty mẹ và các chi nhánh quốc gia xa xôi, nên sự tăng trưởng đầu tư nước ngoài của các doanh nghiệp Mỹ đóng vai trò là chất kích thích kinh tế mạnh mẽ cho công cuộc tạo việc làm ở Mỹ.

Không điều nào kể trên là nhằm tranh biện rằng, khả năng cạnh tranh của các công ty Mỹ cần được coi là đương nhiên. Khả năng cạnh tranh là vấn đề của chính sách doanh nghiệp, chứ không phải vấn đề của chính sách công nghiệp. Hàng trăm triệu euro và những quan chức tài ba nhất ở Brussels không thể cứu vãn những nỗ lực thiếu suy xét nhằm tạo ra một tiêu chuẩn “châu Âu” trong công nghệ truyền hình có độ sắc nét cao. Hàng tỷ đô-la và chính sách bảo hộ hùng hổ không ngăn được ngành máy tính Nhật Bản khỏi việc cố chấp quá lâu với thế giới quan máy tính lớn. Và chính nỗi sợ bị phá hủy, chứ không phải khoảng cách biên tăng thêm do chính sách bảo hộ, đã đẩy các nhà sản xuất ô tô đến việc xem xét một cách nghiêm túc vấn đề chất lượng.

Những doanh nghiệp Mỹ đang chiến đấu, đôi lúc thành công, đôi lúc không, để giành lại khả năng cạnh tranh, không phải đang chiến đấu chống lại tập hợp các chính sách thương mại mù mịt và thiếu hữu dụng của Mỹ, chứ đừng nói đến việc chống lại các chiến lược chinh phạt chu toàn của các nhà hoạch định chính sách nước ngoài. Họ chiến đấu chống lại thói ỉ trệ, tự mãn và thiên cận. Kẻ thù cạnh tranh của họ không phải là các đối thủ doanh nghiệp Nhật Bản hay châu Á, mà là những chiến thuật khác biệt của đối thủ sân nhà. Vấn đề của IBM không phải do Fujitsu gây ra, mà do Hewlett-Packard, EDS và Compaq. Sears không thua Mitsukoshi, mà thua Wal-Mart và Nordstrom. Westinghouse không phải là nạn nhân của Mitsubishi, mà là của General Electric. CBS không nhường vị thế dẫn đầu cho NHK, mà cho Viacom và Turner Broadcasting.

Vấn đề thật sự về khả năng cạnh tranh không phải là các đối tác giao dịch quá khôn ngoan của Mỹ đã xây dựng sân chơi theo hướng có lợi cho họ. Vấn đề thật sự là có quá nhiều doanh nghiệp lớn của Mỹ (và châu Âu và Nhật Bản) không dự đoán được, chứ chưa nói đến chuyện tạo ra các quy tắc cạnh tranh mới trong ngành của mình. Theo nghĩa này, vấn đề không phải cuộc cạnh tranh nước ngoài mà là cuộc cạnh tranh phi truyền thống. Trong cuộc chiến vì tương lai, tình trạng say ngủ, thông lệ thông thường, tư duy thiên cận và đặc quyền là những kẻ thù thực tế và đáng kể hơn nhiều so với những thực hành “không công bằng” của các đối tác thương mại hám lợi. Đối với bất kỳ ai say mê xây dựng khả năng cạnh tranh, thách thức thật sự không phải là mở cửa hệ thống phân phối Nhật Bản hay loại bỏ định kiến quốc gia khỏi các thực hành đấu thầu công ở châu Âu. Thách thức thật sự là giúp Intel phát triển tầm nhìn xa tốt hơn về ngành, xây dựng lại văn hóa tại General Motors, làm sống lại Philips, giúp Intel tránh được cạm bẫy thành công, giúp các trường đại học làm mới lại cách thức giáo dục, khái niệm lại việc cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giúp các trường kinh doanh bằng cách nào đó hiểu rằng, họ có thể cải thiện đáng kể đóng góp của mình để giữ vững khả năng cạnh tranh của ngành.

Chúng tôi bắt đầu cuộc bàn thảo về khả năng cạnh tranh bằng khuynh hướng ủng hộ cái to lớn. Chúng tôi tin những doanh nghiệp có quy mô lớn là yếu tố thiết yếu cho quá trình tạo ra của cải vì nhiều lý do.

Trước hết, việc có khả năng so bì về nguồn lực và phân phối toàn cầu với các đối thủ cạnh tranh lớn mang lại nhiều lợi thế. Cần nhớ rằng vị thế dẫn đầu toàn cầu của Intel và Microsoft là dựa trên sự hiện diện phân phối toàn cầu của IBM. Hai công ty khởi nghiệp đã lướt vào thị trường thế giới trên đôi vai rộng của IBM. Một loạt các nhà thầu phụ nhỏ, công ty kỹ thuật và nhà sản xuất phần mềm cũng lướt trên đuôi áo của Boeing để đi vào thị trường toàn cầu. Điều tương tự cũng xảy ra ở Nhật Bản, nơi mà

Toshiba, Sony và Canon đã tạo đòn bẩy để những ý tưởng và đổi mới của các công ty nhỏ bước vào thị trường thế giới. Đây là mối quan hệ cộng sinh giữa doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ. Đổi mới của các doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ chỉ có thể tạo ra sự thịnh vượng khi chúng kết hợp với các kỹ năng bổ sung và được khai thác toàn cầu. Nếu thiếu AT&T, IBM, Eastman Kodak và Motorola, Thung lũng Silicon sẽ tạo ra rất ít của cải.

Thứ hai, các doanh nghiệp lớn thường dành tương quan nguồn lực đáng kể cho hoạt động giáo dục và đào tạo. Khoản đầu tư con người này có giá trị hết sức to lớn đối với xã hội. Nhiều doanh nhân đã hoàn thiện kỹ năng của mình trong các doanh nghiệp lớn. IBM nuôi dưỡng và đào tạo hàng chục doanh nhân, từ Gene Amdahl tới Ross Perot, những người này sau đó đã tạo dựng công ty của riêng mình. Các doanh nghiệp lớn đóng góp vào quá trình mở rộng tinh thần doanh nhân thông qua hoạt động tách công ty con, đầu tư vào công ty khởi nghiệp, liên kết phân phối toàn cầu, và giáo dục cũng như đào tạo doanh nhân tương lai. Vai trò của các doanh nghiệp lớn trong việc khai mở doanh nghiệp mới cũng thiết yếu không kém vai trò của các nhà đầu tư mạo hiểm.

Thứ ba, việc mở cửa đến với các đại cơ hội của ngày mai sẽ đòi hỏi nguồn lực đáng kể. Thật khó hình dung một doanh nghiệp quy mô nhỏ xây dựng cơ sở hạ tầng cần thiết cho công nghệ truyền hình tương tác, đảm nhận công việc xây dựng thể hệ máy bay siêu lớn tiếp theo, hay tạo ra một mạng lưới giao dịch tài chính toàn cầu, hoạt động 24h/ngày. Steve Jobs có thể phát động cuộc cách mạng máy tính cá nhân từ gara của mình nhưng sự nhiệt tình trên tinh thần khởi nghiệp kinh doanh là không đủ để phá mở cơ hội mới. Tất nhiên, quy mô chỉ là lợi thế khi tồn tại khao khát kéo căng, giúp tạo ra sự sáng tạo mạnh mẽ trong việc sử dụng nguồn lực có sẵn của doanh nghiệp.

Lý do thứ tư cho việc tại sao người ta phải quan tâm đến vận mệnh của các doanh nghiệp lớn – vì họ là những nhà tuyển dụng quan trọng. Tại thời điểm IBM tái ổn định, công ty đã tạo ra khoảng 200.000 việc làm. Đặt thực tế này vào bối cảnh, hệ thống đầu tư mạo hiểm sẽ phải tạo ra khoảng 15 công ty Microsoft mới có thể bù cho số việc làm mất đi của IBM. IBM có thể là ví dụ kịch tính nhất, nhưng chúng ta gần như không thể cầm một tờ báo tài chính lên mà không nhìn thấy thông báo về việc dư thừa 10.000 hay 20.000 lao động. Tất nhiên, các công ty quá khổ phải giảm cân, và người ta phải miệt mài tìm kiếm lợi ích năng suất của công nghệ thông tin và hoạt động tái thiết quy trình. Trong khi đó, hầu hết các công việc mất đi mà chúng ta chứng kiến ở các công ty lớn không phải là kết quả của cuộc cạnh tranh toàn cầu hay thay đổi lớn về năng suất. Hầu hết các thiệt hại xảy đến khi công ty đâm sầm vào tương lai trong khi ban quản trị cấp cao đang say ngủ lúc chuyển giao. Đây là trường hợp của Philips, DEC, Westinghouse và nhiều công ty khác. Ban quản trị cấp cao không được tìm cách thoát khỏi cảm giác có tội đối với cuộc tàn sát xảy ra do không thể dự đoán và định hình tương lai của ngành. Tương tự như vậy, không một ai có lương tâm xã hội có thể thản nhiên trước cảnh tuyệt vọng của những người đã phải trả cái giá cá nhân quá đắt do doanh nghiệp thiếu tầm nhìn xa về ngành.

Chúng tôi không viện cớ để ủng hộ cho các biện pháp chính sách công mà theo bất kỳ cách nào đó có hàm ý thiên vị các doanh nghiệp lớn. Mục tiêu không phải là giữ những con khủng long sống bằng mọi giá. Tuy nhiên, xã hội sẽ phải trả một cái giá đắt, khi một doanh nghiệp được phú cho nhiều nguồn lực và tài năng tự hủy diệt, thông qua sự lạm quyền quản trị. Mục tiêu không phải là ướp xác khủng long bằng tiền cứu trợ, chính sách bảo hộ và chính sách đấu thầu ưu đãi – như chính phủ châu Âu thường xuyên thực hiện, mà là đảm bảo các công ty lớn không trở thành những con khủng long ngay từ đầu.

Quan điểm mà chúng tôi đưa ra trong cuốn sách này có giá trị ngang bằng với doanh nghiệp lớn cũng

như doanh nghiệp nhỏ. Mặc dù rất muốn cải tạo lại các doanh nghiệp lớn, nhưng chúng tôi cũng thấy rằng, nhiều doanh nghiệp nhỏ đã phát triển thành doanh nghiệp lớn. Một lần nữa, vấn đề ở đây không phải là phát triển cao lớn vì cái lợi của sự to lớn. Tăng trưởng tạo ra việc làm và của cải, và những điều này lại tạo ra cơ hội phát triển cá nhân và xã hội. Không có vinh quang nào khi ở quy mô nhỏ. Tương tự như lớn mà không kéo căng và sử dụng đòn bẩy thì sẽ dẫn đến béo phì, nhỏ mà không kéo căng và sử dụng đòn bẩy thì sẽ trở nên bất lực. Vì vậy, bất kỳ nhà điều hành doanh nghiệp nhỏ nào cũng nên được khuyến khích bởi thực tế rằng có nhiều ví dụ về những doanh nghiệp đã khắc phục sự thiếu hụt nguồn lực tưởng như không vượt qua được và xây dựng vị thế dẫn đầu toàn cầu.

Tìm kiếm mục đích cạnh tranh

Các giáo sư trường kinh doanh, chuyên gia tư vấn và nhà quản lý từ lâu đã tìm kiếm mục đích của cạnh tranh. Các nhà nghiên cứu chiến lược từng đặt ra câu hỏi: Tại sao có những doanh nghiệp tăng trưởng trong khi những doanh nghiệp khác thì tụt hậu? Tại sao có những doanh nghiệp sinh lợi lớn trong khi những doanh nghiệp khác thua lỗ hàng tỷ đô-la? Tại sao một số giành được thị phần và số khác thì để mất? Từ cuộc tìm kiếm này, rất nhiều kiến giải đã xuất hiện – về mối quan hệ giữa khối lượng và chi phí tích lũy, về tương quan giữa thị phần và khả năng sinh lợi, về những vật chất cấu thành nên rào cản gia nhập một ngành, về động lực học của tương tác cạnh tranh và v.v.... Cuộc tìm kiếm mục đích cạnh tranh thường ngật nghèo về mặt khoa học, nhưng chúng cũng không kém phần hạn chế và hời hợt.

Đầu tiên là cáo buộc hạn chế. Cuộc tìm kiếm mục đích cạnh tranh hạn chế ở các phương diện (1) khung thời gian được xem xét là tháng và năm, chứ không phải thập kỷ; (2) đơn vị phân tích được áp dụng – sản phẩm hoặc đơn vị kinh doanh, chứ không phải toàn bộ doanh nghiệp hay liên minh doanh nghiệp; và (3) đấu trường cạnh tranh bao gồm cuộc chiến giữa thị trường và phi thị trường. Dù đó là khung thời gian của trường hợp marketing chiến lược bình thường được dùng trong các trường kinh doanh, thời gian nhiệm kỳ của người đứng đầu đơn vị SBU, hay thời gian vòng đời ngày càng điên loạn của tiến trình phát triển sản phẩm, thì các nhà quản lý hay học giả vẫn hiếm khi xem xét các khía cạnh của chiến lược cạnh tranh trong khoảng thời gian dài hơn ba hoặc bốn năm. Có rất nhiều điều nằm ngoài khung thời gian giới hạn này: mục đích chiến lược hai mươi năm, cuộc thập tự chinh để xây dựng năng lực cốt lõi mười lăm năm, hay nỗ lực mười năm để định hình thị trường mới nổi. Cái nhìn bị cắt xén về động lực học của cuộc cạnh tranh che khuất những vấn đề chiến lược quan trọng, xoay xung quanh những khái niệm như tính nhất quán, tính liên tục, bảo toàn nguồn lực, và tích lũy năng lực.

Chúng tôi đã tranh biện rằng, cạnh tranh xảy ra không chỉ giữa những sản phẩm hoặc dịch vụ đơn lẻ, mà còn giữa các doanh nghiệp và liên minh doanh nghiệp. Ban quản trị cấp cao cạnh tranh trong nỗ lực tích lũy tầm nhìn xa về đấu trường cơ hội mới rộng mở như thuốc liệu pháp gen. Các công ty cạnh tranh trong công cuộc xây dựng những năng lực cốt lõi vượt ra khỏi nguồn lực của đơn vị kinh doanh đơn lẻ. Các liên minh cạnh tranh để tạo ra không gian cạnh tranh mới. Nhà kinh tế học, nhà nghiên cứu chiến lược và nhà quản lý thường xuyên giả định rằng, cạnh tranh chỉ giới hạn ở thị trường hàng hóa và dịch vụ. Nhưng cạnh tranh vì tầm nhìn xa, cạnh tranh để xây dựng năng lực, và cạnh tranh để định hình tiến trình phát triển của ngành, thông qua liên minh là toàn bộ ví dụ về cuộc cạnh tranh ngoài thị trường hoặc phi thị trường. Thực tế cuộc cạnh tranh này diễn ra bên ngoài thị trường không khiến nó bớt đi tính thực tế. Sự thiếu nhạy cảm đối với phạm vi cạnh tranh rộng lớn này có thể ngăn doanh nghiệp chuẩn bị đầy đủ cho tương lai.

Cuộc tìm kiếm mục đích cạnh tranh cũng không thâm nhập sâu như đáng lẽ phải thế. Chúng tôi quan sát

thấy rằng một số doanh nghiệp phát triển trong khi số khác lại thu hẹp; một số doanh nghiệp sinh lợi lớn, trong khi số khác lại mất tiền mặt; một số giành được thị phần, còn một số lại mất đi. Quan sát kết quả cạnh tranh hơi giống với việc một bác sĩ kiểm tra huyết áp, mạch đập hoặc nhiệt độ của bệnh nhân: Người ta ít có thể nói gì hơn việc bệnh nhân khỏe hay ốm yếu. Để chuyển từ quan sát sang chẩn đoán, bác sĩ phải đào sâu hơn. Có những triệu chứng cụ thể nào? Chúng xuất hiện dưới dạng tổ hợp nào? Chúng dai dẳng và nghiêm trọng ra sao?

Chẩn đoán các vấn đề cạnh tranh ở cấp sơ khai cần đến các công cụ phân tích cơ cấu ngành. Hiểu vị thế cạnh tranh của một ngành kinh doanh (tức “sức hấp dẫn” vốn có của phân khúc thị trường mà ngành tham gia) cho biết dấu hiệu thô nào đó về tiềm năng lợi nhuận tương đối. Giả thuyết là các ngành và phân khúc khác nhau có cấp sinh lợi trung bình khác nhau, và rằng những khác biệt này sẽ tồn tại theo thời gian. Tùy theo lực lượng cạnh tranh đang hoạt động, bình thường, một phân khúc ngành cụ thể có thể sinh lợi kém hoặc cao hơn phân khúc khác. Tức là, thường thì việc sản xuất thuốc chỉ định nhìn chung sẽ sinh lời hơn thuốc bán tại quầy, sản xuất xe cỡ lớn sinh lời hơn sản xuất xe cỡ nhỏ, và nếu bạn làm trong ngành hàng không, thì việc có được hành khách công vụ sẽ sinh lợi hơn khách du lịch tự bỏ tiền túi. Trong khuôn khổ giới hạn tính sinh lợi chung của ngành hay phân khúc, khả năng sinh lợi thực tế của doanh nghiệp được quyết định bởi chi phí tương đối và lợi thế khác biệt (về giá). Việc ta thấy có những doanh nghiệp thành công trong một số ngành được cho là “không hấp dẫn” chỉ thuần túy cho thấy rằng, về cơ bản lợi thế tương đối quan trọng hơn mối quan hệ sáp nhập ngành.

Khi đó, những điều này sẽ trở thành các bài học cơ bản của chiến lược cạnh tranh. Tìm được một phân khúc ngành hấp dẫn, mua rẻ, bán đắt. Nói thì dễ hơn làm. Các ngành hấp dẫn – tức, những ngành có khả năng sinh lợi cao hơn mức trung bình – hấp dẫn vì chúng được bao quanh bởi những rào cản gia nhập lớn (ví dụ, tính kinh tế theo quy mô và phạm vi, quy định chính sách của chính phủ, cường độ nghiên cứu) giúp giữ những kẻ mới gia nhập đứng ở vòng ngoài. Tương tự như vậy, bất kỳ doanh nghiệp nào thu được lợi nhuận trên trung bình trong ngành đều có thể hiểu là họ đang sở hữu những lợi thế cạnh tranh không dễ dàng bắt chước. Lộ trình duy nhất mở ra cho một doanh nghiệp phải đối mặt với những rào cản gia nhập không thể vượt qua là vẽ lại biên giới ngành, sao cho những gì hấp dẫn sẽ nằm ngoài rào cản cũ. Điều này được thực hiện bằng cách chuyển dịch cơ sở lợi thế cạnh tranh trong ngành (như CNN đã làm với ngành truyền phát tin tức), hay tạo ra không gian ngành hoàn toàn mới, phù hợp một cách lý tưởng với sức mạnh riêng của mình (như Sharp đã làm với thiết bị tổ chức điện tử bỏ túi). Trong trường hợp này, việc doanh nghiệp có thể khéo léo xoay sở để phát triển thịnh vượng hay không sẽ phụ thuộc vào việc liệu doanh nghiệp có thể xây dựng những lợi thế cạnh tranh độc đáo và không thể bắt chước không. Đáng tiếc là việc phân tích cơ cấu ngành gần như không mang lại hiểu biết nào về hai nhiệm vụ trọng yếu là tái cơ cấu ngành và xây dựng lợi thế mới phi truyền thống.

Phương pháp phân tích cơ cấu ngành thích hợp để mô tả cái gì (what) của khả năng cạnh tranh (tức, cái gì sẽ khiến doanh nghiệp hoặc ngành này sinh lợi hơn doanh nghiệp hoặc ngành khác). Khi những cái gì được khám phá, nhiều doanh nghiệp được hô hào “cạnh tranh đúng lúc”, chuyển sang “định hướng khách hàng”, nỗ lực vì chất lượng “sáu sigma”, áp dụng “kỹ thuật đồng thời” và theo đuổi nhiều lợi thế đáng thêm muốn khác. Song với tất cả sự chú ý dành cho việc hiểu biết những điểm cụ thể của chi phí, chất lượng, dịch vụ khách hàng và lợi thế thời gian-tới-thị trường, câu hỏi tại sao (why) dường như đa phần là bị bỏ ngỏ: Tại sao một số doanh nghiệp dường như có khả năng liên tục tạo ra những dạng thức lợi thế cạnh tranh mới trong khi những doanh nghiệp khác chỉ có khả năng quan sát và làm theo? Tại sao một số doanh nghiệp là những nhà tạo dựng lợi thế thuần túy, trong khi những doanh nghiệp

khác lại là người bắt chước lợi thế thuần túy? Doanh nghiệp không chỉ cần giữ vững lợi thế hiện tại – đó là gì và ai có chúng – mà còn cần khám phá “động cơ” thúc đẩy quá trình tạo dựng lợi thế. Các công cụ phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh phù hợp với nhiệm vụ thứ nhất hơn nhiều so với nhiệm vụ thứ hai. Chỉ dựa vào những công cụ này, các nhà giáo dục và chuyên gia tư vấn về kinh doanh chẳng là gì khác hơn ngoài đường ống dẫn cho sự chuyển giao phương pháp thực hành tốt nhất từ những doanh nghiệp là nhà tạo dựng lợi thế thuần túy sang những doanh nghiệp là kẻ bắt chước lợi thế thuần túy.

Khi chẩn đoán của chúng ta vẫn tập trung vào cái gì thay vì tại sao, có rất ít cơ hội để các doanh nghiệp tụt lại đằng sau trong cuộc đua xây dựng lợi thế có thể giành lại vị trí dẫn đầu. Những kẻ tụt hậu sẽ mãi là kẻ tụt hậu. Tồi tệ hơn, chiến lược của những doanh nghiệp như vậy có thể rõ mồn một với các đối thủ cạnh tranh tiến bước nhanh hơn. Họ có thể dự đoán kẻ tụt hậu sẽ phải đổ công sức cho lợi thế nào tiếp theo, và cần bao nhiêu thời gian để làm chủ những kỹ năng mới đó. Nếu cuộc đua giành vị thế dẫn đầu toàn cầu chủ yếu là cuộc đua nhằm tạo dựng không gian cạnh tranh và dạng thức lợi thế cạnh tranh mới trước đối thủ, thì sẽ có rất ít cơ hội giành vị thế dẫn đầu cho một doanh nghiệp mà hiểu biết về những cái gì của khả năng cạnh tranh tụt sau ít nhất cả thập kỷ so với năng lực đã được xây dựng của đối thủ. Hiểu về những cái gì của khả năng cạnh tranh là điều kiện tiên quyết để đuổi kịp. Hiểu về những tại sao của khả năng cạnh tranh là điều kiện tiên quyết để thoát ra và vượt lên trước.

Tại sao của khả năng cạnh tranh không chỉ là cái tại sao của việc tạo ra lợi thế; nó còn là tại sao của công cuộc tái cơ cấu và chuyển đổi ngành. Tương tự như việc so sánh đối chuẩn với lợi thế của đối thủ cạnh tranh là không đủ, việc hiểu cơ cấu hiện tại của một ngành (tức, rào cản gia nhập, phân khúc thị trường và mẫu cạnh tranh hiện tại) cũng vậy. Thông thường, cơ cấu ngành hiện tại sẽ bất lợi đối với tất cả, trừ doanh nghiệp dẫn đầu ngành, và đặc biệt nhất là bất lợi với những kẻ mới gia nhập tràn ngập khát vọng. Cái thiết yếu là năng lực chuyển đổi cơ cấu ngành, như Wal-Mart đã làm trong ngành bán lẻ đại trà, và Canon trong ngành máy photocopy. Một lần nữa, câu hỏi cần quan tâm không phải cái gì của cơ cấu ngành, mà chính là tại sao của công cuộc tái cơ cấu. Tại sao một số doanh nghiệp dường như tiến hành tái cơ cấu như lẽ tự nhiên, trong khi những doanh nghiệp khác lại có thể khai thác các lực lượng toàn cầu hóa, cắt giảm quy định, công nghệ, hay nhân khẩu học để chuyển đổi cơ cấu ngành theo hướng có lợi cho họ?

Các ngành không “phát triển”. Thay vào đó, những doanh nghiệp háo hức lật đổ trật tự ngành hiện tại thách thức “những phương pháp thực hành đã được chấp nhận” sẽ vẽ lại biên giới phân khúc, thiết lập kỳ vọng giá – hiệu quả hoạt động mới, và làm mới khái niệm sản phẩm hoặc dịch vụ. Như Charles Schwab đã thực hiện trong cuộc cạnh tranh với các nhà giao dịch khác, và như Southwest Airlines chứng tỏ cho các đối thủ lớn hơn mình thấy những rào cản gia nhập tưởng như không thể vượt qua sẽ trở thành rào cản trả đũa và tái định vị đối với kẻ đương thời khi các đối thủ thay đổi thành công địa thế ngành. Lời giải thích hồi tố về cách thức chuyển đổi của một ngành – mục tiêu của các ví dụ nghiên cứu của trường kinh doanh và nghiên cứu ngành của nhà kinh tế học – không phải là một với khả năng tái định hình ngành dự kiến. Trong cuộc kiếm tìm mạch nguồn của khả năng cạnh tranh bền vững, việc thuần túy giải thích kết quả cạnh tranh sau thực tế, hiểu trong nhận thức muộn màng về quá trình phát triển của ngành, hay cố giữ một điểm cụ thể trong thời gian của lợi thế cạnh tranh tương đối là không đủ. Những giải thích hồi tố và khả năng dự kiến là hai điều hoàn toàn khác nhau. Hiểu cơ cấu ngành không giống như tái định hình nó; giữ lợi thế cạnh tranh không giống như tạo ra lợi thế mới. Tầm nhìn xa, sự kéo căng và đòn bẩy cung cấp năng lượng và cơ sở hợp lý cho công cuộc chủ động xây dựng lợi

thể và tái thiết ngành.

Trong những năm trở lại đây, các kỹ sư tái thiết quy trình trong các công ty tư vấn hàng đầu của Mỹ đã thể cho các chuyên gia phân tích ngành ở ngôi vị giám mục của thuyết chiến lược. Các công ty biết mình ốm yếu, và điều họ không muốn là thêm một lần phải nghe mô tả triệu chứng. Cái họ mong muốn là sự giải thoát. Và những gì họ nhận được, khá thường xuyên, là sự giải thoát khỏi triệu chứng của căn bệnh, chứ không phải giải thoát khỏi nguyên nhân gây bệnh. Sự thật là hầu hết các bệnh nhân đều mắc chứng đa triệu chứng. Đây là điều khiến những bệnh nhân doanh nghiệp phục phịch, vừa đi vừa thở hổn hển, hấp dẫn đến vậy đối với các công ty tư vấn đôi môi – ở đó có quá nhiều vấn đề cần giải quyết! Quá trình phát triển sản phẩm hình thành mảng cứng, các thủ tục doanh nghiệp cứng nhắc tiềm ẩn khối u, các lớp mỡ quản lý dư thừa và ổ bệnh kháng khách hàng, tất cả đều kêu gào, đòi sự chú ý.

Thông thường, phương pháp của các kỹ sư tái thiết quy trình nghiêng về phẫu thuật hơn là trị liệu. Không từ chối những lợi ích to lớn của việc đơn giản hóa luồng công việc, “loại bỏ” các hoạt động không cần thiết và cắt giảm lớp quản lý, những hoạt động này hiếm khi chỉ ra các lợi thế hay cơ hội mới để chuyển đổi cơ cấu ngành. Khả dĩ nhất, chúng vẫn nằm trong nhóm đuổi theo. Câu hỏi sâu sắc hơn vẫn là: Tại sao ban đầu bệnh nhân lại mắc bệnh? Tại sao bệnh nhân có vẻ dễ mắc bệnh đến vậy? Có thể làm gì để bệnh nhân kháng được căn bệnh này trong tương lai?

Nếu mục tiêu cuối cùng là ngăn ngừa bệnh, thay vì đơn thuần điều trị triệu chứng, chúng ta phải đào sâu hơn nữa. Các nhà nghiên cứu y học phải hiểu tại sao một số cá nhân dường như dễ nhiễm một số căn bệnh nhất định. Sự khác biệt trong phong cách sống là một phần của câu chuyện. Tác động của chế độ ăn kiêng, làm việc và luyện tập thể dục đều na ná giống tác động của các yếu tố định chế đối với kết quả cạnh tranh. Yếu tố định chế chỉ hoàn cảnh môi trường mà doanh nghiệp hoạt động trong đó. Mặc dù vai trò của yếu tố định chế trong căn bệnh cạnh tranh thường bị phóng đại, nhưng chắc chắn chính sách tiền tệ và tài khóa, chính sách thương mại và công nghiệp, cấp thành tích giáo dục quốc gia, cấu trúc sở hữu doanh nghiệp và quy tắc cũng như giá trị xã hội chủ đạo ở một đất nước cụ thể, tất cả đều có tác động lên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp hoạt động trong đó. Tuy nhiên, các nhà điều hành thường xuyên sử dụng các bất lợi giả định về định chế để làm mệnh đề lối thoát cho hiệu quả cạnh tranh kém cỏi.

Hãy xem xét một ví dụ: vụ việc xôn xao liên quan đến thị trường ô tô “đóng cửa” của Nhật Bản. Các nhà điều hành ô tô của Mỹ từ lâu đã đổ lỗi hiệu quả cạnh tranh kém ở thị trường Nhật Bản cho rào cản nhập khẩu. (Hãy nhớ lại chuyến thăm Nhật Bản đen đui của Tổng thống Bush năm 1992 khi ông, lúc đó được hộ tống bởi các chủ tịch của Ba Ông Lớn Detroit, ép các chính trị gia Nhật Bản mở cửa thị trường cho các nhà sản xuất ô tô của Mỹ). Nhưng làm sao rào cản nhập khẩu Nhật Bản có thể giải thích cho hiệu quả hoạt động eò uột của các nhà sản xuất ô tô Mỹ ở những nước châu Á còn lại? Các công ty ô tô Mỹ tụt hẳn lại phía sau các đối thủ Nhật Bản ở khắp châu Á, chứ không riêng gì Nhật Bản. Ngay cả ở Australia, nơi GM và Ford đã hoạt động suốt hàng chục năm, các công ty Nhật Bản cũng giành được hơn mức “tương quan thị phần hợp lý” của mình trong thị trường ô tô. Năm 1993, Honda đã xuất khẩu nhiều xe từ Mỹ về Nhật Bản hơn Ba Ông Lớn. Tờ Business Week đã khen tặng Ford vì là công ty đầu tiên của Mỹ thiết kế mô hình lái xe tay phải để xuất khẩu sang thị trường Nhật Bản. Dù rào cản nhập khẩu đối với việc bán những chiếc xe sản xuất tại Mỹ ở Nhật Bản là gì, người ta cũng khó có thể thông cảm khi mà phải mất đến ba hoặc bốn thập kỷ Detroit mới có thể thức tỉnh trước thực tế người Nhật Bản lái xe ở phía bên kia của con đường.

Khi đồ lỗi sức cạnh tranh yếu ớt cho các yếu tố định chế, các doanh nghiệp thường bỏ qua những bất lợi định chế mà các đối thủ cạnh tranh của mình phải gánh chịu. Mặc dù Mỹ là thị trường tương đối mở cửa, nhưng quy mô mỏng của thị trường và khoảng cách địa lý cũng như văn hóa so với Nhật Bản khiến việc gia nhập thị trường này là một công việc mệt mỏi đối với những doanh nghiệp tương đối nhỏ và không dư dả về nguồn lực của Nhật Bản. Người ta thắc mắc không biết các công ty Mỹ sẵn sàng đánh đổi bao nhiêu phần nguồn lực có sẵn giàu có của mình để lấy khả năng tiếp cận những lợi thế có vẻ “không công bằng” của các công ty Nhật Bản 20 năm trước đây. Vấn đề ở đây là các công ty Mỹ được hưởng những lợi thế định chế đáng kể: khả năng tiếp cận ưu tiên với thị trường lớn, ở quy mô lục địa, khả năng tiếp cận khách hàng với thu nhập còn dư cao nhất trên thế giới, giá xăng dầu rẻ, và khả năng tiếp cận học viên cao học của các chương trình đào tạo kỹ sư tốt nhất thế giới. Rõ ràng là môi trường định chế giữa các nước rất khác nhau. Nhưng thật khó có thể cho rằng doanh nghiệp sẽ gặp bất lợi một cách có hệ thống bởi mọi khía cạnh của môi trường định chế. Các nhà quản lý thường nhanh chóng chỉ ra những lợi thế định chế mà một đối thủ nước ngoài được hưởng, nhưng lại chậm nhận ra những lợi thế xuất phát từ định chế của chính mình. Thực chất, những lợi thế được mô tả là “không công bằng” thường đơn giản chỉ là “khác biệt”.

Mặc dù tác động của phong cách sống lên sức khỏe trở thành trọng tâm chính trong nghiên cứu y khoa, nhưng câu chuyện không dừng lại tại đây. Làm sao người ta có thể giải thích cho việc một người chạy bộ bỗng dừng khựng lại giữa lúc đang sai bước, hay một anh thợ sửa chữa ngồi tại bàn có những bạn bè năng động hơn nhưng lại chết sớm? Tại sao những doanh nghiệp dẫn đầu (ví dụ, Firestone, RCA, General Motors) cuối cùng lại trở thành kẻ theo sau trong những ngành mà họ tiên phong, dù họ có lợi thế đáng kể về nguồn lực? IBM thiếu lợi thế định chế tiềm năng nào trong vị trí là công ty máy tính hàng đầu thế giới? Làm sao các doanh nghiệp khác có thể khắc phục những bất lợi đáng kể về nguồn lực và thách thức thành công những người dẫn đầu ngành? Yamaha có những lợi thế định chế tiềm năng nào trong công cuộc tìm kiếm để trở thành công ty nhạc cụ số một thế giới? Nói cho cùng thì Nhật Bản không phải là quê hương của âm nhạc cổ điển phương Tây.

Nằm trên phong cách sống là hệ gen, và chính tại đây cuối cùng người ta cũng khám phá ra nguyên nhân ẩn giấu của khả năng cạnh tranh. Thực tế đơn giản là đối với nhiều – chứ không phải hầu hết các căn bệnh, tập hợp cá nhân dễ mắc một căn bệnh nhất định về gen không phải là tập hợp dân số dễ mắc bệnh này do phong cách sống. Có rất ít người biết các căn bệnh như ung thư vú, ung thư ruột kết, chứng tăng huyết áp và Alzheimer có “kích phát” quan trọng là gen. Giải quyết nguyên nhân phong cách sống và gen của căn bệnh là một trong thách thức lớn nhất của ngành y tế. Nó không kém gì thách thức dành cho sinh viên theo học khả năng cạnh tranh.

Vì lẽ đó, chúng tôi cho rằng điểm bắt đầu của cuộc phục hồi khả năng cạnh tranh là hiểu biết về “mã gen” của doanh nghiệp. Trong bối cảnh quản trị, gen không có thành phần sinh học nhưng lại liên quan đến cách thức các nhà quản lý cảm nhận về ngành, doanh nghiệp, vai trò và cách thức mà những cảm nhận này hướng họ tới cách cư xử trong những tình huống cụ thể. Mỗi quan tâm ở đây là về cách thức mà các nhà quản lý được mã hóa gen để tư duy. Phân tích cơ cấu ngành tập trung vào địa hình của trận địa và quan điểm quá trình quản trị về việc triển khai và tổ chức lực lượng. Tuy nhiên, nếu một chiến binh (GM), hoặc một nhóm chiến binh (các công ty xăm lốp lớn của Mỹ, ngoại trừ Goodyear) bị bầm dập trong một loạt các cuộc chiến, chiến đấu ở nhiều loại địa hình (bình thường, cao cấp, thị trường nội địa, thị trường quốc tế), với nhiều chương trình triển khai đội quân khác nhau (tái tổ chức, tái cơ cấu), người ta bắt đầu nghi ngờ rằng vấn đề không nằm ở trận địa như suy nghĩ của các vị tướng chỉ

đạo đội quân. Họ có mang lại cho trận chiến những giả định, giá trị và niềm tin về cơ bản là khác về chiến lược, tổ chức, động lực và bản chất của cuộc chiến cạnh tranh không? Nói tóm lại, họ có hành động từ và trong khuôn khổ khung quản trị tham chiếu về cơ bản là khác không?

Bất kỳ quá trình khôi phục khả năng cạnh tranh nào không giải quyết vấn đề gen cũng chỉ có thể tạo ra sự giải thoát triệu chứng. Mục đích của chúng tôi trong cuốn sách này là cung cấp hướng dẫn “liệu pháp thay thế gen” cho các nhà quản lý cấp cao. Làm cho các thông lệ của ngành và doanh nghiệp trở nên rõ ràng, hiểu những thông lệ này có thể đẩy thành công của doanh nghiệp vào tình trạng nguy hiểm như thế nào trong tương lai, nghiên cứu sâu vào các điểm gián đoạn của ngành, thiết lập quá trình mở rộng tầm nhìn xa về ngành, và làm việc tập thể để xây dựng kiến trúc chiến lược là những phương tiện cho công cuộc tái thiết gen trên quy mô rộng.

TƯ DUY KHÁC BIỆT VỀ CHIẾN LƯỢC

Trong suốt cuốn sách này, chúng tôi cho rằng, doanh nghiệp cần quan tâm về tương lai (khả năng nhìn xa trong ngành) và phải xây dựng bản thiết kế để đến được đó (kiến trúc chiến lược). Trọng tâm của chúng tôi trong cuốn sách này, và đặc biệt là trong chương này, là sự sáng tạo chiến lược doanh nghiệp theo định hướng tương lai. Tuy nhiên, chúng tôi phải thừa nhận rằng “chiến lược” đang trong thời kỳ khủng hoảng tín nhiệm. Ở nhiều doanh nghiệp, ý niệm về Chiến lược (Strategy) với chữ C (S) viết hoa đang dần mất đi giá trị.

Chúng tôi đã tự đặt câu hỏi, tại sao các phòng ban lập kế hoạch chiến lược ở nhiều công ty đến vậy lại bị giải thể hoặc cắt giảm nhân lực mạnh mẽ? Tại sao các nhà quản lý cấp cao có vẻ như tương đối bình thản với việc họ dành quá ít thời gian suy nghĩ về chiến lược và triển khai chương trình hành động vào tương lai? Tại sao nhiều công ty tư vấn lại bỏ bằng thế đắt cao của hoạt động xây dựng chiến lược để nhắm vào những cải thiện hoạt động hàng ngày? Có phải vì hầu hết các doanh nghiệp đã có cái nhìn rõ ràng và sáng tạo về nơi họ đang hướng đến và các vấn đề của họ chỉ thuần túy nằm ở việc triển khai? Không thể nào. Có phải “chiến lược” chưa bao giờ thật sự tạo ra nhiều khác biệt, chưa bao giờ thành công? Có nhiều khả năng hơn, nhưng tại sao?

Chúng tôi tin rằng, vấn đề không phải là với “chiến lược”, mà là với ý niệm cụ thể về chiến lược, chi phối hầu hết các doanh nghiệp. Điều bị bác bỏ không phải là chiến lược theo định nghĩa của chúng ta, mà là chiến lược một mặt là nghi thức lập kế hoạch mô phạm, mặt khác là cam kết đầu tư theo kiểu đầu cơ và mở. Ở nhiều doanh nghiệp, chiến lược là trình tự lập kế hoạch chiến thuật từng bước, được ngắt quãng bởi những khoản đầu tư chiến lược lớn và thường là thiếu sự chuẩn bị chu đáo. Rủi ro do đánh giá thấp chiến lược sẽ khiến nhiều doanh nghiệp mất bánh lái trong thế giới đầy biến động và những cơn gió mạnh cấp 10. Để tránh điều này, chúng ta cần một khái niệm về chiến lược vượt ra khỏi việc điền vào biểu mẫu và ngân phiếu trống.

Chiến lược như là việc điền biểu mẫu

Ở nhiều doanh nghiệp, chiến lược có nghĩa là xoay guồng quy trình lập kế hoạch mỗi năm một lần. Song việc một doanh nghiệp tiến hành chu kỳ lập kế hoạch hàng năm, các kế hoạch chiến lược quan trọng tô điểm thêm cho các ví dụ sách vở của nhà điều hành không cung cấp manh mối nào cho biết liệu doanh nghiệp có quan tâm thật sự độc đáo và kéo căng về tương lai hay không. Thông thường, quá trình lập kế hoạch liên quan nhiều đến việc gia tăng các con số – “Đây là mức tăng trưởng doanh

thu và lợi nhuận mà chúng ta cần trong năm nay, bây giờ chúng ta sẽ tạo ra nó bằng cách nào?” – chứ không liên quan đến việc phát triển tầm nhìn xa về ngành. Nền tảng cho hoạt động lập kế hoạch thường là một tập giả định về những điều phổ Wall kỳ vọng (“Chúng ta có thể mang theo thứ gì?”), thay vì quan điểm về những điều khách hàng ngày mai mong đợi. Lập kế hoạch “chiến lược” thường là lập kế hoạch chức năng và chiến thuật, chỉ làm trầy bề mặt của những vấn đề chiến lược bám rễ sâu. Trọng tâm nhắm vào “chiến lược” marketing, “chiến lược” bán hàng và “chiến lược” sản xuất. Đơn vị phân tích là ngành kinh doanh hiện tại, mỗi ngành có quyền lực sản phẩm – thị trường riêng. Chiến lược “doanh nghiệp” đơn giản là hỗn hợp kế hoạch riêng lẻ của các đơn vị kinh doanh. Các đối thủ cạnh tranh được phân tích là những đối thủ cạnh tranh đối đầu, chơi theo cùng quy tắc. Không có gì ngạc nhiên khi quá trình lập kế hoạch gần như luôn mang tính từng bước – thêm ít điểm phần trăm thị phần ở đây, giảm thiểu chi phí khiếm tốn ở kia và thị trường trọng điểm sinh lợi hơn chút ít được khám phá ở đâu đó khác.

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, công tác lập kế hoạch chiến lược thường không thể khơi dậy cuộc tranh luận sâu xa hơn về việc chúng ta là ai trên tư cách doanh nghiệp hay chúng ta muốn trở thành ai trong thời gian 10 năm tới. Nó hiếm khi thoát khỏi biên giới của các đơn vị kinh doanh hiện tại hay soi sáng những cơ hội khoảng trống mới. Nó cũng hiếm khi phát hiện ra những nhu cầu chưa được tuyên bố của khách hàng, hoặc cung cấp bất kỳ hiểu biết nào về cách viết lại quy tắc ngành. Nó rất ít khi kéo căng để bao gồm thách thức từ các đối thủ cạnh tranh phi truyền thống hay buộc các nhà quản lý đối mặt với những thông lệ có thể đã lỗi thời. Lập kế hoạch chiến lược gần như luôn bắt đầu bằng “cái đang là” và hiếm khi bắt đầu bằng “cái có thể là”.

Lập kế hoạch từng bước trong một thế giới thay đổi sâu sắc không tăng thêm nhiều giá trị. Quy trình lập kế hoạch chiến lược này chỉ vận hành tốt khi nền móng của công tác lập kế hoạch – giả định về cái là “ngành” của chúng ta, cái sẽ là hoạt động kinh doanh mà chúng ta tham gia, đối tượng là đối thủ cạnh tranh của chúng ta, đối tượng là khách hàng của chúng ta, và nhu cầu của họ là gì – không bị xáo động. Tuy nhiên, ở nhiều ngành, nền móng này lại rung lắc mạnh bởi những đối thủ cạnh tranh mới không có phần lợi trong quá khứ và bởi sự chuyển dịch địa chấn về công nghệ, nhân khẩu học và môi trường quy định, chính sách. Lập kế hoạch chiến lược phù hợp với thách thức kéo dài vị thế dẫn đầu – tăng thêm một hoặc hai tầng lầu trên nền móng cũ. Nó không phù hợp với thách thức cải tạo vị thế dẫn đầu – xây dựng nền móng mới. Chẳng có gì ngạc nhiên khi hoạt động lập kế hoạch chiến lược mất đi vẻ rực rỡ của nó.

Để mở rộng tầm nhìn xa về ngành và phát triển kiến trúc chiến lược hỗ trợ, doanh nghiệp cần quan điểm mới về việc thế nào là “chiến lược”. Họ cần đặt ra những câu hỏi chiến lược mới: không chỉ là cách thức tối đa hóa thị phần và lợi nhuận trong những ngành kinh doanh hiện tại, mà còn là kiểu mẫu mà chúng ta muốn trở thành với tư cách doanh nghiệp trong thời gian 10 năm tới, làm sao chúng ta có thể tái định hình ngành theo hướng có lợi cho mình, những công năng mới nào mà chúng ta muốn tạo ra cho khách hàng và những năng lực cốt lõi mới nào chúng ta cần xây dựng? Họ cần một quá trình xây dựng chiến lược mới, một quá trình mang tính khám phá hơn và ít nghi thức hơn. Họ cần áp dụng các nguồn lực mới và khác biệt vào công việc xây dựng chiến lược, dựa vào sự sáng tạo của hàng trăm nhà quản lý, chứ không chỉ dựa vào sự khôn ngoan của một vài nhà hoạch định.

Sự khác biệt giữa phương pháp truyền thống trong công tác xây dựng chiến lược và phương pháp của chúng tôi nổi bật hẳn lên khi chúng tôi so sánh các yếu tố của hai mô hình.

Lập kế hoạch chiến lược

Xây dựng kiến trúc
chiến lược

Mục tiêu
lập kế hoạch Cải thiện từng bước thị phần và vị thế thị trường

Viết lại quy tắc ngành và tạo
dựng không gian cạnh tranh mới

Công thức và nghi thức

Khám phá và mở

Hiểu biết về các điểm gián đoạn
và năng lực là đường cơ sở

Ngành và cơ cấu thị trường hiện tại là đường cơ sở

Tìm kiếm tính năng mới hoặc
cách thức mới để cung cấp tính
năng truyền thống

Quy trình
lập kế hoạch Phân tích cơ cấu ngành (phân tích phân khúc, phân tích
chuỗi giá trị, phân tích cấu trúc chi phí, so sánh đối chuẩn
với đối thủ cạnh tranh, v.v...)

Mở rộng phạm vi cơ hội

Kiểm tra sự ăn khớp giữa nguồn lực và kế hoạch

Kiểm tra tầm quan trọng và tính
chất kịp thời của các cơ hội mới

Lập ngân sách vốn và phân bổ nguồn lực giữa các dự án
tương tranh

Phát triển kế hoạch tích lũy và
di trú năng lực

Coi các đơn vị kinh doanh độc lập là đơn vị phân tích

Sử dụng doanh nghiệp làm đơn
vị phân tích

Nguồn Nhà điều hành đơn vị kinh doanh

Nhiều nhà quản lý

lực lập kế hoạch Ít chuyên gia

Trí khôn tập thể của toàn công ty

Định hướng theo nhà điều hành

Định hướng theo nhà điều hành
và tuyển

Chiến lược là nguồn tiền kiên nhẫn (patient money)

Đôi khi, chiến lược không đơn giản là khoản tăng dần theo thời gian. Đôi khi, chiến lược thật sự mang tính “doanh nghiệp” trong định hướng của mình. Khi đó, nó có thể có dạng mua lại hoặc cắt giảm đầu tư lớn, nhắm vào việc tái cấu trúc danh mục của doanh nghiệp bằng một lần hành động. Hãy nghĩ về những dự án kinh doanh đen trắng của Xerox vào ngành dịch vụ tài chính; vụ mua lại và sau đó vứt bỏ Utah International của GE; vụ mua lại Hughes của GM; vụ mua lại Burger King của Grand Met; cuộc tấn công vào Hollywood của Coca-Cola. Đôi khi, những khoản đầu tư “chiến lược” như vậy xây dựng

nền tảng cho một sự chuyên đôi sâu sắc và có tiềm năng sinh lợi trong định hướng doanh nghiệp; song thường xuyên hơn thì chúng không thể thực hiện được hứa hẹn của mình, và sự thịnh vượng kỳ vọng không bao giờ trở thành hiện thực.

Hãy thử tiến hành một thí nghiệm. Tìm tới một nhân viên tài chính cấp cao trong công ty của bạn. Nói với người đó bạn cần ngân sách cho một khoản đầu tư “chiến lược” quan trọng. Các nhà điều hành tài chính sẽ giải mã từ chiến lược như thế nào khi nó xuất hiện sau từ đầu tư? Chúng tôi đã đặt cho họ câu hỏi này và gần như luôn nhận được câu trả lời sau: “Dự án này sẽ chỉ hao tiền tốn của thôi!” Một nhà kiểm soát doanh nghiệp nói rõ hơn: “Và nếu đó là một chiến lược ‘toàn cầu’, hãy thêm ba con số 0 vào sau!” Tiếp theo, hãy nói với nhà điều hành tài chính rằng bạn muốn nhận được sự hỗ trợ cho chiến lược “dài hạn”. Nhà điều hành đó sẽ giải mã từ “dài hạn” như thế nào? Khả năng cao nhất là, như một khoản tiền kiên nhẫn và khoản hoàn lại sẽ cần đến nhiều năm, hay thậm chí nhiều thập kỷ. Một chiến lược “tham vọng” có ý nghĩa thế nào đối với một nhà điều hành cấp cao bảo thủ về tài khóa? Đó là chiến lược có mức độ rủi ro cao. Cuối cùng, nếu bạn cho rằng doanh nghiệp phải “cam kết” dốc toàn lực cho chiến dịch này, điều đó sẽ được diễn giải như thế nào? Thước đo cam kết ở hầu hết các doanh nghiệp là gì? Cam kết thật sự có nghĩa là chi rộng tay hơn đối thủ; nó có nghĩa là đặt khoản cược lớn và không thể rút lui. Có một câu ngạn ngữ cũ từng nói “ăn cây nào rào cây ấy”. Một số doanh nghiệp không biết là mình cam kết trừ khi có 9 con số không xuất hiện sau ký hiệu \$.

Nói cách khác, bạn có thể nói “Las Vegas” như là “khoản đầu tư chiến lược” đối với hầu hết các nhà điều hành tài chính thận trọng. Chắc chắn, những khoản đặt cược lớn sẽ tạo ra những khoản thu nhập lớn, nhưng chúng cũng thường xuyên có nghĩa là thua lỗ. Hãy nhìn xem có biết bao nhiêu “khoản đầu tư chiến lược” đã không thể hoàn vốn. Rõ ràng là lý do khiến một kẻ tụt lại phía sau chấm dứt vị thế tụt hậu không phải là vì họ thất bại trong việc tiến hành “đầu tư chiến lược”. Chắc chắn các nhà điều hành tài chính sẽ hoài nghi về các khoản đầu tư chiến lược. Trong một thế giới của những ràng buộc ngân sách khắc nghiệt và những hoạt động hiệu suất quá cao, không ai muốn nghe về đầu tư “chiến lược”. Các nhà quản lý khôn ngoan biết rằng hầu hết những khoản đầu tư mang tính dài hạn sẽ không bao giờ trở thành hiện thực. Họ cũng biết nếu thành công trong việc giành được nguồn lực cho một khoản đầu tư “chiến lược”, ý kiến hay là chuyển sang một công việc khác trước khi “dài hạn” trở thành gần hạn. Như một nhà điều hành đã nói với chúng tôi. “Trong công ty chúng tôi, bí quyết là thay đổi công việc đúng lúc để đảm bảo rằng khoản hoàn vốn dài hạn mà mình hứa hẹn 4 năm trước trong đề xuất ngân sách vốn của mình trở thành mục tiêu hiệu quả hoạt động ngắn hạn của người khác.”

Song chúng tôi lại cho rằng chiến lược cần “dài hạn”, cần “tham vọng” và cần khơi dậy cấp độ “cam kết” đặc biệt. Bạn sẽ tạo dáng vòng tròn này như thế nào? Chỉ bằng cách xây dựng khung quản trị mới xoay quanh khái niệm chiến lược. Tuy nhiên, việc bắt đầu công việc xây dựng kiến trúc chiến lược sẽ là bất khả nếu mọi người bị khóa nhốt trong khung chiến lược truyền thống. Các nhà quản lý trên toàn doanh nghiệp phải hiểu rằng, “dài hạn” không tương đương với “tiền kiên nhẫn”. Mặc dù chúng tôi không cho rằng mọi dự án đều phải có dòng tiền dương ngay từ ngày đầu, nhưng mục tiêu là phải đến được tương lai trên cơ sở đi đến đâu thanh toán đến đó. Dài hạn có nghĩa là có quan điểm về sự phát triển của ngành và cách thức định hình nó, chứ không phải là thứ lợi nhuận xa xôi.

“Tham vọng” không có nghĩa là liều lĩnh với những rủi ro lớn mà có nghĩa là xác lập khát vọng kéo căng, và sau đó sử dụng các công cụ đòn bẩy nguồn lực để “giảm rủi ro” cho tham vọng đó. Chúng tôi thấy thật thú vị rằng có nhiều doanh nghiệp đánh đồng đôi mới và tăng trưởng với việc mạo hiểm.

Chắc chắn rủi ro tính toán phải được cân nhắc, nhưng đến được tương lai trước nhất không đơn giản là vấn đề có thêm nhiều người mạo hiểm. Đến được tương lai trước nhất ít liên quan đến việc tạo ra những khoản đầu tư lớn mà liên quan nhiều hơn đến việc giảm rủi ro cho tham vọng lớn.

Trừ khi liên kết giả định giữa tham vọng và rủi ro là ngặt nghèo, nếu không, rất ít nhà quản lý đủ can đảm để cam kết với vị thế dẫn đầu toàn cầu. Chúng ta không thể trách các nhà quản lý bảo thủ tới tận gốc rễ, bị bao vây bởi các cổ đông, cho việc không thể cam kết với vị thế dẫn đầu toàn cầu khi kinh nghiệm mách bảo họ rằng “chiến lược” đáng sợ chẳng kém gì lỗi mỗ bụng tự sát về tài chính. Tuy nhiên, mối tương quan giữa kéo căng và rủi ro không nhất thiết phải là 1:1. Kéo căng chỉ ám chỉ rủi ro khi tồn tại tín điều chính thống về cách thức và thời gian đạt được khát vọng. Nếu các nhà quản lý ở Ford đơn giản ngoại suy các phương pháp thực hành trong quá khứ, có thể họ sẽ không cưỡng lại được niềm tin rằng phát triển một chiếc xe tốt gấp 5 lần xe Escort, kẻ có tiềm năng đánh bại Lexus, chẳng hạn, sẽ đòi hỏi nguồn lực gấp 5 lần. Khi doanh nghiệp trở thành con tin của các tín điều quá khứ, nó sẽ không thể có được sự can đảm cần thiết để cam kết với vị thế dẫn đầu thế giới.

Kéo căng sinh ra rủi ro khi khoảng thời gian ngắn tùy tiện được áp cho mục tiêu giành vị thế dẫn đầu trong dài hạn. Sự thiếu kiên nhẫn gây ra nguy cơ vội vã xông vào những thị trường chưa được tìm hiểu đầy đủ, tăng chi tiêu nhanh hơn so với việc có thể quản lý nó thành công, mua lại những doanh nghiệp không dễ tiêu hóa và vội vã kết liên minh với những đối tác có động cơ và năng lực mà mình chỉ hiểu qua loa. Rất thường xuyên, tiến trình hướng về tương lai được đo lường theo cam kết đầu tư, chứ không phải theo kiến thức tích lũy được về lựa chọn công nghệ và yêu cầu khách hàng. Công việc của ban quản trị cấp cao không phải là can đảm “khoanh vùng” tương lai, mà là giúp đẩy nhanh quá trình tích lũy kiến thức thị trường và ngành theo những cách thức không đặt doanh nghiệp vào những rủi ro thị trường và đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp không thể trụ vững. Rủi ro lùn dần khi kiến thức phát triển, và khi kiến thức phát triển, năng lực tiến về phía trước của doanh nghiệp cũng vậy.

Tương tự, cam kết hơn người kế tiếp không có nghĩa là đặt cược lớn hơn mọi thứ còn lại; nó có nghĩa là nhất quán hơn và bền bỉ hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, cam kết không phải là phần đặt cược tài chính mà một đơn vị kinh doanh đưa ra trong một dự án cụ thể; nó là phần đặt cược trí lực mà toàn bộ doanh nghiệp đưa ra cho một quan điểm cụ thể về tương lai. Cam kết được minh chứng không phải bằng cấp đầu tư, mà bằng việc đầu tư sự chú ý và quan tâm của ban quản trị cấp cao. Ban quản trị cấp cao rất thường xuyên phân tán thời gian của mình giữa các đơn vị kinh doanh và cơ hội mà tỷ lệ trực tiếp với doanh thu hiện tại hoặc luồng đầu tư. Đây là công thức để duy trì nguyên trạng. Điều cần thiết là cam kết về thời gian của ban quản trị cấp cao với đấu trường cơ hội mới có tỷ lệ bất tương xứng với doanh thu và đầu tư hiện tại.

Vì vậy, khung tham chiếu cũ về chiến lược có dạng như sau:

Dài hạn = Kết quả xa vời

Tham vọng = Mạo hiểm

Cam kết = Đặt cược lớn

Khung tham chiếu mà chúng tôi đề xuất ở đây thì khác:

Dài hạn = Có quan điểm về sự phát triển của ngành và cách thức định hình nó

Tham vọng = Khát vọng kéo căng được giảm rủi ro thông qua các công cụ đòn bẩy nguồn lực

Cam kết = Cam kết trí tuệ và tình cảm nhằm đảm bảo sự nhất quán và liên tục

Chỉ khi mọi cá nhân trong một doanh nghiệp có cùng chung cách nhìn thứ hai, chiến lược mới giành lại được sự tín nhiệm cho mình.

TƯ DUY KHÁC BIỆT VỀ TỔ CHỨC

Nhu cầu tư duy khác biệt về chiến lược không tách rời khỏi nhu cầu tư duy khác biệt về tổ chức. Huy động các nhân viên ở mọi cấp độ quanh mục đích chiến lược, sử dụng đòn bẩy nguồn lực ngang biên giới tổ chức, tìm và khai thác cơ hội “khoảng trống”, tái triển khai năng lực cốt lõi, làm khách hàng ngạc nhiên một cách nhất quán, khám phá không gian cạnh tranh mới thông qua marketing viễn chinh và xây dựng thương hiệu dài, tất cả đều đòi hỏi những cách thức tư duy mới về tổ chức. Cũng như ngôn ngữ và phương pháp thực hành chiến lược hiện tại không phụ thuộc vào thách thức của cuộc cạnh tranh vì tương lai, ngôn ngữ và phương pháp thực hành hiện tại của sự thay đổi tổ chức cũng vậy.

Trong vài năm trở lại đây, nhiều doanh nghiệp đã nỗ lực chuyển đổi tổ chức của mình. Các doanh nghiệp bàn giao những chức năng truyền thống của trụ sở chính như lập kế hoạch và quản lý nguồn nhân lực cho từng đơn vị kinh doanh; họ cố gắng mở rộng không gian tự do hoạt động cho các nhân viên ở mọi cấp độ; cắt giảm đầu tư các hoạt động không theo hệ thống và tập trung vào những hoạt động cốt lõi; nỗ lực khuyến khích sự mạo hiểm cá nhân; chú trọng vào trách nhiệm cá nhân; đảo ngược sơ đồ tổ chức và đặt khách hàng lên vị trí hàng đầu. Khẩu hiệu của các kỹ sư tương lai của doanh nghiệp hiện đại là phân quyền, trao quyền, tập trung, tinh thần khởi nghiệp, trách nhiệm cá nhân và tập trung khách hàng.

Những ý tưởng này là phản đề của các nguyên mẫu tổ chức tập trung cao, cứng nhắc, định hướng kiểm soát, “não lớn”, định hướng công nghệ của thập niên 1960 và 1970. General Electric, 3M, Hewlett-Packard và số ít công ty tiên hành phân quyền và trao quyền tương tự khác đã trở thành biểu tượng cho những doanh nghiệp cố gắng xây dựng tổ chức hậu hiện đại. Tuy nhiên, có bằng chứng cho thấy trong nhiều trường hợp, loại thuốc giải độc tính cứng nhắc và tập trung không cần thiết có thể gây độc không kém gì thứ thuốc độc mà doanh nghiệp đang cố gắng khắc chế.

Chúng tôi tin rằng những lựa chọn cơ bản của tổ chức rất thường xuyên bị đặt vào thế đối lập hoặc thế này/hoặc thế kia, trắng và đen, chính đề và phản đề. Các nhà quản lý được thuyết phục nhìn nhận lựa chọn tổ chức như những mảng đối lập tuyệt đối.

Chính đề

Phản đề

Doanh nghiệp	Đơn vị kinh doanh
--------------	-------------------

Tập trung	Phân quyền
-----------	------------

Cứng nhắc	Trao quyền
-----------	------------

Bản sao	Kẻ nổi loạn
---------	-------------

Định hướng công nghệ	Định hướng khách hàng
----------------------	-----------------------

Đa dạng	Ngành cốt lõi
---------	---------------

Khuynh hướng trắng và đen này thường bị làm trầm trọng thêm bởi sự phụ thuộc quá độ vào hệ thống thưởng tài chính như là công cụ định hình hành động của các nhà quản lý cá nhân. Hệ thống thưởng tài chính thường trao thưởng cho những nhà quản lý vì theo đuổi “A” hoặc “B”, chứ không phải vì đã cân bằng tinh tế và phù hợp giữa “A” và “B”. Để tạo dựng tương lai, doanh nghiệp phải thành công trong việc tạo ra tổ hợp của những điều rất thường xuyên được coi là lựa chọn tổ chức đối chọi.

Vượt ra khỏi thể đôi lập doanh nghiệp với đơn vị

Ở nhiều doanh nghiệp, “chiến lược doanh nghiệp” không mang ý nghĩa gì vì chiến lược doanh nghiệp không đơn giản là sự kết khối chiến lược độc lập của các đơn vị kinh doanh đơn lẻ. Ở đâu vai trò doanh nghiệp được phân quyền rộng khắp, ở đó các nhà điều hành doanh nghiệp sẽ không có trách nhiệm cụ thể nào khác ngoài việc quan hệ với nhà đầu tư, mua lại và vứt bỏ, phân bổ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh độc lập. Trong những tổ chức như vậy, ta phải đặt câu hỏi: Vậy giá trị gia tăng của đội ngũ cấp cao là gì? Tại sao các nhà quản lý đơn vị không báo cáo trực tiếp cho phố Wall? Ở đâu quan điểm của ban quản trị cấp cao về công ty là một danh mục hoạt động kinh doanh không liên kết, ở đó tình trạng kém tối ưu là điều gần như không thể tránh khỏi. Các cơ hội “khoảng trống” sẽ không được khai thác, những năng lực cốt lõi hiện tại sẽ phân mảnh và mất dần đi, các năng lực cốt lõi mới sẽ không được xây dựng và ngân sách R&D cũng như thương hiệu sẽ vỡ vụn khi các nhà điều hành bộ phận theo đuổi những chương trình hành động chiến lược hoàn toàn độc lập với nhau.

Chúng tôi không nói rằng, đơn vị kinh doanh tập trung thị trường là hình thức tổ chức không phù hợp. Chúng tôi cũng không nói rằng những nhân viên doanh nghiệp ở xa và ngoài phạm vi tiếp xúc cần xây dựng chiến lược cho đơn vị kinh doanh. Những gì chúng tôi đang nói đến là thay vì coi doanh nghiệp hoặc là một thể duy nhất hoặc là một tập hợp các hoạt động kinh doanh không liên kết, ban quản trị cấp cao phải cố gắng xác định và khai thác những mối nối giữa các đơn vị có tiềm năng tăng thêm giá trị cho toàn thể doanh nghiệp.

Chúng tôi tin rằng có “giá trị ẩn giấu” đáng kể vùi lấp trong mỗi mối giữa các đơn vị kinh doanh. Giá trị này được hiện thực hóa khi các đơn vị xác định và cùng khám phá cơ hội khoảng trống, khi năng lực được tái triển khai từ đơn vị này sang đơn vị khác hoặc được kết hợp theo những cách thức mới mẻ giữa các đơn vị, khi các đơn vị hợp tác xây dựng những thương hiệu dài mạnh, phục vụ khách hàng nhiều đơn vị, và v.v.... Có một rủi ro là trong cuộc theo đuổi phân quyền và tán quyền, giá trị đáng kể sinh ra từ hành động tổng hợp giữa các đơn vị thường vô tình bị mất đi.

Vượt ra khỏi thế đối lập tập trung với phân quyền

Tiềm năng thu hút giá trị từ việc quản trị các mối nối chỉ hiện rõ khi các nhà điều hành đơn vị trên khắp doanh nghiệp tham gia vào quá trình phát triển chiến lược theo chiều ngang. Việc xác định và quản lý các mối nối xuất hiện không phải từ thực tiễn hoạt động của các nhân viên doanh nghiệp, mà từ quá trình trong đó các nhà quản lý sản xuất trên toàn doanh nghiệp đi đến chỗ nhận ra tiềm năng giá trị gia tăng của hành động tập thể. Vì vậy, điều mà chúng tôi tranh biện ủng hộ trong cuốn sách này không phải là phân quyền tuyệt đối, cũng không phải là chiến lược doanh nghiệp độc đoán, mà là cái có thể mô tả như chiến lược tập thể sáng rõ. Vì giá trị của việc quản lý tốt hơn mối nối, nếu có, cũng hiếm khi được định lượng, nên không một vị phó tổng giám đốc nào cảm thấy có trách nhiệm với nó, cũng như không ai đau đớn khi các giá trị không trở thành sự thật. Tuy nhiên, ngay cả General Electric, nơi mà đặc quyền của các giám đốc đơn vị được bảo vệ với thái độ ganh ghét hơn ở bất kỳ doanh nghiệp nào khác, cũng dần nhận ra giá trị tiềm năng của việc là một tổ chức “không biên giới”. Tương tự như vậy, Hewlett-Packard, doanh nghiệp đã phát triển mạnh mẽ với chiến lược tinh thần khởi nghiệp độc lập, cũng đi đến việc nhận ra rằng có một số cơ hội liên đơn vị quá hấp dẫn đến độ, không thể hi sinh nó để tế quyền tự chủ đơn vị tuyệt đối.

Hẳn nhiên, việc triển khai chiến lược tập thể đòi hỏi các nhà quản lý phải áp dụng cách nhìn hợp tác hơn và ít cạnh tranh hơn với bạn hữu của mình. Họ phải nhận ra rằng để mọi thể hiện chia sẻ nguồn lực, hỗ trợ liên đơn vị hay hi sinh đạt được điều tốt đẹp lớn lao hơn, có thể sẽ chẳng có vật trao đổi bồi hoàn tức thời nào. Hẳn nhiên, họ cũng phải có lý do chắc chắn để tin rằng hành động hợp tác sẽ được tưởng thưởng và rằng sự tiến bộ trong sự nghiệp sẽ phụ thuộc nhiều vào việc nhận lãnh trách nhiệm đối với tiến trình tập thể, không kém gì với con số riêng của mình.

Vượt ra khỏi thế đối lập cứng nhắc với trao quyền

Như IBM, GM, Philips và nhiều công ty khác đã nhận ra, quy định chính sách cứng nhắc và ý thức khắt khe về tôn ti trật tự sẽ giết chết sáng kiến và tính sáng tạo. Để đáp lại, nhiều doanh nghiệp đã cố gắng cắt giảm các lớp quản trị. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, nhiều nhà quản lý thường quên mất rằng cắt giảm lớp quản trị (giảm cấp trong hệ thống thứ bậc) không đồng nghĩa với việc cắt giảm hệ quả sai hỏng chức năng của hành vi thứ bậc. Hành vi thứ bậc tránh đối thoại đa cấp chủ động về những vấn đề trọng yếu và sử dụng quyền lực để giải quyết vấn đề, hơn là thảo luận rộng rãi và phân tích có chất lượng. Sự bảo thủ, bóp nghẹt ý tưởng, lãng phí thời gian của “quản trị hướng lên” có thể quan sát thấy ở nhiều tổ chức, dù họ có ít hay cả tá cấp tổ chức.

Mục tiêu không đơn giản là giảm cấp tổ chức, hay xu hướng biến nhân viên doanh nghiệp trở thành các nhà quản lý sản xuất phê bình. Mục tiêu là trao cho các cá nhân tự do thiết kế công việc riêng, khắc phục quy trình riêng và thoải mái hành động miễn sao đáp ứng khách hàng. Nhưng có giới hạn cho việc trao quyền không? Chúng tôi tin rằng trao quyền mà không có ý thức định hướng chung sẽ dẫn tới hỗn

loạn. Trong khi thủ tục cứng nhắc có thể bóp nghẹt sáng kiến và tiến bộ, thì có nhiều cá nhân được trao quyền nhưng không liên minh, làm việc đa mục đích cũng vậy. Hẳn nhiên, các nhân viên nên được trao quyền, nhưng trao quyền để làm gì? Trao quyền ngụ ý nghĩa vụ và cơ hội đóng góp cho một kết quả cụ thể. Ý niệm về định hướng chung, cái mà chúng tôi gọi là “mục đích chiến lược” phù hợp với nhu cầu tự do cá nhân và các nỗ lực được điều phối và phối hợp. Mặc dù nó hấp dẫn, nhưng ban quản trị cấp cao không thể từ bỏ vai trò thiết lập định hướng của mình. Các nhân viên muốn có ý thức định hướng cũng nhiều như muốn tự do trao quyền.

Vượt ra khỏi thế đối lập bản sao với kẻ nổi loạn

Trong một tổ chức cứng nhắc và có tôn ti trật tự, các nhân viên thường giống như những con cừu. Họ tha thẩn mà không có ý thức mục đích rõ ràng. Những gì doanh nghiệp cần là một đàn sói. Trong một đàn sói, vai trò dẫn đầu luôn rõ ràng, nhưng thường thách thức và được quyết định dựa trên năng lực và sức mạnh. Các con sói không giống nhau và năng lực của chúng cũng khác nhau. Chúng duy trì tính cá nhân, nhưng tất cả đều là thành viên của cùng một đàn, và chúng hành động nhịp nhàng với nhau khi đi săn mồi. Thực tế phụ thuộc lẫn nhau này được mọi thành viên trong đàn chấp nhận. Michael Jordan, hạt nhân nổi tiếng của đội bóng rổ Chicago Bulls, có ý thức sắc nét về việc là một phần của đội và biết khi nào cần hi sinh vinh quang cá nhân của riêng mình cho mục tiêu tập thể của cả đội. Anh là kẻ dẫn đầu đàn sói. Thực tế là vậy, mọi tổ chức giành chiến thắng đều giống với đàn sói hơn là một bầy cừu.

Chúng tôi cho rằng một doanh nghiệp có nhiều bản sao xã hội hóa cao và tư duy giống nhau sẽ không thể tạo dựng tương lai; trong khi đó một doanh nghiệp đầy những kẻ nổi loạn, chỉ biết tư lợi cũng vậy. Điều cần ở đây là những nhà hoạt động vì cộng đồng, những cá nhân không sợ thách thức nguyên trạng, không sợ nói ra, nhưng cũng có ý thức sâu sắc về cộng đồng và khao khát cải thiện không chỉ cá nhân mình mà còn cả người khác nữa. Ý niệm về cộng đồng các nhà hoạt động tập hợp những ý tưởng có vẻ đối nghịch về mục đích chung và tự do cá nhân.

Vượt ra khỏi thế đối lập định hướng công nghệ với định hướng khách hàng

Nhiều doanh nghiệp gần đây bắt đầu chú trọng đến nhu cầu ít định hướng theo sản phẩm hay công nghệ và định hướng nhiều hơn theo khách hàng. Một lần nữa, tồn tại rủi ro khi đặt lựa chọn định hướng công nghệ hay định hướng khách hàng ở hai cực đối lập. Rõ ràng, công cuộc theo đuổi vị thế dẫn đầu về công nghệ, khi được đồng nhất với nhu cầu khách hàng, là một sự lãng phí nguồn lực. Tuy nhiên, tương tự như vậy, không doanh nghiệp nào có thể tìm được tương lai trước nhất nếu cứ lòng vòng chờ đợi để có được định hướng từ khách hàng hiện tại.

Mục tiêu không đơn giản là định hướng theo nhu cầu tuyên bố của khách hàng; phản ứng theo là không đủ. Mục tiêu là làm khách hàng ngạc nhiên bằng cách dự đoán và thực hiện những nhu cầu chưa tuyên bố của họ. Để làm được việc này, doanh nghiệp phải có hiểu biết sâu sắc về các lớp lợi ích khách hàng tiềm năng. Những lợi ích này không đặc thù theo sản phẩm. Ví dụ, kiểm soát theo thời gian là lợi ích khách hàng tổng quát. Lợi ích này có thể được cung cấp theo nhiều dạng thức. Hãng hàng không xây dựng năng lực cốt lõi trong các hoạt động có thể cung cấp hiệu quả đúng giờ tốt hơn; ngoài ra, một doanh nghiệp hoàn thiện công nghệ hội thảo qua video có thể cho phép mọi người tránh được thời gian đi lại; thiết bị ghi băng video mang lại cho mọi người khả năng kiểm soát thời gian cao hơn, cũng như

máy trả lời tự động. Những doanh nghiệp tạo dựng tương lai là những doanh nghiệp liên tục tìm kiếm những cách thức để áp dụng năng lực của mình theo cách thức mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng cơ bản.

Đây là một cuộc thảo luận phân cực khác. Và một lần nữa chúng tôi cho rằng, nó không có kết quả. Hiện nay không có một ngành nào không chuyên sâu về công nghệ; từ ngành công nghiệp hàng không đến dịch vụ ngân hàng. Trong trường hợp này, công nghệ có thể liên quan tới việc quản trị thông tin, và trong trường hợp khác, nó có liên quan đến việc có thể cắm bao nhiêu mạch vào một con chip. Thiếu quan điểm về nhu cầu tương lai của khách hàng sẽ dẫn đến rủi ro là doanh nghiệp sẽ chỉ đầu tư vào những công nghệ đáp ứng nhu cầu khách hàng được thể hiện trong hiện tại. Đây là cách làm thiển cận. Mối liên kết giữa công nghệ và khách hàng không chỉ là những nhu cầu hiện đang được tuyên bố, mà còn bao gồm cả những khái niệm sản phẩm và dịch vụ hứa hẹn sẽ đáp ứng nhu cầu chưa được tuyên bố. Mục tiêu không phải định hướng hẹp theo công nghệ hay theo khách hàng. Mục tiêu là định hướng lợi ích – liên tục tìm kiếm, đầu tư, và làm chủ công nghệ sẽ mang lại những lợi ích bất ngờ cho nhân loại.

Vượt ra khỏi thể đối lập đa dạng hóa
với hoạt động kinh doanh cốt lõi

Đa dạng hóa không liên kết là cao trào trong suốt thập niên 1970 và đầu thập niên 1980. Các doanh nghiệp đánh giá năng lực tăng trưởng của mình bằng sức mạnh của bảng cân đối kế toán (khả năng tăng vốn) hơn là bằng sức mạnh của nỗ lực phát triển. Ở một số doanh nghiệp, hoạt động mua lại giúp các nhà quản lý bù lại sức tăng trưởng yếu ớt trong ngành kinh doanh cốt lõi. Điều này diễn ra ở Kodak, Xerox, Westinghouse và nhiều công ty khác. Phần lớn các vụ mua lại hiện đang được tháo bỏ. Hàng chục nghiên cứu học thuật đã chỉ ra rằng những cuộc mua lại hủy hoại tài sản của cổ đông thường xuyên hơn là tạo ra nó. Những nhà quản lý thiếu tầm nhìn và sức tưởng tượng để phát triển hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình không thể có tầm nhìn và trí tưởng tượng để phát triển các hoạt động mua lại. Và sự đa dạng hóa vào những lĩnh vực mà doanh nghiệp thiếu kiến thức cũng như năng lực chẳng khác nào mời gọi thảm họa xảy ra.

Hạn chế quanh hoạt động kinh doanh cốt lõi, khi “cốt lõi” được định nghĩa xét trên sự tập trung vào một sản phẩm hay thị trường cụ thể, có thể khiến nhà quản lý đỡ đau đầu hơn, nhưng cũng có thể gây ra sự tăng trưởng chậm chạp. Không phải mọi thị trường đều tăng trưởng mãi, và không phải mọi chủng loại sản phẩm hay dịch vụ đều mở rộng đến vô tận. Nếu Canon phải phụ thuộc vào máy ảnh 35mm để tăng trưởng, công ty sẽ đạt đến ngưỡng cao nhất của mình từ vài năm trước đây. Nếu Motorola phải phụ thuộc vào chiếc đài di động hai chiều thường thấy trên những chiếc xe taxi, sự tăng trưởng của công ty đã dừng lại từ rất lâu. Gắn với hoạt động kinh doanh cốt lõi giới hạn phạm vi cơ hội của công ty cũng như tiềm năng tạo ra không gian cạnh tranh mới. Sự phân lập giữa “đa dạng hóa không liên kết” với “hoạt động kinh doanh cốt lõi” giống như tất cả những trường hợp phân lập khác, được kể đến ở đây, về cơ bản là vô ích.

Chúng tôi cho rằng nên tăng trưởng và đa dạng hóa xung quanh năng lực cốt lõi. Năng lực cốt lõi kết nối các danh mục hoạt động kinh doanh dường như đa dạng lại với nhau. Năng lực cốt lõi là ngôn ngữ chung cho phép các nhà quản lý thông dịch những hiểu biết và kinh nghiệm từ bối cảnh kinh doanh này sang bối cảnh kinh doanh khác. Đa dạng hóa dựa trên năng lực cốt lõi giảm rủi ro và đầu tư, và tăng cơ hội chuyển đổi học tập cũng như phương pháp thực hành tốt nhất giữa các đơn vị kinh doanh.

Phần sau đây sẽ tóm lược cuộc tranh luận thường gặp xoay quanh lựa chọn tổ chức và quan điểm của chúng tôi về cái cấu thành nên tổ hợp ý tưởng nền tảng ở cấp cao hơn.

Chính đề	Phản đề	Tổng đề
Doanh nghiệp	Đơn vị kinh doanh	Mối liên kết
Tập trung	Phân quyền	Tập thể
Cứng nhắc	Trao quyền	Định hướng
Bản sao	Kẻ nổi loạn	Nhà hoạt động
Định hướng công nghệ Định hướng khách hàng Định hướng lợi ích		
Đa dạng	Ngành cốt lõi	Năng lực cốt lõi

Ở nhiều doanh nghiệp ngày nay, chương trình hành động thay đổi tổ chức có thể được tóm lược chủ yếu như là nỗ lực chuyển dịch từ “chính đề” sang “phản đề” trên bàn thảo luận. Nhưng đổi một chuỗi vấn đề (thủ tục cứng nhắc, sáng kiến bị kìm hãm, đơn vị kinh doanh “rời rạc” kém hiệu quả, và thiếu tập trung vào khách hàng) lấy một chuỗi vấn đề khác (kém tối ưu, quản lý kiểu địa chủ, phân tán và tăng trưởng giới hạn) không tạo nên sự tiến bộ. Hệ quả là, người ta đã viết nhiều về nhu cầu quản lý sức căng, sự cân bằng, nghịch lý và sự mâu thuẫn. Đáng tiếc là phần lớn lại bỏ qua điểm trọng yếu.

Mục tiêu không phải là tìm thấy lằn ranh hẹp giữa các thái cực không hấp dẫn, hay duy trì sự cân bằng không mấy thoải mái giữa các lực lượng đối chọi. Nói tóm lại, mục tiêu không phải chiếm được thế đất trung, mà là tìm thấy thế đất cao hơn. Xuyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã nỗ lực tránh những thế phân cực nảy lửa và đơn giản. Cũng như việc chúng tôi đưa ra phương án nổi lại quan hệ giữa cái dài hạn và cái ngắn hạn, tham vọng và rủi ro, chiến lược như là tầm nhìn lớn thử nghiệm, chúng tôi cũng đưa ra phương án nổi lại quan hệ giữa các nguyên mẫu tổ chức cạnh tranh với nhau. Chúng tôi không đưa ra quan điểm thay thế, mà đưa ra quan điểm mở rộng.

SUY NGHĨ SAU CÙNG

Chúng tôi bắt đầu cuốn sách này bằng một loạt các câu hỏi. Chúng tôi đã đề nghị bạn đánh giá tổ chức của mình theo một loạt các chiều kích. Nếu bạn không hài lòng với câu trả lời của mình, chúng tôi thúc giục các bạn đọc tiếp. Và bây giờ, khi chúng ta đã đi đến phần cuối cuốn sách, chúng tôi muốn đặt ra một chuỗi câu hỏi khác. Chúng tôi muốn bạn đánh giá tổ chức của mình một lần nữa. Không phải vì tổ

chức của bạn đã thay đổi về cơ bản trong thời gian bạn đọc cuốn sách này, mà vì việc đánh giá này sẽ mang lại cho bạn ý niệm về nơi để bắt đầu và cái thực sự là của tiềm năng chưa thực hiện.

19 câu hỏi về tương lai

1. Ban quản trị cấp cao có quan điểm chung và rõ ràng về việc tương lai sẽ như thế nào hay khác biệt ra sao không?
2. Các nhà quản lý cấp cao coi mình là người làm cách mạng ngành hay họ hài lòng với nguyên trạng?
3. Công ty có chương trình hành động chung và rõ ràng cho hoạt động xây dựng năng lực cốt lõi, triển khai tính năng mới và phát triển giao dịch khách hàng không?
4. Ban quản trị cấp cao có phân bổ nhiều thời gian và năng lực trí tuệ cho cuộc cạnh tranh chiếm trước thị trường như cho cuộc cạnh tranh thị trường không?
5. Với điều kiện nguồn lực của mình, công ty có gây ảnh hưởng áp đảo lên sự phát triển ngành không?
6. Có phải tất cả các nhân viên đều chia sẻ chung khát vọng đối với doanh nghiệp và có ý thức rõ ràng về di sản mà mình đang nỗ lực xây dựng không?
7. Có sự kéo căng đáng kể trong khát vọng đó không – nói cách khác, nó có vượt đáng kể ra khỏi nguồn lực hiện tại không?
8. Ban quản trị cấp cao có triển khai khát vọng đó thành tập thách thức doanh nghiệp cụ thể không?
9. Mọi cá nhân trong công ty có hiểu rõ đóng góp cá nhân của họ liên kết như thế nào trong khát vọng của toàn công ty không?
10. Các nhà quản lý có xác định rõ ràng thông lệ hiện tại của doanh nghiệp cũng như ngành và nghiên cứu chúng kỹ lưỡng không?
11. Tất cả các nhà quản lý có hiểu rõ những tình huống mà theo đó động cơ kinh tế hiện tại của công ty cạn kiệt nhiên liệu không?
12. Nhân viên ở mọi cấp độ có ý thức sâu sắc về sự cấp thiết liên quan đến thách thức duy trì thành công không?
13. Phạm vi cơ hội của công ty có mở rộng đủ xa, vượt ra khỏi biên giới của thị trường sản phẩm hiện tại không?
14. Có quy trình rõ ràng cho việc xác định và khai thác cơ hội nằm giữa hoặc chuyển đổi giữa các đơn vị kinh doanh độc lập không?
15. Việc quản trị và phân bổ năng lực cốt lõi có nhận được sự chú ý rõ ràng như việc quản trị và phân bổ nguồn lực hữu hình hơn không?
16. Số lượng các cuộc thử nghiệm thị trường liên tiếp nhằm đảm bảo công ty học nhanh hơn đối thủ về vị trí chính xác của cơ hội tương lai có đủ không?
17. Doanh nghiệp có khả năng tấn công phủ đầu toàn cầu (dù là dùng cơ sở hạ tầng riêng hay cưỡi trên lưng đối tác) không?
18. Tất cả các cơ hội tiềm năng cho đòn bẩy nguồn lực có được khai thác đầy đủ không?
19. Các nhà điều hành cấp cao có tự tin rằng họ sẽ để lại di sản cho những nhà quản lý tương lai và nhân viên sẽ vượt xa di sản mà họ được thừa hưởng không?

Những câu hỏi này nắm bắt được tinh thần thể hiện trong quan điểm của chúng tôi về cạnh tranh, chiến lược, tổ chức và giá trị gia tăng của ban quản trị cấp cao. Quan điểm của chúng tôi chú trọng vào xây dựng hơn là cắt giảm nhân sự, tăng trưởng hữu cơ hơn là thỏa hiệp, tái định nghĩa ngành hơn là tái thiết

quá trình, triển vọng dài hạn hơn là khả thi ngắn hạn, đôn bầy nguồn lực hơn là phân bổ nguồn lực, phấn đấu hơn là đi đến.

Cuốn sách này bàn về nội dung tạo ra khác biệt. Trước hết, nó bàn về việc tạo ra sự khác biệt đối với khách hàng bằng cách vượt ra khỏi những kỳ vọng ngông cuồng nhất, tạo ra những sản phẩm và dịch vụ chưa ai hình dung ra, và làm cho tương lai trở nên thực tế và hữu hình đối với khách hàng trên khắp toàn cầu. Thứ hai, nó bàn về việc tạo ra sự khác biệt trong đời sống của nhân viên bằng cách tạo ra kịch tính và ý nghĩa sâu sắc trong cuộc đeo đuổi khát vọng tham vọng, mang đến hi vọng về tương lai sau tái cơ cấu, và mở ra mọi con đường có thể cho đóng góp cá nhân. Cuối cùng, nó bàn về việc tạo ra sự khác biệt như một nhà quản lý bằng cách tạo ra không gian cạnh tranh mới, tạo ra của cải mới và xây dựng di sản vượt ra khỏi sự nghiệp của một người.

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách :

Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản