

DAVID A. J. AXSON

Nguyễn Phương Linh, Trần Văn Khánh dịch



# GIẢI ĐỘC NHỮNG NGỘ NHẬN TRONG QUẢN TRỊ

# Tên eBook: **Giải Độc Những Ngộ Nhận Trong Quản Trị**

Tác giả: **David A. J. Axson**

---

## Giới Thiệu

Trong khi toàn thế giới đang vật vã để thoát khỏi suy thoái kinh tế, chúng ta hãy tĩnh táo xem xét lại cận kề những phương thức và quy trình đang thống lĩnh thế giới kinh doanh, những phương thức đã từng được mong chờ sẽ mang lại cách mạng trong hoạt động kinh doanh và thúc đẩy lợi nhuận, những thực tế cho đến nay là đầy thiếu sót.

Bằng một giọng văn hài hước, "*Giải độc những ngộ nhận trong quản trị*" của *David A. J. Axson* đã:

- Tiết lộ và vạch trần những ảo tưởng trong lối quản trị truyền thống
- Phơi bày những ngộ nhận trong tư duy quản lý
- Gỡ rối mở bong bóng ngộ nhận này bằng những chương sách sống động và đề xuất tư duy mới để làm kinh doanh sao cho phù hợp với bối cảnh thế giới ngày nay đầy biến động và bất khả dự báo.

Đây là cuốn sách dành cho chính bạn nếu bạn nằm trong số những người cảm thấy các nguyên lý truyền thống trong việc hoạch định, dự báo, lập ngân sách, báo cáo, hoạch toán và quản lý rủi ro hiện nay đã trở nên lỗi thời; và nếu bạn muốn tìm thấy một phong cách tư duy thích ứng hơn để lèo lái con thuyền kinh doanh hiện nay. Giải độc những ngộ nhận trong quản trị sẽ giúp bạn gia nhập vào hàng ngũ của những nhà quản trị thế hệ uyên bác, biết hoài nghi, cân nhắc và quả cảm.

Mời các bạn đón đọc *Giải Độc Những Ngộ Nhận Trong Quản Trị* của tác giả *David A. J. Axson*.

Toàn bộ ebook có trên website đều có bản quyền thuộc về tác giả và đều có bản sách tại Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi (số 103 Hùng Vương, thành phố Quảng Ngãi).  
Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi khuyến nghị độc giả nên mua sách hoặc đến Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi để đọc, mượn theo quy định.

## **ĐÔI ĐIỀU VỀ TÁC GIẢ**

**DAVID A. J. AXSON**, tác giả cuốn **Những phương thức hữu hiệu nhất trong hoạch định và quản trị**, là chủ tịch của Sonax Group, một công ty tư vấn kinh doanh. Ông là cựu chủ tịch hoạch định doanh nghiệp của ngân hàng Bank of America và là người đồng sáng lập The Hackett Group, đồng thời cũng là một diễn giả có tiếng, một tác giả được yêu thích về chiến lược kinh doanh và quản trị. Với tầm nhìn tiên phong, David A. J. Axson được đánh giá là nhà lãnh đạo về tư tưởng trong ngành.

# LỜI BẠT

**Khi tôi đặt bút viết sách này**, bản thảo đầu tiên thật không khác bao cuốn sách khác: cũng gồm một số chương và những ví dụ trong đời sống thực tế để rút ra một số kết luận hữu ích. Nói ngắn gọn, suýt nữa cuốn sách này sẽ rất nhàm chán. Tôi không muốn điều đó, đã có quá nhiều quyển “bách khoa toàn thư” như vậy rồi, cho nên tôi quyết định làm hai điều. Thứ nhất, tôi muốn viết một cách dí dỏm. Làm thế nào để người đọc mỉm cười khi suy ngẫm về chuyện lập ngân sách? Liệu có ai cười được sự phi lý của các báo cáo tài chính hiện giờ? Tôi không biết có làm được hay không, nhưng tôi vẫn muốn thử. Vì vậy, hãy hiểu cho sự mạo muội của tôi - và nếu tôi thất bại trong việc đem lại một chút hài hước cho những chủ đề trọng đại như thế này - xin quý độc giả nhớ rằng ít ra tôi đã nỗ lực.

Điều thứ hai khác biệt so với bản thảo đầu là tôi đã đưa vào các “thực tế” và “hoạt cảnh”. Tôi thích dùng những câu chuyện để minh họa cho ý tưởng. Trong ngôn văn của tôi, tôi đã vẩy vào rất nhiều phép ẩn dụ để giúp độc giả tưởng tượng dễ hơn những điều tôi muốn nói. Nên tôi đã quyết định mạo hiểm: tại sao không viết một câu chuyện vừa hấp dẫn, lại vừa là cảm nang khuyến dụ về những phương thức quản lý vừa lỗi thời vừa phi khoa học, nhất là trong thế giới đầy biến động như ngày nay? Và với tinh thần này, các bạn sẽ dõi theo câu chuyện về những thử thách và khổ ải của đội ngũ quản lý thuộc công ty cruciant Inc. trong sách này.

cruciant là một công ty quốc tế trị giá 3 tỷ đôla Mỹ, đang phát triển rất nhanh và chuyên cung cấp các dịch vụ tiên tiến cho cả hai thị trường doanh nghiệp và người tiêu dùng. Tôi sẽ không nói rõ cruciant hoạt động cụ thể trong lĩnh vực gì, và các bạn sẽ hiểu lý do tại sao. câu chuyện truyền kỳ về cruciant sẽ minh họa cho khả năng phá hoại của những ngộ nhận về các phương pháp quản lý được cho là thần kỳ trong thế giới biến động ngày nay.

Sau mỗi hồi về cruciant, tôi sẽ đưa các ví dụ và bài học có thật và kết thúc các chương sẽ là mục Hành động, tóm tắt các điều mà bạn cần nhớ nằm lòng.

Và khi chúng ta bắt đầu cuộc hành trình chu du qua các mê cung của “những huyền thoại” quản lý, các bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng, trong thế giới sóng gió ngày nay, thực tế quả tình còn lạ lẫm hơn cả hư cấu.

# LỜI GIỚI THIỆU

**Đối với công việc điều hành kinh doanh ngày nay**, cả về lý thuyết lẫn thực tiễn, thực ra chỉ có hai vấn đề. Thứ nhất, chúng ta quá coi trọng chủ đề này, có thể thấy qua hàng hà sa số sách trong hiệu sách, và thứ hai, chúng ta quá cả tin. Đa phần những tri thức được truyền đạt về điều hành chỉ là lý thuyết suông và vô bổ. Các bài thuyết giảng về phương thức trả lương theo hiệu suất hoặc áp dụng công nghệ để tăng sức cạnh tranh thoát nghe có vẻ rất chí lý nhưng hiếm khi đúng trong thực tế. Mục tiêu của tôi khi viết cuốn **Giải độc những ngộ nhận trong quản trị** là xem xét một cách nghiêm túc và thẳng thừng về những điều huyền hoặc trong quản lý ngày nay.

Mầm mống cho sự ra đời của cuốn sách này đã xuất hiện ngày mùng 5 tháng 9 năm 1983. Vào ngày này có một gã 21 tuổi, là tôi, với đôi chút kiêu ngạo nhưng đầy non nớt, bắt đầu làm việc cho một ngân hàng ở London. Ngày hôm ấy, tôi tự hỏi “Tại sao chúng ta lại làm theo kiểu này? Thật là vô lý”. - và tôi vẫn hỏi câu đó liên tục cho đến ngày nay. Đầu tiên, tôi tưởng mình còn thiếu hiểu biết và với thời gian cùng kinh nghiệm, tôi sẽ vỡ ra những “bí ẩn” của phương cách điều hành hiện đại. Nhưng tới bây giờ thì vẫn không. Giờ đây, tôi chẳng có gì mấy để mà tự kiêu - nào là gia đình, con cái, tóc rụng, bụng phệ, nhưng tôi vẫn tự hỏi câu này vài lần mỗi ngày. Từ lâu, câu hỏi này, hay đúng hơn là sự hoài nghi này đã trở thành động lực thúc đẩy tôi theo đuổi con đường cố vấn quản trị cho các công ty, một nghề mà việc hỏi những câu hỏi thoát nghe ngờ nghếch lại chính là kỹ năng cực kỳ quan trọng. Và rồi năm 2008 ập đến.

Chỉ trong vài tháng, hầu hết các khuôn khổ của nền quản lý hiện đại sụp đổ. Các công ty khổng lồ cúi mặt làm lũ, các chiến lược bị bỏ rơi, kế hoạch ngân sách trở nên vô dụng, và điều chắc chắn duy nhất là các dự báo sẽ sai. Thêm vào đó là thất bại của các chính sách bồi thường, sự bất lực của thị trường trong việc định giá tài sản, và sự vắng mặt gần như hoàn toàn của tín dụng

liên tục nhiều tháng trời; và thế giới đã vĩnh viễn không còn như xưa.

Thú vị hơn nữa, những biến động kinh tế này diễn ra trong bối cảnh trật tự toàn cầu cũng biến động và thay đổi ào ạt: khủng bố tại Mumbai, Trung Quốc trở thành nền kinh tế lớn thứ hai trên thế giới, giá dầu thô nhảy lên 147\$/1 thùng rồi lại tụt ào xuống còn 35\$, dịch cúm nhỏ tại Mexico trở thành đại dịch toàn cầu trong vòng 7 ngày, nước Mỹ - nền kinh tế lớn nhất thế giới - cũng xáo trộn về chính trị, và ý thức bảo vệ môi trường trở thành yếu tố thiết yếu trên mọi lĩnh vực trong kỷ nguyên mới này.

Khi nhìn lại thập niên đầu của thế kỷ XXI, các sử gia chắc chắn sẽ đánh dấu đây là thời kỳ quá độ, thời kỳ chuyển biến của nền thương mại trên toàn thế giới.

Và tôi còn đoán rằng năm 2008 sẽ được xem như là mốc sự kiện vô cùng quan trọng giúp bóc trần sự vô dụng của các phương cách quản lý đã thống trị giới thương mại trong hơn nửa thế kỷ qua. Quãng thời gian sóng gió này ít nhất có một ý nghĩa tốt: nó khiến cho việc đánh giá lại phương cách quản lý thương mại trở thành một nhu cầu cấp bách chứ không còn là một đề tài nghiên cứu thú vị nữa. Giới quản lý khắp mọi nơi đang ngộ ra rằng các khuôn luật về hoạch định, dự báo, lập ngân sách, soạn báo cáo, thống kê và quản lý rủi ro đang trở nên lỗi thời.

Thế giới giờ đây đã biến tướng, không còn là một loạt những nền kinh tế gắn kết lỏng lẻo với những mối liên thông được tiên đoán một cách khá rõ rệt. Thế giới giờ đây đã trở thành một mạng lưới phức tạp mà một sự kiện nhỏ ở tầm mức địa phương có thể nhanh chóng tác động đến toàn cầu. Khủng hoảng năm 2008 có thể bắt nguồn từ bộ phận tài chính nhưng chỉ trong vài tuần đã lan ra tất cả các bộ phận trong tất cả các nền kinh tế trên thế giới - bằng chứng của một hệ thống quản lý rủi ro có vẻ tinh vi nhưng đầy lỗ hổng của ngành tài chính. Như Thủ tướng Nga Vladimir Putin đã nhận xét trong bài phát biểu của ông tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới vào tháng 1/2009 tại

Davos, Thụy Sĩ:

“chúng ta đang đối mặt với cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu thực sự đầu tiên, và cuộc khủng hoảng vẫn đang diễn biến với nhịp độ trước đây chưa từng có”.

Trong quá khứ, một sự kiện xảy ra ở một nơi nào đó trên thế giới thường chỉ được biết đến qua một mẫu tin ngắn đăng tải ở nơi khác. Nhưng trong thế giới toàn cầu hóa hiện nay, những vệt sóng gợn có thể nhanh chóng biến thành sóng thần.

Điều này khiến chúng ta phải suy nghĩ. Trong thế giới đầy biến động ngày nay, các quy tắc quản lý, những hệ số đánh giá, quy trình sáu sigma, các chuẩn mực và phương pháp làm việc liệu giúp ích được gì không? Dựa vào bằng chứng trong những năm qua, câu trả lời là không.

Trong những năm tới, chắc hẳn người ta sẽ có vô số các cuộc “truy vấn” để nhìn lại và tìm ra nguyên nhân của cuộc khủng hoảng. Những nghi phạm quen thuộc như lòng tham, sự ngu dốt, luật lệ quá rườm rà, hoặc quá lỏng lẻo, tất cả những gì dính líu đến “Mỹ”, và có khi cả sự nóng lên của trái đất cũng sẽ bị đặt vào vòng nghi vấn. chúng ta cũng nên đặt các nguyên tắc cốt lõi nhất trong phương cách quản lý vào danh sách “nghi phạm” này. các tập đoàn hiện nay tràn ngập các công cụ quản lý không có khả năng hoạt động hiệu quả trong giai đoạn đầy bất trắc và biến động này. cốt lõi của các chương trình quản lý được xây dựng dựa trên chiến lược nhiều năm, ngân sách hàng năm, dự báo theo quý, báo cáo hàng tháng và nguy hiểm nhất là chính sách khen thưởng vốn có khả năng làm tưởng thất bại như một sự thành công. Ý nghĩa của điều này khá hệ trọng. Những quy trình bài bản mà các tập đoàn đã áp dụng hàng chục năm qua sẽ không còn hiệu quả nữa. Những thất bại trong kinh doanh và những vụ sụp đổ giá trị cổ phiếu bởi các biến động ào ạt và mạnh mẽ trong nền kinh tế như hiện nay đã xác nhận rõ rệt với các nhà quản lý rằng phương thức quản lý của họ đã trực tiếp không



cách gì khắc phục được nữa. Thực ra vấn đề còn tệ hơn thế: rất nhiều phương thức quản lý lâu năm mà các công ty đang bám theo đã trở nên nguy hiểm khôn lường bởi vì chúng tạo ra cảm giác an toàn giả tạo và che lấp thực tế thị trường đầy biến động. các quá trình hoạch định, lập ngân sách hay dự báo, báo cáo, phân tích thị trường đã từng được kiểm nghiệm và tin dùng thì nay đều không đáp ứng được tốc độ, biến động và tính phức tạp của thị trường. chúng ta đang vận hành những doanh nghiệp của thế kỷ XXI theo các phương pháp của thế kỷ XXI.

Những vết rạn nứt đầu tiên xuất hiện vào những năm 90, khi công nghệ và toàn cầu hóa đã khiến thị trường được định nghĩa lại (ví dụ, có cần phải vào hiệu sách mới mua được sách) và nguồn cung (ví dụ, tại sao phải xây nhà máy tại Ohio? Sao không ký lại hợp đồng với ai đó tại Ấn Độ, Trung Quốc hay Việt Nam?) công nghệ cùng với môi trường luật lệ khá lỏng lẻo dẫn tới tình trạng bùng nổ về mặt đa dạng và phức tạp của các phương thức tài chính và chứng khoán hóa trên quy mô toàn cầu. các nhân viên kiểm toán còn phải vất vả để theo kịp chứ đừng nói đến cấp quản lý nắm quyền quyết định trong tay.

**Đúng là một thế giới khác!**

Khi ngồi nghe bài phát biểu của Putin vào tháng 1 năm 2009, tôi giật mình vì hai điều. Thứ nhất là ông ta hoàn toàn đúng. Thứ hai, là một người lớn lên trong chiến tranh lạnh, tôi cảm thấy thật lạ lùng khi ngồi nghe một người Nga phân tích kinh tế! Tôi nhớ rất rõ lần thăm Liên Xô hồi năm 1977, khi tôi còn là một cậu bé trung học 15 tuổi. Nhằm làm cho chuyến đi mang màu sắc giáo

đục (tuy thực ra tôi học được rất nhiều về kinh tế khi đổi bút bi lấy rượu Vodka ngay ngoài điện Kremlin), chúng tôi tham dự một bài giảng về phép lạ kinh tế mang tên Liên Xô. Người ta vẽ biểu đồ lạm phát của Liên Xô từ sau Thế chiến thứ Hai: một đường ngang thẳng tắp ở ngay mức 0%. cùng vào thời điểm đó, Anh đang hứng chịu một đợt lạm phát rất cao, cho nên đây là một con số đáng nể. Sau đó không lâu, chúng tôi đi thăm trung tâm mua sắm Gum lớn nhất ở Moscow, năm ngay đối diện điện Kremlin trên Quảng trường Đỏ, và tôi hiểu ngay tại sao lạm phát không tồn tại - chẳng có gì ở đây để mua cả! Với những ấn tượng ban đầu đấy, tôi thấy cực kì hoài nghi về việc một người Nga (và từng là đảng viên cộng sản và nhân viên KGB) có thể đưa ra những nhận xét kinh tế chuẩn xác về quản lý và điều hành trong thế giới biến động thời nay. Nhưng những gì Putin đã nói vô cùng hợp lý! Thứ nhất, ông chỉ ra đúng thời điểm khi nền kinh tế toàn cầu đi xuống năm 2008, và ông ta ví nó với một cơn bão hoàn hảo và khuyên: “Những ai có trách nhiệm, quyền lực và hiểu biết cần phải chuẩn bị”. Ông vạch ra một số lý do mà ông cho rằng có thể dẫn đến sự thiếu chuẩn bị, đó là luật lệ lỏng, lòng tham và không chịu thừa nhận rủi ro. Nhưng đối với một đứa con của

thời “chiến tranh Lạnh” như tôi, điều Putin nói làm tôi choáng váng nhất là “Sự can thiệp quá độ của nhà nước vào nền kinh tế và niềm tin mù quáng rằng nhà nước có sức mạnh vạn năng có thể là một sai lầm nghiêm trọng nữa”. Hẳn là chúng ta đã tiến một bước dài trong 20 năm qua, khi giờ đây chúng ta lại ngồi nghe một người Nga cảnh báo cho nước Mỹ về mức độ can thiệp vượt mức của chính phủ. Tôi phải kể thêm rằng tôi đã quay lại Moscow sau 32 năm kể từ lần đầu tiên vào 1977, và quay lại Gum: giờ thì hàng hiệu chất đầy lên đến nóc - lạm phát thì có cao hơn, nhưng ít nhất bạn có thể mua một cái ví Gucci tốt.

cách thức quản lý truyền thống được thiết lập không dành cho mục đích hoạt động, hay nói đúng hơn là không phù hợp để hoạt động trong một môi trường đa dạng với tốc độ thay đổi nhanh. Hơn thế nữa, các công ty phải vật vã đối đầu với hàng loạt sự kiện đe dọa phá vỡ tình trạng cân bằng: bong bóng internet, sự kiện 11/9, hậu quả Enron và Sarbanes-Oxley, bão Katrina và Rita, sóng thần tại châu á và cuối cùng là khủng hoảng 2007-2008. Sự biến động giờ đây đã trở thành chuyện bình thường và dự báo thì hoàn toàn vô dụng, thế nhưng các công ty vẫn mù quáng bám lấy những kế hoạch ngân sách chi li và những dự báo cũng chi tiết không kém về một tương lai đầy bất trắc. Tất nhiên, càng chi tiết thì lại càng mâu thuẫn. Đây là những vấn đề rắc rối mang tính hệ thống, và ơn trời là chúng chỉ dừng lại ở con số 6!

chiến lược có tác dụng rất ít vào những giai đoạn bất định và biến động

VỚI RẤT NHIỀU CÔNG TY, chiến lược đã trở nên một thứ quá máy móc và đánh mất sự linh hoạt, như chiến lược ngoan cố tập trung vào xe tải và dòng xe SUV của General Motors hay việc Kodak lưỡng lự không chịu nhìn nhận sự phát triển vũ bão của nhiếp ảnh kỹ thuật số.

Tôi đã thấy quá nhiều các chiến lược phát triển bị biến thành các kế hoạch tài chính vài năm với những con số thành quả tùy tiện thay vì những lộ trình dẫn đến những cái đích hoặc thành công nhất định. Hậu quả là khi tình hình diễn ra ngoài dự đoán, các công ty bị chững lại, mất hết tự tin và không dám đưa ra quyết định gì. Để hiểu rõ hơn, chúng ta hãy xem xét lại một số nguồn gốc binh pháp của các chiến lược kinh doanh. B.H. Liddell Hart đã viết trong cuốn sách kinh điển *chiến Thuật*<sup>1</sup> về tám định lý căn bản, trong đó có năm định lý tôi thấy rất hợp với cho các doanh nghiệp:

1. *Điều chỉnh mục đích phù hợp với khả năng.* Mong muốn thành công phải tương xứng với nội lực.
2. *Luôn ghi nhớ mục đích ban đầu dù đang tùy cơ ứng biến.* Suy thoái 2007-2009 rõ ràng đã làm thay đổi nhịp độ và chiến thuật mà các công ty theo đuổi, nhưng không làm thay đổi mục đích của họ. Một số công ty lớn đã nắm bắt được cơ hội trong suy thoái: Disney, Johnson & Johnson, Pfizer, Oracle và IBM đều tận dụng cuộc suy thoái một cách thành công để thu về những khoản tài sản với giá hấp dẫn.
3. *Hãy chọn một phương thức hoạt động có thể dẫn đến nhiều mục đích.* cả General Electric và IBM đã thành công trong việc chuyển hóa công ty từ chỗ chỉ chuyên sản xuất sang kinh doanh thêm các lĩnh vực dịch vụ đa dạng liên quan đến lĩnh vực truyền thông của họ với lãi ròng cao hơn và triển vọng phát triển tươi sáng hơn.
4. *cả kế hoạch lẫn triển khai đều phải linh hoạt.* Sự chậm trễ và bất lực của các nhà sản xuất xe hơi Mỹ trong việc điều chỉnh sản phẩm để đáp ứng nhu

cầu của khách hàng cũng như tình hình kinh tế, để cắt chi phí nhân công (đặc biệt là lương hưu và bảo hiểm y tế), hoặc để hợp lý hóa mạng lưới phân phối kênh càng đã khiến cho hai trong số ba công ty lớn nhất phá sản.

*5. Không bao giờ tái tấn công trên cùng một lĩnh vực (hoặc với cùng một hình thức) sau khi đã thất bại.* Đã bao nhiêu lần các hãng hàng không cố gắng cạnh tranh với Southwest Airlines? chúng ta đã có continental Lite, United's Ted và Delta's Song. Kmart sau ba mươi năm kèn cựa với Wal-Mart cũng đã gục và sáp nhập với một gã khổng lồ bại trận nữa là Sears. Trong khi đó, Target lại thành công trong việc vận dụng một cách thức kinh doanh khác biệt và ăn nên làm ra ngay trong lòng thế giới bị thống trị bởi Wal-Mart.

KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG và Ngân sách TẠO ra ẢO TƯỞNG về an toàn.

“KHÔNG SAO ĐÂU, khoản đó có trong ngân sách” là một câu trả lời đủ sức cắt gánh nặng cho bất kỳ ai; nhưng nếu ngân sách được vạch ra dựa trên phán đoán sai lầm thì sao? có bao nhiêu ngân sách dự trữ được cú sốc giá dầu hỏa vọt lên \$147 một thùng rồi rơi xuống \$35 một thùng chỉ trong vòng vài tháng, hay đoán được sức mua ô tô giảm 20% hay sức mua nói chung giảm 8% vào cuối năm 2008?

cách hoạch định ngân sách truyền thống luôn dựa trên giả định thị trường sẽ ổn định. Hiệu suất trong quá khứ được sử dụng để dự đoán hiệu suất tương lai và cách này áp dụng tốt suốt nửa thế kỷ - hầu như là vậy. Hiếm khi trong lúc lên kế hoạch, người ta nghĩ đến một hiện tượng chấn động về kinh tế, chính trị hay xã hội, và không ai dành thời gian bàn luận về tác động của sự thay đổi hành vi của các đối thủ cạnh tranh hay khách hàng. Kế hoạch hoạt động và ngân sách là bức tranh thể hiện rõ cách nhìn chủ quan của công ty về tương lai của chính họ. Bạn có thể biết được chính xác số tiền một công ty định dùng cho việc đi lại, nhưng hãy thử tìm xem công ty đó định đầu tư bao nhiêu để giữ khách hàng thân thiết. Kế hoạch và ngân sách là cách nhìn

của một người kế toán, chứ không phải của người quản lý. Và trong thế giới hiện nay, điều đó đã trở thành trò đùa.

Báo cáo quản lý dựa trên thế giới quan lỗi thời

BÁO CÁO QUẢN LÝ cũng được lập theo định dạng giống hệt ngân sách, hệ quả là tính hữu dụng của nó cũng chỉ đến thế. Có bao nhiêu công ty vừa có thể cho bạn con số chi phí đi lại, vừa có thể chỉ ra con số đó đã tạo thêm bao nhiêu doanh thu cho công ty? Rất ít. Chúng ta có một hệ thống báo cáo và kiểm kê vận hành bởi chi phí chứ không phải bởi lý do chúng ta cần có các chi phí đó. Mặc dù tiền tỷ được đầu tư vào các hệ thống dữ liệu và quản lý thông tin, ít nhà quản lý nào có trong tay thông tin hữu dụng cho các quyết định của mình.

Làm tốt bị phạt, làm tệ được thưởng

HẦU HẾT các công ty đều khen thưởng dựa trên việc đạt chỉ tiêu kế hoạch và ngân sách đề ra. Như đã nói, tạo ra được một kế hoạch ngân sách tạm ổn thời nay là rất khó, vậy tại sao lại khen thưởng dựa trên một đồng số vô dụng? Thực sự vấn đề còn tệ hơn thế. Các nhà quản lý thường được thưởng bổng cho những hiệu suất bám theo chỉ tiêu nhưng lại có thể bị phạt dù đã nỗ lực hết mình, đơn giản chỉ vì chỉ tiêu có thể chẳng liên quan gì đến thực tế.

Đầu tư cho đào tạo một cách yếu kém và sai lệch

CÂU CỬA MIỆNG CỦA các CEO thường là về giá trị quý giá của đội ngũ nhân lực, nhưng nực cười là hễ có dấu hiệu bất ổn thì chi phí này bị cắt giảm đầu tiên. Điều đó giúp chúng ta xác định được giá trị thực sự mà các công ty nghĩ về đội ngũ nhân viên của mình. Ngoài chuyện đầu tư cho đào tạo thất thường, phần lớn các chương trình đào tạo đều bị sai hướng. Các chương trình không đảm bảo đến những kỹ năng quyết định cho sự thành công của thế giới ngày hôm nay - đó là khả năng lèo lái trong tình hình bất định và mơ

hồ của thị trường, tìm hiểu và khai thác công nghệ mới để đạt lợi thế cạnh tranh, thích ứng với môi trường toàn cầu, làm việc và hợp tác xuyên biên giới. chúng ta đào tạo nhân viên dùng Microsoft Excel nhưng không giải thích cho họ ý nghĩa đằng sau những con số ấy.

công nghệ đã tỏ ra kém hiệu quả trong việc cải thiện quản lý, thậm chí còn làm thui chột năng lực quản lý

các DOANH NGHIỆP ĐÃ ĐẦU TƯ HÀNG NÚI TIỀN VÀO CÔNG NGHỆ TRONG NỬA THẾ KỶ QUA. Sự tác động là khá rõ rệt, nhưng nếu xét về khía cạnh quản lý, công nghệ chỉ làm thông tin gia tăng về số lượng chứ không hẳn là chất lượng. các công ty cũng tự trói mình vào cái vòng báo cáo theo lịch. Thông tin được báo cáo theo tuần, tháng hay quý mà không cần biết chuyện gì đang xảy ra trên thế giới. Hầu như ta không thể có ngay báo cáo mà phải chờ phòng kế toán kết sổ, mất từ 5-10 ngày.

Nếu muốn thích nghi với thế giới đầy biến động nhưng lý thú ngày nay, chúng ta không thể tiếp tục quản lý theo từng đợt thời gian niên lịch như vậy được. chúng ta cần những công cụ mới, thực tế và hữu dụng trong một thế giới mới, nơi mà:

- Thị trường luôn có khả năng biến động cao bởi sự tương thuộc không ngừng gia tăng giữa khách hàng, nhà cung cấp, cơ quan quản lý và thị trường.
- Những sự kiện được coi là đặc biệt trong quá khứ giờ đây có thể xảy ra đều như cơm bữa. các công ty cần phải hiểu điều này và biết cách ứng phó với những diễn biến bất ngờ, cả tốt lẫn xấu.
- cơ hội tăng khả năng cạnh tranh và sự khác biệt sẽ ngày càng phụ thuộc vào khả năng dẫn đầu thị trường của một công ty (ví dụ, Apple luôn nỗ lực làm sản phẩm của mình lỗi thời bằng cách cho ra sản phẩm mới tốt hơn

nhằm bảo đảm vị thế dẫn đầu) hay khả năng chớp thời cơ (ví dụ như việc McDonald và Wal-Mart tận dụng thành công xu hướng người tiêu dùng quay lại với các sản phẩm giá rẻ).

chúng ta cần một thể hệ quản lý mới hiểu biết hơn, đa nghi hơn, nhanh nhạy hơn trong việc nhận ra các nguy cơ và quyết đoán trong việc đưa ra các quyết định. Như Alfred P. Sloan đã nói nửa thế kỷ trước: “công nghệ hiện đại đang phát triển với tốc độ cao khiến cho việc nắm giữ thực tế luôn luôn là một yếu tố thiết yếu...”

Điều tôi thực sự nghĩ!

LÝ LUẬN MỘT CÁCH BÌNH TÂM ĐẾN THỂ LÀ CÙNG, đây là điều mà tôi thực sự nghĩ:

chúng ta đã hoàn toàn thất bại! công tác quản lý đã mất hết ý nghĩa thực tiễn. chúng ta đang bị chôn vùi dưới các khuôn khổ, lý thuyết, mô hình, công cụ, hệ thống, chuẩn điểm, năng lực, nhiệm vụ, đánh giá và nhận xét. Khi thế giới giờ đây ngày càng cạnh tranh khốc liệt, đầy biến động và bất định, các nhà quản lý phải đặt dấu hỏi về phương thức quản lý truyền thống. Tại sao một việc đơn giản là đưa ra một mặt hàng hay dịch vụ cho một khách hàng đang cần, với giá cả chấp nhận được và thu lợi nhuận phải chăng cho người đầu tư lại trở nên phức tạp như vậy? chúng ta đã bị sự phức tạp làm cho mù quáng. Tất cả các thứ ấy đều chỉ là “bóc phét”, và đây là lúc chúng ta cần tỉnh táo nhìn nhận lại thực tế.

Bức tường Berlin sụp đổ đã hơn hai mươi năm nhưng chủ nghĩa chuyên chế vẫn còn đang sống rất khỏe ngay trong lòng các tập đoàn. các công ty tiêu tiền tỷ nhằm chuẩn hóa mọi khía cạnh hoạt động của họ - hay nói theo cách khác, các qui trình tái diễn và các tiêu chuẩn toàn cầu là trò chơi ưa thích của các công ty này. chúng ta đang ngày càng bị cuốn vào việc tạo ra mô hình đa năng, nơi tính đồng bộ hóa được tôn sùng. Vài chục năm trở lại đây, các tập



đoàn đò xô nhau lao vào các trào lưu một quản lý mới. Đó là một danh sách dài đằng đẵng, mà có thể kể một số như: đơn vị kinh doanh chiến lược, lập ngân sách toàn diện, tính chi phí theo hoạt động, năng lực cốt lõi, quản lý chất lượng toàn diện, sáu sigma, sản xuất tinh gọn, thẻ điểm hiệu suất, dự báo biến động, tái cơ cấu, thông lệ tốt nhất, thuê ngoài, hoạch định tài nguyên doanh nghiệp, hoặc kết nối lên web. Tất cả đều hứa hẹn đột phá trong hoạt động kinh doanh và năng suất; đúng là đã có hiệu quả lớn trong năng suất, chất lượng, chi phí, nhưng với thực trạng thế giới mới đầy xáo trộn, liệu các công ty có thể chèo lái tốt hơn không? cho tới năm 2008, rất nhiều người nghĩ là có, nhưng giờ thì không.

Thật thú vị khi các công ty nổi bật vì một lý do rất đơn giản - họ làm một điều gì đó khác biệt. Thử nghĩ về Apple, Google, Southwest Airlines, Toyota, Nintendo, Disney hay Wal-Mart. Đúng là họ tiêu chuẩn hóa nhiều thứ hợp lý, nhưng họ hiểu rằng sự dị biệt đồng nghĩa với sáng tạo. Bạn biết các công ty này tiêu biểu cho điều gì, và họ khiến bạn hành động. Bạn nhớ lại xem có khi nào đi vào một trung tâm mua sắm và nghĩ bụng: thật là một tiệm giày độc đáo; hoặc bạn có bao giờ nhớ đến một đại lý môi giới nhà đất khiến bạn xúc động bởi cung cách phục vụ? Hay một chương trình truyền hình? Một cây xăng? Một người kế toán?

cuộc chiến chống lại chủ nghĩa quản lý chuyên chế đã nổ ra, và đây là tuyên ngôn. “Hãy vứt bỏ thói kiêu ngạo, lọc ra những ngu muội trong quản lý, hỏi những câu ngớ ngẩn, hy sinh hết những thứ tế thần và trên hết, hãy giữ đầu óc thực tế”.

Đã đến lúc phải dùng lý trí. Mọi việc không cần thiết phải phức tạp. Đáng tiếc, rất nhiều học giả, cố vấn và nhà cung cấp công nghệ kiếm được tiền nhờ rao bán sự phức tạp; nhưng tôi biết trong thâm tâm, bạn là kẻ ít nhiều đa nghi. Bạn biết hầu hết các cách quản lý đều lỗ bịch, nhưng làm sao có thể thoát ra đây? Dù sao đi nữa, thật là táo tợn khi dám nghi ngờ trí tuệ của biết

bao nhiêu người - từ các giảng viên, giáo sư, cho đến sếp của bạn. Liệu bạn có đủ dũng cảm?

# CHƯƠNG 1

Sứ mệnh, tầm nhìn và các THỨ TIÊU KHIỂN XA XỈ KHÁC

**Tuyên ngôn về sứ mệnh** và tầm nhìn hiện đang là nhu cầu bức bách đối với các công ty, hiểu nôm na nghĩa là không một công ty nào từng vỗ ngực xưng tên mà khi phá sản lại không mang theo vài câu xuống mồ. Không một công ty nào dám dấn thân vào thị trường mà không đồng dục phát biểu tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn. Bất kỳ ai để mắt đến các tập đoàn làm ăn phát đạt đều thấy nhan nhản thứ hành trang chiến lược “mềm” này. Hết thấy các tập đoàn lớn như Southwest Airlines, General Electric, Microsoft, Johnson & Johnson, Nordstrom và Toyota đều có phong cách, văn hóa và giá trị đặc trưng cho riêng mình trong hầu hết mọi hoạt động. Đáng buồn là trong danh sách các công ty phá sản cũng chứa đầy những tuyên ngôn nghe rất giòn về sứ mệnh và tầm nhìn. Hẳn nhiều người còn nhớ lời CEO của Johnson & Johnson, ông William Weldon, “Enron là một trong những tập đoàn đưa ra được một số nguyên tắc kinh doanh chuẩn nhất. Đó là một văn kiện tuyệt vời”.

Vậy thì đâu là sự khác nhau giữa thành công và thất bại đối với các câu thần chú đó? Thực ra cũng khá đơn giản - đã nói thì phải làm cho được. Sứ mệnh và tầm nhìn phải là kim chỉ nam cho mọi ứng xử kinh doanh và quá trình quyết định; nếu không, chúng chỉ là những từ vô nghĩa. Tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn nếu rốt cục chỉ nằm trên giấy thì đó là điềm báo cho thấy công ty đó sẽ phải vật vã ngay cả trong lúc thuận buồm xuôi gió, khoan nói tới lúc khó khăn. Đương nhiên, không đời nào tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn của tập đoàn cruciant lại chỉ là lời hứa suông.

Hoạt cảnh: Phòng họp tại Exclusive country club, Bắc New Jersey - Tháng 2 năm 2007

BA CHUYÊN VIÊN TƯ VẤN CỦA INNOVISIONS, một công ty chuyên

giúp các tập đoàn khác định ra các sứ mệnh và tầm nhìn mang tính đột phá, đang chủ trì một buổi hội thảo cho ban lãnh đạo cruciant để cùng thảo ra các sứ mệnh và tầm nhìn mới của tập đoàn, nhằm biểu đạt những gì tốt nhất về cruciant với các đối tác. Sau phần mở đầu về vai trò của các tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn trong việc gây cảm hứng cho khách hàng, cho cộng sự (một từ hoa mỹ để chỉ nhân viên cấp dưới) và cho các đối tác khác, ban lãnh đạo cruciant được chia làm ba nhóm thảo luận để động não tìm ra những gì liên quan đến sứ mệnh và tầm nhìn của cruciant. Một chuyên viên Innovisions hướng dẫn từng nhóm tìm ra các “từ hoặc cụm từ biểu đạt tốt nhất tinh hoa của cruciant”. Sau 45 phút, cả ba nhóm ngồi lại với nhau và cùng chia sẻ ý tưởng. Kết quả là họ có một lượng đáng kể các từ và cụm từ như đổi mới, công dân tập đoàn có trách nhiệm, hứng khởi, đạo đức, tuyệt vời đến không ngờ, toàn cầu, công nghệ vượt trội, đáng tôn trọng, được tôn trọng, lấy con người làm trung tâm, mạnh mẽ, xác thực, lấy phát triển làm định hướng, một nơi làm việc tuyệt vời, tài năng, đầy hứng thú, lấy khách hàng làm trung tâm và đầy tin tưởng.

Hai tiếng đồng hồ tiếp theo là một cuộc tranh luận sôi nổi, và đôi lúc khá gay gắt, về các từ và cụm từ họ nghĩ ra. Một vài thành viên ban lãnh đạo có cơ hội bày tỏ niềm đam mê thâm kín với bộ môn ngữ nghĩa học. Đáng chú ý nhất là phần tranh cãi hơi quá đà về việc nên dùng từ “thấu cảm” (*empathic*) hay “đồng cảm” (*emphathetic*), đến nỗi họ phải viện đến từ điển trực tuyến và một cuốn từ điển toàn thư. (Ghi chú của tác giả: Khi còn tham gia quản lý một tổ chức phi lợi nhuận, chúng tôi cũng có một cuộc tranh cãi y hệt; làm tiêu tốn gần ba tháng trời với hai cuộc họp ban lãnh đạo và chưa kể vô số email).

cuối cùng, các chuyên viên tư vấn cũng lập lại được trật tự và hướng dẫn ban lãnh đạo phương pháp sắp xếp và ưu tiên để rút ngắn danh sách các yếu tố liên quan đến sứ mệnh và tầm nhìn. Khi cuộc họp gần đến hồi kết, Innovisions cam kết sẽ sử dụng “kết quả tuyệt vời” của buổi thảo luận để

soạn một vài “bản thảo tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn” để gửi cho ban lãnh đạo cruciant xem xét.

Khi cuộc họp kết thúc, trong khi những người khác về lại văn phòng, bốn thành viên của ban lãnh đạo chui vào phòng chứa dụng cụ golf và vài phút sau đã thấy họ xuất hiện trở lại để chuẩn bị đi chơi golf.

Trong mấy tuần tiếp theo, lại có thêm vài buổi làm việc khác, và trò “rèn ngũ vựng” tiếp tục được nâng cao. cuộc tranh cãi thấu cảm/ đồng cảm vẫn tiếp tục, và một thành viên trong nhóm thậm chí còn gọi điện cho giảng viên tiếng Anh của mình từ hội ở đại học để xin ý kiến. Khi mãi không nhất trí được, cả nhóm quyết định rằng theo hướng “đồng cảm” hoặc “thấu cảm” cũng không quá quan trọng (giống với kết luận sau cuộc tranh cãi của chúng tôi ở tổ chức phi lợi nhuận). Và cuối cùng, họ đã thống nhất ý kiến về tuyên ngôn sứ mệnh của tập đoàn:

“cruciant tạo ra những sản phẩm tuyệt vời đến không ngờ, gây hứng thú cao độ cho khách hàng và biến họ thành những sứ giả của sản phẩm. chúng tôi đo lường thành công bằng những giá trị chúng tôi mang đến cho khách hàng và các đối tác, và bằng sự trung thành của những cộng sự tài năng bậc nhất. chúng tôi luôn luôn cam kết tuân theo các tiêu chuẩn đạo đức cao nhất trong tất cả các hoạt động và sẽ được ghi nhận là một tập đoàn ưu tú”.

Tuyên ngôn về tầm nhìn kèm theo có nội dung như sau:

“cruciant sẽ trở thành một trong những công ty được nể trọng nhất trên thế giới, được công nhận là nơi làm việc tuyệt vời, một nguồn lực có thể tạo ra những đổi mới mang tính cách mạng và là người đi đầu trong việc bảo đảm tính bền vững của môi trường”.

cEO Steve Borden cảm thấy hài lòng khi quá trình thảo luận cuối cùng đã kết thúc và ông tỏ ra vô cùng hăng hái để đưa “chủ trương vào đời sống”; tuy

nhiên, trong cuộc họp ban lãnh đạo tiếp theo, ông không quên nhắc nhở đội ngũ: “Giờ là lúc phải làm việc cật lực. chúng ta phải thổi hơi thở và sự sống của sứ mệnh và tầm nhìn vào tất cả các hoạt động của công ty. Nhiệm vụ của chúng ta, với tư cách những người lãnh đạo, là khai thông tư tưởng cho tất cả cộng sự và bảo đảm họ hiểu được những tầm cao chúng ta muốn đạt đến”. Mọi người đều gật gù.

Một vài tuần sau khi tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn được thông qua, những tấm poster lớn bắt đầu xuất hiện khắp nơi trong công ty. Và tất cả nhân viên cấp dưới - à, quên, xin lỗi, cộng sự - được phát một tấm thẻ tráng laminate có in các câu sứ mệnh và tầm nhìn ở một mặt thẻ. Mặt kia là danh sách các hành động để giúp cộng sự hoàn thành nhiệm vụ “nói là phải làm ở cruciant”. Họ in những lời khuyên sâu sắc như “hãy tôn trọng tất cả đồng nghiệp” và “hãy luôn tự hỏi, những gì tôi đang làm có phải vì lợi ích tốt nhất của cruciant không?”

Một loạt các buổi tuyên truyền về sứ mệnh và tầm nhìn được tổ chức khắp các phòng ban của công ty, mục đích là để cho các nhóm nhân viên ngồi lại và thảo luận ý nghĩa của các câu tuyên ngôn và làm thế nào để “đưa chúng vào cuộc sống”. Một câu rất kêu đồng loạt chêm chệ trên bản tin, áo thun và ly uống cà phê, “Điều này cực kỳ tuyệt vời đấy chứ?”

Một vài tuần sau, Henry, CFO của cruciant, ký nháy lên hóa đơn trị giá \$375.000 của Innovisions, bắt đầu thủ tục chi trả.

Thực tế: “chúng ta đang thực hiện sứ mệnh thương mại để giao phó”

SCOTT ADAMS, thông qua nhân vật truyện tranh “Dilbert” của mình, đã định nghĩa tuyên ngôn về sứ mệnh là “một câu nói lê thê và nguỵ ngạo, vạch trần sự bất lực trong tư duy của những nhà quản lý”. cũng như hầu hết các câu chuyện hài hước, câu này đúng đến xương. Vấn đề đầu tiên chúng ta cần quan tâm là làm sao để xác định được sự khác nhau giữa sứ mệnh và tầm

nhìn. Khi nghiên cứu lại một cuốn sách trước kia của tôi, cuốn *Best Practices in Planning and Performance Management* - Tạm dịch “các phương thức hiệu quả nhất trong hoạch định và quản lý nghiệp vụ” (NXB John Wiley & Sons, 2007), cuốn được công nhận là phương thuốc chữa bệnh mất ngủ hữu hiệu, tôi đã dành một khoảng thời gian kha khá để tìm một định nghĩa rõ ràng hơn cho sự khác nhau giữa sứ mệnh và tầm nhìn nhưng rồi chịu thua. Sự khác nhau rõ ràng nhất mà tôi có thể tìm ra là định nghĩa của William Drohan, như thế này:

“Tuyên ngôn về tầm nhìn thúc đẩy công ty phấn đấu đạt một mục tiêu trong tương lai; trong khi tuyên ngôn về sứ mệnh là kim chỉ nam cho quá trình đưa ra các quyết định chiến lược và khẩn thiết trong thời điểm hiện tại”.

Tuy vậy, tôi không chắc là định nghĩa này hữu dụng, nên tôi mạn phép đưa ra định nghĩa của riêng mình:

- Tầm nhìn: là sự mô tả một giấc mơ hay một mục tiêu.
- Sứ mệnh: là sự mô tả đường hướng mà bạn muốn đi theo để đạt được tầm nhìn của mình.

Dù các công ty và tổ chức có đầu tư thời gian và tiền bạc nhiều vô số, hầu hết các câu tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn đều vô nghĩa.

Theo lời một nhà phê bình giấu tên, mục tiêu ban đầu của quá trình này là tạo ra một câu tuyên ngôn súc tích và đồng dạng để “thúc đẩy sự định dạng hành vi của cá nhân theo hướng tối đa hóa khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược”.

cuộc nghiên cứu cá nhân (và vì thế thiếu căn cứ khoa học) của tôi chỉ ra rằng chỉ có khoảng 1 trong 20 nhân viên có thể lặp lại chính xác tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn của công ty mình. Tuy thế tính đa nghi của tôi không thể át được thực tế là vẫn có những câu tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn đạt

hiệu quả cao. Đương nhiên tôi chẳng thích bị đánh giá là một tên bợ đỡ Google, nhưng tôi hoàn toàn bị thu hút bởi tuyên ngôn sứ mệnh của họ. Google đang thẳng tiến trên con đường trở thành Microsoft của thế kỷ XXI, và không ai có thể mảy may nghi ngờ về khát vọng đơn giản của công ty này!

“Sứ mệnh của Google là tổ chức thông tin cho thế giới, khiến lượng thông tin này trở nên hữu dụng và có thể dễ dàng truy vấn mọi lúc mọi nơi”.

Một câu tuyên ngôn về sứ mệnh là phải như thế - đầy tham vọng, không nhập nhằng, và gây cảm hứng cao độ đặc biệt đối với dân ghiền máy tính như tôi.

## Sứ mệnh và tầm nhìn kiểu thế kỷ XXI

Trong những năm gần đây, chất marketing và chiến lược trong các tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn đã dần ngang bằng với mục tiêu thúc đẩy tinh thần nhân viên. Một ví dụ tuyệt vời là Lululemon (tôi mù tịt về lịch sử cái tên này) - chuỗi cửa hàng bán lẻ sản phẩm thời trang theo lối sống yoga. Thành lập năm 1998 với một cửa hàng duy nhất ở Vancouver, British Columbia, Canada, đến nay đã có hơn 100 cửa hàng Lululemon ở khắp nơi trên thế giới. Lululemon là nhãn hiệu ra đời gần đây nhất trong một chuỗi dài các nhãn hiệu liên quan đến thể thao và sức khỏe, bắt đầu từ thập niên 60 với giày đế sắt răng cưa kiểu bánh quế của Nike. Lần đầu tiên truy cập trang



web của Lululemon, tôi ấn tượng ngay với câu chào mời của họ rằng một ưu thế của việc mua sắm trực tuyến là ta có thể mua sắm mà không cần phải mặc quần áo. Tôi biết họ khác người và muốn chơi nổi, nhưng tôi thử tưởng tượng cảnh đó trong đầu và kết luận rằng tôi không nằm trong nhóm khách hàng mục tiêu. Tôi tiếp tục lục lọi trang web và tìm thấy câu tuyên bố chiến lược phát triển của Lululemon: “Mục tiêu ban đầu của chúng tôi là khai trương và duy trì một cửa hàng duy nhất, nhưng không lâu sau đó chúng tôi nhận ra rằng để có thể đem lại một cuộc sống thỏa mãn về mặt phát triển cá nhân, gia đình, thu nhập và tiền nong để mua nhà trả góp cho đội ngũ nhân viên tuyệt vời của chúng tôi, chúng tôi phải tạo nhiều cơ hội hơn cho họ. Đó thực sự là vấn đề một mất một còn - vì những cái đầu năng động cần thử thách”. Theo nghĩa nào đó, đây là một phát biểu rất chân thực - Lululemon đang nói rằng kinh doanh là một thú vui kiếm ra tiền - khách hàng và sản phẩm chỉ là phương tiện để đạt được điều đó.

Sứ mệnh của Lululemon được mô tả là “cấu thành những yếu tố giúp con người sống lâu hơn, khỏe mạnh hơn và vui tươi hơn”. Và một trong những giá trị cốt lõi của Lululemon là “hài hước” - “Khi chết đi, tôi muốn chết

như bà của tôi, người đã ra đi bình thản trong giấc ngủ, chứ không thét lên thống thiết như những hành khách chung xe với bà”. câu nói liệu có vẻ nghiêm túc không nhỉ? Tôi không biết nhưng rõ ràng nó tạo ra được sự chú ý nhất định.

Trang web còn đăng cả *Tuyên ngôn Lululemon* với những câu thuyết pháp nghe rất rõ ràng như “Bạn bè quan trọng hơn tiền bạc” và “Nhảy múa, ca hát, giữ vệ sinh răng và đi du lịch”. Đây không còn là một nhãn hiệu của một lối sống nữa mà đã trở thành một thương hiệu mang tính “giáo phái”. Nhưng về bản chất, Lululemon đơn giản chỉ là một công ty giỏi marketing. Trong một cuộc phỏng vấn vào tháng 3/2009, CEO christine Day đã bật ra lời răn đầu tiên của marketing hiện đại khi bà mô tả bí quyết thành công của công ty, “Sự chân thực là tất cả bí quyết thành công trong lĩnh vực này”.

Và có lẽ đó chính là thuộc tính quan trọng nhất cho bất kỳ ai muốn tìm chỗ đứng trong giới kinh doanh về lối sống, bên cạnh yếu tố khách hàng và trách nhiệm với môi trường. Ở Lululemon, mọi người luôn đề cao sự chân thực; như giám đốc phụ trách cộng đồng của công ty đã nhấn mạnh: “công việc của bạn sẽ dễ dàng nếu bạn luôn

chân thực với mọi người”. Tôi cá là sự chân thực rất quan trọng khi bạn trả 54 đôla cho một cái quần tập yoga chuẩn của Lululemon; suy cho cùng thì không có bậc thầy yoga Ấn Độ đích thực nào lại có thể đạt tới tuyệt đỉnh thiền định mà không phải mặc một cái như thế.

Lululemon đã thành công trong việc phủ lên những sản phẩm khá khiêm nhường của họ như áo tập thể dục, áo ngực thể thao, áo thể thao trùm đầu một lối sống bình lặng nhưng đầy sức sống. Tôi có thể trêu họ, nhưng năng lực của họ không phải chuyện đùa. Năm 2008, một năm không phải kỷ lục của ngành bán lẻ, doanh số của Lululemon đã tăng 30%, lên đến 350 triệu đôla, lợi nhuận đồng thời tăng 10% và đạt mức 56 triệu đôla. Đằng sau toàn bộ sự chân thực này là một công ty được tổ chức cực kỳ tốt.

Ngay cả những công ty kinh doanh những thứ nghe rất chán vẫn có thể trở nên hấp dẫn khi khoác lên người những câu tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn. Federal Express (FedEx) biến việc giao hàng trở nên sexy hơn với tầm nhìn của họ: “Bằng cách thúc đẩy sự kết nối toàn cầu, chúng tôi mở lối đến những cơ hội mới, giúp cho cá nhân và các công ty có nhiều sự lựa chọn hơn và niềm tin hơn”.

có những công ty khác mập mờ hơn, chọn những câu tuyên ngôn về tầm nhìn mà đọc vào không thể hiểu rõ công ty đó đang làm cái gì. Ví dụ, BMW

hứa hẹn: “một cuộc chinh phục đỉnh cao không khoan nhượng”. còn Alcoa thì khiêm tốn hơn khi cố gắng trở thành “công ty tốt nhất trên thế giới trong con mắt của khách hàng, cổ đông, cộng đồng và mọi người”. Tesco, chuỗi siêu thị hàng đầu Vương quốc Anh, thì theo đuổi việc “tạo ra những giá trị nhằm chiếm được sự trung thành trọn đời của khách hàng”.

Những câu tuyên ngôn như vậy không hạn chế chiến lược của một công ty; miễn là BMW vẫn luôn cương quyết và không khoan nhượng trong việc tiến đến đỉnh. Tương tự, Tesco có thể tiếp tục tìm kiếm nhiều mặt hàng mới mà vẫn hoàn thành nhiệm vụ trọng tâm là tạo ra các giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, những dạng câu tuyên ngôn như vậy thường chỉ có thể được hiểu đến thế và khá vô hồn, nếu nói một cách thẳng thắn. Không có gì nghi ngờ nếu chúng ta thấy BMW cho ra đời một dòng máy nướng bánh tuyệt đỉnh, hay Tesco tiến vào lĩnh vực sản phẩm chống rối loạn cương dương hiệu quả cao, đem lại nụ cười cho khách hàng, và chắc chắn có được lòng biết ơn và sự trung thành của họ đến trọn đời.

các câu tuyên ngôn về sứ mệnh có thể nhằm chán nhưng vẫn hiệu quả. cemex, một công ty vật liệu xây dựng của Mexico, dĩ nhiên không thể hấp dẫn bằng Google, đã đưa ra một câu về sứ mệnh nghe rất “buồn tẻ”: “Mục tiêu của chúng tôi là phục vụ nhu cầu xây dựng toàn cầu của khách hàng, và tạo ra các giá trị cho các cổ đông bằng việc trở thành công ty vật liệu xây dựng hàng đầu thế giới về năng lực và cải tiến công nghệ”.

câu phát biểu này không hào nhoáng, nhưng hiệu quả. Nó đơn giản và tập trung vào cốt lõi của kinh doanh - đó là năng lực hoạt động và sự cải tiến.

Tôi ngờ là trong góc kẹt của một công ty tư vấn nào đó có một vài lập trình viên gao cội đang viết một chương trình máy tính tinh vi, có nhiệm vụ thu thập tất cả từ ngữ hoa mỹ để viết nên các câu tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn. Với một vài dữ liệu nhập vào, nó sẽ “xào nấu” ngẫu nhiên rồi cho ra lò mỗi lần ba câu tuyên ngôn để thao túng thị trường. Không may là những nỗ

lực đó đều vô nghĩa. Một công ty tên Kinectic Wisdom đã tung ra thị trường sản phẩm Mission Expert với giá chưa đến 25 đôla, (chuyên gia sứ mệnh) hứa hẹn sẽ giúp bạn “soạn ra những câu tuyên ngôn sứ mệnh hiệu quả cho công ty của mình”.

Với giá này, toàn bộ quá trình sáng tạo bị rút gọn xuống còn mỗi việc đánh dấu vào một biểu mẫu để xác nhận rằng công ty của bạn có thể đi theo những câu tuyên ngôn sứ mệnh được áp dụng nhiều nhất thế giới, đại loại như:

“chúng tôi luôn không ngừng sáng tạo một cách chân thực trong khi vẫn sâu sát quan tâm đến khách hàng của mình, và hoạt động dựa trên nguyên tắc bảo đảm bền vững môi trường và xã hội, và theo đuổi những thành quả xứng đáng cho các cổ đông”.

Có lẽ đến bây giờ bạn đã nhận ra, rằng tính đa nghi của tôi là không có biên giới, và nó chỉ mới là sự khởi đầu. Tuy nhiên, tôi là người tin vào các giá trị của những tuyên ngôn về sứ mệnh và tầm nhìn. (Tôi có lẽ còn là một tên đạo đức giả). Các câu tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn, nếu được sử dụng đúng, có khả năng tạo ra một kênh giao tiếp cực kỳ hiệu quả, không chỉ trong nội bộ công ty. Điều quan trọng là phải cân bằng được mọi yếu tố - một câu tuyên ngôn sứ mệnh hay ho không làm nên một công ty lớn, và sự thiếu tuyên ngôn sứ mệnh không có nghĩa là công ty đó sẽ sụp tiệm sớm.

Có một vài công ty đã thất bại tung bưng trong việc thực hiện những khát vọng trong tuyên ngôn sứ mệnh và tầm nhìn của mình. AIG trong báo cáo thường niên năm 2006 đã cam đoan “Sức mạnh tài chính là nền tảng của AIG. Các chiến lược của chúng tôi khi biến thành hành động có thể củng cố vị thế tài chính hiện có và tạo ra được giá trị cho các cổ đông và nhà đầu tư của mình”. Còn Enron ngày trước luôn hứa hẹn sẽ “làm việc với khách hàng hiện tại lẫn khách hàng tiềm năng trên tinh thần cởi mở, trung thực và chân thành”.

Tập đoàn cho vay mua nhà trả góp của Vương quốc Anh Northern Rock thì phát biểu rằng bí quyết thành công của họ chính là việc tạo ra một guồng máy mang tính đạo đức cao, hoạt động dựa trên nguyên tắc kiểm soát tốt chi phí, đẩy mạnh mức tăng trưởng lợi tức của mỗi cổ phần, cải thiện lợi nhuận, thúc đẩy hiệu quả vốn, bảo đảm tăng trưởng tài sản chất lượng cao, tạo ra các sản phẩm mang tính cạnh tranh cao, luôn cải tiến và thực hiện chính sách minh bạch. Thực tế là guồng máy đầy tính đạo đức đó đã sụp đổ vào năm 2007 và phải viện đến gói cứu trợ của chính phủ Anh.

Mythbuster Wisdom: Những tuyên ngôn sứ mệnh hay nhất mọi thời đại

Đứng ở vị trí thứ hai là câu nói đầy tính thách thức của John F. Kennedy trong bài phát biểu trước Quốc hội Mỹ năm 1961: “Tôi tin rằng đất nước này cần phải dốc sức đạt được mục tiêu đưa người lên mặt trăng và về lại trái đất an toàn trước khi thập kỷ này kết thúc”. câu phát biểu này hội đủ mọi điều kiện: Ngắn gọn, chỉ có 29 từ, hùng tráng, không mập mờ và trên hết, tràn đầy cảm hứng. câu này đáng lẽ đã được xếp ở vị trí số 1, nhưng tôi đã kịp “tia” thấy một câu tuyên ngôn sứ mệnh khác vang vọng suốt bốn thập kỷ qua. câu này xuất hiện lần đầu tiên trong một show truyền hình kéo dài hai mùa không được thành công lắm ở Mỹ vào cuối thập niên 60. Ngày nay, sau 40 năm, câu nói đó vẫn còn được nhắc đến. Nó là

ngôn từ bất hủ của thuyền trưởng James T. Kirk trong loạt phim truyền hình Star trek: “Vũ trụ, đó là biên giới cuối cùng. Đây là những chuyến viễn chinh của Starship Enterprises trong sứ mệnh kéo dài 5 năm nhằm khám phá những thế giới mới, tìm ra những sự sống mới và những nền văn minh mới; dừng cảm bay đến những nơi con người chưa từng đặt chân đến”. Với tuyên ngôn kiểu như vậy, ai mà lại không muốn làm việc cho Starship Enterprises, đúng không?

## Hành đỘng

- Duy trì sự đơn giản: Nếu một học sinh lớp 5 có thể hiểu được câu tuyên ngôn của bạn thì mọi chuyện có lẽ sẽ ổn.
- Nói là phải làm và điều đó phải bắt đầu từ cấp lãnh đạo cao nhất.
- chứng minh điều mình nói: Nếu bạn nói bạn sẽ cải tiến, thì tốt nhất là phải cải tiến.
- Tránh những lời sáo rỗng, rập khuôn: công ty nào cũng muốn mình chân thực, luôn đi đầu và có trách nhiệm với xã hội cộng đồng - cái đó thì ai cũng biết hết rồi.
- Lấy kẻ thù làm cảm hứng: Bao nhiêu năm nay, sứ mệnh đơn giản của Pepsi là đánh bại coke; hoặc suốt thập niên 70, Honda đưa Yamaha vào tầm ngắm trong cuộc chiến xe gắn máy và đi đâu cũng ra rả khẩu hiệu “Yamaha wo tsubusu”, nghĩa là hãy nghiền nát, đập nát và phanh thây Yamaha. có lẽ không tìm đâu được câu nào thắng thần hơn.





## CHƯƠNG 2

chiến lược và những thứ khó hiểu khác

**chiến lược có vai trò gì** trong việc điều hành một công ty - nó giúp việc điều hành trở nên đơn giản hơn hay phức tạp hơn? Rõ ràng hơn hay mơ hồ đi? Xây dựng chiến lược đã trở thành một trong những mảng điều hành phát triển nhanh nhất trong vòng 50 năm qua. Thời nay, cái gì cũng phải chiến lược. Không một dự án nào ra đời mà dám mở miệng bảo rằng nó chẳng có chiến lược gì. Các cấp quản lý thì luôn tự hào mình là những người có tư duy chiến lược, có khả năng nhìn xa trông rộng. Điều này đúng trên lý thuyết, nó là một “tố chất” không thể thiếu của một nhà quản lý giỏi, ngoài khả năng làm việc theo nhóm và kỹ năng giao tiếp vượt trội. Nhưng đối với nhiều công ty, khả năng tư duy chiến lược không còn là một công cụ hữu ích nữa. Từ những năm đầu thập kỷ 90, tạp chí *Fortune* đã bình luận:

“Ở rất nhiều công ty, việc xây dựng chiến lược đã trở nên nặng nề, quan liêu và không phù hợp với thực tế. Trong văn phòng của các giám đốc điều hành trên khắp nước Mỹ, vô số các kế hoạch 5 năm được đóng tập chẵn chu đang nằm đóng bụi, dù được cập nhật thường niên. Những dự đoán cụ thể nhưng thiếu tính khả thi về chi phí, qui trình và thị phần trong các kế hoạch này đã bị quên lãng từ lâu”.

chiến lược là vô cùng quý giá với cruciant, nó cũng đồng thời là cái cớ để tổ chức một cuộc họp quản lý cấp cao ở một địa điểm bên ngoài công ty.

Hoạt cảnh: Khách sạn Four Seasons, Nevis – Đầu tháng 5 năm 2007

STEVE BORDEN SẢI BƯỚC VÀO PHÒNG HỌP LÚC HƠN 8 GIỜ SÁNG. Không áo vest, không varavat nhưng ông vẫn ăn vận đúng kiểu một nhà điều hành: áo đánh golf hiệu Pine Valley; quần khaki, giày cỏ cổ tua không mang tất, áo khoác hiệu Hart Schaffner and Marx. Đội ngũ quản lý của ông cùng

với một vài chuyên viên tư vấn từ White Hot Strategy Group đã yên vị. Steve cởi áo khoác, máng vào lưng ghế rồi ngồi xuống. Ông mở đầu cuộc họp, “Xin chào quý vị, thật vinh dự khi tất cả quý vị đã có mặt ở đây hôm nay. Trước tiên, xin vui lòng tắt tất cả Blackberry và điện thoại khác, tôi muốn chúng ta tập trung cao nhất trong suốt buổi làm việc hôm nay”.

“Hôm qua tôi ăn tối với Hội đồng quản trị và họ rất thích các chiến lược chúng ta đã đề ra. Với tốc độ tăng trưởng nhanh chóng liên tục ở châu Á và tăng trưởng mạnh và bền vững ở Bắc Mỹ và châu Âu, ba năm tới sẽ là thời gian để cruciant vươn lên dẫn đầu trong tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận và bỏ xa các đối thủ của mình. Tôi đang kỳ vọng cổ phiếu của chúng ta từ 32 đôla hiện tại sẽ tăng giá lên 75 đôla vào cuối năm 2008. Hội đồng quản trị muốn chúng ta tập trung vào việc cải tiến và nhắm đến các thị trường mới nổi. Họ đặc biệt hứng thú với việc chúng ta có khả năng chiếm thị phần từ Global Local và Transoceanic, khi ngày càng có nhiều khách hàng tin tưởng vào hướng tạo ra giá trị của chúng ta, và kinh tế thế giới hiện cũng đang vận hành theo hướng thuận lợi cho các sản phẩm giá trị cao của công ty.

“Những quan ngại duy nhất của họ là quy mô vốn đầu tư và thời điểm bắt đầu sinh lợi từ những sự đầu tư này - hay cụ thể hơn, đó là khả năng xoay vòng vốn. Trong hai ngày sắp tới, chúng ta cần phải xem xét lại mô hình tài chính hiện tại và biến tầm nhìn 5 năm thành những kế hoạch hành động cụ thể cho một năm tới - đó sẽ là bước khởi động cho việc lên kế hoạch thường niên. Hãy nhớ rằng mục tiêu tăng trưởng 6% doanh thu và 11% lợi nhuận trong hai năm tới là chắc như đinh đóng cột, nếu chúng ta muốn đạt ngưỡng lợi nhuận bảo đảm lâu dài. Tôi chắc tất cả quý vị đều đồng ý rằng không một ai trong chúng ta có thể để mất cơ hội đó!”

Steve quay sang hai chuyên gia tư vấn, “Tôi đã yêu cầu Tom và Mitch ở bên White Hot tham dự cùng chúng ta trong hai ngày tới. Như các bạn đã biết, họ đã hướng dẫn chúng ta trong buổi thảo luận chiến lược và đã đưa ra một vài

phác thảo kế hoạch cho mục tiêu của công ty trong năm tài chính tới”.

Trở lại với nhóm, Steve nói tiếp, “Nào chúng ta bắt đầu. Đợt giải lao đầu tiên là vào lúc 3g chiều với spa thư giãn, 6g là tiệc cocktail và 7g là bữa tối. Ngày mai chúng ta bắt đầu sớm vào lúc 7g30 sáng để có thể xong trước 1g chiều cho trận golf đầu tiên”.

Buổi làm việc bắt đầu. Trong suốt mấy tiếng đồng hồ sau đó, các chuyên gia tư vấn diễn giải các chiến lược cho ban điều hành công ty, đưa ra các gợi ý cho chiến lược năm kế tiếp, và cùng xem xét lại các kết quả nghiên cứu thị trường mà White Hot đã tiến hành. Không có gì lạ khi kết quả nghiên cứu đã chứng minh cho luận điểm mạnh mẽ về việc đưa ra các sản phẩm mới, đặc biệt dành riêng cho các thị trường mới nổi. Bài thuyết trình PowerPoint dài 110 trang được trình bày rất chuyên nghiệp, được in màu và đóng thành tập, nằm ngay ngắn trên bàn trước mặt các thành viên trong ban điều hành, với tên của họ được in nổi trên bìa da cùng với logo của White Hot. Vào cuối buổi thảo luận, Tom và Mitch đề nghị chia ban điều hành thành hai nhóm để thảo luận hai bản kế hoạch tài chính mà họ đã soạn trước đó cho Steve.

Đến giờ trưa, hai nhóm họp lại để cùng thảo luận xem bản kế hoạch nào là khả thi nhất cho công ty. Buổi tranh luận diễn ra vô cùng gay gắt. Rich (Bộ phận Marketing và Phát triển sản phẩm) và Sarah (Bộ phận bán hàng) ủng hộ mạnh mẽ kế hoạch A. Sarah tóm tắt quan điểm của họ như sau, “Kế hoạch A là kế hoạch duy nhất mà tôi thấy hợp lý. Nó mô tả chi tiết quá trình đẩy mạnh các nỗ lực marketing và bán hàng và liên quan mật thiết tới việc phát triển và tung ra sản phẩm mới. Với những đề nghị cắt giảm ở khâu điều hành và hậu cần, chúng ta có thể đạt đến mục tiêu lợi nhuận dài hạn mà không phải lo lắng về nguy cơ lỡ ngày tung sản phẩm. Nó cũng cho phép tôi có cơ hội tuyển dụng và đào tạo đội ngũ bán hàng giỏi nhất cho từng thị trường. Như quý vị đã biết, khi đưa những sản phẩm mới vào một thị trường cũng mới, chúng ta bắt buộc phải có đủ thời gian để bảo đảm lực lượng bán hàng

có thể đưa được hàng đến khách hàng tiềm năng. Tôi biết nếu chọn kế hoạch A thì đến năm thứ ba chúng ta mới đạt được đến tỷ lệ lợi nhuận tối đa, nhưng tỷ lệ rủi ro nói chung thấp hơn rất nhiều”.

Khi Sarah vừa phát biểu xong, Martin (Ban kinh doanh) bắt đầu phản biện trên tinh thần ủng hộ Kế hoạch B: “Tôi hiểu những lo ngại của Sarah về việc đẩy quá nhanh các nỗ lực marketing và bán hàng, cũng như nguy cơ trễ hẹn ngày tung sản phẩm, nhưng nếu muốn chiếm lĩnh thị trường, chúng ta phải hành động thật nhanh. Tôi biết Transoceanic đã khởi động quá trình sản xuất, và đội ngũ marketing lão luyện của họ đã vượt chúng ta trong việc thúc đẩy nhận biết thương hiệu với nhóm khách hàng tiềm năng. Theo tôi việc cắt giảm chi phí để đạt được mục tiêu là một hướng làm tiêu cực. Nếu thực sự tin tưởng những số liệu thị trường trong bản báo cáo của White Hot, chúng ta phải tin rằng đây là một thị trường với tiềm năng khổng lồ. chúng ta phải tấn công vào đó - ngay bây giờ”.

Suốt thời gian còn lại trong ngày, hai nhóm tiếp tục tranh luận về những ưu thế của từng kế hoạch nhưng vẫn chưa nhất trí được. Steve ra ra vào vào phòng họp - ông là người duy nhất được quyền gọi điện thoại hoặc kiểm tra Blackberry. Trong buổi chiều, ông còn tranh thủ trả lời một bài phỏng vấn ngắn với tạp chí Wall Street và tỏ ra vô vùng hưng phấn khi miêu tả về kết quả kinh doanh ngoạn mục và triển vọng phát triển tươi sáng của công ty. Đến gần cuối buổi làm việc, các cuộc tranh cãi vẫn nảy lửa. Nhằm khép lại một ngày làm việc, Tom và Mitch đưa ra đề nghị “cùng xem xét” một kế hoạch thứ ba - một kế hoạch cân bằng giữa ý đồ nắm bắt thật nhanh cơ hội chiếm lĩnh thị trường mới và các nguy cơ tiềm ẩn khi hành động quá nhanh. Mọi người tán thành ngay tắp lự và kéo nhau đi spa.

Khu mọi người lục tục đi ra, Steve kéo Tom và Mitch ra một góc và hỏi, “OK, vậy là hai anh sẽ giới thiệu kế hoạch c vào sáng mai. Đó là bản kế hoạch mà chúng ta soạn đêm qua sau bữa tối với Hội đồng quản trị đúng

không?” Mitch trả lời: “Đúng vậy. Bản kế hoạch này sẽ làm vừa lòng tất cả mọi người”.

Sáng hôm sau, buổi làm việc bắt đầu lúc khoảng 8g sáng, hơi trễ so với dự định vì sau bữa tối là màn nhâm nhi rượu và xì gà kéo dài đến tận nửa đêm. Ngay sau khi mọi người đã nạp đủ caffeine, Tom và Mitch bắt đầu trình bày kế hoạch c. các thành viên của ban điều hành bắt đầu gật gù theo từng chi tiết được diễn giải. Đầu tiên họ có một vài tranh luận chung nhỏ về tinh thần kế hoạch, sau đó chuyển sang những câu hỏi về các chi tiết, ví dụ như câu hỏi của Rich, “các anh có nghĩ việc chuyển ngân sách marketing sang quý II và quý III phản ánh đúng nhất ý định tăng tốc quảng cáo không?” Steve ngồi dựa lưng vào ghế, mỉm cười. Đến 11g, mọi người đã đạt được sự nhất trí với kế hoạch c. Henry Pritchett phát biểu trên cương vị CFO, “Kế hoạch này tạo nền tảng vững chắc cho việc phát triển ngân sách, đồng thời cung cấp một số lượng rất nhiều chi tiết cho việc lập kế hoạch chiến lược”.

Steve trình bày xong sơ lược các bước cần làm tiếp theo thì cũng đến giờ bắt đầu ván golf đầu tiên, và theo kế hoạch thì sau khi chơi golf mọi người sẽ ra thẳng sân bay và bay về tổng hành dinh trên máy bay riêng của công ty. Tất cả đều đồng ý rằng công việc vài ngày qua diễn ra rất hiệu quả và thời gian còn lại rất có lợi cho việc thắt chặt tình đồng nghiệp và tinh thần đồng đội. Trên đường rời khỏi phòng họp, Mitch, chuyên gia của White Hot, đưa cho Henry một phong bì; bên trong là hóa đơn mới nhất từ White Hot cho dịch vụ tư vấn định kỳ hằng tháng, trị giá 275.000 đôla Mỹ và các chi phí công tác kèm theo.

**Thực tế: Đúng, chúng ta cực kỳ chiến lược**

**TOÀN BỘ CHỦ ĐỀ CHIẾN LƯỢC ĐÃ TRỞ NÊN QUÁ RỐI RẼM.** Có vẻ như cái gì cũng phải chiến lược; nếu không thì chẳng còn quan trọng nữa. Ngay cả một bậc thầy về chiến lược, Michael Porter của trường Kinh doanh Harvard; cũng phải thú nhận, “chiến lược là một từ bị lạm dụng theo quá

nhiều cách khác nhau với quá nhiều ý nghĩa đến nỗi nó có thể trở nên vô nghĩa”. Ông hoàn toàn đúng.

## Mythbuster Wisdom

có một bài luận văn học thuật được bắt đầu như thế này, “chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu liệu chiến lược dựa trên sự ghi nhớ sự kiện, tức là một quy trình phủ nhận sự xảy ra của các sự kiện mới mẻ, có thể đạt được thông qua huấn luyện hay không”. các bạn có hiểu câu nói này không?

chúng ta bị bủa vây bởi ti tỉ các kiểu chiến lược: kế hoạch chiến lược, suy nghĩ chiến lược, suy luận chiến lược, điều hành chiến lược, thông tin chiến lược, marketing chiến lược, xây dựng thương hiệu chiến lược, định vị chiến lược và cả oanh tạc chiến lược. Hễ cứ có chữ chiến lược đi kèm thì mọi thứ đều được nâng tầm và nâng tầm cả những người có liên quan. chỉ cần nói, “Ồ, tôi đang thực hiện một dự án chiến lược”, bạn sẽ trở thành một người cực kỳ quan trọng có khả năng thực hiện những việc lớn lao. Nhưng chính xác chiến lược là gì? Thật tiếc, hình như không ai biết cả. có vẻ như ai cũng có thể định nghĩa chiến lược theo ý họ, và đó chính là nguồn cơn của tất cả những rối rắm này. Dưới đây là một vài định nghĩa về chiến lược, một số khá mơ hồ, còn lại thì nghe rất ngu ngốc.

- chiến lược là cầu nối giữa chính sách và chiến thuật.
- chiến lược là phương thức áp dụng chính sách.

- chiến lược là nghệ thuật ứng dụng và phân phối nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu chính sách.
- chiến lược trả lời câu hỏi: công ty chúng ta nên làm gì?
- chiến lược là một kế hoạch, một “phương pháp”, một phương tiện để đi từ một điểm này đến một điểm kia.
- chiến lược là mô hình hành động theo thời gian.
- chiến lược là định vị; chiến lược là triển vọng.
- chiến lược xuất hiện khi các dự định bị va chạm với thực tế đang thay đổi.

Tuy nhiên, không có câu nào trên này lọt vào top 3 các câu định nghĩa chiến lược kỳ quặc nhất của tôi. Giống như người ta xướng kết quả trong một cuộc thi sắc đẹp, tôi xin phép được trình bày chúng theo thứ tự từ dưới lên trên, cùng với các bình luận của tôi được in nghiêng.

3. “chiến lược không tồn tại nếu không đưa đến kết quả mong muốn cuối cùng”. *Tôi rất thích câu này vì nó nhắc tôi nhớ về những cuộc tranh luận thâu đêm thời sinh viên bên chén rượu, về ý nghĩa cuộc đời hoặc thông điệp thực sự của bài hát “Stairway to heaven” của Led Zeppelin.*

2. “chiến lược là một chủ đề rộng lớn và mơ hồ. chúng ta phải tự tìm hiểu ý nghĩa cũng như định nghĩa của chúng”. *A hèm, đúng là rất mơ hồ!*

1. “chiến lược là những điều vô cùng quan trọng mà ban lãnh đạo thực hiện cho công ty của mình”. *À hóa ra công việc của họ là thế!*

Nói chung, cuối cùng chả có gì rõ ràng về trò chơi chiến lược này. Thế nhưng việc soạn thảo chiến lược sẽ là một việc quan trọng và có giá trị nếu nó tuân theo các nguyên tắc như - chiến lược không phải là kế hoạch 5 năm

hay các câu phát biểu mập mờ mang tính cảm hứng cao nhưng tính thực tế thấp, hoặc là một cái cớ cho các vị thành viên lãnh đạo đóng dấu ấn cá nhân lên công ty. chiến lược đưa ra định hướng và các điểm cần tập trung hành động cho công ty và tạo nền tảng cho việc lên kế hoạch tài chính và chiến thuật. cá nhân tôi rất thích các mô tả chiến lược của Michael Porter theo dạng trả lời được hai câu hỏi: chúng ta đang chuẩn bị tham gia vào thị trường nào? Làm thế nào để cạnh tranh được trong những thị trường như thế?

Ví dụ, cả McDonald's và Morton's đều tham gia vào thị trường dịch vụ thức ăn - một dạng thị trường khá rộng mở - nhưng mỗi công ty nói trên đều có những chiến lược dự tranh rất khác nhau - và là nền tảng cho việc xây dựng các mô hình kinh doanh của họ.

Việc đơn giản hóa chiến lược giúp cho những câu hỏi căn bản liên quan đến ý tưởng, cơ hội hoặc các sự kiện có thể tác động đến công ty trở nên đơn giản hơn rất nhiều - ví dụ như: Liệu nó có giúp chúng ta đạt được mục tiêu đề ra, và liệu nó có tương thích với định vị công ty hay không? Ở công ty bán lẻ Target, câu hỏi thường trực là “Quyết định này sẽ giúp củng cố thương hiệu theo cách nào?”

cho dù truyền thông có tung bốc chiến lược đến đâu thì thực sự có rất ít các công ty hoặc các cấp điều hành thực sự mang tính chiến lược. Vào những lúc cấp bách, khi áp lực đạt doanh số hoặc đạt chỉ tiêu quý dâng cao, các đề xuất chiến lược thi nhau văng ra ngoài và bất kỳ điều gì không trực tiếp giúp đạt được những mục tiêu tầm ngắn này đều bị gạt sang một bên. Trong năm 2008, hàng tỉ đôla chi cho việc lên kế hoạch chiến lược bị ném qua cửa sổ.

công ty nào cũng bị mắc chứng “mèo khen mèo dài đuôi” khi nói đến chiến lược của mình. Trong báo cáo thường niên năm 2006, GM đã rất mạnh mẽ, “Tại GM, chúng tôi đã đạt được những tiến triển vượt bậc trong năm qua. Điều này minh chứng cho việc chúng tôi đang có được những chiến lược đúng, và chúng đang phát huy tác dụng”. Vào thời điểm đó, chiến lược



phát triển lợi nhuận của General Motors dựa trên việc bán được càng nhiều xe SUV và xe tải càng tốt. Khi giá dầu tăng vọt lên mức 4 đôla một galông vào giữa năm 2008 và doanh số năm giảm từ 16 triệu đôla xuống dưới 9 triệu đô, người ta trở nên nghi ngờ việc chú trọng doanh số ở các loại xe ngốn xăng. Đến tháng 12 năm 2008, khi doanh số tụt hơn 20% trong vòng 12 tháng, CEO Richard Wagoner đã không còn lòng dạ nào để đi phi cơ riêng mà một mình một chevy Malibu lái đến Washington Dc để van nài một khoản cứu trợ từ chính phủ. Đến tháng 3 năm 2009, ông bị sa thải và GM đứng trên bờ vực phá sản; minh chứng cho việc có được chiến lược “đúng đắn”.

công ty môi giới mua nhà trả góp country xây dựng chiến lược của mình dựa trên mục tiêu chiếm lĩnh thị trường mua nhà trả góp. Ngay cả khi thị trường nhà đất đã bắt đầu tụt dốc nhanh chóng, countrywide vẫn phát biểu về chiến lược của công ty trong báo cáo thường niên năm 2006 phát hành vào tháng 5/2007: “Yếu tố chính yếu trong việc phát triển kinh doanh qua từng thời kỳ của countrywide là quyết tâm chiếm lĩnh thị trường tài chính bất động sản, một mảng kinh doanh quan trọng nhất của công ty”. cũng thời điểm đó, đồng sáng lập kiêm CEO của countrywide, Angelo Mozillo, đã nói với các nhà đầu tư rằng countrywide sẽ “ngày càng trở nên mạnh mẽ, cũng như những gì chúng tôi đã và đang làm”.

Tuy nhiên, sự sa lầy trong một phân khúc đặc biệt - những người vay mua nhà trả góp dưới chuẩn và có khả năng chi trả kém, cùng với sự sụp đổ của thị trường tín dụng đã khiến công ty bị bán tổng bán tháo cho Bank of America chỉ một năm sau.

cả GM và countrywide đều đánh cược vào những chiến lược mà khi đụng phải những thay đổi của thị trường lập tức thể hiện sự yếu kém và đổ vỡ. Với Sears, nhà bán lẻ trong suốt nửa thế kỷ được xem là Wal-Mart của nước Mỹ trước khi Wal-Mart thực ra đời, thập niên 1980 họ đã đề ra chiến lược mở

rộng kinh doanh bằng cách tấn công vào thị trường dịch vụ tài chính. Từ 1980 đến 1985, bên cạnh mảng kinh doanh bảo hiểm hiện tại của mình là Allstate, công ty đã thêm vào môi giới chứng khoán (Dean Witter), môi giới nhà đất (coldwell Banker) và thẻ tín dụng (Discover). Theo một nghĩa nào đó, việc đa dạng hóa kinh doanh này khá thành công. Năm 1992, doanh thu từ các dịch vụ tài chính đã lên đến 59 tỉ đôla Mỹ. Tuy nhiên, tiềm năng cộng hưởng của các dịch vụ tài chính này với mảng kinh doanh bán lẻ chủ chốt của công ty không được mạnh mẽ lắm. Hiếm ai mua vài trăm đôla cổ phiếu của GE hay mua bảo hiểm cho xe hơi hay tìm mua nhà mới trong khi đang đi mua sắm máy dọn lá khô cả.

Năm 1993, công ty bắt đầu rút ra khỏi tất cả các kinh doanh dịch vụ tài chính. Nhưng đã quá muộn; trong lúc đang bận rộn với dịch vụ tài chính, Sears đã bị Wal-Mart đánh bật ra khỏi vị trí nhà bán lẻ số một ở Mỹ và sau đó là trên thế giới. Năm 2005, Sears sáp nhập với một ngôi sao hết thời khác là Kmart, và đến năm 2008, công ty mới này được xếp hạng thứ 8 các nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ, với doanh thu 50 tỉ đôla, tương đương 13% tổng doanh thu của Wal-Mart, và ít hơn doanh số đạt được từ các dịch vụ tài chính của chính Sears 16 năm về trước.

chiến lược có nhiều điểm khá giống với các công cụ tài chính hết sức rối rắm. Bạn không hiểu chiến lược thì không thể thực hiện, cũng như bạn không nên đầu tư vào thị trường tài chính nếu bạn không hiểu nó. chìa khóa chính là sự đơn giản. Tôi thích cách General Electric mô tả chiến lược tăng trưởng trong báo cáo thường niên năm 2003: “chiến lược tăng trưởng tốt nhất là những chiến lược có thể đưa công ty đến những nơi mà ít ai có thể theo được”. Tôi hiểu câu nói đó, và nó là phép thử mà tôi có thể áp dụng cho bất kỳ chiến lược nào. chỉ cần đặt câu hỏi: chiến lược này có giúp tạo được khoảng cách giữa chúng ta và các đối thủ khác không?

Một cựu nhân viên của GE đã đưa ra những lời khuyên về chiến lược mà

theo tôi là một trong số những lời khuyên tốt nhất. Larry Bossidy là cánh tay phải của Jack Welch ở GE rất nhiều năm trước khi trở thành chủ tịch kiêm CEO của AlliedSignal và sau đó là Honeywell. Tôi có vinh dự được làm việc với ông trong thời gian đầu nhiệm kỳ của ông tại AlliedSignal vào những năm đầu thập niên 90, tính bộc trực và rõ ràng của ông khiến chúng ta hiểu ngay những suy nghĩ của ông. Trong cuốn *Execution* (crown Business, 2002) viết cùng với Ram Charan và Charles Burck, Bossidy đã mô tả chiến lược: “Đó là một bản đồ chỉ đường ở dạng phác thảo, còn rất nhiều chỗ để chúng ta tùy ý kiến tạo”.

Tôi thích câu này; đơn giản, đọc xong hiểu ngay. Bạn có một đích đến trong đầu, và bạn tìm ra một con đường khá gập ghềnh để đi đến đó; nhưng chưa chắc bạn đã nghĩ ra được cần phải dừng chân bao nhiêu lần để đi toilet, hoặc đủ tinh táo để nhận ra đó có thể không phải là con đường duy nhất để đi đến đích. Bạn có thể thử rẽ vào một vài con đường khác nếu cần thiết, và thậm chí thay đổi đích đến cuối cùng dựa trên những sự kiện xảy ra trên đường đi.

Theo lối tư duy đó, tôi muốn thảo luận thêm về một khía cạnh khác của vấn đề - tốc độ. Bạn muốn đến đích với tốc độ nhanh như thế nào? Những chiến lược mô tả rõ ràng định hướng, đích đến và tốc độ sẽ tạo một nền tảng vững chắc cho việc lên kế hoạch. Ví dụ, mệnh lệnh “Hãy đi về hướng Tây!” cung cấp thông tin về định hướng, nhưng lại quá ít thông tin để lên kế hoạch. Ví dụ, tôi đang ở New York và nếu đi về hướng Tây thì tôi nên đi Pittsburgh hay tôi nên đi một mạch đến San Francisco luôn?

Nếu đích đến được chọn là San Francisco, chúng ta đã có nhiều thông tin hơn để lên kế hoạch - nhưng vẫn còn khá nhiều lựa chọn - đi bộ, chạy Harley Davidson, chạy xe corvette, hay bay đến đó bằng Learjet. Nếu bổ sung thêm tốc độ: “Theo hướng Tây đi thẳng đến San Francisco và hãy cố gắng đến được đó trong vòng 24 giờ”, mọi việc lại dễ dàng hơn một chút nữa. Bạn có thể loại đi bộ, chạy xe máy, lái xe hơi hay đi tàu hỏa vì không có phương

tiện nào trong số này có thể giúp bạn đến San Francisco trong thời hạn được giao. Đây là điểm mấu chốt của một chiến lược tốt - đơn giản hóa vấn đề bằng cách loại bỏ bớt các lựa chọn. Thông thường, phần quý giá nhất của chiến lược là phần được đánh dấu bằng cụm từ: “Những điều chúng ta sẽ không thực hiện”. Buồn thay nó luôn là phần bị thiếu trong các hồ sơ chiến lược lắm chương nhiều chữ.

## SAI LÀM CHẾT NGƯỜI

ĐẦU THẬP NIÊN 90, Green Tree Financial nổi lên là công ty dẫn đầu trong dịch vụ cho vay mua nhà ở di động hoặc nhà lắp ghép, một mảng kinh doanh ăn nên làm ra vào thời điểm đó. Green Tree hỗ trợ tài chính cho gần 40% tổng số nhà di động bán ra. Lợi nhuận của họ tăng 600% từ năm 1991 đến năm 1997, và CEO của Green Tree bỏ túi hơn 100 triệu đôla chỉ trong năm 1996. Năm 1998, Consec mua lại Green Tree với giá 7,6 tỉ đôla; tháng 12 năm 2006, Consec đệ đơn xin phá sản, với lý do lỗ đậm trên các “bất động sản” có được từ vụ mua lại Green Tree. Vậy đâu là lý do cho sự phát triển lẫn sụp đổ với tốc độ chóng mặt như vậy? Green Tree đã mắc một sai lầm chết người trong hoạch định chiến lược và gieo mầm cho sự hủy diệt của chính mình. Cải tiến chính yếu trong dịch vụ của Green Tree là kéo dài thời hạn cho vay lên đến 30 năm thay vì 15 năm theo tiêu chuẩn truyền thống của thị trường cho vay. Cải tiến này giúp giảm định mức nợ phải trả hàng tháng, và với hỗ trợ tài chính lên đến 95% giá trị căn nhà, đã giúp cho rất nhiều người có khả năng chi trả thấp có thể có được nhà (các bạn thấy có giống với tình hình năm 2008 không?). Nghe qua thì tuyệt vời, ngoại trừ 5 vấn đề nhỏ:

1. Đây là hình thức cho vay thế chấp bằng chính căn nhà mua, nhưng khôn nổi, nhà lắp ghép không tăng giá theo thời gian giống như nhà cố định (ít nhất là cho đến trước cuộc khủng hoảng bất động sản năm 2006). Giống như xe hơi, nhà lắp ghép tụt giá theo thời gian, và với thời hạn cho vay 30 năm

với mức hoàn trả vốn và lời theo định kỳ khá thấp vào những năm đầu tiên, chẳng bao lâu sau, giá trị căn nhà đã thấp hơn giá trị khoản vay.

2. Nhà lắp ghép có tuổi thọ khoảng 15 năm, nhưng thời hạn trả hết nợ lên đến 30 năm.

3. chế độ thưởng khuyến khích cho đội ngũ bán hàng chủ yếu dựa vào tổng giá trị của các khoản vay được ký. Nên không có gì ngạc nhiên khi các nhân viên kinh doanh chẳng mấy quan tâm đến khả năng chi trả của người vay.

4. Sau khi thực hiện chứng khoán hóa các khoản cho vay để bán cho các nhà đầu tư, Green Tree bỏ túi khoản chênh lệch giữa lãi suất người vay phải trả và lãi suất Green Tree phải trả cho các nhà đầu tư. Tuy nhiên, khi những khách hàng có khả năng chi trả kém bắt đầu vỡ nợ ngày càng nhiều, hay khi mức tái tài trợ ngày càng gia tăng trong lúc lãi suất rớt, Green Tree lỗ nặng.

5. Green Tree áp dụng một phương thức kế toán được gọi là “lời nhờ doanh số”, ghi nhận lợi nhuận từ các khoản cho vay đã được chứng khoán hóa và bán được dựa trên dự báo nội bộ về tiền hoàn trả của người vay. Khi lãi suất giảm, có rất nhiều khoản vay được trả sớm hơn hạn định, và lợi nhuận dự báo không bao giờ biến thành tiền thật.

Theo thời gian, có rất nhiều người đi vay bắt đầu hiểu ra điểm 1 và 2 và bỏ luôn khoản nợ, bỏ luôn nhà, hoặc đệ đơn xin phá sản, khi mà các khoản chi trả (cả vốn lẫn lãi) ngày càng trở thành gánh nặng. Conesco đã phải chi tiền túi hơn 3 tỉ đôla để cứu các hợp đồng ký từ thời Green Tree. Điều đáng nói là các rắc rối của Green Tree đã khá rõ ràng vào thời điểm được Conesco mua lại - 3 tháng trước đó, Green Tree cũng đã phải chi gần 400 triệu đôla để cứu các hợp đồng. Lúc đó, *BusinessWeek* đã bình luận, “các nhà phân tích cho rằng Green Tree sẽ không rơi vào khủng hoảng lâu dài”.

Đi trước lịch sử 10 năm, vụ Green Tree đóng vai trò cảnh báo nhưng chẳng

được mấy ai chú ý về một cuộc khủng hoảng cho vay thế chấp dưới chuẩn - khi các công ty nói lỏng tiêu chuẩn cho vay, bớt các yêu cầu về khoản tiền trả trước, và tin tưởng rằng giá trị căn nhà không ngừng gia tăng theo thời gian sẽ giúp họ không suy suyển nếu chẳng may khách hàng mất khả năng chi trả. Khi giá nhà bắt đầu chững lại và đi xuống, Wall Street, lúc đó đang sở hữu một lượng lớn các hợp đồng cho vay thế chấp bởi giá trị các căn nhà, chứng kiến sự tụt dốc nghiêm trọng khi hàng loạt người vay mất khả năng chi trả. Tất cả những điều này, cùng với giá trị các căn nhà giờ đây thấp hơn cả khoản nợ phải trả, đã dẫn đến cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng cuối 2007. Như Michael Lewis, tác giả cuốn *Liars Poker* (Penguin, 1990), đã viết trong một bài báo đăng vào tháng 12/2008, “Nếu bạn muốn biết các công ty ở Wall Street đáng giá bao nhiêu thì hãy nhìn cho kỹ mô tài sản nhếch nhác được họ mua với những khoản tiền khổng lồ, và hãy thử tưởng tượng khi phải bán tổng bán tháo thì họ thu lại được bao nhiêu?”

## VẬY THÌ SAO?

- Đơn giản hóa chiến lược.
- Những chiến lược hiệu quả đều nhằm mục đích làm rõ chứ không nhằm gây bối rối.
- Miêu tả những việc không cần làm cũng như những việc cần làm.
- chiến lược cần linh hoạt - chiến thuật có thể được thay đổi tương ứng cho phù hợp với tình hình mà không lệch khỏi tinh thần của chiến lược ban đầu.
- Nếu nhân viên, khách hàng hoặc cổ đông không hiểu được chiến lược bạn đưa ra thì đó không phải là một chiến lược hiệu quả.
- chiến lược chỉ có ý nghĩa khi việc thực hiện chiến lược đạt hiệu quả.
- Kế hoạch tài chính 5 năm không phải là chiến lược.



## CHƯƠNG 3

các BẬc THẦY, các CHUYÊN GIA TƯ VẤN VÀ NHỮNG GÃ BÁN HÀNG SƠN ĐÔNG MÃI VĨ KHÁC

**12 giờ đêm ngày 31/12/1999 không chỉ** là thời điểm huy hoàng đánh dấu sự bắt đầu của một thiên niên kỷ mới, mà còn đánh dấu ngày đầu tiên trong lịch sử Mỹ khi tổng số nhân công dịch vụ vượt qua nhân công sản xuất. Thời hiện đại chứng kiến ngày càng nhiều thích đàm đạo hơn xắn tay áo ra đồng.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp với tư cách chuyên gia tư vấn năm 1985, mục tiêu hàng đầu của nghề tư vấn, vốn được xem là nghề giàu chuyên môn lúc đó, là tập trung giúp các công ty cải thiện hoạt động. Trong những năm sau đó, bản chất đó dần phai mờ. Ngày nay, dường như ai cũng tự gọi mình là chuyên gia tư vấn; cũng giống như ở Los Angeles nơi tất cả nhân viên phục vụ thực ra đều là diễn viên, mọi nhà quản lý đang ngồi chơi xơi nước thực ra đều là chuyên gia tư vấn. Theo Báo cáo Thống kê Kinh tế Hoa Kỳ (US Economic census), từ 1997 đến 2002, số công ty tư vấn quản lý đã tăng 54%, số chuyên gia tư vấn tăng 52%, và doanh thu đã tăng vọt 73%, đạt mức 90 tỉ đôla. Đây là những chỉ số tăng trưởng kinh ngạc; tư vấn đã trở thành một nghề hái ra tiền. Trong suốt 25 năm, tôi đã kiếm sống bằng cách lấy ý tưởng của công ty này bán cho công ty khác. Một người bạn đã từng gọi tôi là “bán ‘đầu’ nuôi miệng”, tôi nghĩ đó thực ra là một điều tốt, vì nếu tôi phải “bán thân nuôi miệng” thì tôi đã kiệt quệ từ lâu rồi. Chắc hẳn đến giờ này chúng ta đều đã nhận ra cruciant sử dụng rất nhiều dịch vụ tư vấn và luôn tỏ ra tự hào về điều đó; tuy nhiên CFO Henry tỏ ra rất cương quyết trong việc phá bỏ thói quen xa xỉ này.

Hoạt cảnh: Văn phòng của Henry - Tháng 10 năm 2008

HENRY ĐANG THẢO LUẬN các phương án cắt giảm chi tiêu với Kevin Na, giám đốc ngân sách.



Henry: “VẬY là anh đã cắt tất cả những khoản thông thường như tuyển dụng, các chuyến đi không liên quan đến công việc, các chương trình đào tạo không cần thiết...”

Kevin: “Đúng. Nhờ đó chúng ta đã tiết kiệm được 11 triệu đôla trong quý này”.

Henry: “Ngoài ra còn có khoản chi nào lớn nữa không?”

Kevin: “Khoản lớn nhất tới thời điểm này là chi phí cho các dịch vụ tư vấn; nếu cộng của tất cả các phòng ban lại thì khoảng 3 triệu đôla một tháng”.

Henry: “Hả? Làm cái quái gì mà cao vậy?”

Kevin: “Tôi không biết, nhưng tôi đã lập một danh sách các khoản chi cho dịch vụ tư vấn”.

Kevin đưa cho Henry một tờ giấy. (Xem bảng 3.1.)

Kevin: “Đây là top 10 dự án tư vấn độc lập. chỉ tính riêng phần này thì tổng chi ước tính đã lên đến 6,2 triệu đôla trong quý này, chưa kể 400.000 đôla cho các dự án nhỏ khác”.

Henry: “Trong số này có thể cắt được cái nào? Đương nhiên White Hot là bất khả xâm phạm, đó là phần của Borden và chắc chắn chúng ta không thể thuyết phục được ông ấy trừ phi mọi thứ tệ đi”.

Kevin: “Ông cũng thấy là phần lớn khoản chi liên quan đến chiến dịch ở châu á - gần 3 triệu đôla trong quý này. Giả sử hoãn đợt tung sản phẩm này thì chúng ta có thể hoãn được những khoản chi liên quan. Ông thấy sao?”



--	--	--	--

Henry: “có lẽ - mặc dù ngay lập tức bên Marketing sẽ gửi cho chúng ta một bản kê lễ về tầm quan trọng của chiến dịch, rằng phải giữ lại nó nếu không số tiền đã chi từ đầu đến giờ sẽ mất trắng, vân vân và vân vân. Nhưng họ phải học cách tự xoay xở. Giống như bộ phận IT và Nhân sự, tôi muốn marketing cắt ít nhất 25% chi tiêu - dù gì thì lúc nào dự án của họ cũng trễ và vượt quá ngân sách cho phép. Từ giờ trở đi, nếu không có chữ ký của tôi thì không có dự án tư vấn nào được thông qua”.

Kevin: “OK. còn chương trình đánh giá hiệu năng ông tính thế nào? Nó không nằm trong danh sách nào cả, nhưng chúng ta còn \$400.000 trong ngân sách quý IV”.

Henry: “cứ để nó ở đó. Dù gì thì việc quan trọng nhất vẫn là tìm ra những chỗ cắt giảm chi tiêu trong số những việc đang thực hiện ra. Tuy nhiên, hãy nói Stephanie liên hệ lại với công ty đó và thuyết phục họ làm với giá \$350.000.

Bốn tháng sau...

Henry: “Số sách chi tiêu quý IV thế nào rồi?”

Kevin: “Không tệ. Dự toán chi tiêu là 6,6 triệu đô, và thực tế chỉ ở mức 4,3 triệu. Phần lớn chúng ta tiết kiệm được nhờ hoãn lại chiến dịch châu á; mặc dù tôi có phần hơi lo vì bên Marketing vừa nói sẽ cần thêm 1 triệu đôla để hoàn thành chiến dịch vì họ đã bị trễ nhịp. Thêm một xu hướng đáng lo ngại nữa là sau suy thoái, các bộ phận đã bắt đầu thuê tư vấn viên toàn thời gian trở lại để bù vào khoản tư vấn bên ngoài đã bị chúng ta cắt giảm; và ai cũng than phiền chất lượng dịch vụ không còn như xưa. Nhìn chung, với tình hình hiện tại, tôi nghĩ chúng ta đã tiết kiệm được khoảng 1,5 triệu đôla trong quý IV”.

Henry: “Đúng vậy, nhưng chúng ta thực sự tiết kiệm được gì? Về lâu dài

việc cắt giảm chi tiêu không làm lợi gì cho chúng ta cả”.

Kevin: “Tôi biết, và tôi nghĩ chỉ cần tiết kiệm được 250.000 là may lắm rồi”.

Henry: “chúng ta đổ quá nhiều công sức mà chỉ tiết kiệm được bấy nhiêu. Khi có thời gian, chúng ta phải điều chỉnh lại toàn bộ quy trình này. Văn hóa của chúng ta là thuê người bên ngoài bất cứ khi nào chúng ta muốn, chứ không phải là kẹt lăm mới thuê. À nhân tiện, anh đã thấy kết quả đánh giá hiệu năng chưa? chúng ta có thể tiết kiệm được khoảng 3 triệu đôla trong hai năm tiếp theo, và thời gian hoàn vốn và sinh lãi là khoảng 1 năm. Bên The Benchmark Brotherhood đã gửi đề xuất sang chưa?”

Kevin: “Họ gửi rồi. 1,5 triệu đôla cộng với 10% của khoản tiết kiệm được”.

Henry: “OK, vậy tiến hành ký đi”.

Thực tế: BẠN đang bán chẤt xám hay bán thân?

NÓI THẬT VỚI các BẠN LÀ TÔI LÀM TƯ VẤN CHỈ CÓ BA NĂM TRONG ĐỜI. Tỷ lệ thành công của tôi trong ba năm đó chỉ cao hơn tỷ lệ dự đoán chính xác của một nhà kinh tế học chút xíu, nghĩa là tôi gặp kha khá thất bại, dù thực tình tôi không hề cố ý. Và vì vậy, những gì tôi nói về giá trị của các chuyên gia tư vấn sẽ dựa trên kinh nghiệm vừa thú vị vừa đau thương của tôi.

Những chuyên gia tư vấn giỏi có khả năng đem lại kiến thức và kinh nghiệm độc nhất vô nhị cho khách hàng; tuy nhiên, với nhiều công ty, chỉ cần nghe nhắc đến từ chuyên gia tư vấn là đã có những cái nhếch môi nghi ngại hoặc tệ hơn nữa, những lời chế nhạo thẳng thừng. câu chuyện về những cơn ác mộng tư vấn thì vô số kể; ở đây tôi xin trích ra một vài chiến thuật tư vấn lươn lẹo, đáng hổ thẹn và sặc mùi tư lợi:

· **chiến thuật “Vườn trẻ”**: Từng đoàn MBA mới ra lò với chuẩn lương cao ùa vào các công ty làm việc hằng tháng trời theo hợp đồng ngắn hạn với mức phí 300 đôla một giờ hoặc cao gấp 5 lần so với các nhân viên dày dạn kinh nghiệm của khách hàng được bố trí làm việc chung với họ. Hễ hì hục tính toán, phân tích, vẽ biểu đồ tất cả những dữ liệu nào nhúc nhích, dần dà nắm được vô số thông tin về doanh nghiệp nhưng chẳng đưa ra được mấy kết luận hay phương án khả thi, ngoài hàng đống tài liệu phân tích như vừa kể được đóng gáy lò xo ngay ngắn. Rồi đột nhiên một ngày, tất cả đều biến khỏi công ty, chuẩn bị để được bán sang một công ty cả tin khác với tư cách là chuyên gia tư vấn “cấp cao” có kinh nghiệm với lương thỏa thuận 350 đôla một giờ. Hai làn sóng “Vườn trẻ” gần đây tấn công các công ty là làn sóng ứng dụng ERP và làn sóng Sarbanes-Oxley. Với làn sóng ERP, lớp lớp các chuyên viên tư vấn vừa mới tốt nghiệp khóa đào tạo sáu tuần đã được mời để tư vấn giúp các công ty lớn chi chừng 100 triệu đôla để cài đặt SAP, Oracle hoặc các hệ thống điều hành công ty khác. còn với làn sóng Sarbanes-Oxley, các nhân viên tài chính nội bộ, kiểm toán viên và chuyên gia tư vấn cùng quây quần để phân tích luật lệ được ban hành sau bài học đau thương Enron.

· **Nhử môi**. Là một trong những mảnh lợi cũ rích của ngành tư vấn. Trò nhử môi bắt đầu bằng sự xuất hiện của những chuyên gia tư vấn cấp cao với điệu bộ hoành tráng, dành ra vài ngày tìm hiểu và chỉ ra “các vấn đề” trước khi đưa ra đề xuất trong đó nhấn mạnh vị thế và giá trị của dịch vụ tư vấn của mình với khách hàng. Bộ sậu công ty sẽ bị choáng ngợp trước sự thâu đáo của các chuyên gia “nhìn xa trông rộng” này và đặt bút ký hợp đồng tư vấn quy mô. Ngay sau bài trình diễn mở màn, các chuyên gia có tầm nhìn biến mất và thế vào đó là một đoàn MBA như đã nói ở trên cắm cọc ở công ty và thực thi chiến thuật “Vườn trẻ”.

· **Giải phẫu thẩm mỹ**. Kinh doanh đang phát đạt và công ty cần phải cài đặt một hệ thống máy tính mới đồ sộ tương ứng với mục tiêu tăng trưởng

của công ty và khai thác tất cả các phương thức kinh doanh mới nhất và tốt nhất. Một nhà “tích hợp hệ thống” uy tín được chọn làm đối tác trong cuộc chuyển biến lớn lao này, và hàng chục chuyên gia tư vấn cắm rễ ở công ty hàng năm trời để giúp “triển khai” hết mấy trăm triệu đôla được giao trên quy mô toàn cầu. Đội ngũ nhân viên IT nội bộ thì há hốc mồm thán phục những chuyên gia trẻ tuổi này. Rõ ràng là, những chuyên gia tư vấn này, trong trường hợp này thì không phải là dân MBA mà là những sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành máy tính hoặc các ngành khác, đã trải qua vài tuần huấn luyện chuyên sâu và sau đó như một phép màu đã biến thành các chuyên gia tư vấn hoàn hảo về triển khai hệ thống. May cho các “chuyên gia” này là chưa từng có ai đứng ra đánh giá kết quả hậu triển khai để xem những lợi ích được hô hào trong đề xuất ban đầu đã đem lại gì cho công ty. Nhưng may cho chúng ta là sự kết hợp của vụ bê bối dot.com vào năm 2000/2001 và sự gia tăng của dịch vụ từ nước ngoài đã làm cho trò “giải phẫu thẩm mỹ” tuyệt chủng trong các dự án phát triển hệ thống diện rộng. Lương theo giờ tụt không phanh từ 250-350 đôla một giờ năm 1999 xuống dưới 50 đôla chỉ hai năm sau đó, nhưng chất lượng thì đôi lúc lại đi lên nhờ các sinh viên tốt nghiệp trường SAP ở Nam Florida đã được thay thế bằng các chuyên gia Ấn Độ có bằng tiến sĩ.

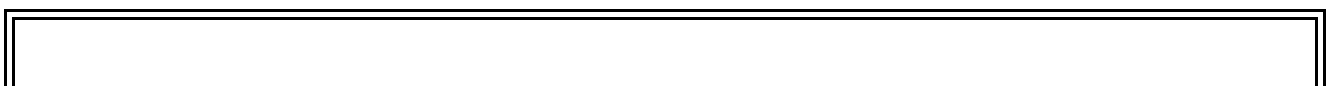
· **chiêu chiến lược:** Một CEO mới vừa được bổ nhiệm, và nhu cầu cấp bách cho vị CEO này là phải đưa ra được chiến lược và tầm nhìn mới cho công ty. Tuy nhiên, nhân vật này chỉ được gia hạn hoàn thành nhiệm vụ trong vòng “100 ngày đầu tiên kể từ khi nhậm chức”. Đừng lo lắng; hãy gọi ngay cho một công ty tư vấn chiến lược hàng đầu, có thể là công ty mà vị CEO này vừa từ đó chuyển sang, và yêu cầu giúp đỡ. Chỉ với 2 triệu đôla khiêm tốn, một bản chiến lược được trình bày đẹp mắt với hàng loạt các luận điểm, biểu đồ phân bố, và ma trận sẽ chỉ ra con đường tiến thẳng tới đỉnh cao. Sau sự hưng phấn ban đầu của buổi trình bày chiến lược cho ban giám đốc, cho các nhà đầu tư và toàn thể các nhân viên trong công ty, bản chiến lược đã trở lại đúng vị trí của mình trên giá bên cạnh các hồ sơ “tiền bối” - và không bao

giờ nhìn thấy ánh sáng mặt trời nữa.

- **chặt và chém.** chi phí đang vượt ra khỏi tầm kiểm soát, và doanh thu đang tụt dốc. Đã đến lúc phải nhờ đến các tay “đao phủ” của giới tư vấn. các biểu đồ tổ chức của công ty bị đưa ra mổ xẻ, và hàng loạt các cấp bậc và các vị trí bị “nhấn nút biến”. Ngân sách bị chặt đầu chặt đuôi và dự án bị hủy hàng loạt. cuối cùng là một bản báo cáo dày cộp mô tả chi tiết hàng triệu đôla tiết kiệm được sau những vụ “chặt chém” đó. Phí của các chuyên gia được gia tăng theo tỷ lệ % của khoản tiết kiệm được cho công ty, và họ biến ngay sau khi nhận được thù lao - khá lâu trước khi các khoản tiết kiệm biến thành hiện thực. Khoảng chừng 18 tháng sau một công ty tư vấn khác được mời để thực hiện lại quy trình tương tự, vì những lời đề nghị lần trước vì một lý do nào đã không bao giờ thực hiện được.

- **Tái tuyển dụng ngầm.** Trong cuộc suy thoái vừa qua, hàng loạt nhân công giá cao và giàu kinh nghiệm bị sa thải. Họ được thay bởi những nhân viên trẻ hơn và rẻ hơn, hoặc thậm chí không có ai thay thế nhằm cắt giảm chi phí. Để bảo đảm kiểm soát chi phí chặt chẽ, một chính sách đóng băng tuyển dụng được áp dụng. Sau một thời gian ngắn, công ty bắt đầu gánh chịu hậu quả của việc thiếu hụt nhân viên giỏi và kinh nghiệm; trong khi các cấp quản lý vẫn bị “trói tay trói chân” bởi chính sách đóng băng tuyển dụng. Không sao - cứ thuê một vài nhân viên cũ giỏi và giàu kinh nghiệm về lại với tư cách chuyên viên tư vấn là xong. Trong khi đóng băng tuyển dụng, vẫn có những khoản ngân sách nằm đâu đó có thể được sử dụng để trả cho các chuyên viên tư vấn này. Thế là một loạt các nhân viên cũ xuất hiện trở lại với lương tính theo giờ cao ngất ngưỡng, và cuộc đời cứ thế trôi đi.

Xin mọi người hãy hiểu rằng, phần lớn các chuyên gia tư vấn luôn quyết tâm thực hiện vai trò của mình một cách có đạo đức. Nhưng 6 căn bệnh mà tôi vừa nêu vẫn cứ lặp đi lặp lại và đã trở thành những con sâu làm rầu nồi canh.



Mythbuster Wisdom:

Tỷ lệ ROFC của bạn là bao nhiêu?

Tỷ lệ ROI của bạn trên mức đầu tư cho tư vấn ít nhất có cao bằng hệ số P/E của cổ phiếu công ty không? Nếu tỷ lệ P/E của công ty là 15 và bạn chi 250.000 đôla cho tư vấn, bạn phải ít nhất có được tỷ lệ ROI cao hơn 3,75 triệu đôla. Nếu không đạt được mức đó, bạn cần phải chỉnh lại mức đầu tư để giảm thiểu rủi ro cho công ty.

Nhà tư vấn điều hành đích thực đầu tiên và có lẽ giỏi nhất là Peter Drucker. Ông sinh ra ở Vienna năm 1909 và nhập cư vào Mỹ năm 1930. cuốn sách xuất bản năm 1946 của ông tên *The concept of the corporation - (Khái niệm tập đoàn)* (NXB Transaction, tái bản năm 1993) dựa trên những quan sát tại General Motors. Nó nêu ra phần lớn những tư tưởng thống trị về điều hành trong suốt nửa thế kỷ tiếp theo. Không giống như những chuyên gia hậu duệ, ông không ngủ quên trên vinh quang mà vẫn tiếp tục là người quan sát sắc sảo các ứng dụng kinh doanh đến tận lúc qua đời năm 2005.

Drucker là hình ảnh mẫu mực cho tinh hoa của một chuyên gia tư vấn giỏi - đó là khả năng giải thích những thứ tưởng chừng như vô cùng phức tạp bằng những thuật ngữ đơn giản. Nếu đã đọc bất kỳ cuốn sách nào trong rất nhiều sách của ông, bạn sẽ dành phần lớn thời gian để tự hỏi, ừm, điều đó thì rõ ràng quá rồi! Đương nhiên, giá trị đích thực của một chuyên gia tư vấn không phải nằm ở những lời tán dương của đồng nghiệp mà ở những lời khen ngợi của những nhà điều hành công ty mà họ tư vấn. Trong số tháng 5/2009 của tạp chí *Harvard Business Review*, A.G.Lafley, lúc đó đang là

cEO của Procter & Gamble, đã khen ngợi những phân tích thấu đáo của Drucker về vai trò vô song của cEO, và điều đó đã giúp ông như thế nào trong suốt nhiệm kỳ ở vị trí đứng đầu một trong những công ty lớn nhất thế giới.

Lafley tái khẳng định giá trị của việc trả lời câu hỏi: “Bạn đang kinh doanh cái gì?” nhưng đồng thời cũng trích dẫn câu hỏi không kém quan trọng của Drucker: “Bạn không kinh doanh cái gì?” Nghe có vẻ đơn giản, thực chất nó đơn giản, nhưng có bao nhiêu công ty đã trả lời được câu hỏi đó?

Drucker rất ghét bị người ta gán cho ông, hoặc cho bất cứ ai, cái mác *guru* (tức bậc thầy) và đã từng bình phẩm: “chúng ta sử dụng từ *bậc thầy* chỉ bởi vì từ *tên bịp bợm* quá dài để đưa lên làm tít”.

Tính khách quan và độc lập - Không, không hẳn như vậy!

MỘT TRONG NHỮNG LÝ DO HÀNG ĐẦU ĐỂ YÊU cầu CHUYÊN GIA TƯ VẤN, dù về vấn đề pháp lý, kỹ thuật hay quản lý, chính là để bảo đảm tính khách quan và độc lập của những lời khuyên. Nhưng đó chỉ là chuyện hoang đường. Lời khuyên là một mớ tư lợi phức tạp được đưa ra nhằm mục đích bảo đảm doanh thu trong tương lai. Có đời nào một luật sư lại đi nói với khách hàng của mình rằng, thôi anh không cần tư vấn luật đâu, hoặc một chuyên gia tư vấn đi gặp khách hàng mà lại nói: “Không có vai trò gì cho tôi trong giai đoạn này cả!”

Ba ví dụ vừa rồi là điển hình cho vai trò khách quan cần phải được xem xét và nhìn nhận lại của các tổ chức vốn mang tiếng là độc lập. Trong cuộc suy thoái kinh tế năm 2008, đã có những lời buộc tội nhằm vào các trung tâm thẩm định thị trường kiếm tiền bằng cách tính phí các ngân hàng có phát hành cổ phiếu thuộc phạm vi thẩm định của các trung tâm này. Một đánh giá AAA có bảo đảm công việc kinh doanh phát đạt trong tương lai đối với một ngân hàng phát hành (issuing bank) không? Không chắc, nhưng có lẽ cũng



không hại gì. Điều này diễn ra chỉ vài năm sau khi cộng đồng phân tích chứng khoán của Phố Wall bị quy trách nhiệm về sự sụp đổ của dot.com khi đã hô hào cổ vũ nhiệt tình cho những cổ phiếu được phát hành bởi các ngân hàng “đồng nghiệp” nhằm trục lợi từ các cổ phiếu phát hành ra công chúng (IPO) và phí tài chính. Những ai làm ngân hàng chắc sẽ phát ngượng khi đồng nghiệp từ phòng nghiên cứu khuyên nên “bán” cổ phiếu của các khách hàng đại gia của họ. cuối cùng, lại còn những chuyện xì xầm về mối quan hệ thân thiết giữa những cố vấn “chính sách lương thưởng” với các khách hàng CEO của họ. Những cố vấn được gọi là độc lập này thường được ban giám đốc của một công ty thuê để đưa ra lời khuyên về việc thiết kế các chính sách lương thưởng cho nhân viên cấp cao của công ty. Rõ ràng, một ngôi sao điều hành mới nổi sẽ tỏ ra tử tế hơn với những công ty có khả năng mang lại một gói quyền lợi hậu hĩnh cho ngôi sao ấy khi họ nhậm chức.

Như phóng viên Harris collingwood đã bình luận trên tờ *Atlantic Monthly*, “các chuyên gia cố vấn về chính sách quyền lợi biết được rằng nếu họ có thể thuyết phục công ty đưa ra các gói quyền lợi cho chính các CEO của công ty đó, họ sẽ tiếp tục có được các hợp đồng béo bở về tư vấn chính sách phúc lợi cho nhân viên hay những thứ tương tự như vậy về sau”.

Việc thiếu tính độc lập đã tình cờ “nâng giá” cho một số chuyên gia cố vấn. Một cách để xác định xem anh cố vấn đó có thực sự đáng tin không là khi anh này thú nhận vai trò của mình đã không còn ý nghĩa, hoặc đưa ra các lời khuyên có thể đưa công ty bạn đi theo một hướng hoàn toàn không có lợi cho anh ta. Thật trớ trêu, những lúc tôi hành động như thế thì y như rằng vài tuần sau tôi nhận được điện thoại yêu cầu tiếp tục hợp tác cho một dự án khác. Là một cố vấn chuyên nghiệp, điều tốt nhất mà bạn có thể làm là “tự khai tử”; và thực ra đó là cách dễ nhất để giúp mình “hồi sinh” và “trường tồn”. Tuy nhiên, hỏi các cố vấn, chuyên gia và CEO, xin hãy nhớ lời răn của De Gaulle, rằng “Nghĩa địa đầy rẫy anh hùng”.

VẬY thì sao?

- Nếu bạn đang tìm một cố vấn giỏi, hãy tự hỏi: bạn làm việc này vì hiện tại công ty bạn đang thiếu cố vấn giỏi, hay chỉ vì đơn giản bạn muốn thuê một cố vấn toàn thời gian? Nếu câu trả lời nằm ở vế 2 thì có nghĩa là bạn chỉ muốn củng cố lực lượng do thiếu nhân công, chứ không phải vì muốn có thêm một chuyên gia. Tôi không chắc câu trả lời của bạn nằm ở vế nào nhưng bạn cần phải tính toán chi phí thuê người một cách hợp lý.
- Bạn đang thuê người bán ý tưởng hay là người thực hiện ý tưởng? Những người bán ý tưởng hiếm khi là người thực hiện công việc thường nhật. Phải bảo đảm lời hứa đi đôi với hiện thực.
- Việc sử dụng cố vấn có thực sự gia tăng giá trị hay giảm thiểu nguy cơ cho việc kinh doanh của công ty bạn một cách rõ ràng hay không? Ví dụ, chiến lược mới có thực sự phân tích thấu đáo và sâu sắc về một thị trường mới hay không? Liệu việc tái cấu trúc bộ phận tài chính có giúp rút ngắn thời gian hoạch định ngân sách, có giúp phát hiện sớm các nguy cơ từ các khoản nợ, hay giảm thiểu lỗi mắc phải trong quá trình kết toán hay không?
- Liệu việc thuê cố vấn từ bên ngoài có đem lại sự thay đổi như đã được hứa từ đầu đối với ít nhất một yếu tố sau đây hay không? (Tất nhiên được cả ba thì không còn nói gì nữa).
  - a. Tốt hơn?
  - b. Nhanh hơn?
  - c. Rẻ hơn?
- Yêu cầu chuyên gia tư vấn mô tả các tiêu chuẩn để xác định khi nào thì nhiệm vụ của họ kết thúc và khi nào thì chúng ta không cần giúp đỡ của họ nữa. Tôi cam đoan bạn sẽ có được cảm giác hết sức thích thú khi nhìn

họ lúng túng cố gắng tìm cách trả lời câu hỏi này.

# CHƯƠNG 4

## QUÊN ĐI THÀNH CÔNG, TẬP TRUNG VÀO THẤT BẠI

**Một trong những điểm tuyệt vời** của tinh thần Mỹ đó là thất bại không phải là một sự sỉ nhục, và thực tế là người Mỹ tôn vinh thất bại. Đối với một người Mỹ, kinh nghiệm nào cũng là bài học, và phần hay ho nhất chính là cách họ sẽ quay lại và đương đầu với nó. Tuy nhiên, cái “công viên quốc gia” hùng vĩ này cũng là bãi phế thải chất đầy xác cháy rụi của những đại gia một thời oanh liệt. Hàng loạt những cái tên từng là biểu tượng như Bear Stearns, chrysler, Digital Equipment, Enron, General Motors, Kmart, Kodak, Lehman Brothers, MCI Worldcom, Montgomery Ward, Motorola, Pan Am, Polaroid, Sears, Sunbeam, TWA, Wang, Westinghouse, và Woolworth đã biến mất trong tích tắc hoặc bị thương tật vĩnh viễn. Tất cả những công ty này đã từng là người dẫn đầu trong ngành của mình, nhưng điều đó không bảo vệ được họ trước những thay đổi của tương lai. Có nhiều lý do khiến những công ty này sụp đổ. Enron và Worldcome thì gian lận, trong khi Polaroid và Wang không thích ứng kịp với một thế giới đang biến đổi nhanh chóng. Chúng ta đã học được gì? Suy cho cùng, những kiểu phát triển “bong bóng” này đã diễn ra ở khắp các lĩnh vực từ hoa tulip cho đến cổ phiếu công nghệ trong suốt 400 năm qua. Lúc nào chúng ta cũng rêu rao rằng những kinh nghiệm đau thương là những bài học tốt nhất, nhưng liệu có bao nhiêu nhà quản lý thực sự ngồi xuống để suy ngẫm về thất bại? Có ai đã bao giờ đặt câu hỏi: “Nếu chúng ta sai thì sao?” hoặc “Những sự kiện hoặc xu hướng nào có thể đẩy chúng ta đến bờ vực phá sản?” Khó có thể tìm thấy câu trả lời. Thông thường, bạn sẽ duy lý hóa thất bại của người khác bằng cách nhấn mạnh sự độc đáo và khác biệt của mình, và hùng hồn tuyên bố rằng sẽ không có chuyện gì xấu có thể xảy ra với mình. Trong cái thế giới hỗn loạn thời nay, tư tưởng đó thật quá ngây dại. Việc bạn phải làm là đặt ra các câu hỏi đó. Đương nhiên, ở crucial, không ai màng đến việc suy ngẫm về thất bại.

## Hoạt cảnh: GIỮ VỮNG TĂNG TRƯỞNG CAO VỀ DOANH THU VÀ LỢI NHUẬN

ĐẦU NĂM 2002, nhóm quản lý của cruciant đang thuận buồm xuôi gió. Năm thứ 3 sau khi tách ra khỏi United Integrated (UI), doanh thu năm đã tăng 17% trong khi lợi nhuận tăng trung bình 19%. Giá cổ phiếu của cruciant đã tăng từ 17 đôla tại thời điểm được tách ra lên 57 đôla. Thành công vang dội này đã khiến UI bán luôn 32% cổ phần còn cầm lại ở cruciant và ẵm gọn 1,8 tỉ đôla tiền lời. Vụ bê bối dot.com và vụ 11/9 chỉ là vài ô gà nhỏ trên con đường phát triển của cruciant. Dàn quản lý của cruciant đã được tán dương nhiệt liệt trên truyền thông của giới kinh doanh như những người đã đánh thức được tiềm năng vĩ đại đã bị chôn vùi trước đó quá lâu ở thời UI.

Với sự tự tin đang ở mức cao kỷ lục, công ty đã quyết định năm 2003 sẽ là năm cruciant đưa tăng trưởng lên một tầm cao mới. CEO Steve Borden đặt chỉ tiêu tăng trưởng 25% doanh thu và 30% lợi nhuận dựa trên hàng loạt các kế hoạch tung ra sản phẩm mới, thâm nhập thị trường mới, khai trương những chi nhánh bán lẻ đầu tiên của công ty, và triển khai hệ thống máy tính mới của tập đoàn giúp tự động hóa tất cả các giao dịch căn bản của công ty và giúp cắt giảm hơn 15 triệu đôla chi phí. Trong suốt thời gian còn lại của năm 2002, việc lên kế hoạch diễn ra vô cùng căng thẳng. Một “phòng tác chiến” được bố trí ở một văn phòng đặt gần trụ sở đầu não của cruciant, và 50 nhân viên từ khắp các phòng ban của công ty đã được quy tụ để lập “Team Turbo” (dịch nôm na là Nhóm Phản lực). Team Turbo được giao nhiệm vụ lên kế hoạch, điều phối và quản lý tất cả các chương trình có khả năng “gắn động cơ phản lực” cho sự tăng trưởng của cruciant trong năm 2003. cruciant còn lập ra hẳn một phòng gọi là Phòng Quản lý Dự án, viết tắt là PMO, với sự trợ giúp to lớn từ nhiều công ty tư vấn. Biểu đồ dự án, bản thỏa thuận mức dịch vụ, biểu đồ Gantt, biểu đồ PERT và bản phân tích đường đi chiến lược được dán đầy tường. Ban chỉ đạo, đứng đầu là Steve, lúc đầu họp mỗi tháng một lần, nhưng khi mức độ các hoạt động ngày càng

nhiều, đã chuyển sang họp hai tuần một lần. Trong quý II năm 2003, lúc đỉnh điểm, hơn 500 nhân viên và chuyên gia tư vấn cùng nhau lên kế hoạch cho hàng loạt kế hoạch; chi phí cho việc này lên đến 4 triệu đôla/ tháng.

Ban chỉ đạo điều hành - Tháng 5 năm 2003

cameron Brown, giám đốc chương trình của Turbo, đang trình bày tiến độ dự án với ban chỉ đạo. Trước mặt mỗi thành viên ban chỉ đạo là một tập dày các bản báo cáo.

cameron: “Trong mỗi tập báo cáo đều có một kế hoạch dự án tổng thể và những bản báo cáo tình hình cụ thể của tất cả các kế hoạch. Tôi không yêu cầu quý vị đọc hết trong ngày hôm nay (có nhiều khuôn mặt nhẹ nhõm), nhưng khi nào có thời gian rảnh xin quý vị nhớ đọc. Tôi sẽ tập trung thảo luận phần chính của chương trình nằm ở xấp thứ nhất trong tập báo cáo”.

các thành viên của ban chỉ đạo rậm rạp lật sang xấp thứ nhất, nơi có một trang giấy liệt kê tất cả các chương trình Turbo ở cột ngoài cùng bên trái. Ba cột tiếp theo là cột *Tỷ lệ hoàn thành*, *Những vấn đề cần giải quyết*, và cột *Tình hình chung*, được tượng trưng bởi cờ đỏ, cờ vàng và cờ xanh. Font chữ khá nhỏ vì số lượng dự án khá nhiều, nhưng có thể dễ dàng nhận thấy chỉ có 3 chương trình chưa có cờ xanh.

cameron: “Như quý vị có thể thấy, hiện chỉ còn 3 chương trình là đang nằm ở mức vàng. Tôi đã thảo luận với 3 quản lý chương trình này và tất cả đều cam đoan với tôi rằng đó chỉ là những sự cố nhỏ tạm thời và rằng trong cuộc gặp tiếp theo của chúng ta, tất cả sẽ lên xanh. Ở thời điểm này, chưa có quyết định quan trọng nào cần đến ban chỉ đạo, vì vậy tôi đề nghị dừng cuộc họp tại đây”.

Steve: “Đồng ý. Tốt lắm, cameron”.

Khi các thành viên ban chỉ đạo rời khỏi phòng, Sarah quay sang bảo Phil,

“Tôi hi vọng tất cả các buổi họp đều ngắn như thế này - cứ họp suốt ngày không biết lấy thời gian đâu ra để mà làm việc”.

“Tôi cũng vậy”, Phil đáp.

Hai tuần sau...

cuộc họp đã bước sang giờ thứ 5. cameron đang giải thích tại sao dự án số 17 trong tổng 23 dự án đang treo cờ vàng hoặc cờ đỏ lại đang không theo đúng kế hoạch.

cameron: “Mấy tuần qua tình hình quả là khó khăn - sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các dự án là nguyên nhân gây ra vấn đề này. Hệ thống máy tính mới đang được ưu tiên chạy cho các chương trình khác, và chúng tôi tìm thấy hàng loạt các lỗ hổng lớn trong chất lượng dữ liệu của những hệ thống mà chúng ta đang tiến hành thay thế”.

Steve ngắt lời: “Làm sao mới có hai tuần mà lại xảy ra chuyện này được? Trong cuộc họp lần trước mọi việc đều đang tốt mà”.

cameron: “Tính theo từng dự án riêng lẻ thì mọi việc đều tốt, nhưng tuần trước chúng tôi đã có cuộc họp các quản lý dự án trong hai ngày nhằm đánh giá ảnh hưởng của sự chậm trễ dự án hệ thống máy tính đối với các dự án của họ. Dự án hệ thống máy tính là dự án lớn nhất của công ty từ trước đến nay, và theo các chuyên gia tư vấn, đây cũng là một trong những dự án lớn nhất trên toàn thế giới”.

Steve: “Vậy ý anh là dự án đang thất bại?”

cameron: “Không hẳn như vậy. Nếu có thêm thời gian và nguồn lực, chúng ta có thể hoàn thành dự án này. Điều chúng ta cần là thêm tiền và thời gian”.

Steve: “câu này tôi nghe nhiều lắm rồi - cái gì mà chả giải quyết được

bằng tiền và thời gian. Để hai tuần nữa xem mọi việc như thế nào, đến lúc đó hãy quyết định”.

Thêm 2 tuần nữa trôi qua...

Steve phát biểu với ủy ban: “Vào 7 giờ tối qua, dự án Turbo đã chính thức ngưng hoạt động. chúng tôi đã nhận thấy vấn đề của hệ thống máy tính là hầu như không thể khắc phục, đồng thời, Henry đã xem xét lại toàn bộ tình hình dự án, và nhận ra cơ sở lý luận ban đầu của chúng ta về Turbo đã không còn. cách đây một năm, khi chúng ta phê duyệt dự án, khả năng này hoàn toàn hợp lý, nhưng những xáo trộn của thị trường và những thay đổi trong công nghệ đã biến hầu hết những nỗ lực của chúng ta trong hôm nay đã thành vô nghĩa. Và thực tế là cơ sở lý luận này đã bắt đầu tan rã từ 6 tháng trước. Nghĩa là, vào thời điểm đó, mặc dù tất cả các dự án đều mang màu xanh, lý do để thực hiện chúng đã không còn! Tôi không bao giờ biết được tại sao chúng ta phải mất đến 6 tháng để nhận ra điều đó. chúng ta sẽ gửi một thông cáo báo chí vào sáng mai để thông báo về sự thất bại của dự án và nói với các nhà đầu tư rằng chúng ta đã ghi lỗ 45 triệu đôla cho dự án này. Khởi phải nói, tôi cực kỳ không hài lòng về chuyện này. Thật là bẽ mặt - chúng ta không được phép để xảy ra bất kỳ sai sót nào nữa”.

Trong những ngày tiếp theo, cameron ôm đồ rời khỏi văn phòng, cổ phiếu crucialt rớt còn 12 đôla và một tạp chí kinh doanh hàng đầu đã chạy loạt bài về vụ việc với dòng tít, “Sai lầm tệ hại của crucialt - Liệu họ có lấy lại được phép màu của mình không?”

**FACT: CHẤP NHẬN THẤT BẠI, E NGẠI THÀNH CÔNG**

**NHÀ HOẠT ĐỘNG XUẤT BẢN NGƯỜI ANH HENRY BOHN** đã phát biểu vào thế kỷ XIX: “Thành công khiến một tên ngớ ngẩn có vẻ thông minh hơn”. Những năm vừa qua là minh chứng rõ nhất cho câu nói này. Một vài quý với lợi nhuận tăng trưởng trong một nền kinh tế đang nở rộ có thể thuyết



phục một tay là phê tự tin rằng hẳn là một người đặc biệt. Rất nhiều những nhà lãnh đạo thông minh xuất chúng và cực kỳ thành công trong quá khứ cũng đã bị mắc cạn như Carly Fiorina của Hewlett-Packard, George Fisher của Kodak và Michael Armstrong của AT&T. Một vài người trong số họ đã chèo lái con thuyền doanh nghiệp qua nhiều sóng to gió lớn, nhưng cuối cùng vẫn không đến bờ vì những thay đổi nhanh chóng của thị trường, hay đơn giản vì sự ngạo mạn của bản thân. Rất nhiều nhà quản lý huyền thoại về sự cần thiết phải rút kinh nghiệm từ thất bại, nhưng thực sự có bao nhiêu người trong số họ suy ngẫm về những gì mình phải làm nếu mọi việc tệ đi? Nhưng nói chung thì cũng không cần thiết, vì suy cho cùng, họ lên được tới vị trí đó đâu phải nhờ thất bại.

Gene Kranz, chỉ huy trưởng của con tàu định mệnh Apollo 13, đã nói “Thất bại không phải là một lựa chọn” vào tháng 4/1970. Từ đó đến nay, rất nhiều nhà quản lý đã sử dụng câu nói này như câu thần chú cho mình, và điều này thật nực cười. Dù Kranz đã đúng về những gì xảy ra sau đó với Apollo 13, câu thuyết giáo này không có chỗ đứng trong thế giới kinh doanh. Thất bại là một phần không thể tránh được trong bất kỳ công ty kinh doanh hoặc tổ chức phi lợi nhuận nào. Dù vậy, người ta dành quá nhiều thời gian chú trọng vào thành công và rất ít thời gian cân nhắc các nguy cơ thất bại tiềm tàng.

Các kế hoạch chiến lược thì trình bày những lý do thành công bằng các chi tiết đọc mụ cả đầu; các đề xuất đầu tư thì liệt kê các yếu tố thành công then chốt cần có nhằm tạo ra lợi nhuận; các cấp quản lý thì hăng hái trình bày những kế hoạch kinh doanh và tỏ rõ sự tự tin sẽ đạt được chỉ tiêu kế hoạch. Những buổi thảo luận về những nguyên nhân có thể gây ra thất bại được thu gọn lại dưới hình thức phân tích rủi ro kiểu “qua đường” - tức đưa ra một vài câu hỏi dạng “nếu... thì”, sau đó hạ thấp giá trị của những tình huống này bằng các ý kiến đại loại như thiếu thực tế hoặc làm sao mà xảy ra được. Thẳng thắn mà nói, trong thế giới ngày càng bất ổn này, thái độ đó không chỉ ngu ngốc mà còn là câu trả và vô trách nhiệm.

chấp nhận rủi ro và chấp nhận thất bại là hai yếu tố cơ bản của hệ thống kinh tế. Giáo sư đại học Harvard - Clayton Christensen - đã lấy cảm hứng cho phần lớn cuốn sách *The Innovators' Dilemma* (tạm dịch *Thế lưỡng nan của những nhà cải cách*) của ông từ những hiểu biết về lý do phá sản của các công ty. Thậm chí ông còn đặt tiêu đề cho một chương trong cuốn sách là Xây dựng mô hình thất bại.

Những nhà quản lý muốn né tránh thất bại là những nhà quản lý tồi. Áp lực không được thất bại hoặc không được đưa ra quyết định tồi là một điều sai lệch và nguy hiểm. Rất nhiều ngành công nghiệp thường xuyên chấp nhận những tỷ lệ thất bại rất cao - thử nghĩ: có bao nhiêu loại dược phẩm ra được đến thị trường; có bao nhiêu giếng khoan là có dầu; hay có bao nhiêu bộ phim thực sự bán được vé? Những ngành công nghiệp khác như thời trang hay hàng điện tử gia dụng cũng chủ động cắt bỏ những dòng sản phẩm của mình để bảo đảm tăng trưởng bền vững. Thất bại là một yếu tố sống còn trong hệ thống kinh tế, và như những sự kiện của năm 2008 đã chứng minh, yếu tố này đã có dịp bột phát và thăng hoa.

### các con số thống kê về thất bại

- Từ năm 1980, 1.850 công ty phát hành cổ phiếu ra công chúng đã phá sản.
- 90% số giếng khoan không có dầu.
- 70% các hợp chất dược thất bại trong việc chuyển hóa thành dược phẩm hoàn chỉnh.

- 59% các nhà hàng đóng cửa trong vòng 3 năm sau ngày khai trương.
- 56% tất cả các kinh doanh thất bại trong vòng 4 năm đầu tiên.
- 60% tất cả các vụ mua lại doanh nghiệp không hề đem lại lợi nhuận.
- 70% các dự án được tái cơ cấu đều thất bại.
- 37% tất cả các công ty đã phải bỏ dở một dự án chuyển đổi kinh doanh lớn trong hai năm từ 2005 đến 2007.
- 60% toàn thể các doanh nghiệp chưa bao giờ có lãi - chưa bao giờ.
- chỉ có một trong 4 sản phẩm hàng tiêu dùng từ phòng thí nghiệm ra được thị trường - và trong số những sản phẩm được tung ra, tỷ lệ thành công là 1:3.
- Tỷ ở thất bại của sản phẩm mới trong ngành bán lẻ tạp phẩm là hơn 70%.

Thành công có thể gây nguy hiểm cho sức khỏe

THÀNH CÔNG CÓ THỂ RẤT NGUY HIỂM: nó sinh ra chứng kiêu ngạo. Hãy nhìn những cái tôi xếp lớp sau vụ bê bối dot.com hay sự sụp đổ của Long-Term capital Management - suy cho cùng, các nhà kinh tế đoạt giải Nobel không thể là những tên ngốc, đúng không? Ngoài sự kiêu ngạo, thành công còn tạo ra, hoặc có vẻ như tạo ra, áp lực giữ vững ngôi vị - điển hình là Enron, Worldcom, Bernard Madoff Securities và The Stanford Group. Thành công còn đổ thêm dầu vào văn hóa đặc quyền, hoặc lòng tham, nơi phần thưởng không cần phải cố gắng mới đạt được, như ở Tyco và Adelphia communications. Đó là một bộ sậu khá vững chắc: sự kiêu ngạo, cái tôi, sự bất khả chiến bại và đặc quyền. Thật chẳng có gì ngạc nhiên khi có quá nhiều các đại gia ngã đài trong thời gian gần đây.

### Mythbuster Wisdom:

Top 5 dấu hiệu nguy hiểm về sự kiêu ngạo của các tập đoàn

- Xây dựng trụ sở tổng hành dinh đồ sộ và phô trương. có rất nhiều ví dụ như trụ sở của chrysler, GM, AT&T, Sprint và Pan Am.

- Nằm trong danh sách “Top 20 công ty đáng ngưỡng mộ nhất” của tạp chí *Fortune* (Rubbermaid, Motorola, Enron, Daimler - chrysler, Lucent và Ford).

- CEO công ty được lên trang bìa tạp chí *Forbes*,

*Fortune* và *Business Week* với tần suất cao (Al Dunlap của Sunbeam, Carly Fiorina của Hewlett - Packard, Dennis Kozlowski của Tyco, Jeff Skilling của Enron).

- Thực hiện những vụ mua lại doanh nghiệp đình đám cùng với những lời hứa sẽ “định vị lại thị trường”, “tạo ra các giá trị chưa từng có tiền lệ” hay “tạo ra một sự hiệp lực to lớn” (AOL - Time Warner, Sears - Kmart, Citibank - Travelers, Daimler - Chrysler).

- Thuê một CEO danh giá từ bên ngoài công ty (John Sculley - Apple, Michael Armstrong - AT&T, George Fisher - Kodak, Bob Nardelli - Home Depot and Chrysler, Gary Wendt - Conoco).

Với America On-Line (AOL), thành công đã khiến giới truyền thông đặt lại tên công ty là America On Hold (nôm na là “Nước Mỹ treo mạng”). Năm 1996, America On-Line là nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến lớn nhất tại Mỹ, cho phép hàng triệu người gửi email và truy cập vào các nội dung độc quyền của AOL lần đầu tiên giới internet thuở sơ khai thông qua kết nối bằng đường dây điện thoại. Nhưng AOL muốn hơn thế. Sau khi đã đánh bại những đối thủ đầu tiên như CompuServe và Prodigy, AOL muốn bảo toàn vị thế dẫn đầu của mình trước những đối thủ đang lên khác như AT&T và Microsoft. AOL dội bom thị trường với các chính sách khuyến mãi gần như cho không và tặng miễn phí đĩa phần mềm truy cập vào các dịch vụ của AOL. Hàng ngàn người đăng ký mới ngay cả khi những dấu hiệu rắc rối ban đầu của dịch vụ

đã bắt đầu xuất hiện. Phấn chấn bởi những thành công ban đầu, AOL tăng tốc nỗ lực bằng việc giới thiệu gói cước một giá. Gói cước này cho phép người sử dụng được ở trên internet bao lâu tùy thích chỉ với một mức giá duy nhất. Không có gì ngạc nhiên, khi ai ai cũng ở trên mạng bao lâu tùy thích, đường truyền của AOL nhanh chóng bị quá tải; hàng triệu người nhận tín hiệu “mạng bận” khi cố gắng truy cập; trong khi AOL vẫn tiếp tục nhận khách hàng mới - bởi thế AOL mới có biệt danh là “Nước Mỹ treo mạng”.

Với Hoover, thành công khiến họ phải trả 75 triệu đôla. Năm 1992, công ty thiết bị dụng cụ Hoover của Anh, một công ty con của Maytag, tung ra chiến dịch khuyến mãi - tặng hai vé bay xuyên Đại Tây Dương miễn phí khi mua máy hút bụi của hãng. Khi mua một thiết bị của Hoover với giá 100 bảng Anh (150 đôla Mỹ), khách hàng nhận được hai vé khứ hồi đi Mỹ, lúc đó trị giá khoảng 600 đôla Mỹ - còn món nào hời hơn thế? Không có gì ngạc nhiên khi hơn 200.000 người đã mua các máy móc với giá phải chăng để được nhận vé. Trên thực tế, tổng số vé phải xuất cho chương trình khuyến mãi này vượt quá tổng số ghế hành khách cho tất cả các chuyến bay xuyên Đại Tây Dương! Hoover cố gắng thoát ra khỏi tình huống nguy hiểm này bằng cách bù lại bằng phiếu mua hàng hoặc hoàn tiền, nhưng khách hàng, và nhất là giới truyền thông báo giấy khét tiếng của Anh, không dễ dàng nhân nhượng. Hoover trở thành tâm điểm tin trang bìa, và đối mặt với thảm họa quan hệ công chúng. Đến thời điểm tất cả các vụ kiện tụng được dàn xếp ổn thỏa vào năm 1998, Hoover đã mất hơn 50 triệu bảng Anh (tương đương 75 triệu đôla Mỹ).

Rất nhiều công ty, từ Apple với chiếc iPhone đầu tiên của mình cho đến Amazon với Kindle, đã hứng chịu rất nhiều phản ứng tiêu cực từ giới truyền thông khi cầu vượt quá xa cung. Đôi khi sự hiếm hàng tạo ra thanh thế cho thương hiệu; nhưng thường nó tạo ra sự bức bối và giận dữ nhiều hơn.

**NHỮNG HIỂM HỌA CỦA VIỆC ĐỨNG ĐẦU**

THỬ ĐOÁN XEM CÔNG TY NÀO XẾP VỊ TRÍ SỐ MỘT TRONG DANH SÁCH “các công ty đáng ngưỡng mộ nhất” của tạp chí *Fortune* trong hai năm liên tiếp 1994 và 1995 sau khi đã trấn giữ vị trí số 2 trong suốt 5 năm trước đó? Không, không phải là Apple, coca-cola hay General Electric.

Những công ty đáng ngưỡng mộ nhất năm 1994 theo tạp chí Fortune

1. Rubbermaid
2. Home Depot
3. Microsoft
3. coca-cola
5. 3M
6. Motorola
6. Disney
8. Procter & Gamble
8. J.P. Morgan
10. UPS

*Source: Fortune*

công ty dẫn đầu trong suốt hai năm là Rubbermaid. Giờ thì Rubbermaid đang ở đâu? chỉ 5 năm sau khi lên đến đỉnh cao chói vót của một công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ, Rubbermaid đã bị Newell mua lại với giá 6 tỉ đôla Mỹ. Đây được xem là vụ hợp nhất của hai người khổng lồ. Newell lúc đó liên tục đạt được lợi nhuận cổ đông thường niên vượt ngưỡng 20%. Khi vụ hợp nhất kết thúc, công ty mới đã có tổng giá trị cổ phiếu trên thị trường là 12 tỉ đôla, và cổ phiếu của Newell ngay trước đó đạt ngưỡng kỷ lục 48 đôla. Thế mới thấy cú ngã của người khổng lồ là đau như thế nào! cổ phiếu của công ty mới dưới tên Newell Rubbermaid đã không thể nào đạt được ngưỡng kỷ lục đó nữa. cuối năm 2008, cổ phiếu của công ty tụt xuống mức dưới 9 đôla, và tổng vốn hóa thị trường thì chỉ còn 2,5 tỉ đôla, rớt đến 80%. Trong tổng số 9 công ty nằm trong Top 10 năm 1994, chỉ còn Procter & Gamble và Microsoft là còn trụ lại tính đến thời điểm năm 2008.

THAY VÌ ĐI TÌM SỰ XUẤT SẮC, THỬ ĐI TÌM SỰ XUẤT SẮC ĐÃ MẤT XEM SAO?

NĂM 1982, cuốn sách kinh doanh có tầm ảnh hưởng sâu rộng mang tên *In Search of Excellence (Đi tìm sự xuất sắc)* (Harpercollins, tái bản năm 2004) của Tom Peters và Robert Waterman được xuất bản. các tác giả đã liệt kê 36 công ty xuất sắc theo tiêu chuẩn do chính họ đặt ra trong thời kỳ từ 1961 đến 1980. các tiêu chuẩn này bao gồm tăng trưởng tài sản, tỷ lệ lợi nhuận so với mức đầu tư, và lợi nhuận từ cổ phiếu. Tính theo tất cả các phương diện thì đó là những công ty kinh doanh vô cùng hiệu quả trong một khoảng thời gian khá dài. Tuy nhiên, số phận khá khác biệt của các công ty “ngôi sao” này trong suốt 30 năm tiếp theo đã khiến chúng ta phải suy nghĩ về sự mong manh của thành công. Trong danh sách 36 công ty đầu tiên, 7 công ty đã không còn tồn tại: Amdahl, cheseborough - Ponds, Data General, Digital



Equipment, Raychem và Wang Labs; 3 công ty bị phá sản: Revlon, Kmart và Delta Airlines. Levi Strauss, Kodak và DuPont thì bị mất vị thế dẫn đầu và thua lỗ về mặt quản lý tài chính. Rất nhiều các công ty khác, bao gồm cả Avon, Boeing, Bristol Myers, caterpillar, Disney, Dow chemical, Hewlett - Packard, IBM, McDonald's, Maytag, và Merck, đã tụt hạng 25 năm trước đó một cách trơn tru và không trở ngại gì. Trong số 36 công ty đó, không có công ty nào lọt vào Top 10 công ty có tỷ lệ lợi nhuận cổ đông cao của tạp chí *Fortune 500* năm 2008.

chuẩn bị tinh thần cho thất bại

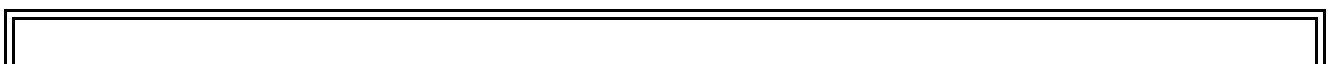
VẬY BẠN HAY CÔNG TY CỦA BẠN chuẩn bị đón nhận thất bại như thế nào? cách hay nhất là hãy làm cho nó ám ảnh mình. cựu CEO của Intel Andy Grove đã đặt tựa đề cho cuốn tự truyện của mình là *chỉ những kẻ hoang tưởng sống sót* (NXB currency, 1995). Sau khi tự biến mình thành kẻ hoang tưởng, bước thực tế nhất tiếp theo là bảo đảm trong tất cả các kế hoạch hoặc đề xuất dự án phải có một phần chỉ ra những yếu tố khiến kế hoạch hoặc dự án đó thất bại; hoặc thiết thực hơn là xác định được các tình huống cần thiết phải hủy bỏ kế hoạch. Hầu hết các kế hoạch thể hiện rất tốt phần các yếu tố ảnh hưởng đến thành công, nhưng hiểu được các nguyên nhân có thể khiến kế hoạch thất bại còn hữu ích hơn nhiều. Đã từ nhiều năm nay, những nhà đầu tư thông minh đã tự đặt ra các ngưỡng khống chế nhằm giảm thiểu tác động của cổ phiếu bị rớt giá. Tại sao chúng ta không tạo ra một ngưỡng khống chế cho kế hoạch của mình và biết ngưng lại đúng lúc?

Việc liên tục theo dõi một dự án hoặc ngân sách là luôn luôn cần thiết ngay cả sau khi chúng đã được chấp thuận. Thậm chí những dự án đang đúng tiến độ và đúng ngân sách cũng có thể không còn phù hợp nếu cơ sở lý luận ban đầu của dự án không còn phù hợp. Theo ý kiến của Peter Drucker, các nhà quản lý phải luôn đặt ra câu hỏi, “Khi nào thì nên ngưng rót tiền và công sức vào những thứ không còn hợp thời?”. Một câu hỏi liên quan và thậm chí còn

quan trọng hơn đó là, “Làm sao để biết khi nào dự án của mình không còn hợp thời?” Việc dốc tiền và công sức vào những ý tưởng hoặc sáng kiến đã mất ý nghĩa trong thực tế xảy ra phổ biến hơn chúng ta tưởng rất nhiều. Và thường thì các ý tưởng vẫn còn lê lét được một quãng khá xa sau khi đã lỗi thời. Trong hai cuộc bùng nổ kênh đào và đường ray xe lửa của thế kỷ XIX, các nhà đầu tư vẫn tiếp tục đổ tiền vào những vụ kinh doanh đã hết sinh lời. Các nhà đầu tư vẫn tiếp tục đổ tiền cho các dự án căn hộ cao cấp mới ở Miami và Las Vegas khá lâu sau khi thị trường bất động sản đã đạt mức bão hòa. Liệu General Motors có biết để giảm sự phụ thuộc lợi nhuận vào các xe SUV ngốn xăng trước khi giá dầu vọt lên mức 4 đôla một ga lông? Liệu Palm có tiên đoán được tốc độ tăng trưởng chóng mặt của điện thoại thông minh (smart phones) sẽ chiếm mất vị thế dẫn đầu của mình trong thị trường thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số (PDA)? Liệu hàng trăm công ty đầu tư vào cổ phiếu bất động sản có nhìn thấy được cái ngày mà mức tăng giá nhà là dưới 10% một năm? Tôi đoán rằng câu trả lời là *có*.

Một vài ngành công nghiệp đã hình thành được những thước đo thất bại khá tốt. Một chương trình TV có tỷ lệ người xem thấp, giá một cổ phiếu rớt xuống dưới ngưỡng giới hạn, một sản phẩm có kết quả thử nghiệm hại, hoặc một loại dược phẩm không được FDA thông qua là ví dụ cho những thước đo thất bại. Một số công ty xem thất bại như một tiêu chuẩn cho sự sống còn của mình, ví dụ như mục tiêu nổi tiếng của General Electrics là trở thành công ty số một hoặc số hai ở tất cả các thị trường có hàng của mình.

Tuy nhiên, trong nhiều lĩnh vực kinh doanh, tiêu chuẩn này không được hiểu một cách đúng đắn bởi vì không có định nghĩa đúng đắn về nó. Những công ty càng có khả năng xác định được sớm những nguy cơ thất bại càng có lợi thế rõ rệt. Nhưng lợi thế đó chỉ có ý nghĩa khi các công ty có đủ can đảm để hành động. Có rất nhiều nhà đầu tư cẩn thận đặt ra ngưỡng giới hạn rồi để đó và ngồi chờ giá cổ phiếu lên lại - chuyện này hiếm khi có hậu.



Người giỏi nhất cũng có khi thất bại

Thất bại không phải là đặc quyền dành riêng cho kẻ dốt. Ngay cả những công ty thành công nhất cũng có đôi lần thất bại và điều đó không hẳn đã tệ. Thất bại là những bài học quý giá.

- New coke - một loại coca mới của coca-cola.
- 2 dòng PDA của Apple là Newton và Lisa
- Bộ phim 1941 của Steven Spielberg
- Điện thoại video AT&T
- McLean Deluxe của McDonald's
- On-line của Levi's
- Wal-Mart của Nhật Bản
- Virgin cola
- Đội đua công thức 1 (Formula 1) của Honda
- Đầu ghi video Betamax của Sony

can đảm khai tử một dự án con cưng là biểu hiện của một công ty lớn. Năm 2005, Intuit, công ty thiết kế phần mềm kế toán và thuế có trụ sở ở Mountain View, california, tung ra một sản phẩm nhằm vào nhóm đối tượng chịu thuế trẻ tuổi thông qua một trang web tên RockYourRefund.com. cái tên rõ ràng là gây ấn tượng với nhóm đối tượng trẻ tuổi, nhưng thuế thì có đời nào là trò vui? Intuit đưa ra các gói giảm giá cho những người trẻ tuổi khi đi du lịch, hoặc mua sắm sản phẩm điện tử và cung cấp dịch vụ hoàn trả thuế thông qua việc cấp một thẻ visa trả trước. Dự án này thất bại, nhưng vào cuối năm đó, nhóm thực hiện dự án đã nhận được một giải thưởng từ chủ tịch hội đồng quản trị công ty Scott cook, người đã nói rằng: “chúng ta chỉ thất bại khi chúng ta không học được gì từ thất bại đó”.

## Từ bỏ theo đuổi thành công

Đôi khi những thất bại trước mắt cản trở thành công về sau. Một quyết định dựa trên mục tiêu tầm ngắn khi nhìn lại sẽ có vẻ như thiển cận. Năm 1996, General Motors tung ra dòng xe chạy điện EV1 nhằm ứng phó với các qui định ngày càng gắt gao về lượng khí thải cho phép của california. GM quyết định rút lại việc tung EV1 khi mới sản xuất được 2.000 chiếc vào năm 1999. Những tính toán bi quan cho rằng chi phí sử dụng xe cao gấp hai lần so với doanh thu dự tính từ việc cho thuê xe, và thế là họ không bao giờ định sản xuất EV1 để bán. Từ đợt tung sản phẩm lần đầu, EV1 đã là một thất bại, nhưng đến cuối 2008, CEO lúc đó của GM là Rick Wagoner phát

biểu rằng việc hủy bỏ kế hoạch tung EV1 là một trong những quyết định tồi tệ nhất của mình. Trưởng bộ phận Nghiên cứu & phát triển của GM ông Larry Burns cũng phát biểu, nếu lúc đó GM vẫn kiên trì theo đuổi kế hoạch thì hẳn chiếc chevy Volt đã “ra đời sớm hơn 10 năm”. EV1 có thể thất bại về mặt thương mại, nhưng không cần phải có đầu óc cao siêu gì cũng có thể hình dung ra viễn cảnh khả quan khi các nguồn năng lượng thay thế trở thành một nhân tố quan trọng trong việc cạnh tranh trong thị trường xe hơi. Nói vậy có nghĩa EV1 đã có thể cứu được GM? Tôi không chắc, nhưng kinh nghiệm với EV1 đã giúp GM cạnh tranh tốt hơn trong một thế giới ngày càng “xanh”.

Bước đầu tiên là xác định các khả năng dẫn đến thất bại từ sớm, và bước thứ hai và quan trọng hơn là rút ra bài học từ thất bại. Năm 2000, Virgin Atlantic Airways đã bỏ ra 67 triệu đôla đầu tư vào một loạt các loại ghế ngủ mới cho khoang hạng nhất. chỉ sau đó chưa đến một năm, British Airways, đối thủ chính của Virgin, đã tung ra dịch vụ cao cấp cũng cho khoang hạng nhất, nhưng là giường thật chứ không phải là ghế ngủ nữa. Virgin ngay lập tức bị mất ưu thế cạnh tranh. Nhưng Virgin sau đó đã cho tất cả chúng ta một bài học bổ ích, khi tiếp tục giao phó nhiệm vụ “phản công” British Airways cho chính người thiết kế ra loạt ghế ngủ trước đó. Virgin đã thể hiện một niềm tin và sự chịu đựng thất bại đáng nể. Sự kiện ngày 11/9 không làm công ty lung lạc; Virgin tiếp tục kiên trì với dự án, và năm 2003, sau khi đã đầu tư 127 triệu đôla, Virgin đã tung ra dịch vụ “phòng hạng nhất” trên máy bay

của hãng và lập tức nhận được sự hoan nghênh rộng rãi. Tôi đã đi thử chặng Los Angeles - London của British Airways và chặng bay 24 tiếng từ London đến Sydney quá cảnh tại Singapore của Virgin và tôi có thể cam đoan rằng, sự đầu tư của Virgin đáng đồng tiền bát gạo.

Một ví dụ nữa là Home Depot. Ngày 30/4/2009, Home Depot đóng cửa trang web tiếng Tây Ban Nha của họ chỉ sau 4 tháng hoạt động. Trang web bán 40.000 chủng loại hàng hóa này là kết quả của một nghiên cứu chỉ ra rằng khách hàng nói tiếng Tây Ban Nha thích mua hàng bằng tiếng Tây Ban Nha ngay cả khi họ nói được tiếng Anh. Tuy nhiên, doanh số thì lẹt đẹt; và Home Depot đã phát hiện ra rằng, hơn nửa số khách hàng ghé qua trang web là từ các nước không có cửa hàng hoặc không có dịch vụ giao hàng của Home Depot. Và dĩ nhiên là công ty đã đóng cửa trang web trước khi mất thêm tiền của và công sức.

Trong vụ khủng hoảng thị trường viễn thông năm 2001, những dự đoán quá lạc quan về nhu cầu gia tăng băng thông đã khiến doanh thu của công ty chuyên sản xuất thủy tinh chuyên dụng corning rớt từ 7 triệu xuống còn 3 triệu đôla chỉ trong vài tháng - một thảm họa khó có thể tưởng tượng. corning trước đó đã “ngồi mát ăn bát vàng” nhờ nhu cầu cao về sản phẩm sợi cáp công nghệ cao của họ, tuy nhiên, có bao nhiêu công ty có thể đỡ nổi mức sụt giảm doanh thu lên đến 57%? Sau thảm họa đó, ban lãnh đạo công ty đã hạ quyết tâm sẽ không bao giờ để công ty rơi vào tình trạng tương tự lần nữa. Họ đã thiết lập một qui trình quản lý mới nhằm hỗ trợ cho việc nhận diện và xử lý các vụ suy thoái tương tự trong tương lai. Qui trình đó kết hợp một loạt các cơ chế cảnh báo sớm nhằm tạo ra nhiều thời gian cho việc chuẩn bị ứng phó, cộng với một loạt các chiến thuật nhằm sống sót qua suy thoái. cuộc suy thoái năm 2008 là đợt kiểm tra chất lượng qui trình đó của họ. corning không hoàn toàn miễn nhiễm với cuộc suy thoái, họ đã sa thải 13% nhân công nhưng ban lãnh đạo công ty đã được chuẩn bị tinh thần và “vật chất” khá tốt để đối phó với sự xuống dốc nhanh chóng của ngành kinh

tế. Không chỉ nghiên cứu về khách hàng của mình, Corning còn thực hiện nghiên cứu khách hàng của khách hàng để có thể phát hiện sớm các dấu hiệu căng thẳng của thị trường, đồng thời đưa ra các kế hoạch chiến thuật giả định nhằm hỗ trợ công ty trong việc ứng phó với hàng loạt các tình huống bị dồn chân tường có thể xảy ra. Điều này đã giúp tăng thêm tự tin và tốc độ cho các cấp quản lý của công ty trong nỗ lực giảm thiểu tác động của suy thoái toàn cầu - một bức tranh hoàn toàn khác so với năm 2001 khi công ty đã phải sa thải gần 50% số nhân viên.

Việc phát triển một hệ thống cảnh báo sớm kết hợp với kế hoạch phục hồi sau “chấn thương” đã tạo nên một công cụ cực kỳ hiệu quả cho các cấp quản lý trong việc đối phó với các sự kiện khó lường nhưng gần đây lại xảy ra với tần suất ngày càng cao, ảnh hưởng mạnh mẽ đến nền kinh tế toàn cầu. Việc sử dụng những hệ thống như vậy đã trở nên ngày càng phổ biến ở mọi lĩnh vực, từ dự báo và thiết lập phương án di tản sớm cho hai trận bão lớn Katrina và Rita vào năm 2005, cho đến hệ thống cảnh báo dịch của Tổ chức Y tế Thế giới được thiết lập nhằm kiểm soát dịch cúm H1N1 năm 2009.

Việc lên kế hoạch để đạt thành công trước hết phải tính đến cả việc nhận diện các khả năng thất bại. Việc bảo đảm ngăn chặn các kế hoạch bất-khả-thất-bại tiếp cận ngân sách bỏ ngõ là một bước quản lý thông minh. Microsoft đã tạo ra một phòng thí nghiệm nghiên cứu phát triển nhanh trên mạng mang tên Live Labs và việc quản lý ngân sách cho dự án này là một bước đi tiến bộ khi từ đầu Microsoft đã nhấn mạnh với nhóm thực hiện rằng ngân sách được duyệt ban đầu sẽ là ngân sách chốt và không bảo đảm sẽ ký thêm ngân sách trong quá trình thực hiện. Bản thân các dự án phải luôn chứng tỏ tính hợp thời lẫn tiềm năng của chính mình để bảo đảm được rót ngân sách liên tục giống như mô hình đầu tư mạo hiểm. Việc theo đuổi ngân sách bổ sung theo kiểu này bảo đảm sự khích lệ liên tục với những người thực hiện dự án, đồng thời cũng giúp tránh được việc đổ tiền bạc và công sức vào những chương trình không còn ý nghĩa. American Express cũng sử dụng

qui trình tương tự để đánh giá mức độ khả thi của các dự án của họ. Một dự án có thể đi đúng tiến độ (về thời gian, chi phí, chất lượng), nhưng nếu cơ sở ban đầu của dự án không còn ý nghĩa thực tế, nó cần phải được “khai tử” ngay lập tức.

New coke – Một bài học quản lý xuất sắc

CUỘC CHIẾN DÀNH QUYỀN BÁ CHỦ NƯỚC GIẢI KHÁT COLA đã diễn ra hàng thập kỷ nay giữa coca-cola và Pepsico, khi hai đại gia này liên tục kèn cựa nhau từng mẩu thị phần. Trận quyền anh nổi tiếng “Rumble in Jungle” giữa George Foreman và Muhammad Ali chẳng là gì khi đem so sánh với cuộc chiến coca-cola và Pepsico. Năm 1985 là năm thứ 15 liên tiếp chứng kiến sự sụt giảm đều đặn thị phần của coca-cola, dù lúc đó coca-cola vẫn đang dẫn đầu thị trường. Pepsi thì dẫn đầu doanh số ở kênh siêu thị vào những năm 70 và đang dần bắt kịp coca-cola về tổng doanh số. Nếu Pepsi chỉ cần thuyết phục được một khách hàng lớn như McDonald’s đổi thực đơn sang Pepsi thì ngay lập tức Pepsi sẽ tiệm ngòi đầu.

Thành công của Pepsi dựa trên một chiến dịch marketing vô cùng rầm rộ mang tên “Thế hệ Pepsi” nhằm định vị Pepsi như một thương hiệu có tinh thần trẻ trung và sành điệu. Nằm trong chiến dịch “Thế hệ Pepsi” là phần “Thử thách Pepsi” - một cuộc thử sản phẩm không cho biết nhãn hiệu nhằm chứng minh rằng khách hàng thích hương vị của Pepsi hơn coca-cola. Rõ ràng là coca-cola yếu thế ở điểm này, nhưng CEO Robert Goizueta có một giải pháp - chế tạo công thức mới cho coke. Một loạt các cuộc nghiên cứu thử sản phẩm ở 20 thị trường khác nhau đã cho thấy sự vượt trội của coke công thức mới so với Pepsi và công thức cũ đã tồn tại 99 năm trước đó của coke thì về chót. Tổng giá trị thị phần ước tính đạt được từ công thức mới này là 760 triệu đôla bên cạnh doanh số hiện tại. Kết quả nghiên cứu rất thuyết phục, và quyết định đã được đưa ra - New coke sẽ được tung ra thị trường vào ngày 23/4/1985, thay thế cho công thức truyền thống.



Khi thông tin của chiến dịch bị rò rỉ, Pepsi đã phản ứng bằng cách tung ra quảng cáo nguyên trang báo giấy với hàng tit châm chọc “The Other Guy Just Blinked (Gã kia lại chột dạ nữa rồi)”.

coke vẫn kiên trì, nhưng làn sóng phản ứng ngày càng dâng cao. chỉ vài tuần sau khi được tung ra, công ty đã nhận được hơn 400.000 thư than phiền; đường dây nóng cho khách hàng của coke tăng từ 400 lên 1.500 cuộc gọi mỗi ngày, và một khách hàng phản đối đã lập một nhóm mang tên Hội những người uống coca cola cũ của Mỹ nhằm vận động đưa coke công thức cũ trở lại thị trường. Đối mặt với sức ép ngày càng gia tăng và doanh thu ngày càng âm ảm, coca-cola đã ra tuyên bố hồi phục lại coke công thức truyền thống vào ngày 10/7, tức chỉ 79 ngày sau khi New coke ra đời. coke thừa nhận mình đã sai. Một trong những công ty thành công nhất nước Mỹ lúc ấy đang được điều hành bởi một trong những CEO xuất chúng đã can đảm thừa nhận một trong những nước cờ lớn nhất trong lịch sử marketing của mình đã thất bại.

Nhưng đó có thực sự là một thất bại?

Muốn thành công trong kinh doanh thì phải mạo hiểm, và điều đó cũng có nghĩa ta phải chấp nhận đôi lần thất bại. Theo tôi, câu chuyện New coke là một ví dụ rất điển hình cho khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng và hiệu quả của dàn quản lý công ty. Thay vì tiếp tục theo đuổi một chiến lược đang thất bại vì cái tôi kiêu ngạo của mình, những nhà quản lý của coca-cola đã quyết định quay về đường cũ và thú nhận mình đã thất bại. Nếu không làm như vậy thì liệu thiệt hại có còn đếm xuể? Ngay cả CEO của Pepsi lúc đó là Roger Enrico cũng đã công nhận phản ứng nhanh nhạy của coke trong việc chấp nhận mạo hiểm và chấp nhận thất bại. Không có bất kỳ ai trong dàn quản lý cấp cao của coke bị sa thải sau sự việc, và điều đó càng cho thấy rõ thông điệp mạnh mẽ của coke trong việc sẵn sàng mạo hiểm và chấp nhận thất bại.

Hồi sau của cuộc phiêu lưu mang tên New coke còn thú vị hơn nhiều. Cuối năm 1985, coke trở lại vượt mặt Pepsi, và giữ vững vị trí đó cho đến ngày hôm nay. Trớ trêu là, ngay cả sau khi classic coke (coke kinh điển) được đưa trở lại thị trường, New coke vẫn tiếp tục chiến thắng cả Pepsi lẫn coke kinh điển trong các cuộc thử sản phẩm “mù”. 10 năm sau, coke đã đủ tự tin để tổ chức một lễ kỷ niệm ngày tung sản phẩm New coke. Trong buổi lễ, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO Robert Goizueta đã phát biểu, “chúng ta đã dám tiên phong trong việc thay đổi động lực thị trường đối với nước uống cola có đường - và chúng ta đã thực hiện nó - mặc dù mọi việc đã không đi theo hướng chúng ta đã định”. Ông còn nói thêm rằng câu chuyện New coke là một ví dụ xuất sắc cho việc “dám mạo hiểm một cách thông minh”. Thoạt nghe có vẻ giống lịch sử của chủ nghĩa xét lại, nhưng điểm khác biệt chính là thái độ kiên quyết và trung thực của coca-cola trong việc đổi mặt và chấp nhận thất bại, và đó là bài học cho tất cả chúng ta.

Trong một động thái tương tự, CEO cũ của Boeing Alan Mulally khi nhậm chức CEO của Ford đã tỏ thái độ hoài nghi khi công ty đã quyết định bỏ cái tên Taurus đã gắn liền với dòng xe bán chạy nhất trên thế giới trong suốt một thập niên. Ford đã thay thế nó bằng cái tên mới nghe hết sức sexy “Five Hundred” (tức “500”). Mulally đã yêu cầu khôi phục lại tên cũ, và dòng xe Taurus mới đã được tung ra thị trường vào 2009.

IBM – TỪ KẾ SÓNG SÓT TRỞ THÀNH NGƯỜI DẪN ĐẦU

LOU GERSTNER NỔI TIẾNG VỚI TƯ CÁCH LÀ người đã cứu sống IBM. Ông nhậm chức chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm CEO vào ngày cá tháng Tư năm 1993. Lúc đó, hội đồng vẫn đang tranh cãi về việc liệu IBM, một công ty có bề dày lịch sử, có sống sót nổi hay không. Năm đầu tiên ông tại chức, công ty thua lỗ 8 tỉ đôla. Là người ngoài, ông không thông hiểu sâu sắc văn hóa của IBM - một điều vừa là lợi thế vừa là bất lợi của ông. Gerstner vốn là người của tập đoàn tư vấn quản trị McKinsey và chuyển qua IBM từ công ty

thuốc lá R.J. Reynolds. Là người ngoài, ông có khả năng xem xét lại hoạt động kinh doanh của IBM với một cái đầu lạnh. Ví dụ, ông đã nhanh chóng khai tử hệ thống điều hành xấu số OS/2 của IBM. Về mặt kỹ thuật, OS/2 vượt trội hơn so với Microsoft (OS/2 giống như Betamax và Microsoft chỉ như VHS), nhưng nó vẫn không giúp OS/2 đánh bại được thế thống trị về mặt thương mại của Microsoft. Các kỹ sư của IBM, những người đã dành những năm quý giá của cuộc đời cho OS/2, không thể nào chấp nhận được quyết định đó, nhưng thị trường đã lên tiếng - OS/2 là một thất bại và gây hao tổn tiền của và công sức.

Những quyết định hợp lý và tinh táo của Gerstner đã hồi sinh IBM. Tính đến lúc ông nghỉ hưu năm 2002, công ty đã trở lại đường đua với lợi nhuận 7,7 tỉ đôla - nhưng đó chỉ mới là Hồi Một. CEO mới Sam Palmisano muốn kế tục di sản của Gerstner, nhưng ông cũng nhận ra rằng để đưa IBM trở lại ngôi đầu còn rất nhiều việc phải làm. Giai đoạn từ 1995 đến 2004, IBM đã thành công trong việc tăng doanh thu từ 70 lên 96 tỉ đôla nhưng tỷ lệ lãi gộp đã giảm 5% khi một số doanh nghiệp của công ty bị cạnh tranh. Danh mục đầu tư của công ty lúc đó đã buộc họ phải tìm cách giảm chi phí nhằm tăng lợi nhuận - về lâu dài thì đây không phải là một chiến lược bền vững. Giải pháp là tái định vị công ty. Palmisano đã cắt bỏ những mảng kinh doanh không đem lại nhiều lợi nhuận như máy tính cá nhân và ổ đĩa cứng và tập trung vào những mảng kinh doanh lợi nhuận cao như phát triển phần mềm tư vấn cho những đại gia như PriceWaterhouseCoopers và Cognos. Kết quả khá rõ ràng. Tổng doanh thu của năm 2007 nhỉnh hơn 2004 không là bao, nhưng thu nhập ròng đã tăng hơn 38% từ 7,5 lên 10,4 tỉ đôla; và tỷ lệ lãi gộp tăng từ 36,9% lên 44,1%. Năm 2008, năm của cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới, thậm chí lại là một năm tốt hơn nhiều cho IBM: Doanh thu tăng đến 103,6 tỉ đôla và thu nhập ròng đạt mức 12,3 tỉ đôla. IBM bám bụng bán đi phần kinh doanh máy vi tính cá nhân, một ngành mà IBM đã góp phần gây dựng. Dù sao câu chuyện chế tạo máy vi tính cá nhân của IBM đã đi vào lịch sử kinh doanh - nhưng bán nó đi là một quyết định đúng đắn, giống như quyết định khai tử

OS/2 15 năm trước đó của Gerstner.

IBM đã chứng tỏ tài năng của mình không chỉ dừng lại ở việc bán máy tính và phần mềm - hiện tại IBM đang giúp hai thành phố Stockholm và Singapore trong cuộc chiến chống tắc nghẽn giao thông và phát triển hệ thống giảm thất thoát cho lưới điện, đồng thời đầu tư rất nhiều vào chương trình táo bạo Smarter Planet của họ được công bố vào cuối 2008.

## Mythbuster Wisdom

Năm 1982, IBM, Commodore, Apple và Radio Shack chiếm 75% thị phần thị trường máy tính cá nhân. Ngày nay, chỉ còn mỗi Apple là vẫn còn kinh doanh máy tính cá nhân.

Khả năng lường trước thất bại và đưa ra những phản ứng dứt khoát là yếu tố quan trọng trong việc đánh giá một công ty lớn. Nó không chỉ giúp tiết kiệm được nguồn lực mà còn trang bị cho một thế hệ các nhà quản lý công ty kinh nghiệm quý giá để theo đuổi sự mạo hiểm một cách hiệu quả. Liệu Chrysler có đủ can đảm để tung ra dòng xe minivan nếu không trải qua cơn thập tử nhất sinh đầu tiên trong thập niên 1980? Có phải kinh nghiệm của Sony với đứa con Betamax đã giúp họ nhận ra tầm quan trọng của việc kết hợp công nghệ hàng đầu với chiến lược marketing hiệu quả để công hiến cho cả thế giới máy Sony Walkman không? Apple đã học được những bài học gì từ thất bại của Newton để tạo nên thành công vang dội của iPod sau này?

## Hành động

· Ngoài việc đặt ra các yếu tố mấu chốt dẫn đến thành công, hãy hết sức chú

ý đến việc xác định những yếu tố có thể dẫn đến thất bại cho bất kỳ chiến lược, kế hoạch, dự án hay sáng kiến nào.

- Xác định các tiêu chuẩn “khai tử” cho mỗi một sản phẩm, dự án hoặc kế hoạch đầu tư. Hãy đặt câu hỏi: Trong những hoàn cảnh nào thì từ bỏ là hợp lý?

- Quyền được thành công là quyền phải đổ mồ hôi sôi nước mắt mới có được, chứ không đơn thuần là quyền được ai đó cấp phát.

- Hãy cẩn thận: Những CEO được mệnh danh là “ngôi sao nhạc rock” có thể do may mắn nhiều hơn là thực tài.

- Dứt khoát phải đánh giá các nhà điều hành. Hãy nhớ rằng, bạn có thể học được rất nhiều từ những công ty đang tìm cách khai trừ giám đốc điều hành của họ hoặc những công ty đã ngã ngựa.

- Trừng phạt thất bại (thay vì sự ngu ngốc) là trò của người tầm thường.

- Tội lỗi lớn nhất không phải là thất bại mà là không học được gì từ thất bại. (Benjamin Franklin)

- Đừng phí thời gian né tránh sai lầm mà hãy dành nhiều thời gian phân tích sai lầm để có thể giảm thiểu tác động của nó.

- Hồ nghi thất bại mà không hành động gì thì còn tệ hại hơn gặp thất bại bất ngờ.

## CHƯƠNG 5

### NGÂN SÁCH - CỬA ĐỊA NGỤC HAY CHÔN ĐÀY ẨM THỜI HIỆN ĐẠI

**Tôi không rõ thái độ của mọi người về việc** quản lý ngân sách là như thế nào, nhưng ngân sách nên là một chủ đề cốt yếu cần được quan tâm trong qui trình quản lý của một công ty. Lên ngân sách là một qui trình đòi hỏi nhiều hao tổn về thời gian, sức lực và sự tập trung, nhưng dường như ai cũng ghét việc này, và vì thế giá trị và lợi ích của ngân sách không được phát huy tối đa. Điều này hơn cả một sự đáng tiếc, nó là một tội ác.

Việc lên ngân sách là một qui trình lê thê và hay có xu hướng sa lầy vào các chi tiết tụn mủn; và kết quả giải ngân thì thường lập tức trở nên không phù hợp với tình hình thực tại. Tuy nhiên, ngân sách là yếu tố xác lập một công ty. Nó giúp phân bổ nguồn lực, đưa ra tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả hoạt động, có ảnh hưởng lớn với các chính sách quyền lợi; xác lập vị thế và quyền lực của một cá nhân - ngân sách của anh càng nhiều càng chứng tỏ anh quan trọng; là căn bản cho các báo cáo quản lý; và chi phối tất cả các hành vi và quá trình đưa ra quyết định liên quan đến quản lý và điều hành. Thế nhưng, cũng như đa số công ty, qui trình lên ngân sách của cruciant chứa đầy những sai lầm chết người.

### **HƯ CẤU: VĂN PHÒNG CỦA HENRY PRITCHETT - ĐẦU THÁNG 9 NĂM 2007**

HENRY PRITCHETT, CFO của cruciant, đang họp với Giám đốc phụ trách ngân sách Kevin Na. “Kevin, chúng ta phải công bố kế hoạch ngân sách vào tuần tới. Mọi việc thế nào rồi?”

Kevin có vẻ hơi lo lắng, “Mọi người trong nhóm đang làm việc cật lực để cập nhật mô hình năm ngoái cho phù hợp với những thay đổi trong cơ cấu tổ chức của công ty. Việc này phức tạp hơn dự tính, vả lại chúng tôi cũng phải

kết hợp với các kế hoạch năm tới của phòng Marketing và Phát triển sản phẩm. Khổ nỗi, bên đó lại đặt ngân sách dự trù theo mẫu của riêng họ, và Martha đã phải mất cả tháng vừa rồi để chuyển đổi các chi tiết trong mẫu của họ sang mẫu của chúng tôi. Vẫn còn kha khá việc phải làm, nhưng tôi nghĩ đến thứ 4 tuần tới thì hoàn chỉnh”.

Henry trả lời, “Hãy cố gắng hoàn thành vào thứ hai, anh cũng biết mất bao lâu để điền hết vào danh sách rồi đây. Trong phần hướng dẫn ngân sách, tôi muốn anh nhấn mạnh rằng trong quý này, chúng ta sẽ đặc biệt chú ý đến chi phí sử dụng nguồn lực bên ngoài công ty. chúng ta cần phải chia chi phí này làm đôi, một nửa dành cho tư vấn và nửa còn lại cho việc thuê nhân công tạm thời. Tôi muốn xem bản quyết toán hàng tháng. OK?”

“Được chứ”. Kevin trả lời. “Tôi chỉ không chắc về chất lượng của số liệu. Nhóm thực địa rất tệ trong việc quyết toán chi phí ngay sau khi quý đầu tiên kết thúc”.

“Năm nay mọi việc sẽ khác đi”, Henry nhấn mạnh. “Tôi đang nhờ White Hot nghiên cứu một hệ thống chính xác để tính điểm của mọi người. Nó sẽ giúp mọi người tập trung hơn. Ai cũng phải hiểu rằng ngân sách là công cụ quản lý quý giá nhất của chúng ta, và năm nay mọi người đều phải chịu trách nhiệm cho ngân sách của mình”.

Kevin gật đầu và nghĩ không còn lý do gì để tranh luận thêm về vấn đề đó.

Trên đường trở lại văn phòng của mình, Kevin nhớ lại buổi họp đầu ngày với một nhóm giám đốc kinh doanh. Ai cũng chê bai và ca thán về qui trình ngân sách - rằng nó quá lê thê và mức độ chi tiết của ngân sách mà công ty yêu cầu là quá vô lý. Một người trong nhóm thậm chí còn phát biểu rằng sau quý I, họ lại dựng lên số liệu nhằm yên tâm với chỉ tiêu doanh số thấp nhất có thể; một người khác thì nói anh ta không bận tâm lắm với ngân sách, chỉ cần có được con số tổng, còn chi tiết thì nhờ trợ lý tài chính điền vào. Một người

Thứ ba thì phát biểu cả qui trình là một sự phí phạm thời gian vì dù sao thì công ty cũng không thích các con số họ điền vào, và cuối cùng cũng sửa lại sổ sách bằng cách nâng doanh số và giảm chi phí. Anh này nói thêm rằng tại sao công ty không tự điền và công bố luôn để đỡ làm tốn thời gian mọi người. Bản thân Kevin cũng đôi lần tự vấn về ý nghĩa của toàn bộ qui trình này. Anh và nhân viên của mình đã dành 5 tháng ròng làm việc với qui trình này. Họ gửi đi hơn 500 mẫu báo cáo cho toàn công ty, sau đó thu thập lại, rồi phân tích trước khi gửi cho ban điều hành công ty xem xét. Năm nào kinh doanh suôn sẻ thì chỉ phải làm báo cáo 2-3 lần một năm - năm nào không sáng sủa thì 6-7 lần. Năm nay có vẻ không sáng sủa lắm và vẫn chưa đến thời điểm hốt hoảng phút 89.

Gần về cuối năm thường lúc nào cũng có khủng hoảng ngân sách và thường Steve hoặc Henry cứ thế tùy hứng tự động chỉnh sửa một vài con số trong báo cáo, ví dụ như cắt 5% khỏi tất cả các khoản chi. Việc này thường xảy ra vào đêm trước Giáng sinh, nên Kevin và nhân viên phải làm việc cật lực suốt kỳ nghỉ Giáng sinh để chỉnh sửa lại toàn bộ ngân sách để có thể gửi báo cáo hoàn tất cho tất cả các giám đốc bộ phận trước năm mới. Tháng giêng là dành cho việc trả lời cho các câu hỏi liên quan đến các con số trong bản báo cáo được “tân trang”, và thông thường một số giám đốc bộ phận sẽ phải gặp riêng Steve hoặc Henry để điều đình lấy lại một số khoản ngân sách của họ vừa bị cắt. Sau đó, nếu may mắn, Kevin có thể đưa ra bản ngân sách cuối cùng vào đầu tháng 2, và làm bản báo cáo so sánh với kết quả thực tế tháng 1. Vào đầu tháng 3, sự khác nhau giữa các con số thực tế và “tân trang” ngày càng rõ nét, và các giám đốc bộ phận bắt đầu bỏ qua tất cả các chi tiết trong ngân sách và chỉ tập trung vào việc đạt được chỉ tiêu ngân sách chung, có liên quan trực tiếp đến thưởng cuối năm của họ.

Khi về đến văn phòng, Kevin gọi Martha vào. Họ thảo luận yêu cầu vừa nãy của Henry và kết luận rằng thứ bảy này cả nhóm lại phải vào văn phòng làm việc. Không ai thấy vui vẻ về chuyện này, nhưng ít nhất cũng đã quen với



việc thường xuyên không được nghỉ thứ bảy.

công việc lên ngân sách ở cruciant là một quá trình cực nhọc, nhưng việc ấy lúc nào cũng vậy. các giám đốc bộ phận thì cứ đến gần mùa ngân sách lại thấy kinh hãi. Trong suốt 4, 5 tháng liên tục là các cuộc họp không ngưng nghỉ giữa các giám đốc bộ phận để xây dựng một bản kế hoạch rất chi tiết nhưng thường thiếu chính xác về kinh doanh của công ty trong năm tiếp theo. Kevin và Martha thì gửi những email dài lê thê để chỉ dẫn cách điền báo cáo chi tiết về mọi thứ, từ thời điểm thuê nhân viên mới cho đến bao nhiêu máy tính cần bổ sung cho mỗi bộ phận. Sau vài tuần điền dữ liệu, các mẫu báo cáo được gửi ngược lại Martha và cô sẽ dành rất nhiều giờ đồng hồ để tổng hợp dưới nhiều góc độ khác nhau - theo bộ phận, theo quốc gia và theo đơn vị kinh doanh. Đương nhiên sẽ có vô số lỗi tính toán cần phải kiểm tra lại với những bộ phận có báo cáo sai để sửa lại. chỉ đến khi giai đoạn này kết thúc thì việc phân bổ ngân sách mới có thể bắt đầu. Nó là phần phức tạp nhất trong toàn bộ qui trình ngân sách. Mục tiêu của nó đã từng được nhiệt liệt tán thưởng - dàn quản lý cấp cao của công ty muốn mỗi một giám đốc có được cái nhìn tổng quát về tất cả các chi phí trong bộ phận của mình, không chỉ là chi phí trực tiếp như lương, công tác phí hay đào tạo, mà còn là chi phí tiện nghi, IT, nhân sự và mọi hoạt động của cruciant. Mỗi giám đốc bộ phận phải thấy được tổng lợi nhuận lẫn thua lỗ trong phạm vi trách nhiệm quản lý của mình. các qui tắc phân bổ ngân sách này được đặt ra cách đây vài năm bởi một nhóm chuyên gia tư vấn, những người đã dành hàng tuần liên phân tích nhiều khía cạnh khác nhau về công việc kinh doanh của cruciant, nhằm xác định các yếu tố có thể khai thác để phân chia ngân sách cho các bộ phận trung tâm và tạo ra chức năng hỗ trợ giữa nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau. Một vài qui tắc thì rất rõ ràng, diện tích sàn được dùng để phân bổ ngân sách hạ tầng; tổng số nhân viên thì được dùng để phân bổ ngân sách nhân sự. Một vài nguyên tắc khác thì ít rõ ràng hơn - ví dụ ngân sách IT được tính dựa trên công thức kết hợp giữa đầu người, số máy vi tính hiện đang sử dụng, và dung lượng ổ đĩa còn trống. Không ai thực sự hiểu được

công thức này, bởi chúng đã bị thay đổi khá nhiều lần theo thời gian.

Sau khi việc phân bổ ngân sách đã hoàn thành, dàn quản lý công ty bắt đầu xem xét ngân sách cập nhật. Lúc này, Henry sẽ nhận thấy sự gia tăng chi phí là không chấp nhận được, và ra chỉ thị cho các phòng ban phải giảm ngân sách chi phí vài phần trăm. Đương nhiên, ngân sách doanh thu thì vẫn giữ nguyên.

Đàm phán ngân sách: Văn phòng của Phó chủ tịch Kinh doanh/Bán hàng Sarah coombs - Tháng 10 năm 2007

James, giám đốc kinh doanh vùng, bước vào văn phòng của Sarah để thảo luận kế hoạch kinh doanh năm tới. Sarah mào đầu bằng việc chúc mừng kết quả kinh doanh của năm vừa rồi và nói rằng đó là nền tảng vững chắc cho tăng trưởng kinh doanh của năm tiếp theo. James cũng tỏ vẻ đồng ý, nhưng cũng nhắc nhở Sarah về những yếu tố xảy ra lúc đó đã giúp cho nhóm của anh thành công. Buổi thảo luận bắt đầu bằng luận điểm đó của James, rồi Sarah tiếp tục đưa ra bản thảo kế hoạch thường cho năm tiếp theo. cũng như những năm trước, phần lớn tiền thưởng của James sẽ được quyết định bởi việc đạt chỉ tiêu được phân bổ cho nhóm anh, phần nhỏ còn lại sẽ được quyết định bởi thành tích của toàn công ty. Sarah yêu cầu James dành một vài tuần để soạn ra một vài con số sơ bộ cho cuộc gặp lần tới của họ. cô cũng nhấn mạnh mục tiêu tăng trưởng doanh số chung của công ty trong năm nay là 8 đến 10% và tăng trưởng lợi nhuận là 13 đến 15%. (chỉ tiêu mà những quản lý cấp cao như Sarah đưa ra luôn cao hơn con số thực sự cần đạt được. Nói chung thì cũng phải cần trừ hao đề phòng có nhóm kinh doanh nào đó không đạt được chỉ tiêu).

Trong hai tuần tiếp theo, James cùng với nhóm của mình làm việc cật lực để đưa ra một loạt các kịch bản khác nhau. Đến gần cuối, James họp lại với các quản lý của mình để cùng thảo luận mức độ khả thi của từng kịch bản. Hai kịch bản lập tức bị gạt bỏ, cái thứ nhất bị cho là sẽ không hấp dẫn được

Sarah, cái thứ hai thì vượt cả chỉ tiêu Sarah đưa ra và vì thế khả năng đạt được là không tưởng (vả lại không có lý do gì để tự đâm đầu vào tường cả). Vậy là còn lại 3 kịch bản. Kịch bản thứ nhất đưa ra các con số gần tương ứng với chỉ tiêu tăng trưởng và có vẻ được tán đồng nhiều nhất nhờ tính thực tế dựa trên nhận định tình hình hiện tại. Kịch bản thứ hai được gọi là kịch bản “đánh nhanh thắng nhanh”. Nếu có thể thuyết phục được ban lãnh đạo chấp thuận kịch bản hai thì cả nhóm có thể bắt đầu xài số tiền thưởng cho năm tới. Kịch bản thứ ba thì nằm đâu đó giữa hai kịch bản đầu và theo James thì “nếu nhất định phải theo kịch bản 3 thì chúng ta cần phải loại bỏ các khả năng làm cho nó ngưng trệ để có thể đạt được chỉ tiêu đặt ra”. Đến đó thì ai cũng đồng ý thảo luận như vậy là đủ và nhất trí để James đệ trình kế hoạch “đánh nhanh thắng nhanh” lên Sarah, và nếu Sarah từ chối, anh sẽ đưa ra kế hoạch 3 và sẽ không quên nhấn mạnh rằng kế hoạch này đòi hỏi nỗ lực gấp bội.

Trong buổi họp tiếp theo với Sarah, James trình bày kế hoạch. Sarah có vẻ hơi thất vọng. Tuy các con số nằm trong mức chỉ tiêu tăng trưởng đặt ra, Sarah kỳ vọng chúng phải cao hơn dựa trên đà từ năm ngoái. James đồng ý một cách thận trọng, và hứa sẽ xem xét lại các con số với một “con mắt sắc bén” hơn và sẽ trình bày kế hoạch mới trong vài ngày.

James về họp lại nhóm của mình và vui mừng tuyên bố rằng mặc dù không thích kế hoạch “đánh nhanh thắng nhanh”, Sarah chắc chắn sẽ bị thuyết phục bởi kế hoạch 3. Một vài ngày sau, anh trình bày kế hoạch này với Sarah và cô lập tức đồng ý. Đến cuối năm, cả nhóm hoàn thành kế hoạch dễ dàng. Sarah thì hân hoan, và James cùng với nhóm đều được nhận các khoản tiền thưởng hậu hĩnh. Doanh số của cruciant trong năm đã tăng 8%, nhưng các thị trường khác thì khá thất vọng, vì doanh thu của các đối thủ chính đã tăng đến hai con số. Nhưng chuyện đó chẳng ảnh hưởng gì đến James cả; chiếc Porsche anh mới tậu sẽ xuất hiện vào cuối tháng.

Duyệt ngân sách: Văn phòng của Henry - Tháng 10 năm 2007

Steve Borden xông vào văn phòng của Henry. Henry nhanh chóng kết thúc cuộc nói chuyện và gác điện thoại. Henry chưa kịp mở miệng, Steve đã ào ào, “Henry, cái gì đây? cái bản ngân sách này còn tệ hơn mớ giấy rách. Đụng đâu cũng thủng. Làm sao Rick có thể xin thêm 15% ngân sách marketing so với những gì chúng ta đã đồng ý trước đó với Nevis? Anh ta nghĩ cái quái gì vậy? còn Phil nữa, anh ta có biết là vốn năm nay sẽ bị thắt chặt vì mấy vụ phát triển sản phẩm mới hay không mà lại đi đòi 3 triệu đôla để phát triển hệ thống mua hàng mới? Đúng là nực cười; tôi sẽ sa thải hết mấy người đó!”

Henry ngồi đợi cho Steve xả hết giận, rồi điềm đạm nói: “Steve, đây là chỉ là bản ngân sách đề nghị đợt đầu. Anh nhớ năm ngoái không? chúng ta bị hụt 120 triệu đôla trong đợt chạy ngân sách đầu tiên. Tôi đang soạn một bản ghi nhớ cho từng nhóm để nhắc nhở họ về những cam kết của chúng ta về vụ Nevis. Rồi Tom bên White Hot cũng đang lên chương trình thảo luận một ngày vào tuần sau để giúp chúng ta đồng bộ hóa tất cả những chi phí liên công ty hiện đang bị tính đúp trong bản báo cáo. Tôi nghĩ đến cuối tháng chúng ta sẽ tiến đến rất gần con số mà anh mong muốn”.

Steve có vẻ đã hạ hỏa, và nói, “Phải như vậy chứ. Nhớ cập nhật cho tôi kết quả cuộc họp tuần sau. còn dự đoán quý IV như thế nào rồi?”

Henry thở dài, “có một vài thử thách nho nhỏ đây. Vừa mới kết sổ tháng 9 và tôi mới xem hôm qua. có một vài vấn đề khá nổi cộm ở một loạt các khoản thu và tôi đang tìm hiểu nhưng nhìn chung chúng ta vẫn trong mức 2 triệu của phân dự đoán cuối cùng. Lợi tức chỉ tăng tí xíu so với định hướng gửi cho bên phố Wall. có chút đỉnh lỏng lẻo ở các chi nhánh châu Âu mà ta cần phải tìm hiểu kỹ. Nhưng anh cũng biết rồi đấy, thời điểm kết toán của họ đi sau chúng ta một tháng, nên phải vài tuần nữa mới biết thực hư thế nào. Tuần sau khi qua bên đó anh thử chỉnh đốn họ lại một chút xem thế nào”.

Tải thêm ebook: [© Tải miễn phí ©](#)

“chắc chắn rồi. Tôi đã nói với hội đồng quản trị rằng ta có thể tiến được 2 cent, nhưng được 1 là tôi cũng thấy tốt rồi, miễn là chỉ tiêu Quý IV đạt được. Henry trả lời, “Tháng 12 luôn phức tạp, nhưng Sarah vừa bảo tôi công việc có vẻ rất chắc chắn vì vậy ta dứt điểm mấy vụ thương lượng càng sớm càng tốt.

Steve đứng dậy rời khỏi phòng, miệng nói, “Tôi sẽ họp mỗi ngày với Sarah để bảo đảm chúng ta kiểm soát được tất cả các vụ thương lượng này”.

Đầu tháng 11 năm 2007

Wanda coombes là giám đốc bộ phận bán hàng trực tiếp của cruciant. cô giám sát một nhóm 50 chuyên viên bán hàng trực tiếp đảm nhận tất cả đơn hàng từ những khách hàng nhỏ và trung bình, những người không có riêng người chăm sóc khách hàng toàn thời gian tại cruciant. cô đã dành nhiều tuần để lên kế hoạch ngân sách cho năm 2008, và điều này không hề dễ dàng. chỉ tiêu doanh thu của nhóm cô tăng 12%, nhưng cô lại được chỉ thị phải giữ nguyên mức chi phí như năm trước. Nếu muốn thuê thêm nhân viên nhằm đạt mức chỉ tiêu mới tăng này, cô phải cắt giảm chi phí ở những khâu khác để bù vào. Nhóm cô đã giảm đến mức thấp nhất có thể chi phí đào tạo và đi công tác, nhưng vẫn còn thiếu mấy ngàn nữa mới đủ thuê thêm một vài nhân viên kinh doanh mới. Hôm nay, Wanda họp với bộ phận IT và Nhân sự. Những cuộc họp kiểu này diễn ra khắp cruciant với mục đích để cho bên sử dụng và bên cung cấp các dịch vụ chính của công ty cùng bàn bạc và thống nhất mức độ cung cấp dịch vụ cho năm tiếp theo. cả IT và Nhân sự đều cung cấp cho nhóm của Wanda các dịch vụ như máy tính, máy in, tuyển người và đào tạo. Wanda mở đầu cuộc họp bằng việc đưa ra mục tiêu, “Để có thể đạt được chỉ tiêu cho năm tới, tôi cần phải giảm khoảng 75.000 đôla trong ngân sách phân phối cho hai bộ phận các anh. câu hỏi là chúng ta sẽ làm điều này như thế nào?”

Đại diện của IT phát biểu rằng ngân sách của họ đã bị “lạng” gần hết “mỡ”,

nếu tiếp tục “lạng” nữa thì sẽ không thể bảo đảm chất lượng dịch vụ. Đại diện của Nhân sự cũng phát biểu tương tự.

Wanda không vui, nhưng cô đã chuẩn bị tinh thần. “Tôi biết tất cả chúng ta đều bị áp lực tăng lợi nhuận cho năm tới, nhưng có vẻ nhóm của tôi đang phải trả quá nhiều tiền cho một vài dịch vụ mà các anh cung cấp. Ví dụ, tôi phải trả 6.500 đôla cho mỗi cái máy tính trong nhóm, trong khi tôi có thể ghé Best Buy để mua một cái với giá 600 đôla, tại sao máy của các anh lại đắt gấp 10 lần? còn với Nhân sự, các anh tính tôi 20.000 đôla cứ mỗi một lần thuê nhân viên mới. con số đó chiếm 40% lương khởi đầu của người đó. Những công ty tuyển người độc lập có tiếng nhất cũng chỉ tính tôi 33%”. Đại diện IT cố gắng giải thích rằng chi phí đó không chỉ là tiền máy; nó bao gồm cả chi phí phần mềm, chi phí bảo trì, hỗ trợ, liên lạc và bảo mật. Nhân sự thì làm bầm về sự cần thiết phải trang trải và cân đối chi phí giữa tất cả các bộ phận và đơn vị của công ty. Nhưng Wanda gạt tất. cô nhanh chóng kết thúc cuộc họp bằng cách yêu cầu cả hai bộ phận về xem xét lại ngân sách của họ. Vài ngày sau, cô nhận được ngân sách cập nhật và hài lòng khi thấy yêu cầu của mình đã được đáp ứng.

Vài ngày sau, Candice, CIO, thảo luận ngân sách với Henry. cô nói rằng cách duy nhất để cô đạt được chỉ tiêu là hoãn lại các kế hoạch nâng cấp hệ thống nhập đơn đặt hàng và xuất hóa đơn. cô cũng nhấn mạnh áp lực rất lớn phải cắt giảm chi phí của các bộ phận phát sinh doanh thu. Đồng thời cô cũng vui mừng thông báo nhóm của cô đã cắt được 15% chi phí dịch vụ nội bộ bằng cách xem xét và thay đổi công thức cân đối thu chi trong hệ thống kế toán. Điều này khiến chi phí IT tăng 7%, nhưng cô đã cân bằng nó bằng việc hoãn kế hoạch nâng cấp máy tính sang năm sau nữa. Henry có hỏi thêm một vài câu về kế toán nhưng rồi cũng ký chấp thuận ngân sách của Candice.

Năm tháng sau...

Wanda đang thảo luận với Sarah, phó chủ tịch kinh doanh, về hoạt động của

nhóm mình. cô giải thích rằng mặc dù nhóm đang vượt chỉ tiêu trong 3 tháng đầu tiên của năm, một số vấn đề quản lý đã xảy ra trong hai tháng vừa qua - “Vào đầu tháng 4, hệ thống đăng ký đơn đặt hàng bắt đầu gặp trục trặc. IT đã thông báo về việc hoãn nâng cấp phần mềm hệ thống do ngân sách cắt giảm, nhưng hậu quả của việc này vượt qua mức kiểm soát. chúng ta đã thông báo với khách hàng rằng chúng ta chưa thể xem xét đơn đặt hàng của họ hoặc cho họ biết ngày giao hàng và chúng ta sẽ gọi điện thông báo cho họ sau.

Đương nhiên họ không hài lòng chút nào. Khi chúng ta gọi lại, họ đã đặt hàng ở những công ty đối thủ của chúng ta. IT đã tìm được cách điều chỉnh lại hệ thống và làm nó hoạt động trở lại, nhưng vẫn chưa phải là lý tưởng. Máy tính của bộ phận tôi cũng bắt đầu gặp trục trặc nhiều hơn từ sau đợt điều chỉnh của IT, chắc chắn bộ nhớ bị quá tải và vì thế bị treo liên tục. cuối cùng, tôi đã phải đặt mua thêm 10 máy tính từ bên ngoài, và để bù vào tôi đã hoãn tuyển người mới đến quý IV. Ảnh hưởng chung của toàn bộ việc này là chúng ta đang hụt 8% so với chỉ tiêu”.

Phòng họp của ban giám đốc - Giữa tháng 11 năm 2007

Henry mở đầu cuộc họp: “Ngân sách của chúng ta sau đợt xem xét lần thứ 3 đã tốt hơn rất nhiều, nhưng vẫn còn hụt 15 triệu đôla. Steve phải thuyết trình cho hội đồng quản trị vào tuần tới, vì vậy chúng ta phải cùng nhau quyết định cân đối như thế nào để trám vào phần còn thiếu này. Rich, anh phải cắt 2 triệu đôla khỏi ngân sách quảng cáo quý III và quý IV. Sarah, cô cần hoãn lại việc tuyển nhân viên bán hàng của chi nhánh Ấn Độ từ quý I đến quý III và cắt chi phí công tác 10%. Phil, dự án hệ thống mua hàng mới của anh phải hoãn lại sang năm sau, Candice (CIO), cô cần phải thương lượng lại với MegaOffshore để giảm chi phí hàng tháng của họ xuống 250.000 đôla”.

Sarah hỏi, “Vậy chúng ta có giảm chỉ tiêu doanh thu luôn không?”. Henry nhìn cô và đáp, “Steve sẽ không giảm chỉ tiêu. cả tôi lẫn ông ấy đều tin rằng vẫn còn nhiều khoản có thể cắt giảm được trong ngân sách điều hành; nên

chúng ta cứ thế mà làm. Martha sẽ gửi lại cho mọi người bản ngân sách duyệt lại vào chiều nay, và tôi yêu cầu mọi người tuyên truyền lại bản ngân sách này cho tất cả nhân viên trong bộ phận và yêu cầu họ sửa lại ngân sách cho tương ứng, rồi nộp lại cho tôi vào cuối tuần này. cuộc họp kết thúc. cảm ơn”.

## **Thực tế: Không chỉ mất thời gian**

MỘT CÔNG TY CỔ TRUNG BÌNH cần từ 3 đến 6 tháng để lên kế hoạch ngân sách năm. Như Jeffrey Pfeffer đã bình luận trong cuốn “*What were they thinking*” (*Họ đã nghĩ gì*, Harvard Business School Press, 2007), “Tất cả sức lực và thời gian bỏ ra cho việc này [ngân sách] không đem lại lợi ích gì đáng kể cho ai”.

Mọi người trong công ty bỏ ra hàng ngàn giờ cần mẫn so sánh ngân sách năm trước hoặc kết quả sơ bộ của năm hiện thời để soạn ra ngân sách chấp nhận được cho năm sau. Thời điểm lên ngân sách mới luôn gắn liền với lịch kế toán. chi tiết là bản chất của việc này, mỗi một kế hoạch ngân sách thường dài đến 200 dòng, liệt kê theo từng tháng trong suốt năm tài chính tiếp theo. Lý tưởng là sau khi lập ngân sách, trước khi năm tài chính bắt đầu, ngân sách mới sẽ có đầy đủ ý nghĩa trong vài tuần. Với rất nhiều công ty, thời gian sống có ý nghĩa này của ngân sách có khi còn ngắn hơn cả thời gian người ta dành để soạn ra nó. Với các công ty có năm tài chính nằm gọn trong năm dương lịch, thì quý IV năm 2008 giống như một cảnh trong phim *Groundhog Day*: thị trường tài chính bắt đầu trượt dốc không phanh, tín dụng bị đóng băng, sức mua đột ngột giảm, các công ty buộc phải chỉnh sửa ngân sách năm 2009 gần như hằng tuần. Người ta miệt mài đến tối mịt trong văn phòng để đưa ra các ước tính mới về doanh thu hoặc chi phí để rồi công sức gần như đổ sông đổ biển vì chẳng có con số nào ứng được với thực tế.

cuối quý I năm 2009, các công ty hầu như đã hủy bỏ hết các kế hoạch ngân sách ban đầu và phải giải thích cho các nhà đầu tư về mức dự đoán cực thấp



cho doanh thu trong suốt thời gian còn lại của năm. Tháng 2/2009, Deutsche Telecom dự đoán lợi nhuận doanh thu năm 2009 sẽ là 19,5 tỉ Euro; 8 tuần sau, công ty đưa ra cảnh báo về sụt giảm lợi nhuận với con số dự đoán mới là 18,7 đến 19,1 tỉ Euro. công ty đổ lỗi cho sự sụt giảm kinh tế toàn cầu, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và sự yếu đi của một số đồng tiền ở một vài thị trường trọng yếu. Tôi thấy có nhiều bài học ở đây. Thứ nhất, con số dự báo ban đầu có một số lẻ (rất chi tiết, nhưng lại không chính xác). Thứ hai, con số dự đoán cập nhật lại được thể hiện theo khoảng (ít chi tiết hơn nhưng thực tế hơn). Thứ ba, những lý do đưa ra để giải thích cho mức dự đoán thấp hơn ban đầu như kinh tế sụt giảm, cạnh tranh gay gắt hay đồng tiền mất giá đều đã lan tràn trên các phương tiện thông tin đại chúng suốt 8 tuần trước đó. cuối cùng thị phần của Deutsche Telecom giảm 7,2%, tức gấp 3 lần mức dự báo. Và đương nhiên đội ngũ nhân viên tài chính của Deutsche Telecom sẽ phải làm việc rất vất vả để điều chỉnh lại ngân sách theo mức sụt giảm thị phần.

### Trí tuệ Mythbuster

Với công việc lập ngân sách, cái khó không phải là trình bày chi tiết, mà là chi tiết gì.

### CHI TIẾT KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ CHÍNH XÁC

Tôi chỉ có thể bảo đảm một điều rằng, ngân sách càng chi tiết thì khả năng sai của nó càng cao. chúng ta không sở hữu các quả cầu pha lê của các bà đồng, vì thế, chi tiết không đồng nghĩa với sự chính xác. Nhưng chúng ta cứ đòi hỏi chi tiết với hy vọng hão huyền rằng đột nhiên chúng ta sẽ “nhìn thấy” được tương lai. Điều này không chỉ tốn thời gian mà còn cực kỳ nguy hiểm. Tính cụ thể và chi tiết của ngân sách chỉ tạo ra sự ảo tưởng về tính chính xác.

**Đúng - đó chính là tôi**

Một trong những số liệu nổi tiếng nhất về quá trình lên ngân sách là: một công ty trung bình mất khoảng 25.000 ngày công để lên kế hoạch cho một ngân sách trị giá 1 tỉ đôla. Số liệu này đã được trích dẫn trong rất nhiều bài viết và ít nhất là 4 cuốn sách, và tôi chính là người đã tính ra con số đó! Đó là năm 1998, khi tôi đang làm việc cho The Hackett Group, một công ty tôi đã chung tay thành lập năm 1991. Lúc đó, chúng tôi đang trong giai đoạn phân tích kết quả của một nghiên cứu định mức chuẩn cho qui trình lên ngân sách. Một ngày nọ, tôi đang ngồi trong văn phòng, ngập đầu trong các con số. Trên màn hình máy tính là những bảng tính đồ sộ, loại dữ liệu thống trị cuộc sống của tôi lúc bấy giờ. Tôi vò đầu tìm cách làm cho công việc này trở nên hào hứng, hay ít nhất cũng thú vị thêm được một chút. Khi cày xới các con số, tôi bắt đầu sắp xếp và tính toán tổng số công sức từ nhiều bộ phận khác nhau dành cho việc lên ngân sách. Sau khi tính theo nhiều cách, con số 25.000 ngày có vẻ đúng nhất. Sau đó, tôi cũng thử tính toán lại nhiều lần để kiểm nghiệm tính chính xác của con số này, và như người ta vẫn thường nói, con số này đã đi vào sử sách.

Từ đó đến giờ cũng đã hơn 10 năm và tôi không chắc liệu con số này hiện tại có còn giá trị; nhưng tôi cũng

không chắc là con số này đã giảm đi được đáng kể. công nghệ có thể giúp các công ty tổ chức các quy trình kinh doanh của mình tốt hơn, nhưng hình như ngân sách vẫn nằm ngoài tốc độ phát triển đó, và có khi còn trở nên chi tiết và phức tạp hơn (và kết quả là thiếu chính xác hơn). Theo tính toán của riêng tôi thì 25.000 ngày của ngày xưa có thể bằng khoảng 20.000 ngày bây giờ. Tuy nhiên, vì chi phí lao động cũng tăng đồng thời trong suốt chùng đó năm, 20.000 ngày vẫn tiêu tốn khoảng 10 triệu đôla trên 1 tỉ đôla doanh thu, tất cả chỉ để tạo ra một thứ thiếu tính khả thi trong hầu hết các trường hợp. Để xem con số này liệu có tiếp tục lan truyền hay không.

Hãy thử gọi điện cho dịch vụ dự báo thời tiết và hỏi xin thông tin chi tiết cho ngày 5/11 sắp tới. Bạn tự tin đến mức nào với câu trả lời của họ? Tôi chỉ có thể tự tin với một thông tin duy nhất là nó có thể (nhưng không nhất thiết đúng) lạnh hơn tháng 6 (với điều kiện bạn đang ở một nước thuộc Bắc bán cầu). Vậy đấy. Vậy mà chúng ta lại đi yêu cầu các giám đốc bộ phận lên kế hoạch ngân sách chi tiết hằng tháng cho tí tí thứ khác nhau trong suốt một năm tài chính kế tiếp. Nhìn vào tương lai xa như thế, những người chịu trách nhiệm lên kế hoạch ngân sách sẽ gặp phải tình thế tương tự như những chuyên gia dự báo thời tiết: Nguồn thông tin đáng tin cậy nhất cho kế hoạch ngân sách năm sau chính là ngân sách của năm trước. Bạn thử nghĩ xem, điều này cực kỳ linh nghiệm với năm 2008.

Việc lên kế hoạch ngân sách chi tiết đã trở thành căn bệnh trầm kha. Giám đốc các bộ phận cảm thấy tự hào về mức độ chi tiết của ngân sách của bộ

phận mình, và xem câu bình luận: “Một bản ngân sách cực kỳ chi tiết!” như một lời khen ngợi. Thực tế, nó là một lời khen ngợi dành cho sự phung phí thời gian và nhân lực quý giá; nhưng người ta không xem đó là vấn đề gì to tát.

Hầu hết ngân sách mô tả chi tiết các mức độ phát triển của công ty, ví dụ, làm thế nào để công ty đạt được mức lợi nhuận chính xác là 117,35 triệu đôla trong năm tới. Kết quả thực tế có thể đúng với dự báo tới mức nào? Không cao lắm, và thậm chí nếu có gần đúng đi chăng nữa thì đó thường đó là kết quả của sự loại trừ lẫn nhau giữa các yếu tố tích cực và tiêu cực trong bản dự báo. Thế nhưng, rất nhiều quyết định kinh doanh vẫn dựa trên các dự báo ngân sách, và điều này có thể cực kỳ nguy hiểm.

Giả sử ngân sách doanh thu dự kiến năm tới của công ty bạn là 241,36 triệu Euro. Bạn sẽ đưa ra các quyết định gì dựa trên con số đó? Giả sử bạn là giám đốc bộ phận sản xuất của công ty, việc dựa trên con số này để chuẩn bị đủ lực lượng sản xuất nhằm bảo đảm đủ số lượng hàng trị giá 241,36 tỉ Euro là hợp lý. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu doanh thu năm sau bị giảm? Nếu doanh thu chỉ đạt được 211 tỉ Euro, tức 87% doanh thu dự kiến, bạn sẽ ngồi thừ ra đó ngắm nhìn số máy móc hay nhân công bị đầu tư dư thừa.

Thử nghĩ xem quyết định của bạn sẽ thay đổi như thế nào nếu trong ngân sách có chỉ ra các yếu tố có thể ảnh hưởng tới sự thay đổi của số liệu ban đầu - nói cách khác, có một cái nhìn thực tế về sự bấp bênh của doanh thu trong tương lai. Giả sử thay vì đưa ra con số chính xác là 241,36 triệu Euro, tại sao ta không thử đưa ra khoảng dự đoán từ 210 đến 250 triệu Euro? Với tư cách giám đốc sản xuất, bạn sẽ nhìn vào khoảng dự đoán này và có thể cảm thấy khá tự tin rằng công ty có thể đạt được doanh thu ít nhất 210 triệu Euro. Từ đó bạn có thể lên kế hoạch chuẩn bị lực lượng để đạt được con số giả dụ là 215 triệu Euro, gần với mức dự đoán thấp nhất để giảm thiểu nguy cơ dư thừa lực lượng. Tiếp theo, để bảo đảm sản xuất nếu doanh thu vượt quá 215

triệu, bạn có thể quyết định chọn hợp đồng với đối tác thứ ba ở bên ngoài. Bạn có thể phải trả cao hơn một chút cho các hợp đồng này, nhưng bạn chỉ phải trả nếu bạn cần sản phẩm, điều này sẽ đem lại tính linh hoạt cho kế hoạch và tạo được khoảng an toàn cho việc đạt chỉ tiêu. Điều này nghe có vẻ đơn giản hóa quá mức vấn đề, nhưng đó là một ví dụ cho thấy việc đặt ra các mức độ khác nhau trong kế hoạch và ngân sách có thể giúp đưa ra các quyết định thông minh và sáng suốt hơn. Đương nhiên, khả năng dự đoán của bạn thay đổi tùy theo dạng ngân sách. Nếu phải ký hợp đồng thuê văn phòng dài hạn, bạn sẽ tự tin hơn nhiều với ngân sách chính xác hơn dành cho việc thuê văn phòng. Một ngân sách được xây dựng một cách thông minh sẽ chỉ ra được độ quan trọng lẫn mức độ tự tin của việc đưa ra con số dự đoán. Một cách để thực hiện điều này chính là đưa ra khoảng dự đoán như tôi đã trình bày. Nhưng cần nhớ, khoảng dự đoán rộng quá sẽ làm giảm mức độ tự tin và khả năng dự đoán.

cách thứ hai là đặt ra con số ngân sách cụ thể và đồng thời đưa ra mức độ tự tin về con số đó. Ví dụ, bạn đưa ra ngân sách thuê văn phòng là 150.000 đôla với mức độ tự tin là 99% vì đây là một hợp đồng thuê dài hạn; ngược lại, bạn đặt ra ngân sách cho hệ thống sưởi là 35.000 đôla với mức độ tự tin là 50% vì bạn không muốn ký hợp đồng dài hạn cho vấn đề gas và điện, bạn chỉ đưa ra con số dựa theo giá hiện thời của thị trường (và vì thế mức độ dao động là khá cao). Sử dụng ngân sách như một phương tiện truyền đạt mức độ chắc chắn (hoặc không chắc chắn) cho một khoản trong ngân sách là một bước cực kỳ quan trọng nhằm bảo đảm tính thực tế của ngân sách trong thế giới bất ổn ngày nay.

## **TẠI SAO CHÚNG TA LẠI LÊN KẾ HOẠCH CHO NHỮNG THỨ KHÔNG cần THIẾT?**

CHI TIẾT THÁI QUÁ KHÔNG PHẢI LÀ VẤN ĐỀ DUY NHẤT. Rất nhiều ngân sách đưa ra số liệu chi tiết về những vấn đề có rất ít hoặc hầu như

không có tầm quan trọng gì trong sự thành công của một công ty.

Khi phát biểu về sự thành công của công ty, các nhà lãnh đạo thường nói về những thứ như sự cải tiến, sự chú tâm đến khách hàng, hay đội ngũ nhân viên tài năng; nhưng đó bạn tìm được trong lời họ các chi tiết mô tả công ty đã đầu tư bao nhiêu cho những yếu tố tạo nên thành công này. Sẽ có rất nhiều chi tiết hay ho về chi phí hành chính, tiền thuê văn phòng, hay công tác phí, nhưng bạn khó tìm thấy được số tiền đã dùng để giữ chân những khách hàng ruột hoặc thu hút nhân tài.

Lời giải thích hợp lý duy nhất cho chuyện này là ngân sách là một hỗn hợp những thứ cực kỳ quan trọng và những thứ chẳng hề quan trọng tí nào - chúng chỉ là những lời ba hoa chích chòe của các vị CEO. Chắc chắn bạn không tin rằng phòng tài chính của công ty sẽ bỏ ngoài ngân sách những thứ quan trọng đúng không? 50 năm qua mọi thứ vẫn không thay đổi.

Thật không may là chúng ta cứ khăng khăng lên kế hoạch và làm báo cáo kinh doanh trên góc nhìn của kế toán hơn chứ không phải góc nhìn quản lý trong thực tế. Ngay bây giờ, chúng ta phải lên ngân sách (lên kế hoạch lẫn báo cáo) theo tư duy của một nhà quản lý, chứ không phải của một nhân viên kế toán.

Suốt hơn hai thập niên qua, đã có rất nhiều nỗ lực nhằm làm tăng tính khả thi của nội dung kế hoạch, ngân sách và báo cáo, nhưng rồi kết quả vẫn là những chi tiết và số liệu dài lê thê và rối rắm, không khác gì với kế toán truyền thống. Một ví dụ rõ ràng là việc sử dụng cách tính chi phí dựa theo hoạt động (Activity-based costing), viết tắt là ABc. ABc ra đời vào những năm 1980 nhằm nỗ lực đưa ra một cách trình bày rõ ràng hơn chi phí thực của các hoạt động kinh doanh. ABc đưa ra các quy tắc tính chi phí theo sản phẩm, quy trình hoặc các yếu tố kinh doanh khác. Mục đích của ABc là đáng khen ngợi, nhưng cuối cùng vẫn là “bình mới rượu cũ” - quy trình báo cáo của ABc vẫn chi chít số là số, chỉ cách trình bày khác đi một chút, và ABc

rốt cuộc vẫn chỉ là một qui trình kế toán quan liêu. Dường như tinh thần đó đã ăn sâu vào máu huyết của người làm kế toán, dù mục tiêu có đơn giản và rõ ràng đến đâu, kết quả kế toán đưa ra vẫn luôn phức tạp và khó hiểu.

Ở Mỹ, cơ quan chịu trách nhiệm ấn định tiêu chuẩn kế toán là Ủy ban Tiêu chuẩn Kế toán Tài chính (viết tắt là FASB hay FAS-B). Tuyên ngôn sứ mệnh của FASB là:

“...thiết lập và cải tiến các tiêu chuẩn kế toán tài chính và báo cáo kế toán tài chính với mục đích hướng dẫn và thông tin cho công chúng, bao gồm cả các nhà phát hành, các nhà kiểm toán và tất cả những người sử dụng các thông tin tài chính”.

Vậy là lần sau khi đọc báo cáo thường niên của một công ty, bạn đã biết nhờ ai mà thông tin trong bản báo cáo đó được rõ ràng và mạch lạc rồi nhé. các hướng dẫn báo cáo tài sản vô hình, vốn liếng và thuế má đều giúp đưa ra một bức tranh “gọn gàng và sáng sủa” về thực lực công ty.

Nhưng FASB chưa dừng lại ở đó. Tuyên ngôn sứ mệnh của FASB còn nêu cả nhiệm vụ “cải thiện lợi ích của báo cáo tài chính bằng cách tập trung vào các đặc điểm cốt lõi của báo cáo tài chính đó là mức độ xác đáng và tin cậy, và chất lượng của khả năng so sánh và nhất quán của số liệu, và duy trì các tiêu chuẩn nhằm phản ánh những thay đổi trong phương thức kinh doanh và môi trường kinh tế”.

Trí tuệ Mythbuster:

20 lý do để ghét công việc lập ngân sách

1. Tốn thời gian.

2. Quá nhiều chi tiết.
3. Thủng lỗ chỗ.
4. Bị sa lầy vào việc phân bổ ngân sách.
5. Phần thưởng chỉ dành cho những ai nắm được luật chơi.
6. chạy theo thời gian hơn công việc kinh doanh thực tế.
7. Được thực hiện bởi những người làm kế toán.
8. chỉ tập trung vào các con số.
9. Thiếu tính khả thi.
10. Bất chấp rủi ro.
11. Tính quản lý yếu.
12. Trách nhiệm giải trình kém.
13. Sai trọng tâm.
14. Mang tính thương lượng hơn là kế hoạch.



15. Liên kết kém với chiến lược kinh doanh.
16. Đầy ảo tưởng về sự chính xác.
17. Mang tính nội bộ quá cao.
18. Thường lỗi thời ngay lúc soạn thảo.
19. Khó cập nhật.
- 20. Gồm hàng ngàn bản tính.**

Ban thấy chưa, thật thú vị khi so sánh kết quả thực tế với mục tiêu ban đầu. Các báo cáo tài chính được công bố có được đánh giá theo mức độ xác đáng và tin cậy, và liệu chúng có thực sự phản ánh chính xác phương thức kinh doanh của thế kỷ XXI không?

Xin đừng hiểu sai ý tôi. Nhiệm vụ của FASB gần như là bất khả thi trong một môi trường kinh tế có quá nhiều hoạt động đa dạng cần được tinh lọc thành một bộ báo cáo tài chính ngắn gọn; nhưng sự thiếu rõ ràng và thiếu minh bạch là một trong những yếu tố bị lên án nhiều nhất trong các cuộc khủng hoảng tài chính trong 50 năm qua.

### **Mythbuster Wisdom:**

câu chuyện hoang đường về cân đối ngân sách

chính phủ Mỹ có một đơn vị gọi là Văn phòng Điều hành và Ngân sách (Office of Management and Budget - OMB). OMB là bộ phận lớn nhất ở cấp độ nội các với 500 nhân viên và có ngân sách hoạt động riêng (gần 80 triệu đôla năm 2007). Đương nhiên, chính phủ Mỹ đã nhiều lần nói về việc cân bằng ngân sách, thế nhưng, trừ một năm duy nhất dưới thời tổng thống Bill Clinton, để tìm được một ngân sách thực sự cân bằng bạn phải quay về tận thời Eisenhower năm 1957. Với các khoản chi kích cầu kinh tế năm 2009, chắc chắn chúng ta phải đợi rất nhiều năm nữa thì các từ “cân bằng”, “ngân sách” và “chính phủ” mới có thể đi chung được với nhau.

Nhưng đáng buồn là bản thân báo cáo công bố không phải là rắc rối thực sự. Tôi không cố sùỵ cho việc vứt bỏ hết toàn bộ cấu trúc hạ tầng các luật lệ về việc lập báo cáo đã được dày công xây dựng hàng thập kỷ. Thú thực tôi cũng có ý định đó, nhưng đó không phải là chủ đề của cuốn sách này. Rắc rối thực sự nằm ở chỗ nguồn thông tin mà các nhà quản lý thường sử dụng để điều hành kinh doanh cũng chính là nguồn thông tin được sử dụng cho báo cáo công bố; vì thế việc tập trung vào chi phí văn phòng và khấu hao có thể ảnh hưởng đến việc thu hút khách hàng mới và lưu dụng nhân viên. chúng ta sử dụng quan điểm kế toán tài chính đối ngoại để đưa ra các quyết định nội bộ, và điều này vô nghĩa. Không tin tôi ư? Hãy qua bộ phận kế toán của công ty bạn và hỏi xin một bản copy “biểu đồ hạch toán” - bản định nghĩa cách thức tập hợp dữ liệu cho mục đích kế toán từ tất cả các bộ phận của công ty. Bạn hiểu ý tôi rồi chứ? chúng ta phải đưa ra được một quan điểm kinh doanh phù

hợp với chính những con người tham gia vận hành kinh doanh, chỉ có như vậy thì các quyết định của chúng ta mới nhanh hơn, tự tin hơn.

### **Có đúng là công ty của bạn đang trên đường xuống vực không?**

QUI TRÌNH NGÂN SÁCH CỦA CÔNG TY BẠN có giúp công ty tối ưu hóa được nguồn lực phân bổ và có những chiến thuật thích ứng nhanh với những thay đổi của thị trường, hay nó chỉ là một bài thực hành khổ ải nhằm tạo ra hàng núi chi tiết mà lại rất ít tính thực tế? Hãy trả lời có nếu bạn đồng ý và Không nếu bạn không đồng ý với những câu phát biểu sau - bạn sẽ nhìn thấy định mệnh của mình. Liệu “cõi niết bàn” điều hành có đang chờ bạn, nơi lợi nhuận luôn tăng trưởng và bạn có thể nghỉ hưu bất kỳ khi nào bạn muốn? Hay đó sẽ là vạc dầu sôi của những bài phân tích biến động và những bài diễn văn xin lỗi?

1. chỉ tiêu ngân sách không được hiểu đúng hoặc không được thông tin rõ ràng ngay từ đầu quá trình lên ngân sách.
2. Việc lên ngân sách kéo dài hơn 3 tháng.
3. Và được duyệt đi duyệt lại ít nhất 3 lần.
4. các quản lý cấp cao thường xuyên thay đổi hoặc quyết định cắt ngân sách một cách độc đoán.
5. Ngân sách được xây dựng dựa trên cùng cơ cấu với sổ cái kế toán.
6. Nội bộ mất rất nhiều thời gian tranh cãi về nền tảng để phân bổ ngân sách cho các phòng ban và bộ phận trong công ty.
7. các chính sách khen thưởng liên quan trực tiếp với việc lên ngân sách.
8. Ngân sách được xem như phương tiện để các cấp quản lý thương lượng chỉ tiêu kinh doanh hơn là để xây dựng một kế hoạch phân bổ ngân sách hợp

lý.

9. Ngân sách của bất kỳ giai đoạn nào cũng có mức độ chi tiết như nhau.

10. Ngân sách năm trước hoặc kết quả ngân sách ngay thời điểm thực tại là cơ sở duy nhất mà các cấp quản lý dựa vào khi bắt đầu qui trình lập ngân sách.

11. Bảng tính là công cụ được lựa chọn để lập ngân sách.

12. Có rất ít các khoản không liên quan đến tài chính được đưa vào ngân sách.

13. Khi đã được duyệt, ngân sách là bất khả xâm phạm; tuyệt đối không được thay đổi bất kể thế giới đang có biến động gì.

14. Sự phân tích các dao động trong ngân sách hiếm khi xác định được nguyên nhân chính gây ra các dao động đó.

15. Hầu hết cấp quản lý đều xem ngân sách là một qui trình tài chính thuần túy mà họ không thể tác động nhiều trong quá trình thai nghén.

Kết quả của bạn thế nào?

Số câu trả lời

có ý nghĩa

0

Bạn là nhà quản lý xuất sắc (hoặc

một kẻ dối trá lão luyện!)

1 đến 5      Bạn xem trọng ngân sách, dù không thực sự thích nó!

6 đến 10    Ngân sách là nỗi đau có thật với bạn!

11 hoặc hơn      Lừa đã bén gót!

## **Học cách YÊU NGÂN SÁCH**

HÀNG NĂM, cứ VÀO KHOẢNG THÁNG 9, giám đốc bộ phận ngân sách sẽ gửi một email cho toàn thể công ty long trọng tuyên bố mùa lên ngân sách đã bắt đầu. Bạn có thể nghe thấy tiếng rên đồng loạt của các cấp quản lý khi hồi tưởng lại những mùa ngân sách đã qua. Những tháng tiếp theo sẽ là những ngày dài vật vã với những con số gây mù đầu. Kết quả của những ngày tháng đó là một bản ngân sách với mức độ khả thi không khác gì lời hứa trong vận động tranh cử của các chính trị gia. Như nhà quản lý huyền thoại Jack Welch đã nói trong cuốn sách *Winning* xuất bản năm 2005 của ông, “...qui trình lên ngân sách ở hầu hết các công ty là qui trình thiếu hiệu quả nhất trong hoạt động điều hành”.

Hầu hết các cấp quản lý đều ngăn ngấm việc lên ngân sách và xem nó như một sự phí phạm thời gian trong khi họ có hàng đống việc khác phải làm. Thật đáng buồn, đúng không? các công ty bỏ ra hàng ngàn giờ phác thảo, củng cố và tranh luận về ngân sách, để rồi cuối cùng, chúng chỉ là mớ giấy vô dụng với các cấp quản lý. Phản ứng thường thấy khi ngân sách rốt cục được phê duyệt là tiếng thở phào và bình phẩm: “Ồn trời, cuối cùng con ác

mộng năm nay cũng đã qua. Bây giờ tôi có thể quay lại với công việc thực sự của mình rồi”.

Jack Welch đã tóm tắt (xem bảng): Hầu hết ngân sách đều tách rời thực tế. Trớ trêu là giải pháp cho chuyện này không hề phức tạp tí nào. Năm bước đơn giản sau đây sẽ giúp biến đổi ngân sách từ một mớ hỗn độn mang nặng tính hình thức và quan liêu thành một công cụ giá trị để biến chiến lược thành hành động và mang lại kết quả mong đợi.

1. Lên ngân sách theo cách bạn điều hành kinh doanh, không phải theo cách làm kế toán.
2. Tách ngân sách ra khỏi các chính sách lương, thưởng.
3. Mức độ chi tiết của ngân sách phải khớp với khả năng dự đoán của bạn.
4. cập nhật ngân sách thường xuyên ứng với đánh giá tình hình kinh doanh gần nhất của công ty và thị trường nói chung.
5. Sử dụng ngân sách như công cụ hỗ trợ quá trình đưa ra quyết định chứ không phải để “trả treo” chỉ tiêu kinh doanh.

Jack Welch bàn về ngân sách

Ngân sách có cần thiết không?

*“cần thiết phải có một hình thức hoạch định tài chính nào đó: các công ty phải theo dõi số liệu”.*

Về ngân sách thời nay:

*“Qui trình lên ngân sách như hiện nay ở hầu hết các công ty đều mang lại kết quả không ai mong đợi. các cơ hội phát triển kinh doanh bị chôn vùi. Nó cổ súy cho những hành vi tiêu cực - nhất là khi tình hình thị trường thay đổi giữa chừng và mọi người cố ‘đưa ra con số’”.*

Vấn đề:

*“Hầu hết ngân sách đều xa rời thực tế”.*

Ngân sách cố định làm tê liệt các công ty và khích lệ những hành vi trái ngược với định hướng quản lý hiệu quả. Ngôn ngữ của ngân sách không phải là ngôn ngữ của một công ty hiệu quả. Những cụm từ thông dụng là “Khoản đó không nằm trong ngân sách” hoặc “Tinh thần là ‘không xài thì mất’” hoặc “Đi mà nói chuyện với bà ấy, bà ta có ngân sách nhiều hơn tôi” hoặc “Nhớ năm sau đưa khoản này vào ngân sách” Hoặc “Không thể thay đổi được, ngân sách đã được duyệt”. Đó là những biểu hiện của một công ty không biết mình đang làm gì.

Ngân sách là trở ngại đáng kể để đưa ra các quyết định nhanh chóng. các cơ hội hoặc nguy cơ bất ngờ hoàn toàn nằm ngoài ngân sách và có thể làm tê liệt quá trình đưa ra quyết định. các cấp quản lý thường tỏ ra bực dọc khi các khoản tiền hoặc nguồn lực cần thiết cho việc chớp lấy cơ hội hoặc giảm thiểu nguy cơ không nằm trong ngân sách, và cuối cùng họ án binh bất động. Hàng thập kỷ qua, phản ứng của những nhà quản lý đối với sự bấp bênh của tương lai là yêu cầu thêm chi tiết cho những chuyện không thể dự đoán

chính xác. Thực ra họ nên đầu tư thời gian và công sức để nghiên cứu những tình huống có thể ảnh hưởng đến hoạt động của công ty trong tương lai - đâu là cơ hội và đâu là thách thức; những thay đổi nào của thị trường có thể ảnh hưởng đến công ty trong tương lai; những dấu hiệu nào có thể dùng để cảnh báo sớm các nguy cơ và giúp công ty có thêm thời gian đưa ra kế hoạch thích ứng với những thay đổi trong tương lai. Đây là những điểm cần chú tâm, vì chúng giúp tăng thêm tự tin và đẩy nhanh tốc độ đưa ra quyết định.

Thật không may, sự quyết đoán và tốc độ không phải là những yếu tố được cân nhắc đến trong qui trình lập ngân sách. Nếu được thực hiện đúng cách, ngân sách có thể trở thành một công cụ năng động trong việc đánh giá các cơ hội cũng như rủi ro kinh doanh, đồng thời có thể giúp đưa ra nhiều lựa chọn để tối ưu hóa phân bổ nguồn lực nhằm đem lại kết quả kinh doanh vượt bậc. Vẫn cần phải thay đổi quá nhiều thứ trong hiện tại. Bạn có thể không ưa ngân sách, nhưng bạn cần biết cách xem trọng nó.

### Hành đŌng

- Hơn 30 ngày để lên ngân sách là quá dài.
- Lên ngân sách theo cách bạn điều hành kinh doanh, không phải cách làm kế toán.
- Khi nhìn vào ngân sách, bạn phải thấy được tất cả các yếu tố trọng yếu trong kinh doanh của mình cũng như các chiến lược và chiến thuật mà công ty dự tính thực hiện.
- Ngân sách phải mô tả được cách doanh nghiệp ứng biến tùy theo tình hình thị trường, nhằm hỗ trợ các cấp quản lý trong việc đưa ra các quyết định thích ứng với thị trường.
- Không nên gắn các chính sách lương thưởng với ngân sách.



- chi tiết không đồng nghĩa với sự chính xác khi soạn thảo kế hoạch, ngân sách hoặc dự báo.
- chi tiết trong kế hoạch ngân sách phải tương ứng với khả năng dự báo kinh doanh.
- Luôn luôn chủ động cập nhật ngân sách cho phù hợp nhất với những gì đang diễn ra trên thị trường; đừng cố bám víu niềm tin vào một kế hoạch ngân sách có thể đúng vào thời điểm duyệt nhưng có thể hoàn toàn vô dụng trong thời điểm hiện tại.
- Hy sinh chi tiết để dành chỗ cho các tình huống kinh doanh có thể xảy ra; càng có nhiều câu “nếu... thì...” trong ngân sách, bạn càng dễ dàng ứng phó với những tình huống có thể xảy ra.
- Hãy nhớ giá trị thực sự của việc lên kế hoạch và ngân sách “không nằm ở chỗ phải có số liệu chính xác... mà ở chỗ nó giúp bạn đưa ra các quyết định đúng đắn hơn về kinh doanh trong tương lai”. Peter Schwartz, *Nghệ thuật nhìn xa trông rộng (The Art of the Long View, NXB Doubleday, 1991.)*
- Hãy học cách trông chờ những điều bất ngờ; vì khi đó, những chuyện bất thường đã trở nên bình thường. Ngân sách của bạn đã sẵn sàng rồi mà?

# CHƯƠNG 6

## SỰ BẤT LỰC TRONG DỰ BÁO KINH DOANH

**Thủ tưỞng tưỞng, tháng 10/2007**, bạn đang ngồi trong văn phòng, cố gắng dự báo về giá dầu (hoặc giá nhà đất, tỷ lệ thất nghiệp hoặc doanh số xe hơi) nhằm hỗ trợ cho việc lên kế hoạch cho năm 2008. Sau một vài tính toán, bạn vẽ được một biểu đồ cho thấy sự gia tăng vượt bậc từ 45 đôla Mỹ một thùng lên 147 đôla vào giữa năm 2008, rồi lại rớt xuống 35 đôla vào cuối năm và rồi quay trở lại 70 đôla trong 6 tháng tiếp theo. Bạn nghĩ phản ứng của sếp bạn sẽ như thế nào nếu ông ta biết biểu đồ này sẽ là cơ sở để bạn lập kế hoạch năm 2008? Nếu chỉ là hoài nghi thì nghe lịch sự quá. Thời nay, thực tế còn lạ đời hơn cả tiểu thuyết.

Chúng ta phải thừa nhận rằng những sự kiện không lường trước được của thế giới hữu hình là chuyện có thể xảy ra hằng ngày, và sẽ luôn là như thế. Khi tôi đang viết những dòng này, trên các phương tiện thông tin đại chúng tràn ngập tin về bùng nổ đại dịch cúm H1N1 ở Mexico và chỉ sau đó vài ngày đã lan sang Vương quốc Anh, Phần Lan, New Zealand, Hàn Quốc và nhiều nước khác nữa. Ngay mới đây thôi, kinh tế của Mexico chính thức ngưng trệ trong suốt một tuần, và việc này xảy ra chỉ vài tuần sau khi hàng loạt tàu chở hàng bị hải tặc tấn công ngoài khơi Somalia, sân bay Bangkok bị phong tỏa trong 5 ngày, và bom khủng bố làm rung chuyển cả Mumbai. Những năm trước đây, những sự kiện như vậy chỉ làm cho tít tựa báo chí thêm hấp dẫn; còn giờ đây, chúng ảnh hưởng trực tiếp đến hàng loạt công ty hoặc tổ chức trên khắp thế giới - bởi ngày nay, các thị trường, các kênh cung cấp và các nền kinh tế phụ thuộc chặt chẽ với nhau. Đến khi nào ta mới nhận ra rằng việc quản lý và lên kế hoạch của chúng ta cần phải tính đến những kiểu sự kiện như vậy? Với cruciant, họ không hấn miễn nhiễm với các sự kiện như vậy, nhưng lại rất tự tin vào khả năng đương đầu và xử lý bất kỳ thử thách nào.

Hoạt cảnh: THÁNG 9 NĂM 2007

ALAN PARKES, Phó giám đốc bộ phận Kế hoạch chiến lược của cruciant, đang ngồi trong văn phòng cố gắng đưa ra những giả định làm nền tảng cho việc xây dựng kế hoạch năm 2008. Hàng chông các dự báo kinh tế từ tất cả các ngân hàng lớn nằm trên bàn trước mặt trong khi ông kiểm tra dữ liệu trực tuyến về tình hình hoạt động của từng thị trường một của cruciant. Tất cả các dự báo rất khác nhau nhưng đều có một điểm chung. Kinh tế thế giới sẽ chậm lại một chút trong năm 2008, nhưng vẫn mạnh ở Trung Quốc và các thị trường đang lên khác; tỷ lệ lạm phát sẽ tăng nhẹ; tỉ giá hối đoái ở mức 1,20 đôla Mỹ đổi 1 Euro và 1,50 đôla Mỹ đổi 1 bảng Anh. Giá dầu sẽ tăng từ mức 45 đôla Mỹ một thùng hiện tại lên 60 đôla trong năm. Lúc đó, có tiếng gõ cửa. Đó là Sinitta Khan, một trong những chuyên gia phân tích giỏi nhất của Alan, tốt nghiệp cambridge và nhận bằng tiến sĩ của Stanford. Alan nhìn lên và vẫy cô vào. “Tôi giúp gì được cho cô?” Alan hỏi.

Sinitta ngồi xuống. “Mấy hôm nay tôi đang xem một bản dự báo khá thú vị, cho dù nó đúng được một nửa thì cũng ảnh hưởng rất lớn đến kinh doanh của chúng ta. Tôi nghĩ ông nên đọc”. cô đẩy tập tài liệu về phía Alan. Ông nói, “OK, nó thú vị ở điểm nào?”.

Sinatta bắt đầu, “Bản dự báo này đưa ra một luận điểm rất thuyết phục rằng sự chậm lại của thị trường bất động sản Mỹ sẽ tiếp tục và thậm chí còn tệ hơn vào năm sau. Giá nhà cửa sẽ liên tục giảm và tình trạng tích biên tài sản sẽ gia tăng. Trong lúc đó, sức tiêu thụ nguyên vật liệu thô khổng lồ ở Trung Quốc sẽ đẩy giá hàng hóa lên cực điểm. Dự đoán giá dầu sẽ là 110 đôla Mỹ một thùng. Những điều này cộng lại sẽ đẩy nước Mỹ đến bờ vực suy thoái, sau đó lan ra các nước khác trên toàn thế giới, và khiến tăng trưởng GDP toàn cầu chậm lại còn 1-2%”.

“Đúng là thú vị”, Alan nói, “tôi đang đọc rất nhiều bản dự báo ở đây và không có cái nào đưa ra được kịch bản như cô vừa nói. Tối nay tôi sẽ đọc và

chúng ta sẽ thảo luận lại vào sáng mai”.

Ngày hôm sau...

Alan bước đến bàn làm việc của Sinitta, “Bản dự báo đó rất thú vị. Nhưng bức tranh năm 2008 của nó quá ảm đạm, tôi không nghĩ nó sẽ xảy ra. Lãi suất vẫn ở mức thấp và tín dụng thì vẫn còn nhiều, vì vậy, những người mua nhà vẫn sẽ tiếp tục có thể trả nợ; chỉ số Dow đang ở mức cao kỷ lục; và không có lý nào giá dầu sẽ lên mức 100 đôla, chứ đừng nói là 110. Điểm chung của tất cả các bản dự báo khác chỉ là sự sụt giảm nhẹ tỷ lệ tăng trưởng, và tôi nghĩ chúng ta nên nhìn theo hướng đó”.

Sinitta gật đầu và nói, “có thể ông nói đúng. Suy cho cùng thì từ năm 1930 đến giờ chưa có một cuộc suy thoái nào đúng với những dự báo họ đưa ra. Thử tưởng tượng chuyện gì sẽ xảy ra nếu người Mỹ phải trả 4 đôla một galông dầu hay tỷ lệ thất nghiệp sẽ tăng gấp đôi lên 10%?” Alan cười mỉm và quay lại văn phòng.

Phòng họp Ban giám đốc - Tháng 3 năm 2008

Steve mở đầu cuộc họp: “Vụ Bear Stearns này là gì vậy? Nó ảnh hưởng đến kinh tế và kinh doanh của chúng ta như thế nào?”

Henry trả lời: “Thị trường nhà đất đang chậm lại, nhưng có vẻ chưa ảnh hưởng gì đến mức chi tiêu dùng của người dân. Hầu hết các dự báo đều nhận định rằng Bear Stearns chỉ là một vụ cá biệt và chỉ gây sốc tạm thời, nhưng chỉ sau vài tuần, mọi chuyện sẽ ổn. chúng ta phải chuẩn bị tinh thần cho việc người tiêu dùng sẽ có thái độ lưỡng lự từ cho đến khi tin này được tiêu hóa hết, nhưng nhìn chung nó sẽ không làm thay đổi dự báo của chúng ta trong năm tới. Tôi đã nói chuyện với các ngân hàng và hiện họ vẫn khá bình thản. Họ nói ai cũng biết lý do là vì Bear đánh cược quá nhiều với số liệu của họ”.

Tháng 6 năm 2008

Giá dầu thô Brent đạt mức 147 đôla một thùng. Alan ngồi thừ nhìn những phân tích Sinitta đã lập 9 tháng trước và lắc đầu - có lẽ ông nên nghĩ đến việc đổi nghề - thế giới ngày càng trở nên điên loạn.

Ngày 16 tháng 9 năm 2008

Steve đang quát tháo âm ỉ: “chuyện quái quỷ gì đang xảy ra? Đầu tiên là Bear Stearns và giờ là Lehman Brothers. Thị trường đang rớt tự do và cổ phần của chúng ta đã giảm 17%”.

“Đúng là kinh khủng”, Henry bình luận. “Thời khắc này thật khó tưởng tượng. Tôi chưa từng chứng kiến chuyện này và nói thật tôi không biết nó sẽ đi về đâu”.

Ngày 23 tháng 9 năm 2008

Henry báo cáo với Steve: “Ngân hàng quốc gia xứ Wales (RBW) vừa nói chuyện điện thoại với tôi. Họ rút hạn mức tín dụng 50 triệu đôla. chúng ta đã thâm 14 triệu đôla và sẽ phải tái tài trợ trong bảy ngày tới”.

Steve: “Tại sao họ lại làm vậy? chúng ta vẫn chưa vi phạm điều khoản vay nào mà đúng không?”.

Henry: “chưa. Nhưng có vẻ như tất cả các ngân hàng đã ngưng cho vay. Toàn bộ hệ thống đã đóng băng. Tôi nghe tin đồn rằng RBW đang bị vướng rất sâu vào các vụ đảo nợ tín dụng, và có vẻ như chính phủ Anh sẽ phải đổ tiền vào để cứu RBW. Rắc rối ở đây là tôi không chắc chúng ta có thể tái tài trợ vào thời điểm này, và điều đó cũng có nghĩa là chúng ta không có đủ tiền để mở rộng kinh doanh ở châu á”.

Ngày 24 tháng 9 năm 2008

Steve đưa ra thông cáo báo chí:

“Tôi nhận thấy tầm quan trọng cần phải bình luận về tình hình hiện tại của cruciant dựa trên những xáo trộn không được dự báo gần đây diễn ra ở cả thị trường tài chính lẫn nền kinh tế nói chung. chúng ta không miễn nhiễm trước tác động của cuộc khủng hoảng tín dụng, nhưng tôi muốn trấn an tất cả nhà đầu tư, khách hàng và đối tác kinh doanh rằng thực lực tài chính của cruciant vẫn còn đang rất mạnh vốn, dòng ngân lưu tốt và mọi hoạt động khác vẫn đang diễn ra hết sức tốt đẹp bất chấp tình hình biến động kinh tế hiện nay. Tuy nhiên, xét tình hình tín dụng đang ngày càng xấu đi, tôi nhận thấy chúng ta phải thận trọng trì hoãn kế hoạch mở rộng thị trường châu á và dự trữ tiền mặt. Việc này sẽ làm giảm lợi nhuận cả năm của chúng ta khoảng 3 cent một cổ phiếu năm nay và 5 cent vào năm sau. cuối cùng, tôi muốn tri ân những công sự xuất sắc và tận tâm của chúng tôi trong giai đoạn bất ổn này”.

Ngày 24 tháng 10 năm 2008

Sarah đi nhanh vào văn phòng Steve, “Ông đã đọc báo cáo tình hình mới nhất chưa?”

“chưa, có chuyện gì vậy?” Steve trả lời.

“Ít nhất 20 triệu tiền đặt hàng ở Mỹ và 5 triệu ở châu Âu đã bị hủy trong vòng 14 ngày qua. Mọi người đã ngưng chi tiền. Và hình như cũng không có ai định cam kết gì vào thời điểm này”. Sarah giải thích.

“Nó ảnh hưởng như thế nào đến dự báo của chúng ta?” Steve hỏi.

“Ý ông là dự báo cách đây 2 tuần của chúng ta đúng không? Tốt nhất là nên quên nó đi. chỉ cần đạt được 70% con số đó là đã may mắn lắm rồi”. Sarah trả lời. “Và tôi nghĩ mọi chuyện sẽ ngày càng tệ đi. Tôi vẫn chưa thấy động tĩnh gì từ châu á, nhưng trước sau gì cũng sẽ có chuyện. Tôi không nghĩ tổng doanh thu của chúng ta có thể đạt đến 400 triệu đôla trong quý này, chứ đừng nói đến cái con số 550 triệu trong bản dự báo”.

Steve có vẻ sốc và nhấn điện thoại gọi Henry. “Henry, anh sang phòng tôi gặp cả Sarah và tôi được không?”

Henry bước vào nhưng chưa kịp ngồi xuống, Steve đã hỏi, “Anh đã đọc báo cáo mới nhất chưa?”

“Tôi đọc rồi, không được tốt lắm. Nếu mọi việc cứ tiếp tục như thế này, chúng ta sẽ bị hụt chỉ tiêu khá xa. Và nếu không cắt giảm chi tiêu, chúng ta sẽ gần như không có lời”. Henry trả lời.

“Tại sao chúng ta không nhìn thấy trước được điều này khi lên kế hoạch?” Steve hỏi.

“Tôi nghĩ không ai nhìn thấy trước được những điều này cả”. Henry trả lời. “Khi lên ngân sách, tất cả đều nhất trí nên dựa trên một báo cáo kinh tế nhận định rằng sự sụt giảm sẽ ở mức khá thấp. Tất cả các ngân sách chi tiết của chúng ta đều dựa trên dự báo đó và các con số đưa ra là khá lạc quan”.

“Tại sao chúng ta không lên ngân sách dựa theo nhiều tình huống dự báo khác nhau, để bây giờ chúng ta sẽ biết tình hình này phải làm gì?” Sarah lên tiếng.

Henry thở dài và nói: “Điều đó là lý tưởng rồi, nhưng chúng ta mất tới 6 tháng lên ngân sách chi tiết và một tháng để đưa ra dự báo, chỉ xét một tình huống. Nếu phải lập đi lập lại qui trình này vài lần thì chắc chắn mọi người sẽ ngán đến tận cổ”.

Sarah và Steve gật đầu, mặc dù Steve vẫn nghĩ nên chằng tất cả thời gian để lập hàng đống chi tiết kế hoạch ngân sách và dự báo nên dành để tìm hiểu cách đối phó với những tình huống có thể xảy ra với công ty trong tương lai. Steve đã quyết định trong đầu sẽ bàn chuyện này với Henry trước khi khởi sự qui trình lên ngân sách cho năm sau.

## THỰC TẾ: CHÚNG TA CHỈ CÓ THỂ CHẮC MỘT ĐIỀU DUY NHẤT VỀ DỰ BÁO - ĐÓ LÀ CHÚNG SẼ SAI

MỘT CUỘC NGHIÊN cứu tiến hành vào tháng 4/2009 bởi Đại học Duke và Tạp chí CFO đã cho thấy “khả năng dự báo kết quả” là mối lo hàng đầu của các CFO, đứng trên cả khả năng quản lý vốn luân chuyển, duy trì tinh thần của nhân viên và điểm yếu của quyết toán. Ngay trong tuần kết quả nghiên cứu được công bố, 30 công ty lớn của Mỹ đã ra thông báo về dự báo giảm mức lợi nhuận năm 2009, trong đó có cả Boeing, DuPont, Eaton, Goodyear và NcR. Dự báo đã trở thành một trong những lĩnh vực nhiều thách thức nhất trong thế giới kinh doanh hiện đại; và rõ ràng những phương thức truyền thống không còn phù hợp nữa. Thẳng thắn mà nói thì thật đáng xấu hổ khi đa số các công ty đều luôn đưa ra dự báo sai. Trong vòng 8 năm, từ 2000 đến 2008, Sony trật chỉ tiêu đề ra đến 7 năm - đặc biệt trong cuộc suy thoái năm 2001, sai số về lợi nhuận lên đến hàng chục lần. Thế nhưng các nhà đầu tư và các nhà phân tích vẫn bám víu vào ban điều hành công ty để có các dự báo kinh doanh; và mặc dù những gì xảy ra đã minh chứng cho điều ngược lại, họ vẫn tin tưởng ở những dự đoán vô tội vạ này.

### chỉ lắc lư một chút thôi

Tháng 3/2008, hãng hàng không Lufthansa của Đức tự tin đưa ra dự đoán tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận trong năm 2008 và hơn thế vào năm 2009. CFO Stephan Gemkow phát biểu rằng vẫn chưa có “tác động đáng kể nào từ cuộc khủng hoảng tài chính của Mỹ” lên doanh thu của hãng. Ông này cũng khá mạnh mẽ khi bình luận về khả năng phòng vệ của hãng trước việc giá dầu



tăng với những chính sách “rào giậu” triệt để. Đến gần cuối năm, cuộc đời không còn “hồng” nữa, cho dù Lufthansa vẫn nằm trong top 10 các hãng hàng không ăn nên làm ra trên thế giới. Doanh thu tăng 10% nhưng lợi nhuận lại giảm 13%, và hãng nhanh chóng đổ lỗi cho việc giá dầu tăng, cho dù trước đó đã rất tự tin với dự báo này. Ít nhất CEO Wolfgang Mayrhuber cũng đã nhận ra rằng khả năng tăng trưởng trong năm 2009 là gần như bất khả, và phát biểu một câu khá tinh táo rằng: “chúng ta không thể dự đoán cuộc khủng hoảng kinh tế này sẽ kéo dài bao lâu hoặc sẽ đi đến đâu”.

Dĩ nhiên đôi lúc vẫn có những dự báo chính xác. Tháng 7/2004, kinh tế gia Gary Shilling dự báo: “Khi giá nhà quay lại mức giá trị thực của chúng - mà điều này chắc chắn sẽ xảy ra, với mức giảm 20% ở Mỹ và 30% ở các thị trường khác - tác động của nó lên nền kinh tế toàn cầu sẽ vô cùng nguy hại. các khoản vay dưới chuẩn có thể sẽ là rắc rối lớn nhất mà nước Mỹ phải đối mặt trong những năm sắp tới”. Ông đã hoàn toàn đúng. Thật không may là những dự báo gia khác không như thế; ngay cả những người thông minh nhất vẫn sai tệ hại. Năm 1932, Thomas Edison đã phát biểu, “con cuồng radio... sẽ chết theo thời gian”. Năm 1942, chủ tịch hội đồng quản trị IBM Thomas Watson đã gây sốc khi đưa ra dự báo: “Tôi nghĩ tiềm năng thị trường thế giới chỉ cỡ khoảng 5 cái máy tính”. còn năm 1981, Bill Gates đã dự báo rằng “(bộ nhớ) 640K là đủ cho bất kỳ ai”.

Họ không ngu, điều đó là chắc chắn. Đơn giản, những dự báo của họ bị giới hạn bởi những thông tin họ có trong tay vào thời điểm đó. Suy cho cùng, nếu

tất cả dự đoán đều đúng thì có lẽ loài người đã chết đói từ lâu, hoặc dầu lửa đã cạn kiệt hoặc loài người giờ đây đang sống vui vẻ trên sao Hỏa. Bởi vậy, câu hỏi đặt ra là, nếu dự báo sai nhiều đến thế, tại sao chúng ta vẫn bị chúng ám ảnh?

Sự xuất hiện của những kênh thông tin 24/24 và kênh kinh doanh đã dẫn đến một cuộc bùng nổ các thể loại “dự báo gia” khoa môi múa mép về tất tần tật các chủ đề. cứ bật CNBC vào buổi sáng là bạn sẽ hiểu điều này - các dự báo tràn lan từ việc liệu thị trường đã đung đáy hay chưa, cho đến liệu Warren Buffett, một nhân vật được ưa thích của CNBC, sẽ đầu tư vào đâu tiếp theo. Tôi nghĩ những chuyên-gia-tự-phong này đã dự đoán thị trường rớt đến đáy ít nhất một lần mỗi tuần trong suốt thời gian từ tháng 9 năm 2008 đến tháng 3 năm 2009; cũng khoảng thời gian này, chỉ số Dow Jones rớt từ 11,400 xuống còn 6,500 - rớt 42,5%. Sự xác tín và dự báo là hai từ thường không được dùng chung trong một câu, nhưng các công ty vẫn tiêu tốn vô số thời gian dành cho việc dự báo. Ngay cả những công ty lớn vẫn gặp khó khăn khi thị trường bất ổn. Tháng 10/2008, khi cuộc khủng hoảng tài chính đang lan nhanh, Peter Oppenheimer, CFO của Apple, đã bình luận, “Tầm nhìn đã bị hạn chế và việc dự báo thật khó khăn”. Vấn đề là đây: chúng ta hoàn toàn không biết chuyện gì sẽ xảy ra vào ngày mai. Vậy tại sao phải phiền muộn như thế?

Nếu được áp dụng tử tế, dự báo có thể trở thành một trong những công cụ hỗ trợ quá trình ra quyết định quý giá nhất cho các cấp quản lý; thật không may quá nhiều những “dự báo gia” lại quan niệm sai lầm rằng họ có trách nhiệm phải dự báo đúng; nhưng điều đó là rất không tưởng. Peter Schwartz trong cuốn sách *The Art of the Long View* (Nghệ thuật nhìn xa trông rộng) xuất bản năm 1991 đã đưa ra định nghĩa đúng đắn của việc dự báo: “Kết quả cuối cùng... không phải là vẽ nên một bức tranh rõ ràng về tương lai, mà để giúp đưa ra những quyết định đúng đắn hơn”.

Với hầu hết các công ty, dự báo là một công việc vô vọng. Các con số dự báo tài chính chi tiết được tạo ra một cách máy móc và mù quáng, rồi sau đó được “tung hứng” qua khắp các phòng ban, để rồi dệt nên một bức tranh mà họ hy vọng sẽ ứng với tương lai. Những tay quản lý cấp cao sẽ xem xét lại các con số này, hỏi vặn hỏi vẹo lý do, rồi sau đó tự tay chỉnh sửa các con số trước khi chúng được áp dụng để bàn thảo chiến thuật hay công bố ra cho các nhà đầu tư. Tôi nghĩ có khi họ đi cầu cơ hay xin quẻ bói thì sẽ chắc chắn hơn. Tại sao việc dự báo lại rối rắm như thế? Một lý do rõ như ban ngày, đó là việc dự báo tương lai bị xem như một trò may rủi, một là đúng, hai là sai. Nhưng lý do lớn nhất theo tôi vẫn là sự thiếu tinh táo và thiếu thực tế của quá trình đưa ra dự báo. Ví dụ:

- Thời điểm nào cũng được dự báo với mức độ chi tiết như nhau, trong khi trên thực tế, thời điểm càng xa thực tại thì càng khó đánh giá hơn.
- Hầu hết các dự báo đều chỉ là một con số duy nhất; và nếu nó là một khoảng ước lượng thì khoảng cách là cực kỳ nhỏ.
- Dự báo chỉ tập trung vào kết quả tài chính mà thường bỏ qua các yếu tố thúc đẩy kết quả đó.
- Dự báo thường chỉ là nỗ lực chỉnh sửa các con số cho giống với kế hoạch hoặc ngân sách ban đầu, nhất là khi có “mùi” tiền thưởng.
- Những người đưa ra dự báo thường cố gắng đưa ra các con số mà họ nghĩ các tay quản lý cấp cao sẽ hài lòng; hơn là đưa ra bức tranh tương lai tương thích nhất với những thông tin tốt nhất mà họ hiện có trong tay.
- Điểm bắt đầu để dự báo là kết quả hoạt động trong quá khứ; và điều này làm hạn chế khả năng nhận biết các xu hướng mới hoặc các sự kiện có thể xảy ra. Chúng ta gọi đây là dự báo “như thường lệ”.
- Mất quá nhiều thời gian để đưa ra dự báo. Nó sẽ có hai tác động: các

giám đốc bộ phận sẽ đâm ra ghét việc dự báo; và nếu kéo dài quá lâu, những thông tin phục vụ cho mục đích dự báo sẽ thành lỗi thời.

## Mythbuster Wisdom: Nhầm dự báo với cứ liệu

Dự báo khi bị nhầm với cứ liệu sẽ tạo ra ảo tưởng khó lường. Chính trị gia, CEO và cánh truyền thông rất tự tin trong việc suy luận rằng một dự báo, đôi khi dựa trên những dữ kiện thiếu căn cứ, là một cứ liệu hiển nhiên không thể chối cãi. Có lẽ một trong những trường hợp nổi tiếng nhất là khi tờ *chicago Tribune's* chạy tit phán rằng Dewey đã đánh bại Truman trong cuộc bầu cử Tổng thống năm 1948. Tờ báo địa phương nơi tôi ở, tờ *Akron Beacon Journal*, cùng với những phương tiện thông tin khác, đã lập lại chiến tích này vào tháng 11/2000 khi tuyên bố chiến thắng của Al Gore. Hội chứng nhầm lẫn hai khái niệm dự báo và cứ liệu lan tràn trong khắp các hoạt động PR của các công ty - khi các nhân vật lãnh đạo kinh doanh đứng ra ca ngợi thành công của những chiến lược kinh doanh hoặc sản phẩm mới và cố gắng giảm tối đa việc nhắc đến các tác động tiêu cực từ những sự kiện bất ổn của thị trường. Như việc Microsoft tự tin dự báo rằng máy nghe nhạc kỹ thuật số Zune của hãng, ra mắt

vào cuối năm 2006, sẽ nhanh chóng chiếm lĩnh 15-20% thị phần đang được sở hữu bởi iPod - thực tế là đến tháng 2/2009, con số này mới chỉ là 8%. Nhà đầu tư mạo hiểm hàng đầu John Doerr đã dự đoán năm 2001 rằng Segway Inc. sẽ là công ty có thể đạt doanh thu 1 tỉ đôla nhanh nhất dựa trên việc bán Segway Personal Transporter (*Loại xe 2 bánh cân bằng tự động*), chỉ bởi vì công ty đã đầu tư cho nhà máy và dây chuyền sản xuất có khả năng xuất xưởng 480.000 xe một năm. Đến năm 2009, dự báo này vẫn chưa hiện thực hóa và tổng lượng xe bán ra đến lúc đó chỉ đạt ngưỡng 50.000 xe. Lạm dụng trí thông minh để đưa ra một dự báo hú họa về tương lai là một việc vô cùng nguy hiểm.

## ĐIỀU BẤT THƯỜNG ĐÃ THÀNH BÌNH THƯỜNG

THÁNG 3/2008, một nhà bình luận đã nói, “Những sự kiện bất thường giờ đây đã thành bình thường, và những sự kiện bình thường khác hầu như không được chú ý tới”.

Đã bao năm nay, những nhà lãnh đạo trong tất cả các lĩnh vực, từ chính trị đến kinh doanh hay quân sự, đều sử dụng cùng một dạng biện minh cho thất bại của mình - rằng những việc đã xảy ra là hết sức bất thường, chưa bao giờ có tiền lệ, hoặc đầy thách thức. các ví dụ rải đều từ những lời giải thích chấp vá của cơ quan Điều hành Tình trạng Khẩn cấp Liên bang (FEMA) về cơn bão Katrina, đến sự phá sản của Bear Stearns. chúng ta phải nhận ra rằng những sự kiện bất thường là hết sức bình thường, và chỉ có niềm tin vào sự

bất biến mới là sai lầm. Khi có bất kỳ sự chững lại nào trong kết quả kinh doanh quý, các CEO và CFO đương nhiên sẽ đổ lỗi ngay cho các hoàn cảnh bất thường, những sự kiện chưa có tiền lệ hay khó lường trước. Những lời biện minh kiểu như thế nhan nhản khắp nơi và khiến chúng mất hết giá trị.

General Motors đi từ việc ghi nhận “những điều kiện thị trường đầy thách thức ở Bắc Mỹ” vào tháng 11/2007 đến “những thách thức tương tự tại các thị trường quan trọng khác” vào tháng 2/2008; đến “các điều kiện thị trường đang xuống dốc nhanh chóng” và “tình trạng rối loạn chưa từng có tiền lệ của nền kinh tế và thị trường tín dụng” vào tháng 11/2008. Không có gì là khó tin với chúng ta khi sự sụp đổ của thị trường Bắc Mỹ vào tháng 10/2007 sẽ tác động mạnh mẽ đến kinh tế toàn cầu. Vì suy cho cùng nước Mỹ chiếm 25% tổng GDP và 22% tổng xe hơi bán ra toàn cầu trong suốt năm 2008 tệ hại.

Nhà bán lẻ Mark & Spencer của Vương quốc Anh, từ lâu đã được xem là “trùm” trong việc moi tiền người tiêu dùng, đã bày tỏ vài nghi ngờ vào tháng 9/2007 khi cho rằng “triển vọng kinh tế trong tương lai gần là khá bất ổn”; và đến tháng 9 năm 2008 thì ghi nhận sự tụt dốc nhanh chóng của nền kinh tế với phát biểu “môi trường kinh tế đã thay đổi hết sức đột ngột, và hiện tại mảng bán lẻ đang ở trong những hoàn cảnh khó khăn nhất tính từ đầu thập niên 90 đến giờ”. Và đến tháng 1/2009 thì đưa ra phát biểu về tình trạng suy thoái kéo dài, “chúng tôi nghĩ rằng những thách thức từ nền kinh tế hiện tại sẽ kéo dài ít nhất 12 tháng nữa”.

Ngay cả những công ty cực kỳ thành công vẫn phải dùng đến phép cường điệu kinh tế. 36 năm kinh doanh có lợi nhuận liên tiếp của Southwest Airlines đã tiêu tan vào năm 2008. Một năm trước đó, hãng này đã mô tả thị trường với những lời lẽ nhẹ nhàng, “nhu cầu di chuyển bằng đường hàng không hơi giảm nhẹ”; và đến tháng 1/2009 đã dùng đến câu “những thách thức kinh tế chưa hề có tiền lệ”.

Sự bất thường giờ đã thành thường lệ; chúng ta hãy cùng nhìn lại những sự kiện kinh tế có tầm ảnh hưởng vĩ mô trong những năm gần đây: cuộc khủng hoảng kinh tế ở Nga và sự sụp đổ của chương trình Quản lý Tư bản Dài hạn năm 1998; sự ra mắt của đồng Euro và sự sụp đổ của Worldcom năm 1999; sự sụp đổ của dot.com năm 2000; vụ ngày 11/9 và vụ Bush cắt giảm thuế năm 2001; vụ Sarbanes-Oxley năm 2002; bùng nổ dịch SARS và bắt đầu chiến tranh Iraq năm 2003; sóng thần ở châu á năm 2004; bão Katrina và Rita năm 2005; xì căng đan lùi ngày phát hành quyền chọn mua cổ phiếu và chỉ số Dow đạt ngưỡng 12.000 năm 2006; nội tình thị trường nhà đất Mỹ bắt đầu nổ bung năm 2007; và địa ngục là năm 2008! Trong những thời kỳ trước, tác động của những sự kiện tương tự mang tính cục bộ cao; nhưng thời nay, khi sự phụ thuộc về giao thương lẫn công nghệ giữa các quốc gia trên toàn cầu càng lớn thì tốc độ lây lan của các sự kiện này càng nhanh và tác động toàn cầu là không thể tránh khỏi.

Hẳn nhiên các cấp quản lý không thể để lọt tầm mắt những sự kiện vĩ mô như vậy; nhưng đồng thời, họ cũng phải đối mặt với hàng loạt các sự kiện khác có thể xảy ra, tuy không gây tác động toàn cầu nhưng lại mang tính sống còn với công ty của mình. Năm 1984, vụ nổ ở một nhà máy của Union carbide ở Bhopal, Ấn Độ, đã làm thiệt mạng khoảng 15.000 người. Union carbide đã chi tổng cộng 470 triệu đôla tiền đền bù (đương nhiên bạn có thể lý luận rằng như vậy là còn nhẹ với họ vì tính ra trung bình mỗi gia đình nạn nhân chỉ nhận được khoảng 2.200 đôla Mỹ). Một trường hợp liên quan đến thiệt hại tiền của ở mức độ nhỏ hơn là khoản tiền phạt 2,3 triệu đôla Mỹ mà Mattel's phải trả do nhập khẩu và buôn bán đồ chơi có sơn với độ chì vượt mức cho phép. Những sự kiện như vậy diễn ra khá đều đặn và chi phí trực tiếp nằm trong mức chấp nhận được, tuy nhiên, tác động đến danh tiếng của công ty và niềm tin của khách hàng là lâu dài và khó lường. Union carbide đã không thể trụ lại thị trường một cách độc lập mà đã trở thành một công ty con của Dow chemical vào năm 1991, trong khi Mattel rất vất vả trong việc thuyết phục các bậc phụ huynh rằng đồ chơi của họ an toàn, và CEO Bob

Eckert phải liên tục cam đoan với khách hàng trong các quảng cáo rằng “không có gì quan trọng hơn sự an toàn của con cái chúng ta”.

Sự cần thiết của việc xử lý những sự kiện bất thường giờ đã trở nên bình thường. Khả năng xử lý một cách hiệu quả những hậu quả từ các sự kiện bất thường và thậm chí biến bại thành thắng là điểm phân biệt giữa một công ty may mắn thoát nạn và một công ty giỏi. Johnson & Johnson được hoan nghênh rộng rãi nhờ việc xử lý thấu tình đạt lý vụ ngộ độc Tylenol làm chết 7 người ở Chicago năm 1982. Southwest Airlines cũng được hoan nghênh với việc đền bù rõ ràng và thỏa đáng cho cả hành khách và nhân viên hãng sau vụ 11/9. Cả hai công ty này đã thành công trong việc nâng cao danh tiếng nhờ vào khả năng xử lý các sự kiện bất thường. Trong một hoàn cảnh ngược lại, sự đồng lõa của Arthur Andersen trong vụ sụp đổ của Enron đã giết chết công ty và làm 85.000 người mất việc; hay Exxon Mobil đã phải chi trả hơn 3,5 tỉ đôla Mỹ để giúp dàn xếp ổn thỏa các vấn đề pháp lý liên quan đến vụ lùm xùm Exxon Valdez, tuy nhiên, việc này cũng không làm tăng uy tín của công ty được tí nào. Wal-Mart thì lại nằm ở tình huống khen chê lẫn lộn. Đại gia bán lẻ này bị cáo buộc đối xử bất công với nhân viên nữ, sử dụng nhân công tạp vụ nhập cư không giấy tờ, và kích động cộng đồng địa phương yêu cầu thay đổi qui định khoanh vùng nhằm ngăn cản Wal-Mart mở thêm cửa hàng, và được khen ngợi vì đã cung ứng đủ cho thị trường địa phương ở Mississippi và Louisiana sau hai cơn bão Katrina và Rita và làm xấu mặt chính phủ trong cùng một dịp.

Việc chấp nhận nhìn nhận những sự kiện bất thường như bình thường là bước đầu tiên. Rất nhiều công ty đã chối bỏ việc ngồi xuống và suy ngẫm về những tác động của các “địa chấn” này, đặc biệt là các tác động tiêu cực, lên thị trường và công việc kinh doanh của họ. Những “địa chấn” như vậy thường bị xem là khó có khả năng xảy ra và việc quan tâm tới chúng chỉ tốn phí thời gian và công sức mà đáng lẽ phải dành cho những việc khác quan trọng hơn. Thế nhưng, lịch sử thế giới những năm gần đây đã chứng tỏ sai



lầm của quan niệm đó.

Nassim Taleb mô tả trong cuốn *The Black Swan* (Thiên Nga Đen) - cuốn sách bàn về bản chất của những sự kiện hiếm hoi, khó lường và gây ảnh hưởng lớn - rằng “một sự kiện có xác suất thấp nhưng rốt cục vẫn xảy ra” là một sự thật chế ngự hiệu quả hoạt động của bất kỳ thực thể nào. Như ông đã nói trong cuốn sách, “Tất cả những gì đã diễn ra sẽ bị cho là hết sức điên rồ trong quá khứ”. Và tất cả những gì ông nói cũng đúng với vụ sụp đổ của Lehman Brothers vào tháng 9 năm 2008 và vụ khủng hoảng kinh tế toàn cầu tiếp sau.

Việc không chịu suy ngẫm hoặc lên kế hoạch ứng phó với các tình huống có thể xảy đến một cách bất thường làm tăng nguy cơ của những phản ứng nông cạn hoặc trạng thái tâm lý rối loạn mà hậu quả có thể không tài nào khắc phục. Phản ứng cộng dồn của sự hoảng hốt trước sự cố bất thường có thể dẫn đến những hậu quả thê thảm. Trong cuốn sách xuất bản năm 1936 nhan đề *The General Theory of Employment Interest and Money* (*Học thuyết chung về quyền lợi nhân dụng và tiền bạc*), nhà kinh tế học John Maynard Keynes đã mô tả khả năng ảnh hưởng của bản năng động vật trong con người lên các hoạt động kinh tế. Keynes mô tả bản năng này như là “một sự tự phát thôi thúc hành động thay vì thụ động; và đó không phải là kết quả của những lợi ích được cân nhắc cùng với xác suất”. Nói một cách khác, hoạt động kinh tế có thể bị chi phối bởi những đợt sóng lạc quan hoặc bi quan đầy bột phát và không nhất thiết được lý trí hỗ trợ. Tôi nghĩ lý luận này có thể dùng để giải thích cho những đợt bùng nổ hoặc nổ tan tành đã xảy ra trong lịch sử, từ hội chứng đường sắt ở Vương quốc Anh vào những năm 1840 (chỉ trong năm 1846 đã có 272 công ty xe lửa được thành lập) cho đến vụ dot.com và phát triển bong bóng bất động sản đầu thế kỷ XXI. Robert Schiller - giáo sư Đại học Yale - đã viết vào tháng 11/2008: “Sự xói mòn của bản năng động vật đã tự hủy diệt chính nó. Sự bất ổn rộng lớn của thị trường lại càng củng cố cảm nhận của con người rằng có một chuyện gì đó rất tệ đang xảy ra. Và cái

thông lộng phản ứng đối với bất ổn lại xiết chặt: thị trường càng bất ổn, con người càng chú ý đến thị trường nhiều hơn, và các giao dịch càng sai lầm”. Những “dự báo gia” thường xuyên bị cuốn theo những đợt sóng hồ hởi hoặc âm đạm và đưa ra những quyết định hoặc kế hoạch cho tương lai theo kiểu “đến đâu hay đến đó”. Áo tưởng về khả năng dự đoán có thể chiêu dụ chúng ta tin vào những lời phát biểu mà trên thực tế nếu tuân theo có thể gây tổn hại lớn lao trong tương lai. Hãy nhìn những tài liệu được công bố bởi Quỹ Dự trữ Liên bang vào tháng/năm 2007 (Tài liệu 6.1.) các tài liệu này trình bày các thông số kinh tế chính yếu đại diện cho quan điểm đồng nhất của 17 vị thành viên của Ủy ban các thị trường mở thuộc Quỹ Dự trữ Liên bang (FOMc) - trong đó 3 dự báo lạc quan nhất và 3 dự báo bi quan nhất đã bị loại bỏ.

<p>Quẻ bói của Quỹ Dự trữ Liên bang</p> <p>các khoảng dự báo mới - tính từ Quý IV năm này đến Quý IV năm tiếp theo</p>				
	2007	2008	2009	2010
Tăng trưởng GDP	2,4-2,5%	1,8-2,5%	2,3-2,7%	2,5-2,6%
Tỷ lệ thất nghiệp *	4,7-4,8%	4,8-	4,8-	4,7-4,9%

		4,9%	4,9%	
Tỷ lệ lạm phát PCE **	2,9-3,0%	1,8- 2,1%	1,7- 2,0%	1,6-1,9%
Tỷ lệ lạm phát PCE trừ thực phẩm và năng lượng **	1,8-1,9%	1,7- 1,9%	1,7- 1,9%	1,6-1,9%
<p>Ghi chú: Giả định chính sách tiền tệ thích đáng</p> <p>* Trung bình Quý IV      ** chỉ số giá tính theo chi phí tiêu dùng cá nhân</p> <p>Nguồn: Quỹ Dự trữ Liên bang</p>				

#### Tài liệu 6.1

Dự báo của Quỹ Dự trữ Liên bang là một trong những chỉ số kinh tế toàn cầu được quan tâm theo dõi nhiều nhất; nó là nền tảng cho nhiều quyết định liên quan đến ngân sách và dự báo ở rất nhiều công ty và tổ chức. Tuy nhiên, sự chính xác không phải là nét ưu tú của nó. Kết quả dự báo năm 2008 là minh chứng rõ ràng nhất. Tăng trưởng GDP chỉ đạt 1,1% so với dự báo 1,8-2,5%; tỷ lệ thất nghiệp lên đến 7,1% so với dự báo 4,8-4,9%, và tỷ lệ lạm phát là

0,8% so với dự báo 1,8-2,1%, chỉ có một chỉ số duy nhất mà Liên bang dự báo gần đúng đó là chỉ số lạm phát trừ thực phẩm và năng lượng ở mức thực 1,8%, rơi đúng vào chính giữa khoảng dự báo. Đương nhiên việc dự báo sai cho năm 2008 có thể được giải thích bởi hàng loạt các sự kiện bất thường, khó lường và chưa từng có tiền lệ - nhưng đó chính là những gì tôi muốn nói. Nếu đó thường xuyên là những lý do biện minh cho các dự báo sai thì chúng ta càng phải cần điều chỉnh các qui trình dự báo cho phù hợp với tình hình thực tế mới.

Lúc này tôi có nhắc đến việc FOMc đã cắt 3 dự báo lạc quan nhất và 3 dự báo bi quan nhất ra khỏi bản báo cáo. Tôi nghĩ chắc hẳn chúng rất thú vị. Những dự báo có quan điểm trái ngược với những dự báo mang tính bầy đàn có thể là những dự báo hữu dụng nhất. Ít nhất chúng ta cũng ở trong thể chủ động hơn, và nếu nó lại là một dự báo sai nữa thì cũng là chuyện thường, còn hơn bị dội nước lạnh vào mặt nếu nó thực sự xảy ra mà ta lại bỏ qua.

## Mythbuster Wisdom: Đắp vá dự báo - nhọc nhằn nhiệm vụ 100 năm tuổi (ít nhất)

các trò bịt lỗ thủng hoặc vá víu trong dự báo đã trở thành một bệnh dịch toàn cầu. các cấp quản lý thường có xu hướng đưa ra dự báo mà họ nghĩ cấp trên sẽ hài lòng, hoặc chơi trò “dìm hàng” dự báo - để “nhỡ” kết quả thực cao hơn dự báo, họ sẽ trở thành ngôi sao của công ty. Hiếm khi dự báo thể hiện được sự nhìn nhận lý trí về những gì có thể xảy ra trong tương lai. Dự báo là một trò chơi - các quản lý cấp cao thì lúc nào cũng đòi hỏi các

con số cao thật cao, còn quản lý cấp thấp hơn thì cố gắng hạ thấp chúng. Vấn đề ở chỗ bất kể mục đích là gì thì kết quả dự báo cuối cùng cũng không phải là nền tảng vững chắc cho việc đưa ra các quyết định phân bổ ngân sách và nguồn lực. Giờ thì chuyện này không có gì là lạ, nhưng cách đây vài năm với tôi thì đó là một phát hiện mới mẻ.

Khoảng giữa thập niên 90, tôi làm tư vấn cho General Motors rất lâu trước khi nó trở thành “Government Motors” (Government Motors ngụ ý chế giễu General Motors lâm nguy và phải viện đến cứu trợ của chính phủ - ND), và không, tôi không nghĩ mình chịu trách nhiệm với những gì vừa xảy ra gần đây với GM - ít nhất không phải tất cả mọi chuyện. Trong khi đang tìm tài liệu nghiên cứu cho một dự án, tôi tình cờ tìm được một bản ghi nhớ cũ trong kho lưu trữ tài liệu của công ty, và tôi chợt nhận ra độ xác tín của dự báo là một căn bệnh trầm kha của công ty. Bản ghi nhớ đề ngày 10/5/1927 và được gửi từ chủ tịch của GM lúc đó là Alfred P. Sloan đến tất cả các cấp quản lý của mình. Trong số rất nhiều lời bình luận của mình, Sloan đặc biệt tỏ ra gay gắt với chất lượng của những qui trình và kết quả dự báo: “Tôi đã không thể không chú ý đến một xu hướng đang phát triển

ngày càng mạnh, và tôi không nghĩ sự phát triển này dựa trên một cơ sở kế toán vững chắc hay lý luận rõ ràng nào. Tôi đang nói đến việc một vài bộ phận, sau khi nhận được kết quả dự báo từ phòng Kế toán Tài chính, đã tùy tiện thay đổi một vài con số nhằm tạo lớp đệm cho mình... Đương nhiên, việc làm được nhiều hơn nói luôn là một điều thích thú, và dự báo thận trọng là tốt. Nhưng sự tùy tiện thay đổi sổ sách để cho thấy kết quả khá hơn dự báo... không phải là nguyên tắc kế toán, và nó làm vô hiệu hóa và mất giá trị của toàn bộ cái qui trình đã góp phần làm nên sự thịnh vượng của công ty chúng ta”.

Sloan được ghi nhận là người đã đưa ra nhiều phương thức quản trị cho ngành kinh doanh ở Mỹ trong suốt hơn nửa thế kỷ, tuy nhiên, chính ông cũng phải đánh vật với thuộc cấp khi họ cố tình đắp vá các dự báo để làm “đẹp mặt” họ trước sếp và công ty.

Nếu có ý định đánh giá sự bất lực trong việc đưa ra dự báo một cách tự tin của các nhà lãnh đạo kinh doanh, bạn sẽ đi đến kết luận rằng mọi chuyện không hẳn là lỗi của họ. Các chính trị gia và các nhà lãnh đạo kinh doanh có hàng kho vũ khí biện minh. Tháng 1/2009, Vikram Pandit, CEO nổi tiếng giỏi “lấp liếm” của Citigroup, bình luận rằng:

“Hầu hết trong năm, chúng tôi đã phải xử lý rất nhiều vấn đề bất thường của

nhiều thị trường, đặc biệt sau ngày lễ Lao động mọi chuyện còn tệ hơn rất nhiều; tuy nhiên chúng tôi vẫn đang cố gắng tìm cách để vượt qua tất cả những bất thường này”.

Đương nhiên, việc đầu tư hàng tỉ đôla vào những cổ phiếu mà cuối cùng hóa ra là mớ giấy lộn đầu có liên quan gì đến các rắc rối họ gặp phải.

Thật trớ trêu là trong những thời điểm bất ổn, khi cần quyết định dứt khoát và nhanh chóng, thì những phương pháp truyền thống để lên kế hoạch và dự báo tỏ ra ít có hiệu quả nhất. Thay vì làm tăng độ tự tin, chúng lại khiến các cấp quản lý trở nên nghi ngại hơn. Lời răn kết quả hoạt động năm trước chưa chắc là cơ sở bảo đảm cho kết quả năm sau chưa bao giờ đúng như vậy trong hoàn cảnh hiện tại. Dữ liệu cũ chẳng cảnh báo được gì mấy trong vụ suy sụp của ngành ngân hàng toàn cầu, trong sự tụt dốc thê thảm của doanh số xe hơi và giá trị bất động sản; hay sự bất ổn liên tục của giá dầu và giá hàng hóa trong hai năm 2007-2008.

Gary Kelly, CEO của Southwest Airlines, đã đưa ra lời khuyên “cần cảnh giác với việc lấy những vụ suy thoái đã xảy ra làm định hướng và tự nhủ: Phải rồi, mọi việc sẽ lặp lại như hồi, để xem, như hồi năm 1991 vậy”. Gary hoàn toàn đúng. Lẽ ra chúng ta phải sáng mắt hơn, nhưng vấn đề ở chỗ chúng ta vẫn cứ tiếp tục dựa trên các thông số trong quá khứ để đưa ra các dự báo về tương lai. Dù là thời tiết, kinh tế, hay khả năng đoạt chức sắp tới của đội bóng ta ưa thích nhất, chúng ta đều có xu hướng nhìn lại phía sau hơn nhìn về phía trước. Lịch sử là một cái nạng hữu ích; việc biết chắc chắn về những gì đã xảy ra vẫn dễ chịu hơn rất nhiều và làm giảm sự lo lắng của chúng ta về những gì chưa và sẽ xảy ra. Phần não trái của chúng ta biết đó là điều phi lý, nhưng chúng ta vẫn cứ ngoại suy tương lai dựa trên quá khứ.

Thật không may, hiếm khi ta phân biệt được sự khác nhau giữa những thứ ta có thể dự báo được, và những thứ ta chỉ có thể đoán mò. Những suy đoán mò như vậy thường bắt nguồn từ những tổ chức được cho là đáng tin cậy.

Những dự báo kinh tế công bố bởi cả hai chính phủ Anh và Úc trong kế hoạch ngân sách năm 2009 đã bị chỉ trích khắp nơi vì sự lạc quan quá đáng và sự lộ liễu trong việc phục vụ lợi ích của đảng cầm quyền. Tương tự, việc quyết định xây dựng hệ thống Giao thông cao tốc Vùng vịnh San Francisco BART được quy cho kết quả biểu quyết dựa trên dự báo năm 1962 cho rằng sẽ có khoảng 260.000 lượt hành khách mỗi ngày vào năm 1975. Kết quả thực tế cho thấy số lượt hành khách chỉ là 51% của con số dự đoán và mỗi hành khách làm tiêu tốn tiền thuế một cách không hợp lý. Liệu những người ủng hộ dự án này có chấp nhận mức đầu tư ban đầu 1,6 tỉ đôla (tương đương 18 tỉ đôla vào năm 2008) nếu dự đoán ban đầu ứng với hiện thực? Trong một ví dụ ngược lại, việc xây dựng cung đường cao tốc M25 là minh chứng cho những rắc rối có thể xảy ra khi ta đánh giá thấp vấn đề. các tính toán dự báo lưu lượng giao thông ban đầu từ những năm 1960 và 1970 hụt xa lưu lượng giao thông thực một cách thê thảm khi cung đường chính thức đi vào hoạt động năm 1986. M25 nhanh chóng có biệt danh “Bãi đậu xe lớn nhất Tây Âu” và liên tục cần tu sửa từ khi khánh thành, và liên tục được bầu là tuyến đường tệ nhất ở Anh.

Tuy nhiên, dù vẫn có đầy rẫy các dự báo sai lạc đầy tổn kém, hiếm có cấp quản lý nào đưa ra quyết định đầu tư mà không dự báo về chi phí và lợi nhuận; chính vì vậy, chúng ta cần đề ra những cách thức dự báo mới trong đó cần triệt để công nhận bản chất bất thường của mọi việc và cảnh báo những nhân vật có quyền quyết định về những rủi ro có thể xảy ra nếu dự báo sai, và thậm chí lượng định. Vậy thì chúng được tính bằng cách nào đây?

## Mythbuster Wisdom: Thần thoại Monte carlo

Đã vài năm nay, có một trào lưu nở rộ trong việc sử dụng phép mô phỏng Monte carlo khi bàn về các kỹ thuật dự



báo. chắc chắn người ta sẽ gây ấn tượng mạnh khi nói, “Đúng, chúng tôi đã sử dụng một phép ngoại suy đơn giản dựa trên kết quả hoạt động năm trước để đưa ra dự báo năm sau; nhưng chúng tôi nhận thấy nó vẫn chưa thực chính xác, nên quyết định phải tinh tế hơn một chút và vận đến phép mô phỏng Monte carlo”. Và sẽ còn ấn tượng mạnh hơn nữa nếu bạn nói tiếp, “Monte carlo cho phép ta đánh giá hàng ngàn tình huống khác nhau dựa trên rất nhiều khối giả định - và cho ta biết khả năng thành công của nhiều chiến lược khác nhau. Đây là một công cụ cực kỳ mạnh mẽ”.

Mặc dù Monte carlo có nhiều ưu điểm vượt trội so với các phương pháp truyền thống và được sử dụng trong nhiều ngành, nó không phải là thần dược chữa được mọi căn bệnh của dự báo. Một trong những ứng dụng được sử dụng rộng rãi nhất của Monte carlo là hoạch định tài chính cá nhân. ứng dụng này giúp phân tích mức độ hiệu quả của các kế hoạch nghỉ hưu khác nhau. Độ hữu hiệu của ứng dụng này là cao, tuy nhiên cũng như các công cụ phân tích khác, hiệu quả của nó cũng căn cứ trên các giả định - và khó khăn là ở đó. Đa số những người sử dụng phương pháp Monte carlo thường bỏ qua những sự kiện có xác suất xảy ra thấp hoặc đồng hóa xác suất của các

tình huống khác nhau. Phương pháp này ấn định xác suất rất thấp cho các sự kiện như sự rớt giá đột ngột của thị trường tín dụng chỉ trong một thời gian ngắn - chẳng hạn khoảng 10% hoặc hơn trong vòng một tháng. Khi loại bỏ các biến cố “hy hữu” này thì kế hoạch nghỉ hưu nào cũng sẽ tốt đẹp như nhau cả. Thật không may, tình hình của thị trường chứng khoán suốt quý IV năm 2008 và quý I năm 2009 đã khiến cho nhiều kế hoạch nghỉ hưu tan tành.

Không thể một công đôi ba việc

HÀNG THẬP KỶ NAY, dự báo được lập theo các nguyên tắc như nhau. Dự báo được lập trong giai đoạn cuối của năm tài chính hiện tại: nếu năm tài chính của bạn kết thúc vào ngày 31 tháng 12 và bạn đang lập dự báo vào tháng 4, vậy là bạn có được kết quả hoạt động thực tế của 3 tháng vừa qua và dự báo của 9 tháng tiếp sau. Đến tháng 7, bạn sẽ có được kết quả thực của 6 tháng đầu năm và dự báo của 6 tháng còn lại - và cứ như thế. Sau nhiều năm dự báo theo kiểu này, một vài công ty bắt đầu đặt câu hỏi về logic của cả qui trình này. Tại sao 9 tháng trong tương lai quan trọng như vậy vào tháng 4, nhưng đến tháng 10 sự quan trọng lại chỉ còn gói trong 3 tháng? có phải các chu kỳ kinh doanh chủ chốt như phát triển sản phẩm, bán hàng, thu nợ hoặc chuỗi cung ứng đã bị rút ngắn lại, hay đơn giản chỉ vì dự báo bị ràng buộc vào lịch kế toán? câu trả lời: kế toán viên mới là những người thống trị thế giới.

Khắc phục việc này cũng dễ: cứ tịnh tiến cùng một khoảng thời gian dự báo về phía trước. chúng ta sẽ có được dự báo theo kiểu cuốn chiếu, và vẫn giữ được một khoảng thời gian dự báo cố định, thông thường là 4, 5 hoặc 6 quý.

Lôgic của việc này quá rõ ràng, vậy mà tôi không hiểu tại sao vẫn có rất ít công ty có thể ngộ ra được - tại sao họ không nghĩ, nếu không thể dự báo chuẩn xác cho một, hai hoặc ba quý, thì tại sao họ lại nghĩ họ có thể dự báo tốt hơn với 4, 6 hoặc 8 quý? cũng may là không phải công ty nào cũng đi theo lối này. Một số người đã tự đặt ra những câu hỏi sau:

Chúng ta có thể đưa ra dự báo một cách thực tế khoảng bao xa trong tương lai? Nghe có vẻ hợp lý đúng không? Thế nhưng tôi vẫn ngạc nhiên khi thấy quá nhiều công ty đưa ra đủ loại dự báo với mức độ chi tiết như nhau cho từng tháng trong 18 tháng sắp tới, trong khi trên thực tế, khoảng thời gian càng xa, khả năng dự báo càng giảm đáng kể.

Khung thời gian cho việc đưa ra các quyết định là bao lâu? Rõ ràng một công ty dầu lửa không cần dự báo lợi nhuận từ một giếng dầu mới theo cùng hạn mức thời gian với lịch nhập kẹo sôcôla tại một cửa hàng tạp phẩm ở trạm xăng.

Việc lên dự báo sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu biết cách đặt các câu hỏi như trên. Ví dụ, Genentech định kỳ đưa ra dự báo cho 20 năm tiếp theo (và tôi muốn nhắc lại rằng, không phải là những dự báo chi chít chữ và số.) Tại sao lại là 20 năm? câu trả lời thực ra khá đơn giản: Tác quyền sáng chế dược phẩm được bảo hộ 20 năm, và vì thế, công ty cần hiểu được mức lợi nhuận có thể thu được từ một loại thuốc mới trước khi những loại thuốc tương tự với giá rẻ hơn tràn ngập thị trường khi quyền bảo hộ hết hạn. Southwest Airlines thì đương nhiên là khác, họ lập dự báo theo từng ngày cho một tháng kế tiếp (và chỉ một tháng) cho doanh thu vé và cho từng hai tuần một cho 6 tháng kế tiếp cho kế hoạch bảo dưỡng máy bay. chúng ta có thể thấy cả hai công ty này thực sự cân nhắc đến sự khác nhau giữa các loại hình dự báo và khả năng dự báo của họ cho từng loại, sau đó mới đưa ra các chi tiết và khung thời gian quyết định tương ứng với từng loại dự báo.

Tháng 4/2009, một báo cáo của Viện Nghiên cứu Quan hệ Đầu tư Quốc gia

của Hoa Kỳ đã chỉ ra rằng, 1/3 trong số 600 công ty được khảo sát nói rằng họ đã thay đổi chính sách dự báo kết quả hoạt động tài chính. cho đến nay, sự thay đổi chung nhất dừng ở việc loại bỏ hoặc giới hạn các hướng dẫn liên quan đến lợi nhuận và doanh thu. Báo cáo nói rằng: “Nếu không chắc về viễn cảnh tương lai và không thể đưa ra dự báo chính xác, thì tốt nhất không nên công bố để bộc lộ sự thiếu tự tin”. Thật là một lời khuyên chí lý. Và mọi việc đáng lẽ sẽ tốt hơn nhiều nếu Toyota lưu tâm đến lời khuyên đó khi đưa ra dự báo vào tháng 12/2007 về việc sẽ bán được 9,95 triệu xe trong năm 2008 - vì trên thực tế, con số này chỉ đạt 7,5 triệu và công ty tuyên bố bị lỗ lần đầu tiên trong lịch sử. Năm 2006, khá lâu trước cuộc suy thoái, Eric Schmidt, CEO của Google, giải thích tại sao công ty lại từ chối đưa ra dự báo: “Tôi biết có một cái giá phải trả cho việc không đưa ra thông tin hướng dẫn. Thế nhưng công ty chúng tôi hoạt động ở mảng kinh doanh cực kỳ năng động, nên chỉ có thể đưa ra các khung dự báo khá rộng, mà cuối cùng, thực tình sẽ không giúp ích gì cả”.

Bạn hãy áp dụng logic đó cho việc hoạch định ngân sách và dự báo của công ty mình. Hãy tự quyết định bằng việc đặt câu hỏi: bạn có đang hài lòng với việc đưa ra các quyết định kinh doanh trọng yếu, phân bổ nguồn lực hay đưa ra các mức lương thưởng dựa trên các dự báo có vẻ chi tiết nhưng rất dễ sai hiện nay hay không?

## DỰ BÁO ĐƯỜNG DÀI CÓ PHẢI LÀ MỘT PHÉP NGHỊCH HỢP?

SAU KHI ĐỌC các NHẬN ĐỊNH CỦA TÔI, có thể bạn sẽ cho rằng lập dự báo là một việc phí thì giờ - nhưng thực ra không phải vậy. Ý của tôi là bạn phải nhận thức được bản chất thực của dự báo - nó không là cái gì khác ngoài một sự phóng chiếu không ổn định về tương lai. Ngay cả những thứ có vẻ như dễ dự báo nhất cũng có thể là một bờ rắc rối. Ví dụ, dự báo về số người 25 tuổi vào năm 2020 hay số xe 10 năm tuổi chạy trên đường vào năm 2015 là chuyện quá đơn giản bởi vì người thì đang sống và xe thì đang chạy

trên đường. Tuy nhiên, hãy tưởng tượng bây giờ đang là năm 1913 và bạn đang lập dự báo về số thanh niên nam ở độ tuổi 18-24 ở Anh và Pháp vào năm 1918. Điều này đương nhiên cũng khá đơn giản bởi vì tất cả các thành viên trong độ tuổi dự báo đang sống và đang nằm ở độ tuổi từ 13-19 vào thời điểm năm 1913. Bạn chỉ cần thêm vào phép toán tỷ lệ tử vong trung bình được ghi nhận cho nhóm tuổi đó là xong. Tuy nhiên, có bao nhiêu dự báo gia có thể tính được rằng đã có gần 2 triệu thanh niên trong độ tuổi này đã chết trong 5 năm sau đó trong Thế chiến thứ 1 - tức là chết không phải vì lý do tự nhiên như theo tỷ lệ tử vong trung bình? Nếu bạn nghĩ ví dụ này là khá cực đoan, tôi xin đưa ra một ví dụ khác gần đây hơn. Tưởng tượng bạn là một công ty dịch vụ và sửa chữa ô tô lớn đang hoạt động ở Đức và bây giờ đang là quý III năm 2008. Bạn đang lên kế hoạch năm 2009 và tính toán tiềm năng của thị trường dựa trên số xe hiện đang vận hành trên đường - tức số xe sẽ cần đến dịch vụ của công ty bạn. Tương lai là khá sáng sủa, nhất là khi số lượng xe mới bán ra đang khá đình trệ và vì thế nhu cầu bảo dưỡng xe cũ tăng vọt. Thế nhưng bạn không thể nào dự đoán được rằng số lượng xe mới bán ra sẽ tăng hơn 25% trong 4 tháng đầu năm 2009 - khi người dân đổi gần 1 triệu xe cũ nhằm hưởng lợi từ chính sách mới của chính phủ Đức - giảm 2.500 Euro tiền thuế khi mua xe mới.

có một thủ thuật mà rất nhiều công ty sử dụng thành công nhằm lường trước thiệt hại vật chất của những sự kiện bất thường có thể xảy ra trong tương lai - đó chính là hợp nhất các yếu tố của nhiều kịch bản kinh doanh khác nhau vào trong dự báo. Thay vì đưa ra một dự báo đơn lẻ dựa trên một vài giả định, dự báo cần phải gộp việc đánh giá những mặt thuận lợi và bất lợi và tác động về mặt vật chất của chúng lên kết quả hoạt động kinh doanh. Việc thử nghiệm tính nhạy cảm của dự báo đối với các thay đổi trong những giả định chính giúp chúng ta đạt được hai điều. Thứ nhất, nó giúp các cấp quản lý trở nên nhạy cảm hơn với bản chất bất ổn của dự báo, và điều đó sẽ được thể hiện ở những mức độ tin tưởng khác nhau mà họ sẽ đặt vào các con số. Thứ hai, đó là khi các cấp quản lý đã được chuẩn bị tinh thần về những biến cố có

thể xảy ra, họ sẽ phản ứng nhanh nhạy, quyết đoán và tự tin hơn nhiều khi chúng thực sự xảy ra.

## LẬP LẠI UY TÍN

BẠN NÊN XEM DỰ BÁO NHƯ HỆ THỐNG ĐỊNH VỊ TOÀN CẦU (GPS) hoặc hệ thống vệ tinh dẫn đường trên xe hơi. Hệ thống GPS sẽ báo hiệu ngay lập tức nếu bạn rẽ nhầm đường, và đưa ra chỉ dẫn để bạn có thể quay lại đúng đường cần đi, và cập nhật về thời gian cần để bạn đến được điểm cần đến, sau khi đã tính toán tốc độ, quãng đường bạn đã đi được và cả tác động của việc rẽ nhầm đường khi này. Những hệ thống tinh vi hơn còn có thể cảnh báo sớm những nguy hiểm trước mặt và đưa ra nhiều phương án lộ trình khác nhau; thậm chí chúng còn báo cho bạn biết vị trí quán Starbucks gần nhất để bạn có thể “nạp năng lượng” cho chuyến đi của mình. Một bản dự báo kinh doanh hiệu quả cũng như hệ thống GPS vậy, nó liên tục cập nhật thông tin nóng về những sự kiện chệch đường ray dự báo, đưa ra những phương án hành động thay thế và cảnh báo sớm tác động của những sự kiện này lên kết quả hoạt động kinh doanh trong tương lai.

Mythbuster Wisdom: Và chúng ta ai cũng nghĩ General Motors có vấn đề

Sau nhiều năm tôi đã phát hiện ra rằng xe hơi, ngoài việc tốn khá nhiều tiền lương tháng của tôi, còn là một phép ẩn dụ tốt cho việc vận hành kinh doanh. Lên kế hoạch một chuyến đi cũng giống như lên kế hoạch chiến lược, bạn đặt ra mục tiêu và tìm cách để đạt được. Larry Bossidy, cựu chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO của

Honeywell, đã miêu tả chiến lược như “một bản đồ chỉ đường phác thảo”. Một khi đã lên kế hoạch, bạn cần chuẩn bị đầy đủ các thứ cho chuyến đi như xăng, đồ ăn nhẹ, bơm căng bánh xe và lên đường. Nhưng thật không may xe hơi chạy tốt hơn việc quản lý một công ty nhiều. Hãy tưởng tượng, nếu xe hơi của bạn vận hành như doanh nghiệp của bạn, thì:

- Bản đồ chỉ đường của bạn tràn ngập các chi tiết không chỉ về các con đường phải đi, những thành phố chính mà bạn sẽ đi qua mà còn về những địa điểm và thời điểm dừng chân để đi toilet hoặc đổ thêm xăng. *Ngân sách kinh doanh cũng cần phải đưa ra những chi tiết cực kỳ chính xác cho những việc tương chừng như nhỏ nhất, để bảo đảm kiểm soát tốt những dao động có thể xảy ra.*

- Động cơ xe sẽ cần khoảng 10 giây để phản ứng sau khi bạn nhấn ga hoặc đạp thắng. *Trong thực tế kinh doanh, thời gian cần thiết để đi từ quyết định đến hành động được tính theo ngày chứ không phải giây.*

- cứ mỗi 10 phút, hệ thống GPS sẽ báo cáo vị trí của bạn mà không cần biết bạn có đang bị lạc hay không. Nó cũng sẽ thông báo cho biết bạn đã lỗ mất một ngã rẽ 20

giây sau khi bạn đã bỏ lỡ. *Tất cả các báo cáo thực thu so với kế hoạch đều là những báo cáo “trễ pha”, và bị chi phối bởi một khung thời gian nhất định. Thường chúng ta không thể lường trước được những rắc rối lớn liên quan đến kết quả hoạt động cho đến khi nhận được báo cáo.*

- *Kính chiếu hậu sẽ lớn hơn kiếng chắn gió cả trăm lần. các công ty thường lưu trữ nhiều dữ liệu về những sự kiện đã xảy ra hơn là những gì sẽ xảy đến trong tương lai.*

- *Bạn sẽ dành nhiều thời gian chú tâm vào những thứ bên trong xe (như đôi đĩa CD; can ngăn máy đĩa nhóc đang làm loạn ở ghế sau; nhai ngồm ngoàm một miếng burger; hay nhắn tin cho một người bạn thân.) hơn là chú ý đến những gì đang xảy ra ở bên ngoài. các công ty dành rất ít nỗ lực và thời gian để tìm hiểu xem những “người ngoài” như khách hàng, đối thủ đang làm gì hay sẽ có các thay đổi gì về luật lệ kinh doanh. Việc ngồi đào bới đống dữ liệu liên quan đến những gì diễn ra trong nội bộ chiếm 90% thời gian của nhân viên. Đây có lẽ là một trong những điểm giống nhau nhất giữa việc lái xe và điều hành một công ty!*



· Kính chắn gió sẽ cho phép bạn quan sát đường đi 10 giây một lần bất kể lúc đó bạn chạy nhanh hay chậm. *Những chỉ tiêu kinh doanh chính được báo cáo dựa trên một khung thời gian cố định (hàng ngày, hàng tháng hoặc hàng năm) và có rất ít thông tin về những gì đang thực sự diễn ra giữa các khung báo cáo đó. Liệu bạn có cảm thấy tự tin nếu chạy xe với tốc độ 60 dặm/giờ và tầm nhìn chỉ được cập nhật 10 giây một lần không?*

· Bạn vạch ra lộ trình và khăng khăng đi đúng theo lộ trình đó mà không cần quan tâm có một con đường phía trước đã bị chặn; hay thời tiết xấu tới mức có thể gây nguy hiểm cho hành trình, hoặc bạn bị nấn ná mãi ở một nơi nào đó và để lỡ sự kiện mà bạn đang tính tham dự. *Bạn sẽ không bao giờ đi chệch khỏi các chiến lược, kế hoạch hoặc ngân sách đã đặt ra, bất kể thực tế đang xảy ra như thế nào và bất kể là bạn đã bị trễ nhịp và ngân sách đang vượt khỏi tầm kiểm soát.*

· Bảng đồng hồ xe sẽ có nhiều gấp ba lần số nút và đồng hồ cần thiết. Bạn có thể biết được chính xác tuổi thọ còn lại của bóng đèn cốp xe nhưng sẽ không biết được mình đang chạy với tốc độ bao nhiêu. *các báo cáo hoạt động sẽ cho biết chính xác con số chi trả cho vật dụng hoặc*

*thiết bị văn phòng, nhưng không chỉ ra được bạn cần phải đầu tư bao nhiêu tiền để giữ chân những khách hàng tiềm năng nhất.*

*· Đèn báo hết nhiên liệu chỉ sáng 5 phút sau khi nhiên liệu đã cạn sạch. Một bản báo cáo tiêu chuẩn có thể đưa ra được con số hủy hợp đồng từ các khách hàng lớn nhất của bạn trong quý vừa rồi, nhưng không thể đưa ra các tín hiệu cảnh báo sớm về sự bất mãn của khách hàng - nguyên nhân chính của việc hủy hợp đồng.*

**Nếu lái xe theo kiểu điều hành một công ty thì chúng ta sẽ không bao giờ ra khỏi gara vào buổi sáng!**

Khi thiết kế hệ thống GPS cho mình, bạn cần ghi nhớ và thực hiện những bước đơn giản sau để gia tăng chất lượng và độ chính xác của dự báo.

· Nhận thức được rằng khi thời gian dự báo càng xa hiện tại thì độ chính xác càng giảm, vì vậy, cần đưa ra khoảng dự báo phản ánh đúng nhất mức độ tự tin của bạn. Hãy nhớ khoảng dự báo càng lớn thì độ tự tin của bạn vào các con số sẽ giảm và độ tin cậy của chúng đối với các quyết định của các cấp quản lý cũng sẽ giảm theo.

· Mức độ chi tiết của dự báo phải tương thích với khả năng dự báo của bạn. Thời điểm dự báo càng xa hiện tại thì càng cần giữ chi tiết ở mức độ thấp nhất.

· Liên kết khung thời gian dự báo với khung thời gian cần để đưa ra các

quyết định kinh doanh. Nếu khung thời gian quyết định là trước 3 tuần, thì không cần phải lên dự báo có khung thời gian 90 ngày làm gì cho mệt.

- Đưa ra khung thời gian dự báo thích hợp. Nếu bạn chỉ có thể đưa ra dự báo chính xác cho khoảng 90 ngày tới, thì đừng cố gắng lập dự báo cuốn chiếu cho 6 quý.

- Tránh việc đưa ra dự báo dựa trên những gì đã diễn ra trong quá khứ. Hãy nhớ lời khuyên của Gary Kelly, “cần cảnh giác với việc lấy những vụ suy thoái đã xảy ra làm bản đồ định hướng và tự nhủ: Phải rồi, mọi việc sẽ lặp lại như hồi, để xem, như hồi năm 1991 vậy”.

- Sử dụng các công cụ như kịch bản dự báo để đánh giá khả năng phản ứng của công ty trước nhiều biến cố giả định trong tương lai. Ví dụ, công ty sẽ như thế nào nếu giá dầu trung bình đạt ngưỡng 40, 100 hay 175 đôla một thùng trong vòng 3 năm tới?

- Tăng thêm độ sâu cho dự báo bằng cách xác định những yếu tố gây ra sự thay đổi trong dự báo. Trình bày sự thay đổi đó dưới dạng khối lượng, tần suất hoặc cả hai sẽ không giúp xác định được nguyên nhân gây ra thay đổi. Một sự biến đổi về khối lượng hàng bán ra có thể do đối thủ dụng chiêu hạ giá hoặc do một trục trặc kỹ thuật trong quá trình sản xuất dẫn đến thiếu hàng hoặc giao hàng trễ. Những nguyên nhân khác nhau cần được xử lý theo những cách khác nhau.

- chỉ ra mặt phải lẫn mặt trái của dự báo. Ví dụ, bạn biết được công ty đang có lợi thế trong một vụ kiện, nhưng không biết chắc khi nào thì thắng kiện và với số tiền bao nhiêu.

- Hãy để tình hình thực tế là kim chỉ nam trong việc dự báo kinh doanh - bằng cách tách khung thời gian và thời điểm dự báo ra khỏi niên lịch tài chính. Đừng đợi đến cuối quý hoặc khi kết toán; dự báo bất kỳ khi nào cần

thiết, khi thị trường đã thay đổi sau lần dự báo trước.

- Đừng ngại thay đổi tần suất dự báo - điều đó giúp ta cập nhật liên tục với thay đổi của thị trường. Đầu năm 2009, McDonald's ra chỉ thị cho các quản lý cửa hàng trên toàn nước Anh phải theo dõi hành vi mua hàng, lưu lượng khách của các cửa hàng đối thủ và số liệu nhân công địa phương hai tuần một lần thay vì một hoặc hai lần một năm như trước kia nhằm đối phó với các dấu hiệu bất ổn của thị trường lúc đó.

- Hãy nghi ngờ tất cả những dự báo mô tả quá chi tiết những gì sẽ xảy ra trong tương lai - vốn luôn bất ổn.

## Đừng có đại mà tin dự báo

Hồi 1987, hai vợ chồng tôi quyết định dọn nhà khỏi London. Lúc đó đang là một trong những đợt bùng nổ nhà đất của thành phố, và chúng tôi đã tranh thủ kiếm lời bằng cách bán đi căn hộ chúng tôi dọn vào ở 18 tháng trước đó, và chúng tôi đã lời đến 50% giá trị căn nhà (đến giờ đó vẫn là phi vụ đầu tư bất động sản lời to nhất của tôi!) chúng tôi mua một căn nhà nhỏ ở thị trấn Harpenden cách London 30 dặm về phía Bắc. Là một tay trẻ tuổi tài năng nổi tiếng ở London lúc đó (xin lỗi, đây là câu chuyện của tôi nên các bạn cố gắng chịu đựng một tí nhé), tôi đã nhiệt tình nghiên cứu tất cả các chương trình cho vay mua nhà trả góp từ các công ty lớn nhằm tìm ra

gói cho vay tốt nhất. Thật không may, hồi đó gói “không cần giấy tờ chứng minh/ được vay 125% giá trị căn nhà” phù hợp với đồng lương còm cõi lúc bấy giờ của tôi vẫn chưa ra mắt, nên tôi quyết định chọn gói đắt hàng nhất trong tháng - gói cho vay trả góp kèm bảo hiểm. Nội dung của gói này rất đơn giản. Tôi sẽ được phép vay 72.000 bảng Anh trên 90.000 bảng giá trị thực của căn nhà, cộng với một hợp đồng bảo hiểm nhân thọ 25 năm với bảo tức tích lũy - và trong trường hợp Donna hoặc tôi qua đời bảo hiểm sẽ chi trả đúng 72.000 bảng Anh. Giả sử cả hai chúng tôi sống sót được sau 25 năm, tức đến năm 2012 (hồi đó chúng tôi thấy năm 2012 xa mù mịt), khi hợp đồng đáo hạn, chúng tôi được nhận lại toàn bộ số tiền bảo hiểm đã đóng kèm một khoản bảo tức tích lũy khá lớn, góp phần đáng kể vào việc trả nợ cho căn nhà. Và theo lời của tay môi giới miệng như kẹo dẻo, chúng tôi có thể còn dư ra một khoản đáng kể để thoải mái chi tiêu tuổi trung niên. Mọi thứ nghe thật tuyệt vời! Hằng tháng chúng tôi chỉ phải chi trả tiền lãi vay mua nhà và 97 bảng Anh (tức 150 đôla Mỹ) tiền phí bảo hiểm. Tôi vẫn còn nhớ rất rõ khi tôi và Donna ngồi nghe Kim, tay môi giới, à quên, nhân viên phục vụ khách hàng, mô tả các kịch bản khác nhau của gói vay, tôi đã không nhận

thấy bất kỳ nhược điểm nào. chúng tôi sẽ thu lại được ít nhất 72.000 bảng Anh và có khi còn hơn nữa. Vì thực ra vào thời điểm đó, tháng 5/1987, thị trường đang trong mùa rộ với chỉ số FTSE tăng 17% trong vòng 4,5 tháng trở lại, và trên đường đạt ngưỡng tăng 42% vào đầu tháng 10 năm đó. Vợ chồng tôi hăm hở ký hợp đồng, và ngày 19/10/1987 đến nhanh như chớp mắt. Ngày đó được gọi là Ngày thứ hai đen tối, khi thị trường bất động sản trên toàn thế giới sụp đổ. Lúc đó tôi cũng không lo lắng lắm, còn tận 24 năm rưỡi để đi, và Kim, nhân viên phục vụ khách hàng của tôi, đã gọi điện để trấn an tôi rằng mọi chuyện đều ổn. Đó là lần cuối cùng tôi nói chuyện với anh ta.

Nhưng chỉ hai năm sau, chúng tôi lại chuyển nhà, trả hết khoản vay trước và đăng ký một khoản vay mới còn lớn hơn. Sau vụ Ngày thứ hai đen tối, máu mạo hiểm của tôi đã giảm đi đáng kể, vì thế chúng tôi chọn một gói vay truyền thống. Hợp đồng bảo hiểm từ khoản vay trước thực sự không còn cần thiết, nhưng hi vọng về chiếc thuyền mà chúng tôi có thể mua được vào năm 2012 vẫn đeo bám và chúng tôi quyết định duy trì khoản phí hằng tháng 97 bảng Anh.

Khi chuyển sang Mỹ sống vào năm 1991, chúng tôi vẫn duy trì đóng phí, vì tổng phí đã hơn 5000 bảng, và nếu yêu cầu thanh lý sớm hợp đồng lúc đó chúng tôi sẽ chỉ nhận lại khoảng vài trăm bảng. Vào những năm 90, khi thị trường rộ rỡ đi lên, tôi hoàn toàn tin tưởng hợp đồng bảo hiểm tôi nâng niu bấy lâu sẽ đủ để bù lại khoản tiền bị mất vì vụ năm 1987. Những dấu hiệu cảnh báo đầu tiên xuất hiện ngay khi thế giới bước sang thiên niên kỷ mới. Mỗi lần nhận bản kê tài chính thường niên, chúng tôi cũng đồng thời nhận được một lá thư với lời lẽ trịnh trọng khuyên chúng tôi cần tìm những nguồn tài chính khác để trả cho khoản vay mua nhà lần thứ nhất thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào khoản tiền 72.000 bảng Anh lúc đáo hạn hợp đồng bảo hiểm, vì có thể hợp đồng sẽ không trả đủ số tiền đó. Lúc mới đọc tôi hơi lo, nhưng vì chúng tôi đã trả dứt điểm khoản vay đó từ gần 10 năm trước, tôi không thực sự để tâm lắm.

Thế rồi báo chí Anh bắt đầu đăng tải những lo ngại của những người đi mua nhà trả góp như chúng tôi, và chúng tôi phát hiện ra rằng hợp đồng bảo hiểm đi kèm sẽ không đủ để trả tiền nhà, chứ đừng nói đến chuyến đi thuyền vòng quanh thế giới. Tôi cảm giác như bị sập bẫy. Nếu tôi ngưng đóng phí (đến lúc đó tôi đã “đầu tư” hơn

17.000 bảng), tôi sẽ chỉ lấy lại được một phần rất nhỏ, vì thế việc đóng phí vẫn tiếp tục. Và cứ như thế, đều đặn hằng năm, tôi vẫn nhận được những lá thư cảnh báo với lời lẽ càng ngày càng nghiêm trọng. Và rồi, đầu năm 2009, bom đã nổ. Khi thị trường tài chính toàn cầu tụt xuống mức thấp nhất chưa từng thấy trong một thập kỷ, công ty bảo hiểm cuối cùng cũng gửi được cho tôi vài con số để cân nhắc. Kịch bản tốt nhất có thể xảy ra đó là nếu lãi suất giữ ở mức 8% trong 3 năm tiếp theo (thực là một sự tự tin quá mức vào thời điểm toàn thị trường “cháy nhà ra mặt chuột”), tổng tiền tôi sẽ nhận được vào thời điểm đáo hạn hợp đồng sẽ là 50.206 bảng. Lúc đó rõ ràng là công ty đã đọc được một trong những bài báo của tôi bàn về hai tình huống kịch bản khác, và với cả hai, mức tiền lúc đáo hạn đều dưới 50.000 bảng. Vậy là sau 25 năm đầu tư, nếu cực may mắn tôi sẽ thu được 70% số tiền đáo hạn được hứa hẹn ban đầu, và giả sử tôi vẫn chưa trả hết tiền nhà đi kèm trong gói thì tôi phải bù thêm 22.000 bảng nữa. Tôi nhớ đến Kim và tự hỏi giờ anh ta đang ở chốn nào. Tôi tự làm khuây khỏa bằng cách tính toán lại tổng số tiền phí mà tôi sẽ phải trả là 29.100 bảng, đồng nghĩa tôi sẽ lời được 21.000 bảng khi đáo hạn. Nhưng với thời gian đầu tư 25 năm, mức lãi



suất tốt cuộc chỉ đạt trung bình 4% một năm, và đương nhiên không phải là mức mà chúng tôi muốn có khi đặt bút ký hợp đồng.

Tôi xin nhường lời cuối của chương cho Peter Drucker bình luận về cách thức dự báo truyền thống: “Sự bất ổn ngày càng gia tăng trong kinh tế, xã hội và chính trị đã làm nảy sinh một phương thức lên kế hoạch vô nghĩa, nếu không nói là phản tác dụng, ở hầu khắp các công ty: đó là dự báo dựa trên xác suất của những sự kiện có thể xảy ra”. Ông viết câu này vào năm 1992, và những biến cố gần đây đã chứng minh cho tính đúng đắn hơn bao giờ hết của câu bình luận này.

## Hành đỘng

- Vấn đề không nằm ở chỗ bạn phải dự đoán đúng, mà ở chỗ bạn phát hiện sai sót và xử lý với tốc độ ra sao.
- Thời gian dành để dự báo là thời gian bỏ phí cơ hội hành động - hãy dự báo thường xuyên và phản ứng nhanh.
- chú trọng vào những thay đổi về hành vi và hoạt động kinh doanh trong những tình huống khác nhau có thể xảy ra trong tương lai.
- Giá trị của dự báo nằm ở các quyết định được đưa ra dựa trên chính dự báo đó. Dù dự báo tốt đến mức nào đi nữa mà không dẫn đến hành động thì đó là một dạng ngu ngốc.
- Mức độ chi tiết của dự báo phải tương thích với khả năng dự báo. Đừng trở thành nô lệ của niên lịch tài chính; hãy đưa ra dự báo thể hiện sâu sát nhất và cập nhật nhất về tương lai để hỗ trợ các quyết định nhanh chóng hơn và tự tin hơn.

- Hãy sẵn sàng đón nhận sự bất ổn thông qua việc thảo kịch bản hành động, dự báo theo khoảng, xác suất và đặt mức độ xác tín cho các dự báo khác nhau.

- Hãy luôn tự hỏi:

- Nếu dự báo sai thì sao?

- Làm thế nào để tôi biết được nó sai?

- Tôi phải làm gì với nó?

## CHƯƠNG 7

“chất lượng đồng bộ”, “Sáu Sigma”, “Quy trình tái cơ cấu” và các mô hình thời thượng khác trong điều hành

Vào những năm 1980, các công ty Mỹ bỗng giật mình hoảng sợ. Bỗng nhiên, các công ty Nhật Bản nhảy vào giành hết thị phần ngay tại thị trường Mỹ với sản phẩm rẻ và chất lượng hơn. Các công ty Mỹ rất hoang mang và thế là nổi lên một làn sóng “mô phỏng” các phương pháp quản lý với hứa hẹn giành lại sự thống trị thị trường Mỹ. Những phương pháp này thực ra không hữu ích gì trong việc giúp các công ty Mỹ giành lại thị trường, nhưng làn sóng quản lý này vẫn lan mạnh, hứa hẹn tăng năng suất, giảm chi phí, và tăng chất lượng. Các từ “chất lượng đồng bộ”, “kiểm soát quy trình bằng thống kê”, “kaizen”, “quy trình tái cơ cấu” và “sáu sigma” trở thành ngôn ngữ của giới kinh doanh. Ngày nay, tất cả các công ty, kể cả Cruciant, đều chú tâm vào “chất lượng” một cách thái quá.

Hoạt cảnh: chất lượng là nghề, Ngày 1 tháng 4 năm 2006

STEPHANIE EKBLOM vừa mới được tuyển làm Giám đốc chất lượng cho Cruciant. Cô thuộc hạng “Đai Đen”, tức hạng sư phụ trong điều hành chất lượng. Nhiệm vụ của cô, được giao thẳng từ Steve, là biến Cruciant thành một công ty, theo như lời ông, phải có “chất lượng đồng bộ”. Nếu Jack Welch của GE (General Electrics) hài lòng thì tôi hài lòng”.

Trong 12 tháng tiếp theo, Stephanie mở một chương trình về chất lượng, tập huấn cho hơn 300 nhân viên của Cruciant về các nguyên tắc Sáu Sigma; 270 người đạt trình độ “đai xanh” và 30 người kia đạt tới tận “đai đen” trong “môn võ” điều hành hiện đại này. Thêm nữa, Stephanie thuê thêm 5 “đai đen” từ các tổ chức khác như GE hay Motorola, nhà phát minh ra Sáu Sigma”. Như cô đã giải thích qua những phát biểu trong thang máy: “Sáu Sigma sẽ giúp Cruciant đạt được chất lượng cao nhất với chi phí thấp nhất có

thể và hoàn toàn phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn của công ty. Đây không chỉ là qui trình làm việc mới mà là một văn hóa làm việc ưu tú chi phối tất cả hoạt động của chúng ta. chúng ta có thể giảm chi phí tối thiểu 10 triệu đôla ngay trong năm đầu tiên”.

## Mythbuster Wisdom: Diễn văn thang máy

Biệt ngữ, tiếng Mỹ - một loại ngôn ngữ tiếp thị ngắn, mạnh mẽ có thể giúp bạn diễn đạt đủ ý và đảm bảo sự tập trung tuyệt đối của thính giả trong 45 giây đi thang máy.

Trong hai năm đầu của cuộc cách mạng chất lượng tại cruciant, các phòng ban trong khắp công ty đã thực hiện hàng nghìn các kiểm định, kiểm định chi bình phương và định chuẩn; tính toán sản lượng đợt đầu và tỷ lệ sản phẩm khiếm khuyết; mọi nguyên nhân được phân tích tận gốc; mức độ tự tin cũng được xác lập rõ ràng, và đến cuối năm, Stephanie báo cáo với ban giám đốc hơn 75 dự án Sáu Sigma đã được triển khai và dự toán đã tiết kiệm được ít nhất 12 triệu đôla - vượt chỉ tiêu kế hoạch 20%. Báo cáo làm Steve ngất ngây và không ngần ngại ca ngợi tác động tích cực của Sáu Sigma tại buổi họp của các nhà đầu tư tại Goldman Sachs vào tuần sau.

Henry ít thấy ấn tượng hơn. Ông ngồi nghe Stephanie thuyết trình, nhưng dù cố gắng mấy vẫn không tìm được cái 12 triệu đôla đấy ở đâu trong bản quyết toán tài chính của công ty. Nhưng Henry ngậm bồ hòn làm ngọt, vì biết Sáu Sigma là một trong những dự án con cưng của Steve, và Steve đã đích thân mời Stephanie về công ty qua tư vấn của một tổng giám đốc mà Steve đã gặp tại hội nghị của Allen & company tại Sun Valley, Idaho năm ngoái.

Tháng 4 năm 2008

Stephanie lại tiếp tục tự hào báo cáo rằng dự án Sáu Sigma đã tiết kiệm cho công ty được hơn 25 triệu đôla. Henry không thể im lặng được nữa và hỏi, “Stephanie, kết quả này thật nổi bật, nhưng phòng chúng tôi rất vất vả trong việc xác định chính xác chi phí đã được tiết kiệm tại khâu nào. cô có thể làm ơn giải thích giúp tôi cô đã tính con số này như thế nào không?”

Stephanie không hề bối rối: “Tất nhiên. con số này là tổng chi phí tiết kiệm được thường niên từ các dự án Sáu Sigma. chúng tôi đo lường rất tỉ mỉ chi phí trước khi triển khai một dự án, sau đó dùng các công thức của Sáu Sigma để tính toán giá trị thu được nhờ nâng cao chất lượng của từng khâu - giá trị này là khoảng 75% của tổng số tiền tiết kiệm được. Bằng nâng cao hiệu quả của quá trình làm việc, chúng ta sẽ giảm được chi phí cho tương lai và cái đó có giá trị đích thực”.

Henry gật đầu nhưng nói thêm, “Tôi hiểu, nhưng chúng ta cần phải cẩn trọng vì Steve đi đâu cũng khoe cái con số 25 triệu đôla đó, nhưng bộ phận tài chính cho thấy tỷ ở doanh thu trên chi phí đang hẹp dần: tổng chi phí đang tăng nhanh hơn so với tổng thu nhập. Và có thể làm cho người ngoài hoài nghi”.

Tháng 11 năm 2008

Steve bước vào phòng làm việc của Stephanie, và đóng cửa lại. “chúng ta cần nói chuyện”, Steve nói, “Stephanie, tôi tin rằng cô hiểu rõ tác động của việc thiếu hụt nguồn vay tới công ty ta.

chiến dịch châu á đã bị hủy bỏ, nên năm tới tình hình sẽ rất khó khăn. cô biết rồi đấy, tôi là một trong những người ủng hộ mạnh mẽ nhất chương trình Sáu Sigma cùng những lợi ích nó mang tới cho công ty, nhưng hiện tại chúng ta phải thận trọng với các chi phí tới từng xu và tập trung vào những kế hoạch có kết quả định được trong thời gian ngắn. Vậy nên, tôi nghĩ công ty không thể đủ sức duy trì chương trình Sáu Sigma như hiện nay. Năm tới,

tôi cần cô cắt chi phí cho chương trình đi 50%. Ta đã đầu tư lớn hai năm qua và tôi biết ta vẫn có thể thấy được giá trị từ chương trình với chi phí duy trì thấp hơn”.

Stephanie rõ ràng bị sốc và trả lời, “Nhưng Steve, ông và tôi đều biết rõ Sáu Sigma là một quá trình tạo dựng văn hóa và nó cần đầu tư liên tục mới cho được kết quả dài hạn. Ta mới bắt đầu được có hai năm, giảm đầu tư bây giờ có thể sẽ gây hậu quả nghiêm trọng. Ông có chắc đây là quyết định đúng không?”

Steve: “Tôi chắc. Thực ra chúng ta không có lựa chọn. chúng ta chỉ có thể đầu tư vào những thứ có kết quả ngắn hạn. Khi thị trường hồi phục trở lại, chúng ta có thể tái đầu tư. Tôi rất làm tiếc nhưng chúng ta cần phải chung lưng đấu cật để vượt qua cuộc khủng hoảng”. Đến đây, Steve quay mặt đi ra khỏi phòng làm việc của Stephanie. Stephanie ngồi thẫn mặt im lặng một lúc. chiều hôm ấy, cô viết e-mail cho sếp cũ của mình ở công ty tư vấn TPC (The Process czars) hỏi xem cô có thể quay lại vị trí cũ của mình không. cuối e-mail, cô phản ánh rằng cruciant không thực sự nghiêm túc về đầu tư chất lượng và rằng cô không thể làm việc trong môi trường như vậy.

**Thực tế: Đại hỌa cỦa chủ nghĩa điều hành chuyên chế**

TRONG GIỚI DOANH NGHIỆP, tính tiêu chuẩn, tính nhất quán, tính đồng hóa, tính tự động hóa và hệ thống hóa luôn được coi là những biểu hiện tích cực. các công ty cố gắng đạt được quá trình làm việc có tiêu chuẩn, sản phẩm nhất quán về chất lượng, dịch vụ đồng đều, có chính sách phát triển và thực hành chung, nhằm mục đích tăng chất lượng đồng thời giảm chi phí. Giảm tối thiểu sự biến dị và tăng tối đa sự đồng nhất là bài ca muôn thưở. các công ty ngập tràn trong biểu đồ các quá trình, qui trình điều hành chuẩn, bảng định nghĩa các dữ liệu, số liệu tổng hợp, hệ thống quản lý cấp tập đoàn, các quy trình được thông lệ hóa và các chính sách tập đoàn. Mức độ độc tài và đồng quán như thế làm tôi nhớ đến mô hình kinh tế của Liên Xô - một mô

hình chắc chắn không phải là chuẩn mực lý tưởng.

Chủ nghĩa cộng sản có thể đã không thành công với mô hình kinh tế, nhưng nó vẫn sống khỏe trong các công ty của thế kỷ XXI này. Đáng tiếc là chủ nghĩa điều hành chuyên chế làm thui chột sự năng động và sáng tạo của các doanh nghiệp. Các cụm từ như “không có trong ngân sách”, “đấy không phải là chính sách”, “nó không nhất quán với tiêu chuẩn của chúng ta”, “cần có ý kiến của cấp trên với trường hợp ngoại lệ”, “nó nằm ngoài dịch vụ chúng ta cung cấp” hay “không thể chấp nhận được” đảm bảo sự thống nhất tuyệt đối cho hệ thống, nhưng không phải lúc nào cũng là một điều tốt. Bạn có thường nghe người ta phàn nàn rằng luật lệ và chính sách thái quá đã giết chết sự tự do, linh hoạt và sáng tạo? Tiêu chuẩn hóa không hề là điều xấu tại một số mảng kinh doanh, nhưng thực sự, nó hủy hoại bản chất tốt đẹp nhất có thể có của một công ty, sản phẩm hay người điều hành.

Henry Ford có lẽ là người điều hành theo phong cách cộng sản đầu tiên. Năm 1909, tám năm trước cuộc cách mạng Nga đưa chủ nghĩa cộng sản lên nắm quyền, Henry tuyên bố công ty của ông và mang tên ông sẽ chỉ sản xuất một mẫu ô tô duy nhất: mẫu T. Ông nói, “Khách hàng muốn xe sơn màu nào cũng được, miễn nó là màu đen”.

Lý luận của Ford dựa trên thực tế là người môi giới ô tô “luôn muốn chiều theo mọi ý muốn của khách mà không chịu tích lũy kiến thức về sản phẩm để có thể giải thích cho khách hàng rằng những gì công ty đặt vào chiếc xe đã đủ để làm hài lòng họ”.

Ford ít ra lý giải rõ ràng: “Những người bán xe tất nhiên không thể thấy các lợi thế sản xuất của việc chỉ bán duy nhất một mẫu xe”. Mô hình của Ford khởi đầu một thời đại sản xuất hàng loạt có ảnh hưởng đến hầu hết tất cả các mô hình sản xuất của thế kỷ trước. Và ảnh hưởng của nó về phong cách điều hành còn rõ rệt hơn nữa. Các tổ chức được xây dựng với hệ thống điều hành dựa vào chi phí và khối lượng chứ không phải dựa vào giá trị và khách hàng.

Rất nhiều công cụ mà ban điều hành dựa vào, như hoạch định ngân sách, hạch toán chi phí, hạch toán khối lượng, tính toán chi phí vận chuyển và hạch toán chi phí sản phẩm đã củng cố thêm cho bài kinh điều hành chuyên chế này. Tính đa dạng bị gạt bỏ và chủ nghĩa bầy đàn lên ngôi. Ở một mức độ nào đó, ta có thể hoàn toàn hiểu được chuyện này, nhưng trong những năm gần đây, chủ nghĩa điều hành theo phong cách cộng sản đã lan tràn khắp nơi và ý đồ tốt ban đầu đã trở nên phản tác dụng: tính sáng tạo bị đè nén, biến dịch vụ, sản phẩm hay các qui trình hoạt động thành một thứ một-cỡ-dùng-chung.

Thật là nực cười, vì trên thực tế các công ty sở hữu đa số thị phần đều có những nét độc đáo và rất riêng biệt so với các công ty khác. Tất nhiên, một số mô hình thành công này có tính chất “cộng sản” rõ nét: cả Southwest Airlines và Wal-Mart đều thống trị thị trường của họ bằng việc sử dụng mô hình chi phí thấp và tiêu chuẩn hóa; thế nhưng điều quan trọng hơn đó là mục đích cuối cùng của tất cả các quá trình này - cả hai công ty luôn nhắm đến việc phục vụ khách hàng tốt nhất có thể thông qua việc kết hợp hiệu quả chất lượng, giá thành và dịch vụ. Những công ty dẫn đầu thị trường khác cũng đã thành công nhờ nỗ lực cải tiến và đánh vào thị hiếu của từng nhóm người tiêu dùng, song song với việc tuân theo các qui trình tiêu chuẩn hóa (nhưng chỉ đến một mức độ nào đó). Apple, Nordstrom, Singapore Airlines, Ritz carlton, Johnson & Johnson, và nhánh Mini của BMW là các ví dụ tiêu biểu của sự kết hợp hài hòa giữa kỷ luật và sự đa dạng.

Sự cải tiến và chủ nghĩa chuyên chế hiếm khi hòa hợp. các công ty lớn với mô hình điều hành và hoạch định tập trung (tức cộng sản chứ gì nữa?) khi muốn đột phá và đạt thành công trên thị trường thường phải tìm cách đi đường vòng để tránh bộ máy cồng kềnh của mình. Khi IBM phát triển máy tính cá nhân để bàn hiệu IBM, họ lập ra một đội 12 người hoạt động hoàn toàn độc lập với hệ thống nghiên cứu và phát triển truyền thống của IBM. General Motors (GM) cho ra mắt thương hiệu Saturn vào 1990, kết quả của



hơn 5 năm hợp tác giữa một nhóm gồm 99 nhân viên từ United Auto Workers, đội ngũ điều hành của GM, và các nhân viên từ 55 nhà máy thuộc 17 chi nhánh khác nhau nhằm phát triển “một mô hình công ty ô tô mới”. Saturn, hầu như được xây dựng từ con số không, đã phát triển thành một thương hiệu độc đáo và tạo lập được lượng khách hàng trung thành đáng kể. Thế nhưng, GM đã để lỡ mất cơ hội duy trì và phát triển của sự thành công này (dù đây không phải lần đầu tiên GM như thế) và chỉ trong vài năm, Saturn lại trở thành một thương hiệu bình thường, không khác gì các thương hiệu khác. Thật nực cười là mặc dù khởi đầu rất thành công, IBM giờ không còn kinh doanh máy tính để bàn và Saturn trở thành một trong nhiều nạn nhân của GM khi công ty suy sụp.

có những công ty đã phát triển được hàng loạt các phát minh đột phá nhưng không thể biến chúng thành tiền. Đáng chú ý nhất là Xerox, chủ sở hữu Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto, nơi đã phát minh ra hàng loạt công nghệ quan trọng như chuột máy tính, giao diện đồ họa cho máy tính, chương trình soạn thảo văn bản WYSIWIG, Ethernet, và máy in laser. Nhưng không có phát minh nào được coi là “phù hợp” với những mảng kinh doanh cốt lõi của Xerox. Những phát minh này nằm ngoài tầm những giới hạn cứng nhắc của doanh nghiệp - khiến Xerox mất đi cơ hội tiếp cận thị trường và để các công ty khác như Apple, Microsoft, và Epson nhảy vào chiếm chỗ và hưởng lợi.

Trong những năm gần đây, khả năng sáng tạo đã trở thành một yếu tố thiết yếu. General Electric dành riêng hẳn một mảng trên trang chủ của họ nói về sáng tạo, và các nhà tư vấn cảnh báo khách hàng của họ: “đổi mới hoặc chết”. công ty nào cũng khoe khả năng sáng tạo của mình, nhưng hầu như là một chiến dịch tiếp thị hơn là năng lực cốt lõi. các ban tiếp thị lúc nào cũng chào mời rằng tất cả các sản phẩm và dịch vụ đều là đổi mới. Với nhiều sự đổi mới như vậy, chính ra phải có rất nhiều thứ hay và độc đáo trên thị trường, nhưng thực tế sự sáng tạo đích thực còn khá là hiếm. Ngoài những thứ như iPhone hay Post-it Note ra, còn lại bây giờ người ta nói nhiều hơn là

làm. Người điều hành cần phải nhìn thật kỹ xem những gì họ bảo là “đổi mới” có thực hay không. Thêm một vài chức năng vào một sản phẩm không thể gọi là đổi mới được - đây là tăng chức năng. Nó có thể làm sản phẩm hữu dụng lâu hơn so với các sản phẩm cạnh tranh nhưng so với những đột phá thực sự, nó chỉ là những kẻ chống chọi yếu ớt. Việc Blockbuster hủy phí phạt video và DVD trả chậm không ngăn cản được hệ thống *video theo yêu cầu* (VOD) ngày càng gia tăng, hay việc Kodak giới thiệu dịch vụ chuyển ảnh phim Polaroid sang đĩa CD không thể cản được sự bùng nổ của nhiếp ảnh kỹ thuật số.

Rất nhiều người đã nhận ra rủi ro của việc tiêu chuẩn hóa quá đà, nhưng “chủ nghĩa cộng sản” vẫn nằm sâu trong phong cách điều hành hiện nay - chiến tranh lạnh vẫn hiện diện trong đời sống của các tập đoàn. Bí quyết chính là phải biết cân đối lợi ích khi chuẩn hóa chi phí, chất lượng, năng suất với các giá trị gặt hái được từ sáng tạo, thích ứng và cá biệt hóa sản phẩm. Đáng tiếc, hầu hết các công ty chỉ xem nó như một trò marketing. Họ cho rằng, nếu tiêu đủ tiền vào quảng cáo nhãn hiệu, họ có thể thuyết phục khách hàng trả nhiều tiền hơn cho sản phẩm của họ thay vì chọn những sản phẩm tương đương bởi chúng ít được quảng cáo hơn. Điều đó có thể sẽ có lợi ngắn hạn, nhưng quảng cáo ồ ạt mà không có chất lượng thật sự thì không thể tồn tại lâu dài được. Tuy nhiên, chiêu này có thể nhất thời hữu dụng cho các công ty kinh doanh về ăn kiêng, vòng lắc nhỏ eo, kế sách làm giàu nhanh hay các dụng cụ thể dục với công dụng được rao quá mức.

RẼ không phải lúc nào cũng tốt

WAL-MART ĐÃ TRỞ THÀNH một trong những công ty lớn nhất thế giới khi trung thành với mục tiêu kinh doanh dài hạn của mình là giá rẻ hằng ngày và họ đã thành công. Nói theo Tom Peters, “Đừng bao giờ cạnh tranh giá cả với Wal-Mart hay cạnh tranh chi phí với Trung Quốc”. Nhưng, giá thấp không phải lúc nào cũng bảo đảm thành công. Đôi khi, khách hàng sẽ

không mua mặc dù giá cả hạ thấp khủng khiếp - đó là điều mà những người có ý định mua nhà đã được “khai sáng” trong năm 2008 và 2009.

Phát triển thị trường cấp thấp đã được công nhận là một chiến thuật kinh doanh cơ bản. chuỗi khách sạn The Marriot mở thêm thương hiệu courtyard và Fairfield. Hầu hết phản ứng của Procter and Gamble đối với khủng hoảng 2008-2009 đều nhằm vào việc hạ giá sản phẩm khi người tiêu dùng giảm chi tiêu và mua những sản phẩm rẻ hơn. chiến lược này đối nghịch với chiến lược của họ vào những năm thị trường phát triển mạnh, khi họ cho ra nhiều sản phẩm mới với chất lượng và giá thành cao.

Nếu triển khai tốt, phát triển thị trường cấp thấp rất có hiệu quả; nhưng chỉ cần đi sai một bước, khách hàng sẽ thay thế các sản phẩm rẻ hơn của bạn bằng các sản phẩm giá cao hơn mà họ đã mua từ trước, một thực tế mà Levi-Strauss và nhiều công ty khác gặp phải khi họ đánh đổi danh tiếng để bành trướng gian hàng tại Wal-Mart. Một nguy hiểm lớn hơn nữa là khách hàng của bạn sẽ chuyển sang tiêu thụ hàng của các đối thủ cạnh tranh. Hồi giữa thập niên 1990, Southwest Airlines thay đổi mô hình kinh doanh hàng không truyền thống của Mỹ thành một hãng hàng không giá rẻ, tin cậy và đơn giản hóa thủ tục rườm rà, và đã thành công. Không có gì ngạc nhiên khi các hãng hàng không khác chạy theo và copy mô hình của Southwest.

c cuối năm 1993, continental Airlines, quay trở lại sau đợt phá sản lần thứ hai, muốn copy mô hình thành công của Southwest Airlines bằng cách mở hãng hàng không giá rẻ continental Lite, hay cal Lite. Ghế hạng nhất bị tháo ra và dịch vụ trên máy bay bị cắt xuống tối thiểu. Sau 18 tháng, cal Lite lỗ 120 triệu đôla và dự án bị hủy bỏ. CEO lúc bấy giờ, Gordon Bethune nói: “Nếu cứ như thế, chỉ sau sáu tháng nữa, chúng tôi có khi mất hết khách”. cal Lite rõ ràng là một thất bại nhưng điều đáng chú ý là cách continental Airlines đương đầu với thất bại này.

continental Airlines quay lại tập trung vào những khách hàng nhiều lãi nhất

của họ - các thương gia và những hành khách thường xuyên khác. Họ mở rộng dịch vụ Business First hiện có, thêm các tuyến bay quốc tế, thưởng cho nhân viên khi đạt chuẩn về giờ giấc, bốc xếp hành lý và các tiêu chí khác. Kết quả có thể nhìn thấy ngay được. cả lẫn sự hài lòng của khách hàng tăng vọt. Giá cổ phiếu của công ty từ 6,50 đôla vào tháng 1/1995 nhảy vọt lên 47,50 đôla vào cuối năm 1995. Tháng 1/1997, tạp chí *Air Transport World* đánh giá continental Airlines là hãng hàng không của năm 1996. Suốt mười năm sau đó, họ luôn được đánh giá là một trong những hãng hàng không hàng đầu của Mỹ trong khi rất nhiều đối thủ cạnh tranh đã không học từ bài học continental Lite và trả giá bằng phá sản. Đáng chú ý ít nhất là Delta Airlines, họ không màng tới thất bại của continental mà triển khai dự án Song với chiến lược tương tự vào tháng 4/2003. chưa đầy 3 năm sau, và sáu tuần sau khi Delta nộp đơn phá sản, họ đóng thương hiệu Song. Giống như continental, chiến lược giá rẻ của Delta không thể cạnh tranh được với Southwest, không những thế, còn khiến cho các khách hàng thân thuộc cũ của mình ngày càng lánh xa.

## Mythbuster Wisdom:

cuộc phiêu lưu của Doanh nghiệp cộng sản

Bắt đầu từ năm 1991 đến nay, năm nào tôi cũng tích đủ điểm để đạt được hạng khách quen cao nhất của continental Airlines, trừ một năm. Năm 1994 là năm cal-Lite đẩy tôi sang một đối thủ cạnh tranh của họ. Năm đấy, tôi chỉ bay có 18 chuyến của continental chứ không phải 80 tới 100 chuyến như mọi năm (bay như thế là

nhieu, mà tôi không hề được giảm giá vé cho chuyến nào - công nhận họ lời thật!)

Trong gần 20 năm bay continental, tôi đã có hơn 2,5 triệu dặm đường bay và hơn 1,5 triệu dặm hành trình, nên tôi nghĩ tôi là một khách hàng rất trung thành. Đa phần dịch vụ của họ rất tốt nhưng có lúc họ bỏ qua những dịch vụ tối thiểu tôi không thể hiểu nổi. Ví dụ, những năm gần đây, continental, như nhiều hãng hàng không khác, khuyến khích khách hàng mua vé qua mạng thay vì qua điện thoại.

các hãng hàng không đã sử dụng hiệu quả chiêu cây gậy và củ cà rốt để đẩy mạnh việc mua vé qua mạng: củ cà rốt là mỗi khi mua vé qua mạng thì được tặng thêm dặm bay; còn cây gậy là nếu vẫn cứ muốn đặt vé qua điện thoại thì thời gian chờ sẽ lâu hơn và phí dịch vụ sẽ tăng. Nhưng nói chung vẫn còn có nhiều điều vô lý trong dịch vụ của họ. Ví dụ khi gọi cho dịch vụ dành cho những khách hàng được o b é nhất của continental Airlines, bạn sẽ gặp một máy trả lời tự động. Đây là đoạn tôi không hiểu. Nếu tôi muốn mua vé nội địa của continental, tôi phải đợi máy đọc đến sự lựa chọn thứ 4, sau “Nghe giờ bay”, “Nghe số dặm bay bạn hiện có” và “Tìm hành lý

thất lạc”. còn ngạc nhiên hơn nữa là nếu tôi muốn bay ra nước ngoài, loại vé thường đắt nhất và lãi nhất cho hãng, tôi phải đợi nghe đến sự lựa chọn thứ 6. Dường như công ty này đang làm mọi cách để trì hoãn tôi, một trong những khách trung thành nhất, mua vé của họ.

Ngoài bay nhiều, tôi cũng ở rất nhiều khách sạn khách nhau. Tất cả các chuỗi khách sạn đều quảng cáo rằng mình thân thiện, phục vụ khách hàng chu đáo, và có thể là “ngôi nhà thứ hai của bạn”. Nhưng thực tế thì khác. Bạn có thể nghĩ rằng với tất cả những tiến bộ khoa học kỹ thuật, thông tin của bạn đã được lưu trữ trước khi bạn đến để khi xuất hiện, bạn không cần phải xếp hàng để lấy chìa khóa phòng, để chờ nhân viên tiếp tân quét thẻ tín dụng và làm các thủ tục linh tinh khác đúng không? Quên đi, tôi cứ phải chờ mãi đấy thôi. Thật không hiểu nổi, nghĩ xem, thời này, mua hàng qua mạng, đôi khi cũng vài ngàn đô, tôi đâu cần quét thẻ? Và cuối cùng, khi tôi đã nhận được chìa khóa, thường là khóa thẻ từ để tăng tính an ninh, thì thẻ có thể không hoạt động. Tôi lại phải chạy xuống quầy lễ tân và xếp hàng lại từ đầu. Lại còn cái điện thoại đáng ghét, hình như nó chỉ chờ đến phiên tôi để đổ chuông hay sao ấy! Tôi đột nhiên biết thành vô hình và người lễ tân chỉ chăm chăm đợi hết hồi chuông

thứ hai để nhắc máy. Tôi lại đứng đực ra đây đợi lễ tân giới thiệu 15 nhà hàng khác nhau để giúp một khách nào đó trên điện thoại quyết định bữa tối, chưa hết, tay lễ tân lại hứng chí hỏi xem người kia có muốn được đánh thức vào buổi sáng hay thích đọc tạp chí nào. Sau khoảng 5 phút, cuộc gọi chấm dứt và tôi nhận được một lời xin lỗi rất không thật lòng “Xin lỗi vì đã để ông đợi”. Tại sao các cú điện thoại lại quan trọng hơn khách hàng đang đứng ngay trước mặt? Thật là điên rồ, ngu xuẩn và lố bịch. Đây hẳn là dấu hiệu của dịch vụ khách hàng một cách mù quáng theo kiểu “phải nhắc điện thoại trong vòng không quá hai tiếng chuông”.

Thập niên 90 có lẽ là đỉnh điểm của các mô hình về mô hình điều hành. Làn sóng “chất lượng đồng bộ” nổi lên cùng với các mô hình ăn theo như Sáu Sigma, “Kiểm soát quy trình bằng thống kê” và ISO 9000. chúng ta phải áp dụng quản trị theo hoạt động, bảng thành tích, bảng định chuẩn, thông lệ tốt nhất, năng lực cốt lõi, đo lường hiệu suất, quản lý tri thức, sản xuất tinh gọn, thuê ngoài, tái cơ cấu, nghiệp vụ tự quản, dùng chung dịch vụ, phân tích giá trị cốt lõi, vân vân và vân vân.

chọn được công cụ phù hợp quả là nhưc đầu, đến mức các công ty phải trả tiền cho các nhà tư vấn để chọn được công cụ thích ứng. Tất nhiên, các nhà tư vấn sẽ giúp khách hàng triển khai những dự án như thế với chi phí không nhỏ. công ty tư vấn Bain & company còn viết một quyển hướng dẫn nhỏ tựa đề *công cụ và kỹ thuật điều hành - cảm năng cho các giám đốc* để giúp các giám đốc đang trong giai đoạn rối rắm tìm được giải pháp. Trong lời nói đầu

của ấn bản năm 1997, tác giả Darrell Rigby đã kết luận một sự thật đáng buồn: “Do không có thông số khách quan nào, việc chọn lựa và sử dụng công cụ điều hành là một cuộc mạo hiểm”. Quá nhiều lần, kết quả của các dự án này đã chứng tỏ Rigby đúng. cả những người ủng hộ những công cụ này cũng không ngần ngại khi nói đến sự mạo hiểm. Michael Hammer và James Champy, tác giả cuốn *Tái cơ cấu công ty* năm 1993 - quyển sách định nghĩa làn sóng tái cơ cấu - đã nói rằng “Dự tính phi khoa học của chúng tôi cho rằng phải từ 50 đến 70% các tổ chức tái cơ cấu không đạt được kết quả mong đợi”. Thật tiếc, lời cảnh báo của họ có tác động rất nhỏ trong làn sóng tái cơ cấu đang bùng nổ, vì thực ra lời cảnh báo này chỉ xuất hiện ở chương cuối cùng của quyển sách và có lẽ chẳng ai đọc sách kinh doanh đến tận trang cuối, đúng không?

Thêm một tác hại còn nghiêm trọng hơn của cơn bão một điều hành này. Khi tất cả các dự án tái cơ cấu này được thi hành song song với các kế hoạch xây dựng công ty như hoạch định chi tiêu hay quản lý quan hệ khách hàng, nó gây ra hiện tượng quá tải cho các công ty. Điều này càng đúng khi các công ty tham lam thực hiện tái cơ cấu tất cả các hệ thống của mình cùng một lúc. Dần dần có vẻ họ cũng học được bài học lớn, nhưng đó là sau khi hàng triệu đôla đã phung phí vào các dự án hiệu quả rất thấp này. Một tổ chức tài chính lớn lập ra hơn 10.000 “bảng điểm” đánh giá tất cả mọi thứ trừ những thứ cần thiết, một tổ chức tài chính khác liệt kê ra hơn 50 “năng lực cốt lõi” của mình chẳng để làm gì. Trong thập niên 90, hàng tỷ đôla đã được bỏ ra để đầu tư vào xây dựng một hệ thống chung và kết quả là nhiều công ty lớn thấy mình có hai hoặc nhiều hệ thống ERP. Thị trường xuống dốc sau vụ dot.com đã khiến các ban điều hành phần nào tỉnh táo hơn và họ bắt đầu chú ý đến quy mô của các dự án này trước khi ký duyệt. Nhiều công ty chọn triển khai các dự án nhỏ với mục đích rõ ràng, phối hợp hài hòa giữa các dự án, hoặc làm các dự án thử trước khi triển khai với quy mô lớn hơn. cộng với sự giám sát chặt chẽ của ban giám đốc, những dự án này vẫn đem lại hiệu quả cho công ty. cuối cùng một số công ty đã nhận ra rằng không phải lúc nào cũng



có thể bê nguyên công thức vào tất cả mọi việc. Giải pháp nằm ở sự linh động, thích ứng và tiết kiệm. Điều hành chuyên chế đã bị công kích nhưng vẫn chưa sụp đổ.

### Mythbuster Wisdom:

AT&T có dịch vụ chăm sóc khách hàng chu đáo. Bạn chắc không?

cụm từ “dịch vụ chăm sóc khách hàng chu đáo” và “AT&T” hiếm khi xuất hiện trong cùng một câu. Tôi đã từng dùng dịch vụ của AT&T (vài lần) từ khi mới đến Mỹ năm 1991. Trong quãng thời gian đó, không có công ty nào làm tôi khó chịu liên tục như thế, tuy cũng có một công ty thẻ tín dụng suýt tiệm ngòi. Đã bốn lần, tôi thôi dùng dịch vụ của họ, rồi lại quay lại vì khuyến mãi hấp dẫn (tặng 100 đôla khi sử dụng dịch vụ gọi đường dài của họ) hoặc độc quyền phân phối (iPhone). Nhưng ví dụ tôi sắp nêu là một trong những lần tôi được “chăm sóc” tốt nhất từ trước tới giờ. Tháng 9/2008, tôi đi châu Âu trong vòng hai tuần. Tôi đang sử dụng iPhone, dùng liên tục các dịch vụ điện thoại, e-mail và internet. Tôi biết tôi sử dụng một gói cước điện đàm quốc tế giá phải chăng, nhưng tôi không để ý đến gói cước dữ liệu. Trong lúc tôi

đi, phần lớn nền tài chính thế giới sụp đổ một cách ào ạt và nền ngành ngân hàng đầu tư của Mỹ tan thành mây khói qua đêm, cho nên tôi rất cần tin tức và e-mail liên tục. Và tôi theo dõi chi tiết Lehman Brothers phá sản đúng vào sinh nhật tôi - 15 tháng 9 - tại Praha. Vài tuần sau khi về nhà, tôi nhận được hóa đơn của AT&T là hơn 800 đôla cho tiền internet. Khác với sự sụp đổ các tài khoản lương hưu của tôi, tôi không thể đổ tội vụ này cho giới môi giới nhà đất, tín dụng, Alan Greenspan hay thậm chí George Bush; đây hoàn toàn là lỗi của tôi và tôi phải trả khoản tiền không nhỏ này cho AT&T. Rồi một việc rất lạ xảy ra.

Như mọi ngày, tôi đang ngồi làm việc thì điện thoại đổ chuông. Trong thời gian đó, tôi thường không nghe máy vì thế nào cũng là vấn đề cứu trợ nạn đói trên thế giới hoặc giới thiệu cho vay mua nhà, nhưng không hiểu sao tôi lại nhắc máy lên. Một cô giới thiệu rất lịch sự là người của AT&T, và tôi chỉ chực chờ cô ta nói dứt câu để viện cớ từ chối, vì tôi biết khuyến mãi hấp dẫn cỡ nào thì tôi cũng vẫn tốn nhiều tiền. Nhưng cô này lại bắt đầu bằng việc hỏi tôi có biết tôi đã dùng internet rất nhiều trong chuyến đi châu Âu không. Tôi trả lời có và nói thêm là chi phí khá đắt. Đây là lúc điều lạ xảy ra. cô ta

giới thiệu là AT&T có gói cước đặc biệt cho những người công tác quốc tế nhiều mà tôi có thể dùng, và gói cước này sẽ giảm được 90% chi phí so với bình thường tôi đang dùng, và hỏi liệu tôi có muốn dùng không? Tôi thường xuyên đi lại cho nên tôi đồng ý và hy vọng những chuyến đi sau sẽ đỡ tốn tiền hơn. cô ta cảm ơn và nói thêm rằng tôi sẽ được hưởng quyền lợi của gói cước này luôn cả trong tháng 9 (tức là tháng tôi đi công tác). cho nên, hóa đơn 800 đôla của tôi sẽ giảm xuống còn 50 đôla và 750 đôla tiền thừa sẽ trở lại tài khoản của tôi vào tháng tới. Tôi không biết nói gì cả. công ty này suốt mấy chục năm có tiếng là dịch vụ chăm sóc khách hàng kém, giờ đây tôi được hưởng một dịch vụ như vậy, thế nên tôi phải hỏi lại xem tôi có nghe nhầm không. Tôi cúp máy với tâm trạng hoan hỉ, AT&T đã chứng minh là lòng trung thành có thể mua được!

Quy trình thì nhiều, sản phẩm thì ít

MỘT LÝ DO CHÍNH CHO SỰ RA ĐỜI của những làn sóng một điều hành trong suốt 30 năm qua chính là việc chúng ta quá ám ảnh với các quy tắc. Từ khi Ford giới thiệu dây chuyền sản xuất hàng loạt, quy trình luôn được coi là quan trọng nhất. Kết quả của nó rất đáng khâm phục: lãng phí tối thiểu, quy trình tối ưu, và tỷ lệ sai sót cũng giảm. Những năm gần đây, hầu hết hiệu quả tăng năng suất đều xuất phát từ đơn giản hóa quy trình, tái cơ cấu và tự động

hóa. Nhưng cũng như các làn sóng khác có nhiều trường hợp lạm dụng đã gây phản tác dụng. Trong thập niên 80, nỗi ám ảnh đầy hoang tưởng về việc Nhật Bản sẽ hủy hoại kinh tế Mỹ bao trùm lên đất nước này. Năm 1980, NBC có một phóng sự tên là *Nếu Nhật Bản làm được, tại sao Mỹ không làm được?* Điều buồn cười là người Nhật học về chất lượng từ chính người Mỹ trong thời kỳ xây dựng hậu chiến. Đặc biệt là từ một người Mỹ tên là W. Edwards Deming, ông là người được coi là người thầy dạy Nhật Bản về chất lượng. Năm 1981, công ty Ford Motor thuê Deming để khắc phục cách biệt về chất lượng, cả trong thực tế lẫn trong tưởng tượng, giữa Ford và các đối thủ cạnh tranh Nhật, đặc biệt là Toyota và Honda. chiến dịch củng cố chất lượng này có khẩu ngữ “chất lượng là hàng đầu” (Quality Is Job One). chiến dịch thành công và năm 1986, Ford cho ra dòng xe Taurus và nó đã nhanh chóng chễm chệ thành dòng xe bán chạy nhất nước Mỹ cho đến khi Toyota cho ra dòng xe camry vào năm 1997. Khẩu hiệu này được duy trì suốt 17 năm và sau đó thay thế bằng “Ý tưởng tốt hơn, tất cả nhờ bạn” (Better Ideas, Driven By You), nhưng chỉ chất lượng thì không đủ cho Ford hay các hãng ô tô Mỹ khác. Mặc dù chất lượng tốt lên rất nhiều, thị phần của General Motors, Ford và chrysler giảm đều và rớt xuống 44%, thấp nhất trong lịch sử. Năm 1999, Ford phải thu hồi hơn 250.000 xe từ các dòng Ford, Lincoln, Mercury và Volvo. Tính đến 2009, có hơn 5.700 cuộc thu hồi còn đang thực hiện liên quan đến hàng triệu xe bán ra của Ford. Liệu chất lượng có còn là hàng đầu?

Nỗi sợ về chất lượng thua kém đã khiến chính phủ Mỹ phải ra tay: năm 1987, chính phủ đề ra giải thưởng chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige để kích thích các công ty tập trung vào quy trình và chất lượng. AT&T, cadillac, Merrill Lynch, Motorola, Texas Instruments, Westinghouse và Xerox là những công ty đoạt giải đầu tiên - chứng tỏ chất lượng không phải là yếu tố duy nhất quyết định sống còn của một công ty.

Sau khi các tập đoàn lớn này lên ngôi, chất lượng không còn được quan tâm tới nữa. Từ cuối thập niên 90, khu vực công lập gần như độc chiếm các giải

Baldrige, đặc biệt là giáo dục và y tế. Đoạt giải gần đây là Hệ thống y tế Poudre Valley, Colorado (2008); Hệ thống y tế Mercy, Wisconsin (2007); Thành phố Coral Springs, Florida (2007); Trung tâm y tế Mississippi, Tupelo, MS (2006); Đại học Richland, Dallas, Texas (2005); Trường công lập Jenks, Jenks, OK (2005); Bệnh viện Bronson Methodist, Kalamazoo, MI (2005) và Đại học Y khoa Robert Wood Johnson, Hamilton, NJ (2004).

Một điều nực cười là các tổ chức đạt chất lượng cao nhất của Mỹ đều thuộc ngành y tế và giáo dục, nhưng tôi không chắc thường dân Mỹ sẽ nghĩ hai mảng này là hiệu quả nhất. Trong danh sách 500 công ty lớn nhất của Fortune, chỉ có duy nhất Motorola (2002) và Boeing (2003) đoạt giải chất lượng này trong thế kỷ XXI. Đến 2008, Motorola, từng là công ty điện thoại hàng đầu, đã bắt đầu rao chuyển nhượng. Boeing thì liên tục trì hoãn việc giao máy bay mới 787 do sự cố sản xuất - cả hai đều thể hiện tí vết về quy trình chất lượng. Chỉ có thể có hai lý giải cho sự suy sụp của các công ty thành công lớn như thế này: hoặc họ không thêm đoái hoài đến chất lượng, hoặc chất lượng của họ đơn giản là tồi.

Trong tất cả mọi yếu tố, điều quan trọng nhất về chất lượng là sự cân đối. Những công ty đoạt giải Baldrige như 3M, FedEx và Ritz-Carlton đã kết hợp thành công chất lượng cao với sản phẩm và dịch vụ tốt. Dung hòa được chất lượng và giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ là cốt lõi đối với các công ty nếu muốn hoạt động hiệu quả trong thời gian dài như Apple, Costco, Federal Express, Southwest Airlines, Tesco và Toyota.

## Hành Động

· các công cụ điều hành thực chất đúng như tên gọi: chúng chỉ là công cụ. Chúng không phải là bảo bối thần kỳ mà là công cụ đặc biệt dành cho một số trường hợp đặc thù. Người điều hành phải biết cách chọn công cụ phù hợp cho trường hợp của mình.

- Tiêu chuẩn hóa và đồng bộ hóa và nhất quán hóa là cần thiết - nhưng phải cẩn thận khi áp dụng kéo sẽ hủy hoại sự sáng tạo, linh hoạt và cải tiến.
- Sản phẩm với chất lượng rất tốt nhưng khách hàng không xem trọng thì cũng vô dụng.
- Tiêu chuẩn hóa rất tốn kém. Buộc tất cả các khâu áp dụng cùng một hệ thống nghe có vẻ hợp lý, nhưng một hệ thống liệu có đáp ứng được tất cả yêu cầu đặc thù của cả công ty hay thị trường cả lớn lẫn nhỏ hay không?
- Cơ cấu lại toàn bộ một công ty lớn là mạo hiểm. công ty, thị trường và công nghệ giờ đang thay đổi rất nhanh, cho nên dự án nào mất hơn một năm để thực hiện sẽ trở nên lạc hậu, thậm chí vô dụng.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm đôi khi bất lợi cho chính công ty về mặt dịch vụ khách hàng, giống như thất chặt an ninh tại sân bay sau vụ 11 tháng 9.
- cải tiến không phải là một chiến dịch marketing - nó là nghiệp vụ của năng lực, văn hóa, quy trình, hành vi và nghệ thuật lãnh đạo.

# CHƯƠNG 8

## RỦI RO MỚI CHO MỘT THẾ GIỚI MỚI

**RỦi ro tín dụng**, rủi ro lãi suất, rủi ro ngoại hối - những rủi ro này đều rất quen thuộc với các nhà quản lý. Hầu hết các tổ chức đều có một bộ máy tinh xảo để đo lường và quản lý các rủi ro. Dĩ nhiên, đôi khi quá trình này không được thực hiện tốt, thể hiện rất rõ trong việc đánh giá kém hiệu quả rủi ro tín dụng trên thị trường cho vay thế chấp Mỹ từ năm 2003 đến 2007. Tuy nhiên, hiện nay khi khắp nơi trên thế giới đều đã được kết nối, với hệ thống thông tin hầu như tức thời thì các nhà quản lý cần phải chú tâm tới một thể hệ rủi ro mới nổi lên. Nôm na đây là rủi ro về mặt danh tiếng, hay cụ thể hơn - sự tin cậy và uy tín. Một trong những lời sâu sắc của Warren Buffet là, “cần 20 năm để gây dựng danh tiếng và 5 phút để phá hủy nó”. câu nói này được chứng minh vào tháng 9/2008 khi lòng tin của các đối tác kinh doanh của Lehman Brothers suy giảm nhanh chóng và đưa công ty này vào quên lãng. Tương tự, việc Bob Nardelli đối đãi các cổ đông một cách tùy tiện trong hội nghị thường niên 2007 của Home Depot đã làm lu mờ thanh danh của công ty và đẩy nhanh sự ra đi của ông. Đương nhiên cruciant xem trọng uy tín của họ nhưng không nhìn thấy hết nhiều rủi ro phía trước.

Hoạt cảnh:

Phòng họp ban giám đốc - tháng 4 năm 2007

Rich đang vô cùng hào hứng. Anh thuyết trình về chương trình tiếp thị mới cho mọi người trong ban điều hành. “Tôi nghĩ công ty dịch vụ quảng cáo của chúng ta - cool, Hip and Trendy (cHT) - đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Họ đã phát triển toàn bộ chiến lược về thương hiệu, tiếp thị, và quảng cáo dựa trên khẩu hiệu “Sự sáng tạo mà bạn có thể đặt niềm tin”. Thông điệp là bạn - người tiêu dùng - có thể tin tưởng vào việc sẽ nhận được từ cruciant những sản phẩm và dịch vụ mới ở một mức giá và chất lượng mà họ không

bao giờ phải lo lắng. chúng ta là một nhà cung cấp có uy tín trên thị trường. Tôi nghĩ điều đó thật tuyệt và các vị có thể thấy thông điệp này được truyền tải thông qua mẫu mã bao bì, quảng cáo, sự xuất hiện trên mạng, và thậm chí qua các danh thiếp của chúng ta đã được thiết kế lại”.

Sarah nói thêm, “Tôi thích ý đó, và nhóm chúng tôi rất hào hứng về cách định vị này. cách này cho phép chúng ta ngay lập tức có thể thu hút khách hàng hiện tại và tiềm năng vào một cuộc thảo luận các sản phẩm mới, đồng thời nhấn mạnh chất lượng cũng như dịch vụ chăm sóc khách hàng nổi bật của công ty ta. chúng ta có thể làm phép so sánh trực tiếp với các công ty đối thủ để thể hiện chúng ta khác họ ở chỗ nào”.

Steve mỉm cười, “Tôi cũng thích cách đó. 80 triệu đôla là một khoản đầu tư lớn, nhưng tôi nghĩ đã đến lúc chúng ta làm việc đó bởi vì chúng ta bắt đầu mở rộng tới những thị trường mới. Việc này cũng giúp chúng ta tránh xa được tên tuổi lâu đời của United Integrated và giúp crucial trở nên khác biệt trên thị trường. Hãy tiến hành đi thôi!”

Năm tháng sau...

Dường như không khi nào đi trong sân bay hay xem tivi mà bạn không nghe thấy câu “crucial - Sự sáng tạo mà bạn có thể đặt niềm tin”. các phản hồi rất tích cực; Tạp chí *Advertising Age* gợi ý rằng chiến dịch này sẽ giạt nhiều giải thưởng tại buổi lễ của ngành quảng cáo vào cuối năm. *Wall Street Journal* bình luận trong mục Kinh doanh rằng chiến dịch crucial là một bước ngoặt trong việc tái lập thương hiệu của một thế giới mới. cHT đã nhận được một vài giải thưởng cho nỗ lực của họ, và thậm chí các nhà đầu tư dường như cũng thích chương trình này bởi giá cổ phiếu đã tăng 9% từ khi chiến dịch bắt đầu.

Dĩ nhiên có những kẻ chỉ trích chỉ ra từng khiếm khuyết nhỏ của crucial nhưng xét một cách quân bình thì chiến lược này thực sự có hiệu quả. Trong



cuộc họp ban điều hành tháng 9, Phó chủ tịch Kinh doanh Martin Campbell bàn về kế hoạch tung ra một sản phẩm quan trọng mới:

“Tôi e rằng loạt sản phẩm thử nghiệm đầu tiên cho thấy sự biến thiên về chất lượng lớn hơn rất nhiều so với dự kiến. Có lẽ cần phải có một vài thay đổi về thiết kế để cải thiện sự đồng nhất chất lượng sản phẩm”.

“Điều đó có ảnh hưởng gì tới ngày giới thiệu sản phẩm?” Steve hỏi.

“Thay đổi thiết kế và chạy lại các thử nghiệm để chuẩn bị sẵn sàng cho sản xuất sẽ mất khoảng 90 ngày”.

“Không thể đợi lâu thế”, Phil kêu lên. “chiến dịch quảng cáo đã bắt đầu. Đang có 15.000 khách hàng tiềm năng đã đăng ký trên trang web tham gia đợt khuyến mãi “First Look”, và các đại lý bán lẻ đã sẵn sàng đặt hàng. 90 ngày thì chúng ta chết. chất lượng sản phẩm biến thiên tệ như thế nào?”

“Khoảng 95% loạt sản phẩm thử nghiệm nằm trong khoảng chấp nhận được; chỉ 5% còn lại nằm ngoài khoảng chấp nhận và chúng tôi không rõ nguyên nhân. Nhân viên bộ phận chúng tôi hy vọng sẽ có câu trả lời trong một, hai ngày tới”.

“95% không phải là một con số tồi đối với một thử nghiệm, và những sản phẩm nằm ngoài khoảng chấp nhận được vẫn dùng được phải không? Nếu vậy tại sao chúng ta không thể giới thiệu sản phẩm ra thị trường đúng như kế hoạch và thay đổi thiết kế song song cùng lúc?” Phil hỏi.

“chúng ta có thể làm vậy”, Martin nói “Tôi chỉ hơi lo rằng sẽ có một chi tiết bất thường nào đấy mà chúng ta chưa tìm ra”.

“Tôi biết anh có trách nhiệm lo lắng những điều này”, Steve nói, “nhưng tôi nghĩ những rủi ro này có thể kiểm soát. Với khoản đầu tư mà chúng ta đã bỏ vào, hãy tiến hành theo kế hoạch của Phil”.

Martin gật đầu đồng ý. Anh không hoàn toàn vui nhưng hiểu được sự cần thiết của việc nhanh chóng đưa sản phẩm ra thị trường.

Sáu tuần sau...

Sarah đang cập nhật những thông tin mới nhất về việc đưa sản phẩm mới ra thị trường cho ban giám đốc: “Lượng hàng bán ra cao hơn dự kiến và lượng hàng chưa giao đang ở mức vừa phải. Hầu như tất cả bình phẩm về mặt hàng đều tích cực. Báo *Straits Times* ở Singapore miêu tả như đó là một sản phẩm mới cho một thời đại mới.

Chỉ có một điểm tiêu cực là một số khách hàng trả lại sản phẩm vì một lỗi dễ nhận thấy trên vỏ ngoài. Có vẻ như đây chính là lỗi chúng ta đã gặp phải trong loạt sản phẩm thử nghiệm mà Martin đề cập vài tuần trước. Tin vui là chúng ta đã xác định được nguyên nhân và loạt sản phẩm thứ hai sẽ được đưa ra thị trường trong vòng ba tuần tới, tức là trước cả kế hoạch dự kiến”.

Một tuần sau...

Phil báo cáo rằng có một vài blog thông báo sản phẩm bị hỏng và rằng tỷ lệ hỏng cao hơn rất nhiều so với những gì công ty thông báo từ trước tới nay. Tỷ lệ hỏng đã gần tới 10%, nhưng công ty đưa ra chính sách hoàn lại tiền hoặc gửi hàng bảo đảm đối với loạt sản phẩm mới. Phil nghĩ vấn đề này nằm trong tầm kiểm soát.

Hai ngày sau...

“cái gì đây?” Steve nói lớn. “cNBC đang chiếu một đoạn video hình như từ Youtube về một gã nào đó đang vung búa nhắm vào sản phẩm của chúng ta và lớn tiếng rằng khẩu hiệu của chúng ta thực ra là “Sự sáng tạo mà bạn có thể đặt niềm tin rằng bạn sẽ mất sạch tiền và nhận được một sản phẩm làm bạn phát điên đến mức phải trả đũa thô bạo vì bị lừa”. Phần nhạc nền là phiên bản nhái của bài hát “Tôi không thể thỏa mãn” với cụm từ “của

cruciant” được thêm vào. Rõ ràng có tới hơn hai triệu người đã xem đoạn video này và đó là đoạn phim được xem nhiều nhất trên toàn mạng internet!”

Phil: “Quả là đại họa. Tại sao lại xảy ra chuyện với một thằng ngốc như vậy? Phải, chúng ta đã từng thấy tỷ lệ hỏng cao hơn rất nhiều, nhưng mọi lỗi đều có thể sửa trong vài ngày khi tung ra loạt sản phẩm mới trên mạng”.

“có lẽ chúng ta nên hoãn tung sản phẩm cho tới khi vấn đề được sửa hoàn toàn”, Martin nhận xét ngược ngùng.

“chuyện đã xong rồi. Doanh số bán hàng ra sao, Sarah?” Steve hỏi.

“Không tốt”, cô trả lời. “Tỷ lệ hủy đơn đặt hàng là 40%. Sẽ mất nhiều tháng để chúng ta lấy lại được uy tín”.

Ngày hôm sau...

“cruciant tính toán tổn thất của đợt tung sản phẩm thất bại” là tiêu đề lớn trên *Wall Street Journal*. cuối ngày, giá cổ phiếu của cruciant giảm 17%, và Steve phải ra thông cáo xin lỗi về việc công ty đã làm tổn hại lòng tin của khách hàng và hứa hẹn sẽ không tái phạm.

chín tháng sau...

con số bán hàng đã bắt đầu dần dần hồi phục, nhưng Steve đã đề nghị cHT phát triển một chương trình thương hiệu mới để nhấn mạnh nhân tố cải cách nhưng ít nhấn mạnh hơn yếu tố lòng tin.

Thực tế: RỦi ro là mỘt tỪ đáng nguyên rỦa

“KHẢ NĂNG QUẢN LÝ RỦI RO, đi kèm với cái thú chấp nhận rủi ro và đưa ra những lựa chọn kỳ vọng, là các yếu tố động lực chính thúc đẩy hệ thống kinh tế tiến lên phía trước”.

Peter L. Bernstein

Tại sao cụm từ “liều lĩnh đấy” được xem là tiêu cực trong khi “không rủi ro” lại được xem là tích cực? Không có rủi ro - tức là không có sự cải tiến nào có - không iPod, không động cơ phản lực, không cấy ghép tim - nhưng con người chúng ta được dạy phải tránh mọi thứ được miêu tả là liều lĩnh. Dĩ nhiên điều này không ngăn chúng ta làm những việc liều lĩnh: đơn giản là bản thân chúng ta luôn cố gắng lý giải rủi ro:

“Tôi không say đến mức không thể lái xe”.

“Mọi người đang làm giàu từ cỗ phiếu internet, sao tôi lại không?”

“Xăng chẳng bao giờ lên giá đến 4 đôla một galông”.

“Bất động sản là sự đánh cược an toàn”.

“Những cầu thủ khác đều dùng steroids, sao tôi lại không?”

Không may là quá trình lý giải của chúng ta chỉ dựa trên lý trí - nó hiếm khi được củng cố bởi cứ liệu mà bị điều khiển bởi cảm xúc thay vì suy luận logic, và đơn giản chỉ nhằm biện hộ cho một quyết định nào đó chúng ta muốn thực hiện. Trong các ví dụ ở trên, chúng ta muốn lái xe về nhà, kiếm tiền, mua chiếc xe SUV kèn càng đó, dùng căn nhà của mình như máy ATM, và được lọt vào các giải đấu lớn.

Trong kinh doanh, chúng ta phạm rất nhiều lỗi tương tự thế với một tấm đệm kỳ vọng là có thể tìm được dữ liệu hỗ trợ cho hầu như bất kỳ quyết định nào chúng ta muốn. Năm 1992, Iridium, dự án kinh doanh điện thoại vệ tinh xấu số của Motorola đã nói rất hào hứng về việc “mang âm thanh điện thoại đến những nơi chưa bao giờ có âm thanh điện thoại”. công ty đưa ra thực tế rằng “nửa dân số thế giới ngày nay sống cách nơi có điện thoại hai tiếng đồng hồ”. Nhưng họ không tính đến thách thức khi phải vận động những con

người ấy, thường không phải những người giàu nhất thế giới, tiêu 3.000 đôla cho một chiếc điện thoại và trả 3 đôla cho mỗi phút gọi đi. Sau nhiều năm phát triển cùng hàng tỷ đôla tiền đầu tư, dịch vụ này đi vào hoạt động tháng 11 năm 2008; chín tháng sau, Iridium không trả được 1,5 tỷ đôla nợ và tuyên bố phá sản.

Trong những năm gần đây, các công cụ và kỹ thuật đánh giá và quản lý rủi ro đã có những tiến bộ rất lớn. Một lượng lớn sức mạnh trí óc và máy tính được dùng cho công việc này trong khi các mô hình công nghệ phức tạp hơn bao giờ hết được áp dụng để đo lường rủi ro và các phản ứng của con người với rủi ro. Tuy nhiên, bất chấp các khoản đầu tư, dường như khả năng ứng phó của chúng ta trong một thế giới bất định không tốt hơn năm 1492 khi Columbus tin rằng ông đã tìm thấy Đông Ấn trong khi thực tế ông đang ở Bahamas.

Peter Bernstein đã cảnh báo về việc chúng ta phụ thuộc quá nhiều vào các mô hình công nghệ máy tính, “Không có gì thuyết phục hơn màn hình máy tính, với những dãy số ẩn tượng, màu sắc rực rỡ, và các biểu đồ rất thanh nhã được dựng lên. Khi xem những bài thuyết trình, ta tập trung đến nỗi quên rằng máy tính chỉ trả lời câu hỏi, nó không đặt câu hỏi. Mỗi khi chúng ta phớt lờ sự thật, máy tính sẽ hỗ trợ chúng ta trong những khái niệm sai lầm”. Bao nhiêu người đã bỏ qua những lời thông thái này trong những năm gần đây?

Trong dư âm của cuộc khủng hoảng tín dụng toàn cầu, các kỹ sư tài chính và mô hình của họ bị cười nhạo vì không đưa ra được một hệ thống hiệu quả định giá các khoản nợ thế chấp - những khoản nợ góp phần chủ yếu làm hệ thống ngân hàng gần sụp đổ. Một chuyên gia tài chính nhận định rằng rất nhiều mô hình mà các ngân hàng dựa vào “thực chất chỉ bịa ra các con số”. Không may là các con số không thực ấy bao gồm giá nhà, mức thu nhập, lợi nhuận công ty, định giá tài sản, giá cổ phiếu, và quyền lợi của cấp điều hành.

Toàn bộ thị trường nhà ở tại Mỹ trở thành một kế hoạch Ponzi ảo, thu nhỏ những trò hề của Bernard Madoff. Những khoản vay mới được cấp cho những người không đủ điều kiện, chồng lên các khoản vay cũ đã cấp cho những người không đủ điều kiện, làm tăng nhu cầu về nhà ở, và do đó đưa giá nhà lên cao hơn bao giờ hết cho tới khi bản nhạc kết thúc - và sau đó toàn bộ ngôi nhà dựng bằng những quân bài sụp đổ.

Sự thất bại trong việc hiểu rõ và quản lý rủi ro là nguồn gốc của mọi sụp đổ lớn trong kinh tế. René Stulz, giáo sư Đại học Tiểu bang Ohio, đã xác định sáu nguyên nhân trong sai lầm quản lý rủi ro của các công ty:

1. Tin cậy các con số trong quá khứ
2. Tập trung vào các tiêu chuẩn đánh giá hẹp
3. Xem nhẹ các rủi ro có thể nhìn thấy được
4. Xem nhẹ các rủi ro tiềm ẩn
5. Không liên lạc hiệu quả
6. Không quản lý tức thời

Tôi không rõ Stulz có biết rằng ông đã miêu tả chính cách mà các tổ chức vẫn lên kế hoạch và dự đoán kinh doanh trong suốt năm mươi năm qua! các kết quả năm nay sẽ là nền móng cho kế hoạch sang năm; doanh thu và lợi nhuận là những con số duy nhất có ý nghĩa; rủi ro chỉ được quan tâm lướt qua và xem nhẹ bởi người ta nghĩ nó sẽ không xảy ra; các rủi ro ẩn như sự phá hoại uy tín bị phớt lờ; các kế hoạch và con số dự đoán được xây dựng bởi một nhóm nhỏ với rất ít sự đóng góp từ những người được yêu cầu phản biện; và báo cáo tình hình sẽ chỉ được gửi mỗi tháng một lần trong khi những số liệu dự đoán sẽ chỉ được cập nhật theo quý. Đây không phải là công thức hiệu quả lắm cho việc quản lý - nhưng vẫn rất thông dụng.

Lẽ ra Stulz nên bổ sung các yếu tố lòng tham, ngốc nghếch, và ngây thơ vào danh sách, và nếu thế thì phân tích của ông đã hoàn toàn chính xác. cả sáu lỗi ông đưa ra đều có mặt trong sự sụp đổ của thị trường nhà ở tại Mỹ:

1. Tin cậy các con số trong quá khứ: Giá nhà tăng ổn định từ 1996; chỉ số giá nhà case-Shiller tăng từ 75,71 tháng 1 năm 1994 đến đỉnh điểm là 226 tháng 6 năm 2006.

2. Tập trung vào các tiêu chuẩn đánh giá hẹp: Giá trị nhà ở tăng lên trở thành thước đo duy nhất cho sự sung túc cá nhân, thu nhập ngày càng kém quan trọng vì mọi người đều tận dụng giá trị tăng lên liên tục của nhà mình để mua sắm trong cả một thập kỷ.

3. Xem nhẹ các rủi ro có thể nhìn thấy được: các tiêu chuẩn tín dụng dần được nới lỏng khi người cho vay tin vào mức tăng ổn định của giá nhà như tài sản đảm bảo cho các khoản vay nhiều rủi ro.

4. Xem nhẹ các rủi ro tiềm ẩn: các ngân hàng đầu tư hàng tỷ vào chứng khoán an toàn, thường được xếp hạng AAA bởi các dịch vụ đánh giá tín dụng, như các khoản nợ thế chấp và các khoản hoán đổi nợ tín dụng - các loại chứng khoán không được định giá hiệu quả trên thị trường.

5. Không liên lạc hiệu quả: Người vay không truyền đạt được tình trạng tài chính thực của họ, người cho vay không báo cáo chính xác rủi ro thực trong hồ sơ danh mục vay, và người môi giới thế chấp thì bị tiền thưởng doanh thu làm mờ mắt, chấp nhận hồ sơ bất kể chất lượng tín dụng ra sao.

6. Không quản lý tức thời: Giá nhà tăng đỉnh điểm vào giữa năm 2006, nhưng nợ dưới chuẩn vẫn tiếp tục ở mức kỷ lục trong ít nhất một năm sau đó.

có những lúc người ta rất dễ bị cuốn vào cơn lốc, nhất là khi những nhà tư vấn chuyên ngành trở thành nạn nhân. Năm 2003, trong một báo cáo mang

tên *cuộc bùng nổ nhà ở: 20 năm phát triển*, Al Ehrbar, một đối tác của hãng tư vấn Stern Stewart & co., miêu tả vai trò mới quan trọng của tín dụng mua nhà:

“Thay vì làm tăng độ nghiêm trọng của cuộc suy thoái, nó giúp duy trì việc làm và mức tiêu dùng, đồng thời giảm nhẹ sự đi xuống của nền kinh tế. Tín dụng mua nhà đi từ vai trò là chiếc van an toàn tại thời điểm lạm phát cực điểm của chu kỳ đến vai trò là chiếc lưới cứu hộ vào lúc bất lợi.

“Vậy vì sao tất cả những điều này lại quan trọng? Nó có thể có nghĩa rằng chúng ta đang ở cuối chu kỳ bùng nổ về bất động sản. Sự gia tăng ổn định trong giá trị nhà ở - và vì thế giá trị của những đơn vị thi công nhà ở - có nghĩa rằng chúng ta sẽ có khoản vốn và tài chính để sử dụng cho việc cắt giảm sự thiếu hụt về nhà ở tại Mỹ”.

Một quan điểm rất đúng phải không?

cuối năm 2009, Hội đồng Hội nghị thường niên các nhà doanh nghiệp tiến hành một trong nhiều khảo sát (dường như có hàng triệu khảo sát được tiến hành mỗi tuần, khiến mọi việc thật dễ chịu vì tôi có thể tìm thấy ít nhất một, mặc dù không rõ ràng lắm, khảo sát để củng cố quan điểm của mình) để xác định năm mỗi quan tâm hàng đầu của các nhà doanh nghiệp trên thế giới.

Bảng 8.1 nêu kết quả của tháng 7 năm 2008 và một lần nữa tháng 10 năm 2008.

Không có gì đáng ngạc nhiên, tình hình kinh tế toàn cầu (từ vị trí #16 lên #4) và việc quản lý rủi ro tài chính và biến động (từ vị trí #11 lên #5) đều tăng vượt bậc, nhưng điều thú vị là trong tháng 7 năm 2008 (sau vụ Bear Stearns và với giá dầu 147 đôla một thùng) rủi ro tài chính chỉ được xếp ở vị trí thứ 11 trong khi kinh tế thế giới ở vị trí thứ #16. Tôi xin lỗi nhưng tôi không thể nghĩ ra mười hay mười lăm điều nào khác đáng quan tâm hơn đối với các



nhà lãnh đạo doanh nghiệp. chẳng phải đó là một thí dụ nữa về ảo giác của năng lực hay sự tự dối lừa về năng lực dự báo rủi ro sao?

**Bảng 8.1** Thách thức của CEO 2008: Năm thách thức hàng đầu?

Xếp hạng 7/2008	Xếp hạng 10/2008	Môi quan tâm	Mức gia tăng những người xem mỗi quan tâm này là lớn nhất
1	1	Sự điều hành xuất sắc	+9,4%
3	2	Sự thực thi chiến lược một cách nhất quán	+6,9%
7	3	Tốc độ, sự linh hoạt và thích ứng với thay đổi	+22,1%

16	4	Hiệu năng kinh tế toàn cầu	+27,4%
11	5	Rủi ro tài chính, bao gồm tính thanh khoản, tín dụng và sự bất ổn	+23,0%

### Bài học từ Tiger, Phil, và những người còn lại

TÔI ĐÃ cố GẰNG để tập chơi golf suốt gần bốn mươi năm qua. Trong những năm đầu tôi luôn hy vọng sẽ chơi được thạo. Hy vọng đó bốc hơi sớm và bây giờ tôi chỉ cố gắng không tự làm mình xấu hổ. Tôi nghiện môn thể thao này, cả về mặt tinh thần lẫn mặt thể chất của nó. Golf là một môn thể thao khiêm nhường. Tiger Woods, có lẽ là tay golf giỏi nhất mọi thời đại. Anh đánh trượt đường bóng lăn khoảng 43% số lần và trượt “green” với tỷ lệ một phần ba. Bạn có nghĩ anh dự kiến trước mỗi vòng thi đấu là đánh trượt sáu lần đường bóng lăn và sáu lần “green”? Trong suốt bốn mươi năm thưởng thức các trận đấu golf chuyên nghiệp, tôi đã dự khán tất cả 22 giải vô địch lớn và 50 giải khác. Kết luận của tôi là mặc dù các vận động viên giỏi nhất đánh bóng được xa hơn những người chơi amateur trung bình, sự khác biệt rõ nhất là cách mà họ đối mặt với khó khăn. Khi Tiger trượt một cú “green”, anh vẫn xoay sở được “par” trong hai phần ba số lần đánh. Tôi là một tay chơi “handicap” một chữ số từ năm 1976, và “lên xuống” có lẽ là 20% thời gian chơi, và dĩ nhiên tôi trượt “green” nhiều hơn Tiger. Trong

kinh doanh cũng vậy: các công ty giỏi nhất được định nghĩa qua cách họ đối mặt với khó khăn.

Khi xem những golf thủ hàng đầu luyện tập, tôi thấy họ dành nhiều thời gian tập đánh những quả tầm ngắn hơn là các cú đường dài; đối với dân amateur như tôi, thì lại hoàn toàn ngược lại, chúng tôi đến sân golf chỉ để dùng gậy “driver”, ít nhất 14 lần trong mỗi 100 cú gậy. Lẽ ra chúng tôi nên ra một góc để tập đưa bóng trở lại đường bóng lăn thay vì tập vung gậy “driver”. Thành công trong golf, cũng như trong kinh doanh, đến từ cách bạn đối phó với những sự việc hay khó khăn không nằm trong dự kiến chứ không từ cách bạn điều hành khi mọi thứ đều trơn tru. chúng ta sẽ biết rõ các công ty thực sự giỏi trong một vài năm tới.

## Mythbuster Wisdom:

### Quản lý sự bấp bênh tại McDonald's

Duy trì lợi nhuận trong thời kỳ suy thoái kinh tế là một thách thức, nhưng một trong những người chiến thắng trong năm 2008 là chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's. công ty có trên 30.000 nhà hàng ở hơn 100 quốc gia. Khi sự suy thoái kinh tế bắt đầu gặm nhấm các doanh nghiệp, McDonald's thu lợi nhuận từ một vài xu hướng: (1) khách hàng không đến các nhà hàng đắt tiền nữa, (2) giá trị đồng đôla yếu trong nửa đầu 2008 làm tăng giá trị đồng đôla thu từ việc kinh doanh của McDonald's ở nước ngoài. Năm 2008 lợi nhuận từ Mỹ

tăng 8%, từ châu Âu tăng 23%, và từ châu á Thái Bình Dương, Trung Đông và châu Phi tăng 33%. Nhưng không chỉ các yếu tố khách quan mang lại sự thịnh vượng cho McDonald's, công ty cũng chủ động đưa ra hướng phát triển thông qua việc hoạch định và dự đoán kinh doanh.

chưa đầy hai tháng sau khi hoàn thành kế hoạch chiến lược ba năm tháng 10 năm 2008, các nhà quản lý nhận ra rằng viễn cảnh một nền kinh tế thế giới thay đổi nhanh sẽ đòi hỏi phải xem xét lại kế hoạch chiến lược của công ty. Thông thường các tổ chức thường cứng nhắc bám sát một kế hoạch mà thị trường biến động làm nó trở nên lạc hậu. chưa đến lúc lên kế hoạch không có nghĩa là bạn không thể xem xét lại các kế hoạch, nếu như thế giới biến động xung quanh bạn.

Một khía cạnh trong chiến lược của McDonald's đòi hỏi sự quản lý chặt chẽ và cẩn trọng trong viễn cảnh nền kinh tế thay đổi là kế hoạch xây dựng 1.000 nhà hàng mới. các nhà quản lý xem xét kỹ các số liệu thống kê mới nhất về nhà ở, việc làm và thị trường bán lẻ của một số địa phương cụ thể mà họ sẽ xây nhà hàng mới để tinh chỉnh các kế hoạch. Sự chú tâm đến những thay đổi ở thị

trường địa phương có thể giúp ích quá trình quyết định của các nhà quản lý. Tại thị trường Anh, một trong những thị trường phát triển nhanh và có lợi nhuận cao nhất của McDonald's, các nhà quản lý thường xem xét rất nhiều chỉ số thị trường như mô thức chi tiêu của người tiêu dùng, số liệu của đối thủ cạnh tranh, và dự báo tỷ lệ thất nghiệp một hay hai lần trong một năm. Đầu năm 2008, các nhà quản lý xem xét các số liệu đó liên tục hai tuần một lần và dựa vào đó tinh chỉnh các chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi. Thay đổi kế hoạch và quá trình quản lý tùy theo sự biến động gia tăng không ngừng của thế giới là một việc có ý nghĩa. Việc chèo lái thành công trong một thế giới luôn thay đổi đòi hỏi sự linh động điều chỉnh chiến thuật và đôi khi là chiến lược kinh doanh để phù hợp với các xu hướng mới của thị trường.

HỌ SẴP thay ĐỔI thế giới

BẠN CÓ NHỚ NĂM 1999? Amazon là công ty dot.com buồn tẻ nhất trong khi Webvan và Kozmo đang rất thú vị. cuối những năm 1990 là thời điểm thế giới được định nghĩa lại bởi internet. Bạn nghĩ ra thứ gì thì thứ ấy sẽ có trên internet, từ thức ăn cho vật nuôi cho tới hồ sơ khai thuế, và thế giới không bao giờ còn giống như trước nữa. Đúng thế, mọi thứ đều thay đổi. Mười năm tới, hầu hết chúng ta sẽ khai thuế trên mạng, họp mặt bạn cũ mà chúng ta không buồn giữ liên lạc suốt ba mươi năm qua trên mạng, và đăng các thông tin cá nhân về cuộc sống của chúng ta trên mạng cho cả thế giới

xem. Tuy nhiên, rất ít những nhà cung cấp các dịch vụ này là những ngôi sao của năm 1999.

Những thành viên nổi bật của nghĩa trang dot.com bao gồm Webvan (1999-2001), công ty đã nướng 800 triệu đôla trong chưa đầy hai năm; Pets.com (2000) chứng minh rằng việc vận chuyển thức ăn cho chó bằng UPS là không kinh tế; Kozmo (1998-2001) hứa hẹn vận chuyển một pound cà phê Starbucks tới tận cửa nhà bạn miễn phí trong vòng một tiếng đồng hồ; Flooz.com (1998-2001) cố gắng phát minh lại một dạng tem phiếu trên mạng với sự giúp đỡ của nữ tài tử Whoopi Goldberg; eToys.com (1997-2001) có ý định đánh bại Toys ‘R Us; trong khi Boo.com (1998-2000) định trở thành Harvey Nichols của thế giới internet; và MVP.com (1999-2000) đặt John Elway, Michael Jordan và Wayne Gretzky ở vị trí quản lý để công ty chắc chắn không thất bại.

Bất chấp máu đổ, tỷ lệ sống sót sau 5 năm của các hãng dot.com là khoảng 48%, ở mức trung bình hay cao hơn một chút so với thời kỳ bùng nổ trước đó trong các ngành công nghiệp nổi trội như ô tô, lớp xe, và truyền hình; tuy nhiên chỉ một vài hãng thống trị và có tương lai lâu dài. Trong làn sóng đầu tiên, có lẽ chỉ Amazon, Yahoo hay eBay được định nghĩa là các siêu sao, và cả eBay lẫn Yahoo đều đang vật lộn trong những năm gần đây. Làn sóng thứ hai mang tới cho ta Google, YouTube, Facebook, và Twitter, nhưng chỉ có Google thể hiện được mô hình kinh doanh đem lại lợi nhuận rõ ràng.

Tôi có thể tự tin dự đoán (an toàn trong phạm vi tôi sẽ không phải chịu trách nhiệm) rằng bong bóng sắp tới sẽ là về việc duy trì sự bền vững của môi trường. Sống “xanh” là một chủ đề lớn, và con lũ đầu tư vào hàng nghìn ý tưởng liên quan đang tới dần với 7,7 tỷ đôla đầu tư vốn dự án trong năm 2008, hơn gấp đôi con số năm 2007. các công ty lớn đang vội vã thiết lập các tiêu chuẩn xanh. BP đang tiến tới “Hơn cả dầu khí”, IBM đang xây dựng “Hành tinh thông minh hơn” và General Electric đưa ra “Tượng tượng xanh”

như một trong những chiến lược cốt lõi của mình. Trong vài năm tới sẽ có vô số ý tưởng về tái chế, tái sử dụng, bảo vệ, và tân trang. Nhiều ý trong số đó sẽ đạt được tầm cao mới (cùng những định giá vô lý) trong một thời gian ngắn để rồi bỏ nhào và bốc cháy. Vì thế hãy đầu tư thận trọng hoặc hãy bán khi còn chưa muộn!

cẢn thẬn với sỰ không thích đáng

các NHÀ QUẢN LÝ LUÔN KHỔ SỞ với sự đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh, phân tích từng mẫu thông tin mới để có cái nhìn sâu sắc hơn về các ý định của đối thủ. các cuộc cạnh tranh lớn giống như các trận đấu quyền anh hạng nặng khi Ali phải đấu không ngừng bằng ngôn luận và đấu thực sự một vài trận với Frazier và Foreman: những cảnh tượng trình diễn quá sôi động và ghê gớm. Hãy nghĩ về coke và Pepsi, Bud và Miller, Apple và Microsoft, Bbc và ITV, và ban nhạc Beatles và Stones. Trong mỗi trường hợp, mỗi đấu thủ đều được định nghĩa phần nào bởi đối thủ của họ.

Sự kinh địch là một sức mạnh thôi thúc lớn lao, khiến mỗi đấu thủ phải nỗ lực nhiều hơn để có lợi thế; nhưng nó cũng có thể khiến họ phân tâm. có phải coke và Pepsi dành quá nhiều thời gian theo dõi lẫn nhau nên họ đã quá chậm trong việc nhận thấy định nghĩa mới của nước giải khát là nước uống đóng chai, trà đá, và các đồ uống không chứa carbonat, những thứ đã bắt đầu thống trị thị trường? Trong hàng thập kỷ, các công ty xe hơi Mỹ tranh đấu lẫn nhau để giành thị phần và phớt lờ mối đe dọa lớn từ các mẫu mã nhập khẩu, và các hãng hàng không lớn dành hàng năm để làm mất uy tín hãng Southwest mới nổi trước khi nhận ra rằng chính mô hình của mình đã hỏng.

Bị đánh bại bởi đối thủ không phải là rủi ro chính yếu mà một doanh nghiệp phải đối mặt. Nguy hiểm hơn rất nhiều là nguy cơ trở nên không thích đáng trong mắt khách hàng. các đối thủ trực tiếp thường chơi cùng sân, sản xuất các sản phẩm giống nhau và bán theo cách tương đối giống nhau. Sự đổ vỡ xảy ra khi có một sản phẩm mới hay phương thức mới được tung ra thị

trường, mang đến cho khách hàng của bạn một trải nghiệm hoàn toàn khác. Ví dụ, một người quen uống soda có thể thay đổi và chuyển sang ngồi tại Starbucks uống một ly latte 3-shot không béo; một người quen uống bia có thể chuyển sang nhâm nhi một hay hai ly Pinot Noir như một cách để luyện tập giảm béo (sai lầm?) hay tốt cho tim (lại sai lầm?); và một khách hàng của Barnes & Noble có thể sẽ không tới Borders nhưng có thể mua Amazon Kindle và tải sách về đọc khi đang đi trên đường.

Theo sát đối thủ là điều bình thường, và điều quan trọng hơn nhiều là phải hiểu được vì sao khách hàng đánh giá cao các sản phẩm hay dịch vụ của công ty bạn. Việc “trật ro” với khách hàng có sức tàn phá lớn hơn rất nhiều trong tương lai xa so với việc thua sút một vài điểm thị phần cho đối thủ. Có rất nhiều lý do để một doanh nghiệp được khách hàng xem là thích đáng; và việc hiểu rõ sự thích đáng này là điều thiết yếu với bất kỳ doanh nghiệp nào.

## Bảng 8.2

Những hiểm họa gián tiếp đối với sự thống trị thị trường F&B

Thị trường	Hiểm họa
chiến tranh soda	Nước đóng chai, thức uống không có gas, cà phê
Bud-Miller	Bia nhập khẩu, bia tươi, rượu, thức uống ăn kiêng
Apple-Microsoft	Google, Facebook, Linux



BBc-ITV	Sky, Hulu, XBox
Beatles-Stone	Jack Daniels, Yoko Ono, Pink Floyd...

*Sự tiện lợi:* Người ta không tấp xe vào quầy McDonald's vì không khí quán ăn hay vì những thực đơn sành điệu; tất cả chỉ vì sự tiện lợi. Tương tự, một cửa hàng nhỏ ở góc phố ngoại ô London không phải được mở ra để cạnh tranh với siêu thị Tesco về mặt giá cả hay chủng loại hàng; tất cả chỉ vì bạn có thể mua một bình sữa vào lúc một giờ sáng.

*Tốc độ:* Đầu tiên tôi có ý định viết về việc tấp xe vào quầy thức ăn nhanh như một ví dụ cho sự tiết kiệm thời gian, nhưng rõ ràng đó là nguy hiểm vì có rất nhiều người khác đỗ xe trong bãi, vào nhà hàng bán đồ ăn nhanh và mua về nhà. Tuy nhiên, dịch vụ rửa ảnh nhanh trong một tiếng đồng hồ, giao hàng qua đêm, hay thay dầu xe trong 20 phút đều thịnh hành vì tốc độ của nó. Tại thời điểm tôi viết quyển sách này, tháng 9 năm 2009, tôi có thể chuyển một phong bì nặng bốn ao-xơ (113 gam) từ nhà tôi ở Ohio tới San Diego bằng dịch vụ chuyển thư hạng nhất của Mỹ với chỉ 96 xu và chắc chắn nó sẽ tới tay người nhận trong hai-ba ngày; hay tôi cũng có thể gửi nó bằng FedEx và nó sẽ được chuyển tới nơi vào tám giờ sáng mai với cước phí 56,79 đôla. Giả sử bưu điện mất ba ngày để chuyển phong bì của tôi đến nơi thì tôi phải trả 1,16 đôla cho mỗi giờ FedEx tiết kiệm được cho tôi.

*Giá cả:* có lẽ công cụ cạnh tranh dễ hiểu nhất - giá thấp - đã chứng minh được tính hiệu quả của nó khi trở thành chiến lược kinh doanh hàng ngày của Wal-Mart và dịch vụ hàng không tinh gọn của Ryanair; nhưng đưa ra giá thấp cho hàng hóa hay dịch vụ mà người mua không muốn hoặc cần sẽ hầu như không mang lại gì cả cho doanh nghiệp của bạn. Hãy thử bán báo cũ của ngày hôm qua hay một máy cassette; những hàng hóa này đã không còn liên quan tới nhu cầu của người sử dụng hôm nay nữa, và vì thế không có một sự

định giá nào đủ thấp cả - thậm chí kể cả ở mức miễn phí.

*Lòng tin:* Môi quan hệ thân thiết với khách hàng được xây dựng dựa trên lòng tin là một trong những môi quan hệ có tác động lớn nhất mà bất kỳ tổ chức nào cũng cần phát triển. Nhiều khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn cho sự yên tâm mà họ tin tưởng. Lòng tin cũng rất dễ vỡ. Sự khủng hoảng sâu sắc trong lĩnh vực ngân hàng năm 2008 đã làm yếu đi lòng tin lâu đời của khách hàng đối với các công ty tài chính. Khách hàng của Northern Rock, Washington Mutual và rất nhiều các công ty tài chính khác đã chứng kiến sự biến mất của các nhà cung cấp dịch vụ tài chính vốn được tin tưởng và phải dựa vào sự bảo đảm của chính phủ để cứu tiền của họ. Tháng 2 năm 2009, một khảo sát của tạp chí người tiêu dùng Anh *Which* cho biết 37% người tiêu dùng nghĩ rằng để có lợi cho nền kinh tế thì không nên tin tưởng vào các ngân hàng, trong khi 21% không có lòng tin khi gửi tiền của họ vào ngân hàng. Vào ngày 11/5/1996, chuyến bay số hiệu 592 của ValuJet đâm xuống tại Florida Everglades sau khi một đám cháy nhỏ trong máy bay đã làm máy cung cấp oxy nổ tung. Tất cả 110 hành khách trên chuyến bay đều thiệt mạng. các cuộc điều tra sau vụ tai nạn cho thấy có rất nhiều sai sót trong quá trình bảo dưỡng của hãng hàng không này. Không có gì ngạc nhiên khi sự tin tưởng của khách hàng dành cho hãng hàng không đã về con số không. Năm 1997 công ty hàng không bị buộc phải sáp nhập với hãng hàng không nhỏ hơn rất nhiều, AirTran Airways, và cái tên ValuJet cũng như thanh danh bị lu mờ của nó chỉ còn trong quá khứ.

*Sự chọn lựa:* cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn đã từ lâu là một động lực thúc đẩy công việc kinh doanh. Những cửa hàng tổng hợp đầu tiên ra đời trong những năm 1830 và sớm trở thành hình mẫu doanh nghiệp bán lẻ thống lĩnh trên thị trường. Trong những năm gần đây, internet đã giúp mở rộng sự lựa chọn của khách hàng. Với vài cú nhấp chuột, bất kỳ người tiêu dùng nào cũng có thể tìm thấy hàng loạt lựa chọn khác nhau cho một sản phẩm cụ thể, từ bảo hiểm nhân thọ cho tới vé máy bay hay thậm chí xe ô tô.

Sự đa dạng trong lựa chọn mà internet mang lại làm giảm giá trị của sự đa dạng khi lựa chọn tại cửa hàng bán lẻ thực ngoài đời trong mắt khách hàng. Ngày nay, rất nhiều khách hàng dùng web để nghiên cứu sản phẩm, và thậm chí kể cả khi họ không mua trên mạng thì họ cũng dùng mạng để xem cửa hàng bán lẻ nào gần nhất và bán rẻ nhất rồi đến đó mua hàng. Trong những trường hợp như thế, sự chọn lựa trong một cửa hàng bán lẻ không còn quan trọng lắm.

*Độ tin cậy/chất lượng:* Trong nhiều thập kỷ, Maytag là đại diện của chất lượng; người thợ sửa chữa của Maytag, xuất hiện đầu tiên trong chiến dịch quảng cáo năm 1967 của hãng, đã trở thành một ẩn dụ thông dụng cho một người thợ mà người ta ít khi cần đến, thể hiện chất lượng cao của sản phẩm của hãng. Tương tự, Toyota đi đầu trong việc thể hiện chất lượng như một thuộc tính của sản phẩm từ họ, nhất là trong những năm 1960 và 1970 khi các nhà sản xuất Mỹ phải gắng hết sức để đối chọi với các loại xe nhập khẩu. Thậm chí ngày nay, khi rất nhiều ô tô của Mỹ có chất lượng ngang tầm hoặc hơn cả xe nhập khẩu thì quan niệm của khách hàng vẫn bị chế ngự bởi quá khứ 30 năm kém chất lượng của ngành xe hơi Mỹ.

*Ưu thế công nghệ:* các công ty đã từ lâu dùng thế dẫn đầu về công nghệ như một công cụ thu hút khách hàng. chiến dịch cải tiến công nghệ dài hơi của Audi đã thể hiện một cách rõ ràng chiến lược định vị của công ty. Rất nhiều công ty mời chào sản phẩm của họ như những sản phẩm “hàng đầu” hoặc “có cải tiến vượt bậc về công nghệ”. Nhưng sự dẫn đầu về công nghệ là một thứ dễ vỡ và dễ lạc hậu khi đà cải tiến luôn diễn ra. Sony dẫn đầu thị trường với dòng máy nghe nhạc xách tay trong suốt hơn 20 năm, trải qua cả hai thời kỳ băng cassette và đĩa CD, nhưng đã mất vị trí hàng đầu khi công nghệ chuyển sang nhạc số. Polaroid là một lò tiềm năng cho sự cải tiến nhưng lại không thích ứng nhanh được với thế giới ảnh kỹ thuật số, và sau nhiều năm liên nỗ lực đã phá sản tháng 10/2001.

*Sự tuân hợp:* công ty bảo hiểm xe hơi Mỹ SafeAuto tự tiếp thị như một công ty “giúp bạn luôn sống hợp pháp với chi phí thấp hơn” thông qua các chính sách bảo hiểm đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất về luật pháp ở mỗi bang mà họ hoạt động. Rất nhiều luật sư, kế toán và nhà tư vấn đưa ra dịch vụ kiểm tra sổ sách cho mọi thứ, từ hợp đồng lao động đến bảo vệ môi trường, để bảo đảm các khách hàng hoàn toàn tuân thủ luật pháp. Nhịp độ thay đổi về pháp lý giúp đảm bảo nguồn kinh doanh cho những người cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực này.

*Sự tương thích:* Bạn muốn mua phụ tùng đi kèm iPhone? Thế còn các trò chơi cho bộ Xbox hay lớp xe cho chiếc BMW của bạn? Việc định vị các sản phẩm tương thích với các sản phẩm của công ty khác mang lại doanh thu cho hàng nghìn doanh nghiệp. Trong trường hợp này, sự thích đáng trong kinh doanh đòi hỏi một thực tế rằng khách hàng phải chọn sản phẩm của công ty kia để doanh nghiệp của bạn thành công. Thành công của bạn phụ thuộc vào sự thích đáng trong sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty kia trong mắt khách hàng. Nếu làm đúng, doanh nghiệp có thể sẽ rất thịnh vượng; nếu làm sai, giống như các nhà sản xuất phần mềm tương trợ hệ điều hành OS/2 Pc của IBM hay những nhà sản xuất đồ chơi đầu tư vào sản phẩm ăn theo phim Incredible Hulk năm 2008 thay vì Iron Man, doanh nghiệp của bạn đang trở nên không thích đáng trong mắt khách hàng.

*Hào quang/ Thời thượng (Aura/Hipness):* có lẽ yếu tố nền tảng không kiên định nhất của tính thích đáng trong kinh doanh là sự chạy theo thời trang, một thời thượng. Danh sách những sản phẩm gây sốt một thời là khá dài: bạn có nhớ đồ chơi clackers, khối Rubik, sản phẩm ủ chân, Osmonds, búp bê cabbage Patch, Beanie Babies, Fresca, PT cruiser, và crocs? Bí quyết là phải khai thác thật nhanh để tạo một chỗ đứng vượt ngoài chỉ một sản phẩm hay một thời kỳ đơn độc như Nike và Apple đã làm. Gần đây đã có sự bùng nổ kinh doanh trong việc hồi sinh các thương hiệu gây sốt và đã lùi xa một thời. Sản phẩm Old Spice của Procter & Gamble được bán nhanh hơn nhiều so

với toàn bộ chủng loại mặt hàng ấy từ năm 1997 đến năm 2001 dựa trên dòng sản phẩm được làm mới lại và chiến dịch quảng cáo mới. BMW giới thiệu loại dòng xe Mini trong năm 2001 và gặt hái được thành công lớn vì dòng xe này gợi nhớ về nguyên bản mang tính biểu tượng của nó - một trong những biểu tượng của thế hệ những năm 60 tại London.

Mặc dù khó khăn, việc gây dựng lại tính thích đáng trong kinh doanh là một việc khả thi. Khi quay trở lại Apple, Steve Jobs đã định nghĩa lại công ty và khởi đầu kỷ nguyên thứ hai cho một thương hiệu đang dần lu mờ. Jobs đã biến Apple từ một công ty máy tính đậm phong cách riêng thành một công ty sản xuất sản phẩm tiêu dùng toàn cầu. Ông nhận ra rằng mối liên kết giữa công ty và khách hàng chính là các sản phẩm hàng đầu được thiết kế độc đáo và có khả năng tích hợp nhuần nhuyễn. Nói ngắn gọn thì thật là tuyệt khi được là một khách hàng của Apple. Một khi mối liên kết được nhìn nhận và hiểu rõ, sự ra đời của iPod, iTunes và iPhone chỉ là một bước tiến logic. Để khẳng định khái niệm kinh doanh của công ty đã được định nghĩa lại, ngày iPhone được giới thiệu trên thị trường cũng là ngày mà từ “máy tính” đã không còn nằm trong tên của Apple.

Khách hàng khác nhau, mối liên kết cũng khác nhau

**RẤT DỄ DÀNG ĐỂ** các NHÀ QUẢN LÝ MIÊU TẢ ĐỊNH VỊ của công ty họ thông qua giá cả, chất lượng, hay sự tiện lợi; tuy nhiên ở mỗi thị trường hay phân khúc thị trường, mối liên kết giữa công ty và khách hàng lại có thể khác nhau. Ví dụ, Yum Brands, công ty mẹ của Kentucky Fried chicken, Pizza Hut, và Taco Bell, được hưởng lợi từ thị trường Mỹ nửa sau năm 2008 khi người tiêu dùng hạ tiêu chuẩn ăn nhà hàng và lựa chọn dịch vụ giá thấp của công ty. Tuy nhiên, mặc dù người tiêu dùng ở Trung Quốc cũng hạ tiêu chuẩn như vậy, Yum không được hưởng lợi gì. Lý do là thương hiệu của Yum ở Trung Quốc không phải là dịch vụ giá thấp. Thức ăn nhanh theo kiểu phương Tây đắt hơn rất nhiều so với các món địa phương được bày bán ở

các xe đẩy và quầy thức ăn trên phố, và vì kinh tế suy thoái, người tiêu dùng Trung Quốc quay trở lại với lựa chọn giá thấp hơn. Việc nhận thức rõ ràng sản phẩm của công ty bạn có thể là sản phẩm thiết yếu giá rẻ ở một thị trường và là sản phẩm cao cấp giá cao ở thị trường khác có thể dẫn đến sự khác biệt lớn trong phương pháp bạn lên kế hoạch, tiếp thị và đầu tư vào các sản phẩm và dịch vụ khác nhau. Khi thế giới đang toàn cầu hóa ngày một nhanh hơn, những khác biệt mang tính địa phương này sẽ ngày càng trở thành những nguồn lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp của bạn.

**CẢN TRỌNG VỚI MỖI ĐE DỌA KHÔNG ĐẾN TỪ SỰ CẠNH TRANH**

**ĐÚNG VẬY**, VHS chế ngự Betamax và iTunes đè bẹp Musicmatch, nhưng những hạt giống gieo mầm cho thách thức sau này của một công ty lại không phải là sự cạnh tranh. Trong những năm gần đây, mối đe dọa của Wal-Mart lại không phải Kmart. Một số thách thức lớn nhất của Wal-Mart lại xuất phát từ một số nhóm cố khắc họa Wal-Mart như một công ty tồi tệ và chưa đủ tiêu chuẩn là một công dân tốt trên thương trường. Vụ kiện đầu tiên là về sự phân biệt đối xử với 1,6 triệu phụ nữ về mặt lương bổng và thăng tiến. Một vụ kiện khác cáo buộc tập đoàn này bắt nhân viên làm việc ngoài giờ không tính công, khiến Wal-Mart tốn hơn 350 triệu USD để dàn xếp vào năm 2008. Ngoài ra còn nhiều cáo buộc về việc chống đối thành lập công đoàn lao động, và nhiều cộng đồng đã thay đổi cả dự án quy hoạch nhằm ngăn Wal-Mart mở thêm cửa hàng - một động thái nhằm bảo vệ các nhà bán lẻ trong vùng.

Bên cạnh đó, còn có nhiều tranh cãi liên miên về chính sách bảo hiểm nhân viên không thỏa đáng, và cả những phóng sự về việc Wal-Mart thuê người nhập cư bất hợp pháp làm công việc tạp vụ. Trước những tấn công hàng loạt này, Wal-Mart đã đáp trả không nao núng và tốc độ tăng trưởng của họ dường như không hề suy yếu - doanh số tăng từ 322 tỉ USD năm 2006 lên hơn 400 tỉ USD cuối tháng 1/2009.

Wal-Mart không phải là đối tượng duy nhất của các hành vi phi cạnh tranh. cuộc khủng hoảng kinh tế châm ngòi cho nhiều cuộc bạo động ngay bên ngoài các văn phòng của Royal Bank of Scotland tại Luân Đôn, và những công ty như Nike, Exxon và Google cũng là đối tượng bị chống đối bởi các nhóm vì quyền lợi đặc biệt.

Vì thế, nhà quản lý cần chú ý đến những xu hướng hoặc sự kiện không xuất phát từ đối thủ cạnh tranh nhưng vẫn có thể ảnh hưởng đến tiền đồ của công ty. Hãy thử nghĩ đến tác động của việc đưa ra chính sách thuế thu nhập cố định đối với nhân viên kế toán và những công ty như H.R. Block hay dịch vụ Turbo Tax của Intuit; hoặc chính sách bảo hiểm toàn diện do chính phủ Hoa Kỳ tài trợ ảnh hưởng ra sao đến ngành bảo hiểm y tế. chưa kể đến những phong trào vận động như “uống rượu là tự sát”, tương tự như phong trào chống hút thuốc với ngành thuốc lá. Dĩ nhiên, những phong trào như thế thường được châm ngòi bởi những tổ chức vận động hành lang vốn không ngừng sinh sôi nảy nở khắp từ Washington đến Brussels và nay là cả Bắc Kinh.

Không ai thích chuẩn bị cho ngày tàn của mình, tuy nhiên không ít người vẫn mua bảo hiểm nhân thọ, viết di chúc và uống thuốc phòng bệnh. Nhưng có bao nhiêu công ty tiên liệu được kết cục có thể xảy đến với mình? chỉ nhìn sơ qua những danh sách những doanh nghiệp “đã khuất”, bạn có thể thấy không ít những cái tên một thời vang bóng, thậm chí cả một ngành công nghiệp. Phán đoán những kết cục có thể xảy ra cho một hay nhiều sản phẩm/dịch vụ của mình và có kế hoạch giảm thiểu tác động xấu đồng thời phát triển các nguồn lực mới để phát triển là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của nhà quản lý. Microsoft đã chứng kiến vòng đời của ít nhất ba sản phẩm DOS, Windows và Office. General Electric đã chuyển từ một công ty sản phẩm sang một công ty kết hợp sản phẩm, dịch vụ và hỗ trợ tài chính để có thể tạo ra ba dòng lợi nhuận từ một giao dịch.

Sự lỗi thời và không thích đáng thường đi song hành, như đường mòn Pony Express không còn hữu ích một khi đường sắt Transcontinental hoàn tất, và khi Kodak thu hồi sản phẩm điện hình phim Kodachrome năm 2009, họ đã đặt dấu chấm hết cho chặng đua dài 70 năm với doanh thu tổng thể của sản phẩm khi ấy chưa được 1% doanh số công ty. Bảng 8.3 dưới đây là minh họa cho bản chất nhất thời của nhiều thị trường từng hưng thịnh.



Hãy nhớ - MỌI thứ có thể xảy ra

TÔI CHỈ MUỐN MỞ ĐẦU PHẦN NÀY BẰNG MỘT TIÊU ĐỀ KHÁC, nhưng nếu người mẹ quá cố đáng kính của tôi nhìn xuống từ thiên đàng, thế nào bà cũng thốt lên mấy tiếng quen thuộc luôn vang vọng trong suốt cuộc đời tôi, “Thôi nào, con trai”. Vì thế, chúng ta đành chấp nhận rằng mọi thứ có thể xảy ra. Đơn giản thật, tôi biết chứ, nhưng ai cũng hay quên rằng mọi thứ có thể xảy ra và mọi thứ đều thay đổi.

Khi bước vào ngưỡng tuổi 50, tôi dần hiểu được những khổ tâm của cha mẹ tôi khi các cụ vật lộn để tìm hiểu đầu VcR, nhạc punk rock, quần jeans, tóc dài và tình dục tiền hôn nhân. Tôi cũng phải khổ sở với Twitter, quần jeans rách gối, nhạc rap và nhu cầu muốn nhấn tin thay vì nói chuyện. Việc không thể thích nghi với thay đổi không phải là thử thách của riêng một ai, mà là thử thách cho mọi tổ chức. có cả một danh sách dài những tổ chức không thích nghi với thực tế mới, đôi lúc, kết quả không tốt đẹp lắm: Wang đã thống trị thị trường máy đánh chữ nhưng lại không sẵn sàng chế tạo Pc; Kodak chậm chân tìm hiểu nhiếp ảnh kỹ thuật số; America Online thất bại khi thích nghi với sự biến mất của internet dial up; và GM không bao giờ có một chiếc minivan ra hồn.

Đôi lúc, kết cuộc đến trước khi ta kịp nhận ra. cuối thập niên 90, 48 triệu



máy nhắn tin được dùng ở Mỹ, đây là một ngành cực lớn. Năm 1995, Mobile Media mua lại dịch vụ nhắn tin của Bell South với giá 930 triệu USD nhưng thời hoàng kim đã qua. Điện thoại di động giá rẻ và chức năng “bấm số để nói chuyện” của Nextel ra đời báo hiệu sự thoái trào của máy nhắn tin. Chỉ hai năm sau, Mobile Media đệ đơn phá sản và đến năm 2007, số lượng máy nhắn tin được sử dụng đã giảm 85% còn dưới 7 triệu máy.

Thay đổi diễn ra rất nhanh. Năm 2003, bậc thầy về quản lý Tom Peters đưa ra hai danh sách (bảng 8.4) do cựu giám đốc điều hành Ferrari ở Bắc Mỹ Gian Luigi Longinotti-Buitoni đề ra. Bảng đầu tiên gồm những sản phẩm bình thường (nhàm chán) và bảng thứ hai bao gồm những sản phẩm trong mơ (hấp dẫn, đáng quan tâm). Trong những ngày tháng bốc đồng ấy, cách tiêu dùng phô trương, xa xỉ là một trào lưu. Những thương hiệu như Starbucks hay Victoria's Secret hứa hẹn “sự xa xỉ dễ có”, cho phép cả những người không mấy giàu có cũng được dịp hưởng xái cuộc sống xa hoa. Peters mô tả các sản phẩm trong mơ này là vượt xa “sự đáp ứng nhu cầu thông thường”. Chỉ 5 năm sau, mọi thứ chán chường lại tái xuất. Điểm sáng duy nhất chỉ có Wal-Mart và McDonald's, cả hai đều không hề bị xem là thương hiệu xa xỉ hay sang trọng. Starbucks phải đóng cửa nhiều cửa hàng trên thế giới, và California đang trên bờ vực phá sản. Tôi không có ý bôi xấu các công ty muốn cuốn hút ước mơ của khách hàng, đơn giản, tôi chỉ muốn nói rằng những công ty giỏi luôn hoạt động tốt trong mọi thời điểm cả tốt lẫn xấu.

#### **Bảng 8.4** Bi kịch của những sản phẩm tầm thường?



Nhưng có lẽ, điều đáng sợ nhất đối với các nhà quản lý hạng trung bình là xác nhận của Clayton Christensen trong quyển *The Innovator's Dilemma*

rằng “quản lý tốt hơn, làm việc chăm chỉ hơn và cố không phạm nhiều lỗi ngốc nghếch chưa hẳn đã là câu trả lời tốt nhất cho những tình huống tiến thoái lưỡng nan của người sáng tạo”. Sáng tạo là thay đổi luật lệ và tạo ra những thứ mới mẻ. Tôi thích định nghĩa: “Sáng tạo là sự hiện thân, kết hợp và tổng hợp của kiến thức về sản phẩm/dịch vụ/quy trình độc đáo, thích đáng và có giá trị”.

Từ đặt ở đây chính là “độc đáo” và “thích đáng”. Nó bao hàm nhiều ý nghĩa trong việc hoạch định và dự báo. Sáng tạo thật sự không thể được dự báo từ trước vì nó tượng trưng cho những gì chưa được nghĩ tới bao giờ, do đó, các quy trình hoạch định truyền thống dựa trên xu hướng hiện tại và quá khứ để dự báo tương lai sẽ không có ích gì trong việc đoán trước những sáng tạo có khả năng hủy hoại công việc kinh doanh của chúng ta.

Ngay cả những công ty dẫn đầu trong một ngành nghề nào đó cũng từng bỏ lỡ những sáng kiến mà ai cũng cho rằng lẽ ra hiển nhiên họ phải thấy. Vào thập niên 90, Gillette là một công ty có bề dày sáng tạo, đã thống trị trong ba thị trường, bàn chải đánh răng (Oral-B), vi thiết bị (Braun) và pin (Duracell), nhưng lại không nhìn thấy khả năng kết hợp cả ba sản phẩm này thành một thiết bị mới - bàn chải đánh răng chạy pin. Bách khoa toàn thư Britannica dẫn đầu thị trường trong nhiều năm, cố hết sức để duy trì và phát triển các nội dung, nhưng lại quá chậm trễ để đưa các nội dung này lên mạng và kết cuộc là thua Google và từ điển bách khoa trực tuyến Wikipedia. cả Gillette và Britannica đều có ưu thế và lẽ ra đã là người dẫn đầu cuộc đua sáng tạo. có bao nhiêu doanh nghiệp thật sự suy nghĩ thấu đáo về câu hỏi: chúng ta đang thiếu cái gì?

Mythbuster Wisdom: Mua nhằm ránh chịu

Thành tích quá khứ nổi trội là một sự cám dỗ ghê gớm.

chỉ cần liếc mắt nhanh qua các mẫu quảng cáo quỹ hỗ trợ là bạn sẽ hiểu ngay. các dòng tit luôn là những câu tung hô thành tích rạng rỡ của quỹ trong quá khứ, với các thứ hạng được trình bày theo nhiều khung thời gian khác nhau: tính đến ngày hôm nay, quý trước, năm trước, 3 năm trước, 5 năm trước và 10 năm trước. Việc so sánh dựa trên những tiêu chuẩn bên ngoài là một nỗ lực nhằm thuyết phục bạn bỏ đồng tiền mồ hôi xương máu của mình vào một hoặc nhiều quỹ khác nhau. Nực cười là ngay cả lúc thị trường đang tung bùng khói lửa vào quãng 2008-2009, các mẫu quảng cáo vẫn cứ hô hào rằng quỹ của họ vẫn đang hoạt động tốt hơn mức thị trường, cho dù tiền đầu tư của bạn đã bị mất đi đôi chút. Kỳ lạ là họ so sánh rất nhiều, mà chẳng thấy ai so sánh lợi ích của việc đầu tư vào quỹ so với việc cất tiền dưới gối. Theo luật, những công ty quỹ đầu tư phải cung cấp cho bạn một bản cáo bạch của quỹ. Bản cáo bạch này thú vị đến nỗi nó biến việc khai thuế thành trò nhàn hạ. Lần tới khi nhận được bản cáo bạch này, hãy cố mà đọc thử một lần nhé. Đặc biệt hãy chú ý đến một câu phát biểu quý giá thường được in với cỡ chữ nhỏ ở đâu đó trong phần “Kết quả hoạt động/ Thông tin rủi ro”. Thường nội dung của nó thế này: “Hãy luôn ghi nhớ rằng kết quả hoạt động

trong quá khứ của quỹ không đồng nghĩa với kết quả hoạt động trong tương lai” - ngụ ý cảnh báo bạn không nên tin vào các trò marketing về thành tích quá khứ rực rỡ, vì chúng chẳng giúp bạn hiểu thêm được gì về tương lai. Đây là phần đáng giá nhất trong toàn bộ bản cáo bạch hoạt động quỹ.

### Hiện tượng iPhone

Phải mất rất nhiều năm để CD có thể tiệm ngôi đĩa nhựa và DVD tiệm ngôi băng video, nhưng không vì thế mà giả định rằng bạn còn nhiều thời gian để hành động. chỉ trong vòng 12 tháng, iPhone của Apple đã đi từ con số 0 lên vị trí thứ hai trong làng điện thoại thông minh (smart phone), chỉ sau Blackberry của Research In Motion (RIM), với thị phần 13%, chủ yếu chiếm được từ Palm (8%) và Motorola (4%).

### Thị phần điện thoại thông minh 2007/2008

Tháng 1 - tháng 7 năm	Vị trí	Tháng 1 - tháng 7 năm	Vị trí	Thay đổi trong thị
-----------------------	--------	-----------------------	--------	--------------------

	2007		2008		phần
RIM	50%	1	50%	1	-
Palm	20%	2	12%	3	-8%
Motorola	10%	3	6%	5	-4%
Samsung	9%	4	9%	4	-
Apple	0%	-	13%	2	+13%

Nguồn: IDC

## DOANH THU BẤP BÊNH NGHĨA LÀ CÓ LÚC GIẢM CÓ LÚC TĂNG

BẠN ĐÃ BAO GIỜ được đọc một bản kế hoạch kinh doanh đưa ra khả năng giảm doanh thu chưa? Tôi không nghĩ là có nhiều bản báo cáo kiểu như thế. Tuy nhiên trong thế giới bất ổn ngày nay, khả năng bị sụt giảm doanh thu là rất cao. Thế nhưng, việc bước vào phòng họp và nói rằng doanh thu có thể giảm vào năm sau là một bước lùi cho sự nghiệp của bạn, vì thế xu hướng

chung là lờ nó đi và hi vọng nó sẽ không xảy ra. Và rõ ràng qua những biến cố vừa rồi, đó là một quan niệm ngu ngốc. Không có ngành công nghiệp hoặc công ty nào có thể hoàn toàn miễn nhiễm trước những thay đổi của thị trường. Bảng 8.5 mô tả sự sụt dốc trong doanh thu của một số công ty trong những năm gần đây. Nguyên nhân chính thường là do công ty chủ động bán bớt cổ phần, hoặc chỉ đơn giản là sức mua bị sụt giảm. Với những công ty như Lucent và circuit city, sự sụt giảm doanh thu là dấu hiệu hấp hối. Alcatel mua lại Lucent vào năm 2006 với giá 18 tỉ quan Thụy Sĩ tức khoảng 24 triệu đôla Mỹ và cái công ty sáp nhập này kinh doanh vô cùng chật vật từ đó đến giờ.

**Mythbuster Wisdom: Hiểm họa của việc cố định chi phí trong một thế giới doanh thu bấp bênh**

cả hai ngành công nghiệp xe hơi và hàng không đều đang khốn khổ chịu đựng bản chất bất định của nhu cầu khách hàng. Những sự kiện như ngày 11 tháng 9, giá dầu đạt ngưỡng 147 đô một thùng, suy thoái kinh tế toàn cầu hay tỷ lệ thất nghiệp gia tăng đã gây ra những biến đổi khôn lường trong những khoảng thời gian cực kỳ ngắn. Nỗi khốn khổ này, nhất là đối với các tập đoàn có trụ sở tại Mỹ, phần lớn xuất phát từ việc trước đó cả hai ngành công nghiệp này đã thành công trong việc chuyển đổi nhân công, vốn là một dạng chi phí linh hoạt, sang thành chi phí cố định. Khi nhu cầu xe hơi và hàng không bùng nổ vào thập niên 50 và 60, các công ty sản xuất xe hơi và

các hãng hàng không đã đồng ý từ bỏ sự linh hoạt của chi phí nhân công nhằm đổi lấy sự hài hòa trong mối quan hệ với lực lượng nhân công của mình, sau rất nhiều vòng thương thảo với các tổ chức công đoàn cực kỳ lớn mạnh lúc bấy giờ. Đây là một điều tích cực khi nhu cầu tăng vọt, thị trường thì chưa toàn cầu hóa nên mức độ cạnh tranh thấp. Tuy nhiên, khi xe hơi nhập khẩu đi vào thị trường Mỹ và quản lý hàng không được nới lỏng, sự tăng trưởng đều và chắc chắn trước đó bị thay thế bởi sự bất ổn ngày càng gia tăng. Các công ty nhận ra rằng việc bị vướng vào các thỏa thuận nhân công cố định đã tạo ra vô số bất lợi trong việc tạo ra ưu thế cạnh tranh với đối thủ. Hơn thế, sự sụt giảm dù tối thiểu trong doanh thu cũng có thể gây ra những hậu quả to lớn khi không thể thay đổi chi phí nhân công cho phù hợp với tình hình. Phần lớn các công ty hoạt động tại Mỹ trong hai ngành công nghiệp này đã tìm rất nhiều cách “đi đường vòng” để tránh phải trình diện trước tòa vì lý do phá sản từ năm 1990 đến nay.

circuit city gắng gượng được thêm vài năm trước khi công bố phá sản vào năm 2008. Những công ty khác như Sun Microsystems và DuPont, dù đã tiến hành tái cấu trúc và thực hiện cắt giảm chi phí rất nhiều lần nhưng vẫn còn gặp rất nhiều khó khăn. Sun công bố doanh thu 13,8 tỉ đôla vào năm

2008 và thêm được 372.000 đôla nhờ cắt giảm chi phí điều hành là 372.000 đôla, trước khi bị Oracle mua lại; trong khi doanh thu của DuPont đạt mức 31 tỉ đôla với lợi nhuận 2 tỉ đôla và vẫn thua xa chính thành tích của mình 10 năm trước đó. Ngược lại, cả Apple và Hewlett Packard đã vượt qua được những thử thách của thời thế và đều trở thành “đại gia” trong lĩnh vực của mình. Doanh thu của Apple trong năm 2008 là 32 tỉ đôla, tăng 6 lần chỉ trong vòng 8 năm. Doanh thu công bố của Hewlett Packard là 118 tỉ đôla, cao hơn 2,8 lần so với 10 năm trước đó. cả hai công ty này đi theo những con đường khác nhau đến thành công. Apple dành lại danh tiếng nhờ sự phát triển thành công iPod và iPhone, những sản phẩm tiên tiến, đậm phong cách riêng và đầy tính kích thích trí tưởng tượng cho người sử dụng. Trong khi đó, Hewlett Packard lại tập trung hoàn thiện bộ máy công ty sau khi mua lại compaq, hay đầu tư mạnh vào các mảng kinh doanh có lợi nhuận cao hơn sau khi mua lại EDS vào năm 2008.

cuộc suy thoái năm 2008 đã khiến rất nhiều công ty bị sụt giảm doanh thu nghiêm trọng. General Motors mất gần 33 tỉ đôla doanh thu (tức 18%) trong suốt năm 2008, nghĩa là mất tổng cộng 58 tỉ (29%) tính từ 2007. Doanh thu của Goldman Sachs giảm 43% tính từ quý III năm 2007 đến quý III năm 2008; và công ty xây dựng nhà ở D.R.Horton cũng bị mất 54% doanh thu trong cùng khoảng thời gian đó. Sụt giảm doanh thu không chỉ diễn ra ở những ngành công nghiệp lớn như tài chính, ô tô hay xây dựng. Khi tạp chí Fortune công bố danh sách 500 công ty lớn nhất của Mỹ vào tháng 5 năm 2009, có đến 151 công ty (31%) đã bị sụt giảm doanh thu trong hai năm 2007 và 2008, trong đó bao gồm cả Berkshire Hathaway, Dell, Home Depot, Motorola, Merck, CBS, Texas Instruments, MGM, và Mattel. Mức lợi nhuận cũng bị sụt giảm tương tự ở 121 công ty (24%).

**Bảng 8.5.** Sụt giảm doanh thu ở các công ty lớn -

Từ 1997 đến 2009 F&B

---



Tên công ty	Doanh thu theo triệu đô				% thay đổi
Altria	2001	\$89,924	2002	\$80,408	-11%
Apple	2000	\$7,983	2001	\$5,363	-33%
Boeing	2007	\$66,387	2008	\$60,909	-8%
British Airways	2007	\$17,565	2008	\$15,156	-14%
circuit city	2002	\$12,791	2003	\$9,954	-22%
citigroup	2007	\$159,229	2008	\$130,005	-18%
DuPont	1997	\$45,079	1998	\$24,767	-45%
Ford	2007	\$172,455	2008	\$146,277	-15%

Hewlett Packard	1998	\$47,061	1999	\$42,370	-10%
Intel	2000	\$33,726	2001	\$26,539	-21%
Lucent	2000	\$33,813	2001	\$21,294	-37%
Mattel	1999	\$5,515	2000	\$4,670	-15%
Motorola	2007	\$36,622	2008	\$30,146	-18%
Sony	2005	\$66,912	2006	\$54,170	-19%
Sun Microsystems	2001	\$18,250	2002	\$12,496	-32%
Toyota	2008	\$262,394	2009	\$208,995	-20%

---

---

Tôi khẳng định có rất ít các cấp quản lý quan tâm đến khả năng doanh thu có thể bị sụt giảm. Bằng chứng nằm ở phản ứng của họ khi xảy ra chuyện. Ngay khi doanh thu vừa hơi giảm, họ lập tức thực hiện chiến thuật “chặt và chém” - sa thải nhân công và cắt giảm chi phí. Bất kỳ dự án nào không thấy lợi nhuận tức thời sẽ bị họ cắt ngay; công tác phí, chi phí đào tạo và ngân sách marketing cũng bị cắt, đồng thời các đối tác cung ứng bị ép phải giảm giá. Những phản ứng bản năng kiểu này đem lại sự khuây khỏa tạm thời; nhưng lại có hại về lâu dài khi sự đầu tư cho các nguồn tạo tăng trưởng bị cắt, chất lượng dịch vụ giảm do ngân sách giảm, đối tác cung ứng đưa ra các điều khoản khó khăn hơn do bị ép giảm giá, còn tài năng thì cứ dứt áo ra đi.

các cấp quản lý cần phải có một kế hoạch hợp lý hơn và thông minh hơn nhằm quản lý hiệu quả cấu trúc chi phí khi doanh thu sụt giảm; hoặc tốt hơn nữa là phải kiểm soát được chi phí ngay từ ban đầu. Thật không may, khi kinh doanh đang phát đạt, không ai cau mày mà ai cũng hớn hờ khi nghe công ty chuẩn bị tậu phi cơ riêng, hay mời một công ty thiết kế hàng đầu đến phác thảo trụ sở mới của công ty, hay xây thêm spa trong văn phòng - suy cho cùng thì các tay quản lý cấp cao xứng đáng được như thế sau khi đã đưa công ty đạt mức tăng trưởng cao như thế (công sức của toàn bộ những người còn lại trong công ty thì hạ hồi phân giải). Việc hiểu được độ linh hoạt của chi phí, tức tác động của chi phí lên doanh thu, là một phần quan trọng trong việc quản lý công ty vào những thời điểm bất ổn như thế này.

**Mythbuster Wisdom: Đó mới gọi là sụt giảm doanh thu!**

Trong hai năm 2007 và 2008, doanh thu của General Motors giảm hơn 58 tỉ đôla Mỹ, điều đó tương ứng với:

- Việc mất 8 triệu đôla doanh thu mỗi ngày trong suốt hai năm.
- Việc tồn kho khoảng 270.000 chiếc chevy Malibu, dòng xe bán chạy nhất của GM trong năm 2008.
- Nhiều hơn tổng doanh thu của Microsoft, Sears, UPS hay Pfizer.
- Nhiều hơn tổng doanh thu của Disney và coca-cola cộng lại.

Sự cân bằng giữa chi phí cố định và linh hoạt thay đổi tùy theo tình hình hoạt động của công ty và tình hình thị trường. Nếu nhu cầu cho sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn gia tăng thì nên cố định phần lớn chi phí. Một công ty được phẩm hoặc sản phẩm phần mềm thành công thường phải chi trước rất nhiều tiền để phát triển sản phẩm trước khi thu về được đồng đầu tiên; nhưng chi phí sản xuất sau đó chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ so với việc phát triển sản phẩm ban đầu, và việc này tạo ra mức lợi nhuận cực kỳ cao tính về lâu dài. Tuy nhiên nếu mức cầu bão hòa hoặc đi xuống, chi phí cố định sẽ là tên đồ tể. Việc hiểu sâu sắc những biến đổi có thể có trong doanh thu tương lai sẽ giúp các cấp quản lý đưa ra các quyết định đúng đắn hơn. cụ thể, quyết định về việc nên mua hay thuê thiết bị, hay làm thế nào để tận dụng tốt nguồn lực ngoài công ty, hay liệu việc mua phần mềm hệ thống giải pháp dạng SaaS có thực sự hỗ trợ tốt công ty trong việc quản lý tốt chi phí cố định trong thời buổi bất ổn này hay không. cốt lõi chính là tính linh hoạt.

Thanh danh là tẤt cẢ

HENRY FORD TỪNG NHẬN XÉT RẰNG, “Bạn không thể tạo uy tín cho những việc bạn sẽ làm”.

Tháng 4 năm 2009, Domino’s Pizza nếm vị đắng khi uy tín bị bôi nhọ trong thời đại của mạng xã hội. Hai nhân viên trong một cửa tiệm tại North Carolina tự quay video cảnh họ chuẩn bị món sandwich để giao hàng, trong đó, một người nhét phô mai vào mũi và bôi đủ thứ trên người lên bánh sandwich và người kia bình luận. Sau đó, hai “tài năng” này quyết định tung đoạn phim lên YouTube. Chỉ trong vài ngày đã có hơn một triệu lượt xem và Domino rơi vào thảm họa đối ngoại. Dù hai nhân viên (sau đó đã bị đuổi việc) phải điều trần trước cảnh sát và họ một mực khẳng định với ban giám đốc rằng bánh sandwich ấy không hề được giao đến khách hàng, thiệt hại cũng đã xảy ra. Phát ngôn viên của Domino nhận xét, “chúng tôi bị qua mặt bởi hai gã ngốc và một chiếc camera”. Ông nói tiếp, “Ngay cả những khách hàng trung thành trong 10, 15, 20 năm qua sẽ suy nghĩ lại về mối quan hệ giữa họ và Domino’s. Tốc độ lan truyền chóng vánh biến một trò đùa thành thảm họa đối ngoại khiến cả ban giám đốc bất ngờ: “chúng tôi hoàn toàn không lường trước được mọi thứ lại lan truyền và gây hậu quả nặng nề đến thế”. Và người phát ngôn này kết luận một cách đau khổ, “Thật không công bằng chút nào”.

Có thể là bất công, nhưng thực tế là vậy. Chúng ta đang sống trong một thế giới mà mọi thành công hay thất bại đều nhanh chóng được đưa ra sẫm soi. Một người khách bất bình viết một câu chỉ trích trên tripadvisor.com, hay ai đó “tweet” không hay ho về dịch vụ điện thoại trên Twitter hoặc người đi đường vô tình “chộp” cảnh bác đưa thư nhét thư vào thùng rác. Bao lâu nay, các chuyên gia marketing không ngừng cảnh báo rằng một khách hàng hài lòng sẽ cũng chỉ khen dịch vụ/ sản phẩm của bạn với 1-2 người khác mà thôi, trong khi đó chỉ cần một người bất mãn thì 10 người đều biết. Trong thế giới của mạng xã hội ngày nay, 10 sẽ nhanh chóng nhân thành 10 triệu. Vậy quy trình xử lý rủi ro của bạn hiệu quả đến đâu? Bạn có biết được rủi ro tồn

tại ở đâu?

Năm 2004, lần đầu tiên tôi hiểu được rủi ro về uy tín công ty khi giữ vị trí Hoạch định Doanh nghiệp tại Bank of America. Lúc ấy, khẩu hiệu quảng cáo của họ là “Tiêu chuẩn cao hơn”. Tuy nhiên, lại có một chuỗi sự việc xảy ra khiến mọi nỗ lực xây dựng thương hiệu này thành vô ích. Trước tiên, một số khách hàng sử dụng dịch vụ quản lý tài sản bị phanh phui là được phép báo cáo sau các giao dịch của quỹ hỗ tương. Những nhà đầu tư này có quyền được mua và bán lượng chứng khoán của các quỹ hỗ tương với giá đóng cửa của ngày hôm trước, do đó họ sẽ được lợi từ những nguồn tin mới nhất; đây là ưu đãi mà không phải nhà đầu tư nào cũng được hưởng. Như thế thế vẫn chưa đủ mất uy tín, một vụ tai tiếng khác lại phơi bày tại một nhà máy bơ sữa Parmalat ở Ý có dính dáng đến cựu giám đốc của Bank of America, trong giao dịch 647 triệu đôla có đến 462 triệu đôla không bảo đảm. Scandal này về sau trở thành vụ phá sản lớn nhất châu Âu. cả hai vụ việc đều không mang lại chút tốt đẹp nào cho chiến dịch “Tiêu chuẩn cao hơn” mà Bank of America cố công gây dựng. chính tôi chứng kiến mức độ nghiêm trọng của sự việc này ngay tại tổng hành dinh ở charlotte. Mức tổn thất tài chính sau mỗi vụ tai tiếng cũng không sao bì được tác hại lâu dài mà chúng có thể gây ra cho uy tín của tập đoàn. Tôi đã rất ấn tượng trước những động thái tích cực và các chính sách cũng như quy trình mà nhóm quản lý rủi ro của tập đoàn đã vạch sẵn phòng khi có những bê bối thế này xảy ra. Về sau, kỹ năng xử lý tình huống của họ còn được thử thách khi thương vụ mua lại Merrill Lynch thất bại năm 2008. Không một tổ chức nào có thể thoát khỏi ảnh hưởng từ những tình huống như thế.

Để xử lý rủi ro, bước đầu tiên là xác định chúng. Ngày nay, nhiều tổ chức đã ý thức được mối họa tiềm tàng từ rủi ro về uy tín, nhưng vẫn còn đó nhiều loại rủi ro khác. Ví dụ, công ty của bạn có vạch rõ chiến lược quản lý rủi ro về môi trường hay không? Đây không chỉ giới hạn trong môi trường sức khỏe, hay an toàn mà còn mở rộng sang mọi khía cạnh trong tính bền vững

của môi trường. chúng ta đã chứng kiến không ít nhà đầu tư và khách hàng đưa ra những chọn lựa dựa trên tính “thân thiện” của tổ chức với môi trường sống. Điều căn bản trong chiến lược này là nắm rõ những ảnh hưởng của tổ chức đối với môi trường xung quanh ra sao, các hình thức xử lý và tái chế chất thải và cả việc nêu rõ tác động của sản phẩm hoặc dịch vụ lên môi trường. Mức độ ảnh hưởng của những rủi ro trong môi trường đã được nâng lên tầm quan trọng mới vào tháng 7/2009 khi Wal-Mart buộc các nhà cung cấp phải tự nêu rõ chuẩn sinh thái cho mọi sản phẩm được bán trong hệ thống Wal-Mart. Quản lý rủi ro không ngừng thay đổi, dù vậy, không ít doanh nghiệp vẫn chưa hiểu đúng tầm quan trọng của việc này.

## Hành đỘng

- Phương pháp quản lý rủi ro hiệu quả phải không chỉ bao gồm những rủi ro tài chính thông thường như tín dụng, ngoại hối và lãi suất, mà cần bao hàm cả những rủi ro không liên quan đến tài chính như danh tiếng, đổi mới, tác động môi trường và độ đàn hồi chi phí.
- Thành công không chỉ là biết đưa ra quyết định đúng đắn mà còn phải nhận diện được những quyết định sai lầm.
- có đủ can đảm để nhận lỗi và nhanh chóng sửa sai là tố chất của một nhà lãnh đạo giỏi.
- Hiểu vai trò của công ty đối với khách hàng và đối tác và qua đó, xác định những yếu tố gây ảnh hưởng xấu đến vai trò này.
- Quản lý rủi ro nên theo hướng phòng bị tích cực hơn là ứng phó. Trong thế giới này nay, điều đó có nghĩa là phải tiên đoán những điều bất ngờ. Bất kỳ một công ty sáng suốt nào cũng phải nghĩ đến một trong những trường hợp xấu nhất dưới đây, và định được hướng giải quyết:
  - Giảm 20% doanh thu trong 90 ngày.

- Khách hàng lớn nhất vỡ nợ.
- Nhà cung ứng quan trọng nhất phá sản.
- Giá nguyên vật liệu chủ yếu tăng gấp ba lần.
- Hai đối thủ mạnh nhất liên kết với nhau.
- 4 tuần gián đoạn trong chuỗi cung ứng toàn cầu của chính công ty.
- 20% đội ngũ bán hàng nghỉ việc trong vòng 6 tháng.
- Đối thủ lớn nhất gọi điện đề nghị sáp nhập, cho bạn 7 ngày để thương thuyết.
- Một cải tiến quan trọng có khả năng biến sản phẩm bán chạy nhất của bạn thành lỗi thời trong không đầy 5 năm nữa.
- Tất cả các chủ nợ đều đồng loạt “đóng băng” tài khoản và yêu cầu bạn phải chi trả ít nhất 50% các khoản nợ còn tồn đọng.



## CHƯƠNG 9

Làm gì, lương cao? Nhưng thời nay, làm việc kém cũng “cao giá” lắm!

**chẾ ĐỘ TIỀN THƯỞNG** đã trở thành một trong những đề tài khiến người ta bận tâm nhiều nhất trong kinh doanh. Khoảng cách về tiền thưởng giữa những quản lý cấp cao và một nhân viên bình thường đã tăng lên đáng kể, nhưng bản thân chuyện lương thưởng nhiều hay ít của quản lý không gây ra sự phẫn nộ về công luận và chính trị - mà chính là vì phần lớn số tiền thưởng bỏ ra không thực sự xứng đáng. Sự phẫn nộ về khoản thưởng cho các quản lý của AIG sau khi công ty nhận được hơn 160 triệu đôla từ chính phủ Mỹ (tức là 1.400 đôla từ mỗi người dân nộp thuế ở Mỹ) đã trở thành một vấn đề chính trị nóng bỏng đối với tổng thống Barack Obama trong năm 2009. Tại sao các quản lý của một công ty - được xem là một trong những thủ phạm chính gây ra cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu - lại được thưởng nhiều đến như vậy? Ở Anh, công luận giận dữ đối với số tiền lương hưu 700.000 bảng mỗi năm của Sir Fred Goodwin, cựu chủ tịch Ngân hàng Hoàng gia Scotland, sau khi ngân hàng này phải nhờ đến chính phủ cứu hộ, cũng là đề tài trên trang nhất các báo trong nhiều tuần. Rõ ràng, việc lãnh thưởng dù làm ăn thất bại cho thấy những sai lầm nghiêm trọng trong toàn bộ triết lý lương bổng “trả theo năng lực”. Chắc chắn một trong những hậu quả lâu dài mà cuộc khủng hoảng năm 2008 để lại là người ta sẽ phải rà soát sâu sát hơn về lương thưởng. Công ty Cruciant chắc chắn thực hiện những chính sách tốt nhất về lương thưởng của mình.

Hoạt cảnh: Tháng Giêng năm 2010

**cUỐI NĂM 2006**, Steve Borden trình lên một kế hoạch mới về tiền thưởng cho Ban giám đốc. Mục đích của kế hoạch này là dành các khoản thưởng cho nhóm quản lý cấp cao nhất căn cứ theo mức tăng trưởng - cụ thể là tăng doanh thu. Trước đó, Cruciant chỉ tăng doanh số nhỏ ở dòng sản phẩm chất

lượng cao, do đó doanh số tăng được cao chủ yếu là nhờ vào cắt giảm chi phí. Steve đã nhận định đúng đắn rằng tình hình này không thể kéo dài. Nếu muốn tăng lợi nhuận trong những năm tiếp theo, cruciant cần tăng doanh thu ở dòng sản phẩm cao cấp trong khoảng 8 đến 10%. Kế hoạch tiền thưởng mới ràng buộc tăng trưởng doanh số hằng năm tối thiểu phải là 8%. Dưới mức đó, sẽ không có tiền thưởng gì cả. Ban giám đốc rất hài lòng và nhanh chóng phê duyệt kế hoạch mới này. Các thành viên ban giám đốc ai cũng vui, vì theo các dự tính nội bộ dựa trên cơ sở tăng trưởng của nền kinh tế, với vài sản phẩm mới được tung ra, cùng với vài thương vụ mua lại các công ty khác, họ hầu như chắc chắn đạt được mục tiêu.

Quả đúng như vậy, đến cuối năm, cruciant báo cáo tăng 11% doanh số, và các giám đốc được nhận thưởng rất nhiều. Nhưng lạ một điều là giá cổ phiếu công ty không hề tăng được nhiều như con số ấy. Các chuyên gia phân tích về cruciant nhận xét, cho dù doanh số công ty tăng cao, họ vẫn thua tất cả đối thủ cạnh tranh - doanh số những công ty này nằm trong khoảng 13 đến 17%.

Ban giám đốc có chút bực bội khi phải chi ra những khoản thưởng lớn trong khi công ty lại mất thị phần. Tuy nhiên, họ không thể phủ nhận rằng rõ ràng các giám đốc đã đạt được các mục tiêu tiền thưởng. Bất chấp những quan ngại ấy, ban giám đốc vẫn chấp nhận làm theo kế hoạch tiền thưởng này thêm một năm nữa, vì họ thích tinh thần phát triển mới mà kế hoạch này đã khơi dậy. Thật không may, năm tiếp theo (2008) là năm đầy thách thức vì nền kinh tế suy giảm ghê gớm. Sau nửa năm đầu vững chắc, cruciant bắt đầu vướng rắc rối. Tổng doanh số cuối năm giảm 1% so với năm trước. Chiếu theo quy định trong kế hoạch tiền thưởng, thì không ai được thưởng một đồng nào. Nhưng trớ trêu là, không lâu sau khi Borden rời công ty “để tìm những cơ hội mới”, giá cổ phiếu cruciant tăng lên khoảng 15%, và các nhà phân tích đã khen ngợi công ty đã làm ăn xuất sắc trong một nền kinh tế đang rất khắc nghiệt. Mọi đối thủ cạnh tranh của cruciant đều bị giảm hơn

5% doanh số, và không công ty nào có thể nói là có lợi nhuận.

Tất nhiên, các cấp lãnh đạo công ty đều không vui vẻ gì khi nghe thông báo rằng không có khoản thưởng nào cho năm 2008. Trong vòng sáu tuần, bảy trong số mười nhân sự cao cấp về bán hàng của crucial đã rời khỏi công ty để làm cho các công ty đối thủ. Tổng giám đốc mới, Chuck Williams, phải vất vả lo cho các khách hàng chính yếu trong nửa năm đầu 2009. Vì lập ra một nhóm bán hàng mới nên việc mất đi phát triển (một điều không thể tránh khỏi) đã khiến họ không thể tận dụng được những hiệu quả từ gói kích cầu của chính phủ, và đã để tụt mất nhiều cơ hội hưởng phần từ cái bánh mà nhà nước đã cho. Trong khi đó, nền kinh tế chung vẫn tiếp tục đi xuống. Sarah, phó tổng giám đốc phụ trách kinh doanh, đã cất lực tuyển dụng những nhân viên bán hàng mới và đào tạo họ. Đến giữa năm 2009, crucial buộc phải báo cáo doanh số giảm 7%, cho dù các công ty cạnh tranh chỉ báo cáo bằng năm trước, hoặc tăng trưởng nhẹ.

Đến tháng 9, Sarah thuyết phục được ba nhân sự đã ra đi trước đây quay về, dù sẽ phải trả lương cơ bản cao hơn và đảm bảo tiền thưởng cho hai năm tiếp theo. Cũng thời gian đó, có hai khách hàng của crucial đến gặp Sarah để hỏi về vài giao dịch đã diễn ra trong quý III năm 2008. Rõ ràng, các kiểm toán viên của họ đã lưu ý về một loạt đơn đặt hàng cho crucial trong hai tuần cuối cùng của quý III năm 2008. Khi được điều tra thêm, chẳng có hàng hóa nào trong các đơn hàng này thực sự được chuyển đi, và sau đó cũng chẳng có thanh toán gì cả. Những đơn đặt hàng đầy nghi vấn này hóa ra đã được ngụy tạo bởi một trong những nhân viên kinh doanh rời công ty lúc trước. Sarah và nhóm kiểm toán nội bộ của crucial xem xét kỹ hơn, và biết được nhân viên kinh doanh trên đã thuyết phục hai khách hàng cung cấp cho cô ta các đơn đặt hàng ma nhằm tăng doanh số hàng quý của cô ta. Cùng lúc đó, nhân sự này đã gần đạt được mục tiêu của quý, và với nền kinh tế đang rơi tự do sau vụ phá sản của Ngân hàng Lehman Brothers, cô ta quyết tâm theo đuổi dự tính riêng.

cuộc điều tra tiếp tục và câu chuyện càng trở nên phức tạp. Rõ ràng, nhân viên kinh doanh này đã đưa tiền cho nhân viên phụ trách mua hàng ở hai công ty kia để có thể tạo ra các đơn hàng giả; sáu tháng trước, cô này đã mua một căn hộ chung cư giá rất cao ở trung tâm Miami, hiện giờ giá căn hộ đó chỉ còn 60% giá lúc mua, và thấp hơn rất nhiều số tiền thế chấp cô ta còn nợ chưa trả. Tiền thuê xe hơi hàng tháng - chiếc Mercedes 500 SLK - là 1.200 đôla. Và tiền trong thẻ American Express (loại Platinum - Bạch kim) là 63.000 đôla. Năm 2007, cô ta thật sự là một ngôi sao, với tiền thưởng sau khi trừ các khoản thuế là 250.000 đôla. Vì tiền thưởng năm 2008 đã tiêu dùng hết, nên cô ta phải tạo ra những con số giả. Giám đốc Tài chính mới của Cruciant, James Morrison, yêu cầu phải giải quyết vụ này sớm, và đã giảm được tiền phạt xuống còn 600.000 đôla. Nhân viên kinh doanh kia đang chịu án 19 tháng tù giam trong một nhà tù an ninh mức độ thấp ở Kansas - cuốn sách của cô ta kể lại “văn hóa tham lam” đã xâm nhập như thế nào vào nội bộ Cruciant cũng được lên kế hoạch sẽ phát hành vào lúc cô ra tù.

Thực tế: Đại âm mưu chiếm đoạt tiền thưởng

MỘT BÀI BÁO TRÊN TỜ *Harvard Business Review* có nhận định: “Thứ giá trị mà người ta kỳ vọng nhiều CEO siêu sao với mức lương siêu cấp có thể tạo ra hầu như đã biến mất, và chẳng bao lâu nữa khả năng phục hồi điều này trở nên rất xa vời”. Bài báo tiếp tục, “Rất nhiều quản lý cấp cao xem công ty của họ như máy rút tiền tự động ATM, tự thưởng cho mình hàng triệu đôla dưới dạng các khoản vay của công ty và bổng lộc mà công ty ưu đãi. Rất khó phủ nhận ý kiến cho rằng lãnh đạo công ty bị tha hóa bởi những khoản tiền chóa mắt treo trước mặt họ”. Đây là một bài bình luận khá chính xác có thể áp dụng cho tình hình lương thưởng của các quản lý vào năm 2009 (chỉ có điều bài này được xuất bản năm 2003, và đề cập đến hậu quả khi các công ty kinh doanh trên internet bị phá sản, sự suy sụp của ngành viễn thông, và hàng loạt vụ tai tiếng làm đề tài chủ đạo cho báo giới năm đó. Mặc cho các chính trị gia tức tối, công chúng phẫn nộ, tình hình vẫn không có gì chuyển

biến trong năm năm sau đó (kể từ khi bài báo được xuất bản).

Vậy vấn đề ở đây là gì?

Mớ bong bong trong chuyện trả lương thưởng theo năng lực có thể viết thành một cuốn sách dày cộp và chán ngắt. Có thể nói những yếu tố chính của câu chuyện này là lòng tham, mâu thuẫn lợi ích và sự ngây thơ.

**Mythbuster Wisdom: Ôi, vẻ đẹp của sự chiêm nghiệm!**

Một nghiên cứu do công ty Tư vấn Oliver Wyman (Anh) thực hiện vào tháng 3 năm 2009 cho Viện Tài chính Quốc tế, đã đưa ra hai số liệu thống kê đáng giật mình:

98% người tham gia điều tra tin rằng cơ cấu lương thưởng là nhân tố gây ra cuộc khủng hoảng.

95% người tham gia điều tra có kế hoạch nâng cao ý thức gắn kết lương thưởng với rủi ro.

Tôi thắc mắc không biết có bao nhiêu người sẽ đồng ý với một nhận xét của báo cáo được trích dưới đây, nếu nó xuất hiện vào tháng 3 năm 2007?

“cách xây dựng chế độ lương thưởng của chúng ta khuyến khích mọi người chấp nhận một rủi ro quá lớn, và nó có thể dẫn đến một cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu

trong vòng 18 tháng nữa”. (2)

Nguyên tắc chi trả lương thưởng theo năng lực làm việc là rất đúng đắn và đơn giản. Thể thao đã làm như thế trong nhiều năm qua. Tuy vậy, trong thế giới kinh doanh, vấn đề lại bắt đầu từ yếu tố cơ bản nhất. Phần lớn các công ty luôn xem trọng việc đề ra mục tiêu này nọ, hay những dự trù ngân sách và lợi nhuận, để quyết định các khoản thưởng. Nếu năng lực đạt mức, hay vượt mức, tiêu chuẩn, thì các công ty sẽ chi ra những khoản thưởng phóng khoáng. Một khi nguyên tắc này được chấp nhận thì mầm mống mục ruỗng xem như đã xuất hiện rồi. Thật ngây thơ và ngốc nghếch nếu tin rằng một tiêu chí cố định về năng lực được lập ra nhiều tháng, thậm chí là nhiều năm, trước khi khoảng thời gian đánh giá bắt đầu, vẫn còn hợp lý trong sự bấp bênh và bất ổn cố hữu của thế giới ngày nay. Tuy nhiên, đây không phải là vấn đề duy nhất. Việc lập ra những mục tiêu khen thưởng cố định làm hủy hoại một trong những quy trình đáng giá nhất trong quản trị - đó là hoạch định.

Hoạch định được xem như là một bài tập trong quá trình phát triển chiến thuật, phân bổ nguồn lực, và tối ưu hóa năng lực làm việc để đạt được những mục tiêu mang tính chiến lược. Ngay khi người ta hiểu phần thưởng cá nhân sẽ gắn liền với kết quả, thì lập tức nó biến thành một trò chơi mà trong đó họ điều chỉnh các mục tiêu về năng lực làm việc xuống mức thấp nhất có thể để tăng tiền thưởng lên mức tối đa. Jeremy Hope và Robin Fraser có nhận xét trong quyển sách *Beyond Budgeting (Phía sau các dự toán)* của họ, “Mức độ lợi dụng những con số đã tăng tới mức không thể chấp nhận được”. Một lần nữa, họ viết về điều này vào năm 2003.

Sai lầm chết người nằm ở chỗ: các khoản thưởng được gắn liền với việc đạt được một mục tiêu cố định nào đó, mà mục tiêu này là kết quả của một quá trình đàm phán đã hoàn tất rất lâu trước khi quá trình đánh giá kết thúc. Vì

tất cả những ai tham gia trong quá trình này nhận thức đầy đủ rằng các con số đã được thống nhất sẽ tạo nên cái ngưỡng cho tiền thưởng của từng cá nhân, cho nên thực sự chẳng có động lực nào để họ phát triển một kế hoạch nhằm tối ưu hóa năng lực làm việc. Từ đó, các trò chơi bắt đầu. Bằng cách sử dụng những chiến thuật giống như một cuộc thương thuyết thời chiến tranh Lạnh, những người tham gia mang ra đầy đủ dụng cụ, bao gồm (nhưng không giới hạn) lừa phỉnh, nói dối, lừa gạt, tống tiền, và bóp méo, để đảm bảo tăng tối đa cơ hội được thưởng lớn cho khả năng làm việc tầm thường - và đây không phải là một trận đánh công bằng. Ban giám đốc, về lý thuyết có trách nhiệm bảo vệ quyền lợi của các cổ đông, lại thường là bạn bè của CEO. Các nhà cố vấn mà họ tham vấn lại tìm cách ký thêm hợp đồng với công ty, và do đó (các cố vấn này) chỉ muốn ban giám đốc dễ bị điều khiển. Và Ban giám đốc rõ ràng muốn sẽ được thưởng nhiều tiền, nếu không vì khả năng làm việc, thì cũng vì công sức đã bỏ ra.

Nhiều cựu CEO gần đây bị sa thải, hoặc “đi tìm những cơ hội mới”, nhận thấy rằng họ không hề bị trừng phạt gì hết, mà còn “trúng số” nữa. Bob Nardelli rời khỏi Home Depot với 240 triệu đôla; Stan O’Neal rời Merrill Lynch với 150 triệu đôla; và Chuck Prince cũng có được 30 triệu đôla từ Citigroup. Mỗi quan hệ giữa lương thưởng với năng lực không bị phá vỡ, nó bị đảo ngược - làm càng tệ hại thì được thưởng càng nhiều.

Không may là hiện tượng này không chỉ giới hạn với những cấp lãnh đạo cao nhất, mặc dù họ có nhận những khoản tiền thưởng lớn nhất - đúng là tức cười, phải không các bạn? Trong toàn bộ thế giới kinh doanh này, có những quản lý và nhân viên được thưởng vì khả năng làm việc dưới trung bình, và bị phạt vì hiệu quả làm việc xuất sắc - đây là kết quả hoàn toàn ngược với mục đích vốn có của một hệ thống lương thưởng hợp lý.

Việc một cá nhân hay tổ chức đạt được một mục tiêu hay một dự toán về chi phí và lợi nhuận đã được định ra từ trước, nếu lấy làm cơ sở cho các chế độ

lương thưởng, thì đây không những là cách làm không khôn ngoan, mà còn rất nguy hiểm. Rủi ro thực sự chính là, khi bó buộc tiền thưởng với việc đạt được những mục tiêu hay dự toán, nghịch lý sẽ phát sinh, người ta sẽ thưởng cho hiệu suất làm việc kém và phạt những ai làm xuất sắc. Nhưng phần lớn các công ty vẫn gắn các khoản thưởng của ban giám đốc với một mục tiêu cố định nào đó về năng lực làm việc, được đề ra từ nhiều tháng, thậm chí là từ nhiều năm trước. cách làm này có ba vấn đề lớn. Thứ nhất, thái độ bảo thủ, hoặc chèn ép, trở nên phổ biến khi tất cả những người tham gia đều lao vào tìm cách thương lượng một mục tiêu dễ dàng nhất, qua đó tăng tối đa khả năng nhận được mọi khoản tiền thưởng có sẵn. Jack Welch, cựu CEO của General Electric, đã mô tả ảnh hưởng này như sau: “Nó hút hết năng lượng, thời gian, niềm vui và những giấc mơ của một doanh nghiệp. Nó giấu đi các cơ hội và ngăn chặn sự phát triển. Nó làm sản sinh các hành vi kém hiệu quả nhất trong một công ty, từ việc gây áp lực cho người khác đến việc dàn xếp cho sự tầm thường”. Nhưng đó vẫn chưa phải là vấn đề lớn nhất! chúng ta hãy xem xét hai kịch bản sau đây.

**A.** Nếu những giả định tổng quan về thị trường được đưa vào kế hoạch mà quá lạc quan và năng lực làm việc thực tế vượt xa dự tính nhờ vào một thị trường phát triển, thì các khoản thưởng được chi ra không đem lại giá trị thực sự. Ví dụ, nếu kế hoạch năm tới đề ra mức tăng trưởng 10%, tiền thưởng sẽ gắn liền với việc đạt được hay vượt quá con số đó. Nếu cuối năm, kết quả thực tế là 15%, ai ai cũng là người hùng, và được thưởng xứng đáng, đúng không? Nhưng nếu thị trường lại phát triển 20% thì sao (tức là hiệu suất làm việc thực tế kém hơn mức phát triển của thị trường)? Liệu các nhân viên kia làm việc thực sự hiệu quả, hay là họ đề một kế hoạch không kỹ lưỡng?

**B.** chúng ta hãy xét tình hình ngược lại, mà nhiều công ty đã gặp phải trong năm 2008. Một lần nữa, hãy giả định về kế hoạch đề ra mức tăng trưởng 10%, nhưng lần này nền kinh tế suy sút thảm hại sau khi kế hoạch được đề



ra. Đến cuối năm, công ty hầu như chẳng thể thu được chút lợi nhuận nào. Rõ ràng, mọi người thất bại ghê gớm và không có tiền thưởng. Nhưng nếu mọi đối thủ cạnh tranh của công ty cũng báo cáo tăng trưởng âm thì thế nào? Có phải nhân viên của công ty làm việc kém không? Suy cho cùng, trụ vững trong lúc thị trường lao đao sóng gió nhất chẳng phải là bản lĩnh của một công ty vững mạnh hay sao?

Vậy là chúng ta đã hiểu. Hầu hết các chế độ lương thưởng đều khuyến khích mọi người hứa ít, tưởng thưởng họ khi làm được theo những lời hứa đó, và trừng phạt khi họ làm được như những anh hùng.

Nhưng khoan đã - mọi chuyện còn tệ hơn.

### Mythbuster Wisdom: Bài học của Al Dunlap

Al Dunlap, cựu CEO của Sunbeam, một công ty mà chính tay ông ta đã hủy hoại, từng là một trong những CEO nổi bật nhất của Mỹ trong một thời gian ngắn. Al không hề ngại ngần đưa ra những ý kiến của mình. Trong cuốn sách do ông soạn *Mean Business (Làm ăn xấu)* (NXB Random House, 1998), ông mô tả triết lý của mình về việc khen thưởng cho các cấp lãnh đạo của công ty: “Món hời tốt nhất chính là một CEO đắt tiền. [...] Với một CEO giỏi, thì không thể trả lương quá cao. Với một CEO tồi, thì cũng không thể trả thấp hơn mức tối thiểu. CEO món hời là một người được nhận lương thưởng tốt đến mức không tin nổi, vì anh ta đang tạo ra của cải cho

các cổ đông. Nếu lương thưởng của anh ta không gắn liền với lợi nhuận của các cổ đông, tức là mọi người đang chơi một trò chơi của kẻ ngốc”. AI không bình luận vấn đề lương của CEO có nên gắn liền với hành vi phá hoại tài sản của cổ đông hay không.

cơ cấu tiền thưởng không những bị lèo lái phục vụ cho sự tâm thưởng, mà một số công ty còn đi xa hơn thế. Nếu các quản lý không đạt được các mục tiêu dù là rất thấp kém, họ sẽ thay đổi những quy tắc để đảm bảo có thể nhận được bonus tiền thưởng. Thông thường, cách làm này được biện minh là cần thiết để giữ người tài, nhưng họ tài giỏi đến chừng nào khi các quy tắc phải được điều chỉnh để họ chắc chắn sẽ tậu được chiếc xe hơi Porsche mới? Thập niên 90 của thế kỷ XX là thời gian thích hợp để đánh giá lại các khoản thưởng cho năng lực làm việc - một vài công ty, gồm những tên tuổi đáng ngưỡng mộ như Apple, Dell và United Health, còn có cách làm lười ngày phát hành quyền mua cổ phiếu để đảm bảo người thụ hưởng chẵn chẵn có lời.

Trong những năm 1990 thế kỷ XX, quyền mua cổ phiếu trở thành một món bắt buộc trong chế độ khen thưởng. Quyền này được tặng miễn phí cho các nhân viên. Nhân viên được quyền mua cổ phiếu của công ty với mức giá cố định trong một khoảng thời gian nào đó, thường là 10 năm. Tức là, nếu bạn được tặng 20.000 quyền mua cổ phiếu với giá 30 đôla, thì bạn có thể mua 20.000 cổ phiếu với giá 30 đôla vào bất kỳ thời điểm nào từ ngày phát hành đến ngày hết hạn quyền mua đó. Tất nhiên, nếu cổ phiếu công ty không bao giờ đạt được giá 30 đôla/cổ phiếu, thì những quyền mua cổ phiếu trên sẽ vô giá trị. Nhưng nếu giá cổ phiếu tăng cao hơn 30 đôla thì bạn có thể “hót bạc” được rồi. Nếu giá tăng lên 45 đôla, bạn có thể mua 20.000 cổ phiếu với giá 30 đôla/cổ phiếu - tổng chi phí là 600.000 đôla, ngay lập tức bạn bán lại với giá 45 đôla/cổ phiếu, tức là 900.000 đôla cả thảy. Bạn rủng rinh bỏ túi lợi

nhuận 300.000 đôla. Nhiều người kiếm được hàng triệu đôla trong suốt thời gian thị trường bùng nổ, mãi đến lúc xảy ra cuộc khủng hoảng các công ty dot.com năm 2000. Không may là, trong dư chấn của cuộc khủng hoảng, nhiều người còn giữ lại những quyền mua cổ phiếu không chỉ là “nằm dưới nước” (tức là giá cổ phiếu thấp hơn giá được mua bằng quyền đó), mà phải gọi là đang chết chìm thì đúng hơn. Không sao. các công ty chỉ cần hủy những quyền cũ, phát hành những quyền mới với một giá có thể sinh lợi nhiều hơn. Suy cho cùng thì chúng ta cũng đâu có muốn nhóm cộng sự tuyệt vời của chúng ta bị “ăn đòn” vì thị trường suy sụp, đúng không?

Một câu chuyện riêng - Suýt giàu!

Trong những năm cực thịnh của các công ty làm ăn trên mạng, nhiều người trở nên rất giàu bằng cách dùng các quyền mua cổ phiếu có giá trị cao - tôi cũng “suýt” được nằm trong số đó. Năm 1991, tôi chuyển đến Mỹ để giúp thành lập một công ty tư vấn có tên là The Hackett Group. chúng tôi khởi nghiệp với ba người và làm ăn rất phát đạt trong sáu năm kế tiếp. Hơn 90 trong số 100 công ty tốt nhất (danh sách Fortune 100) là khách hàng của chúng tôi. Năm 1997, chúng tôi bán công ty này cho một công ty có vốn đầu tư mạo hiểm, tên là Answerthink. chiến lược của Answerthink là mua lại nhiều công ty tư vấn rồi sáp nhập thành một công ty lớn, sau đó niêm yết cổ phiếu để kiếm bộn tiền. Tất cả nghe rất đơn giản, và đây là một cách làm phổ biến trong nhiều ngành công nghiệp lúc đó. Tôi còn nhớ rõ những ngày ngồi nghe các buổi thuyết trình tự tin dự đoán giá cổ phiếu sẽ “phi nước đại” tới hơn 100 đôla trong hai năm đầu lên sàn chứng khoán.

Ban đầu, tình hình rất suôn sẻ. Answerthink bắt đầu niêm yết cổ phiếu từ tháng 5-1998, với giá 13 đôla/cổ phiếu. Hết ngày giao dịch đầu tiên, giá tăng lên 15,44 đôla; con số này không tồi, nhưng vẫn chưa tốt lắm trong thời gian đầu phát triển các công ty trên mạng. Tôi may mắn khi nhận được cả hai cổ phiếu: của công ty mới và quyền mua cổ phiếu sau khi bán The Hackett

Group. cuối ngày giao dịch đầu tiên tôi nói ở trên, tôi chắc chắn mình thu được chút tiền trên giấy. Nhưng tất cả đúng là chỉ có chừng đó, bởi vì tôi không được phép bán bất cứ cổ phiếu nào, hay dùng quyền mua cổ phiếu nào trong vòng ít nhất một năm. Trong bốn năm tiếp theo, cả cổ phiếu và quyền mua cổ phiếu sẽ tăng dần hiệu lực sở hữu theo tỉ lệ 25%, có nghĩa là tuy danh nghĩa đã sở hữu chúng, nhưng tôi không thể bán chúng cho đến khi nào chúng hoàn toàn thuộc về tôi.

Vài tháng sau đó, giá cổ phiếu tăng dần, và đến ngày 26 tháng 1 năm 2000, mỗi cổ phiếu có giá 39,38 đôla. Khi đó, 75% cổ phiếu và quyền mua cổ phiếu của tôi đã có đầy đủ hiệu lực, nhưng tôi vẫn chưa bán đi. câu chuyện 100 đôla một cổ phiếu kia cứ âm ỉ trong đầu tôi. Suốt thời gian đó, tôi đã tích lũy được nhiều quyền mua cổ phiếu hơn, một số ít có giá 28 đôla/cổ phiếu, số khác thì 32 đôla/cổ phiếu, làm lợi nhuận danh nghĩa (trên giấy) của tôi càng nhiều hơn. Bảng cân đối tài sản của tôi thể hiện khá tốt. Nhưng rồi lại đến ngày sụp đổ. Một tháng sau, cổ phiếu xuống giá 20,35 đôla; tôi cố bán được một ít, nhưng vẫn còn giữ lại đến hơn 95% số cổ phiếu. Đến tháng 5, giá xuống còn 14 đôla, chỉ cao hơn giá khởi điểm năm ngoái một chút ít. Nhưng tôi biết đây chỉ là một biến động tạm thời nên tôi vẫn giữ vững tinh thần. Tới tháng 8-2002, giá chỉ còn 1,57 đôla/cổ phiếu, tôi thấy mình điêu đứng tới nơi. Khi giá tăng lên, tôi bán được phần lớn cổ phiếu của mình, ít ra là kiếm được ít tiền từ vụ này; còn về số quyền mua cổ phiếu, phải quên chúng thôi, chúng không chỉ “chìm dưới nước”, mà còn đang bơi dưới đáy kênh Puerto Rico ở Đại Tây Dương!

Tôi rời Answerthink vào cuối năm 2002, sau khi đã hết bốn năm ràng buộc với công ty mới lên sàn. Giá cổ phiếu lúc ấy là 2,30 đôla. Tôi để lại hơn 50.000 quyền mua cổ phiếu với giá từ 20 đến 40 đôla/cổ phiếu. Answerthink vẫn tồn tại, mặc dù bằng một quyết định mà tôi thấy rất tức cười: công ty đổi tên thành The Hackett Group vào năm 2007. Điều này thể hiện rõ Hackett là công ty duy nhất trong nhiều công ty được mua lại có giá trị lâu dài - điều

này giúp giải thích tình trạng ẻo uột của các cổ phiếu. Việc đổi tên chẳng giúp được gì để tăng giá cổ phiếu của công ty. Vào tháng 4 năm 2009, giá cổ phiếu là 2,27 đôla; giảm 3 xu trong vòng sáu năm.

Tải thêm ebook: [--->© Tai đây ©----](#)

Lương thưởng của cấp quản lý cũng hơi giống trò chính trị. Nó tiềm ẩn các mâu thuẫn lợi ích, sự thật nửa vơi và những liên minh trục lợi, bởi vì vô số nhóm lợi ích đều muốn vò lấy phần bánh của mình. Một ví dụ rõ ràng cho điều này là vai trò của các cố vấn về lương thưởng - trên lý thuyết, họ là những cố vấn độc lập cho ban giám đốc của công ty. Nhưng không may, mối quan hệ này giống như quan hệ giữa một người vận động hành lang đại diện cho một nhóm lợi ích đặc biệt và một chính trị gia luôn tìm cách lấy đủ phần “thịt” về cho các thành viên trong nhóm của mình. Như một nhà quan sát từng nói, “các cố vấn tiền lương hiểu rằng, nếu họ giành được những chế độ lương thưởng lớn về cho các CEO khách hàng của mình, thì chính họ sẽ được thưởng bằng những hợp đồng béo bở trong việc quản lý kế hoạch phúc lợi cho nhân viên và những thứ tương tự”. Hoàn toàn không thể tìm được những lời khuyên khách quan theo cách này.

Như đã đề cập lúc trước, cốt lõi của âm mưu chiếm đoạt tiền thưởng là quá trình khen thưởng dựa trên việc đạt được một mục tiêu hiệu quả nào đó qua hình thức một kế hoạch, một ngân sách hoặc chỉ tiêu. Kết quả là, hoạch định không phải là bước cần thiết để phân phối nguồn lực một cách tối ưu nhằm đạt được hiệu suất làm việc cao hơn. Mà thay vào đó, hoạch định đã biến thành một sự lũng đoạn và biến tướng để đạt các mục tiêu. Và những mục tiêu này sẽ quyết định các khoản tiền thưởng và việc đánh giá hiệu quả làm việc. Đây chính là thực hư của trò bịp này. các cổ đông tốt nhất nên đòi hỏi một nhóm mục tiêu linh hoạt để cân bằng tốt nhất giữa rủi ro và lợi nhuận.

Mục đích của Ban giám đốc là thương thảo một mục tiêu càng thấp càng tốt để tối đa hóa cơ hội nhận được món tiền thưởng càng lớn càng tốt. Việc

thương thảo này đi theo một quy trình mà chúng ta đoán trước được. CEO sẽ lên tiếng đòi phải tăng trưởng bằng cách dùng những câu sáo mòn, như cần phải duy trì đà phát triển của năm ngoái, nâng cao giá trị của công tác marketing trước đây và đầu tư vào các sản phẩm mới, khai thác điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh chính, bổ sung nhiều sản phẩm mới vào danh mục của công ty, và thâm nhập thị trường mới. Các giám đốc tiếp đó sẽ cảnh báo cho CEO rằng thành công của năm ngoái đã khiến cho các đối thủ cạnh tranh nâng cao nhận thức và sự tập trung, những sản phẩm và thị trường mới sẽ có một thời gian “quá độ” trước khi phát huy hết tiềm năng, khả năng tăng sức mua của những khách hàng hiện tại thì có giới hạn, sự bất bình của nền kinh tế làm xấu đi toàn cảnh về nhu cầu của thị trường. Sau vài tuần cò cưa đưa đẩy như thế, kết quả là một sự nhượng bộ không làm ai hài lòng, và hầu như chẳng liên quan gì đến thực tế sẽ xảy ra vì một vài dữ kiện đáng tin cậy từ lúc đầu đã bị biến hóa, nhào nặn, bóp méo đến mức gần như không thể nhận ra được nữa. CEO thì tin rằng các giám đốc có thể làm tốt hơn, nhưng vì cũng muốn ràng buộc họ vào mục đích và cam kết đạt được mục đích đó nên họ mới thỏa hiệp; Ban giám đốc cảm thấy mình đã bị ép đồng ý với một mục tiêu “co giãn” nằm bên ngoài vùng an toàn của họ một chút, nhưng ít ra họ cũng đã làm cho CEO lui bước khỏi mục tiêu ban đầu.

Bảo vệ cái không thể bảo vệ là một trong những kỹ năng chính yếu của mọi nhà lãnh đạo đang lên. Ở chương 16, chúng ta sẽ bàn tới ngón nghề “thêu dệt” trong kinh doanh, còn hiện giờ, để bảo vệ chế độ lương thưởng cao quá mức, bạn chỉ cần biết sử dụng một hoặc một số các cụm từ sau: “Lương phải tương xứng với ngành” hoặc là “Lương thưởng được Ban giám đốc quyết định độc lập” hoặc tranh luận rằng toàn bộ chế độ lương thưởng “thể hiện phần thưởng tích lũy cho nhiều năm làm việc xuất sắc” và nó “là yếu tố thiết yếu nếu ta muốn giữ chân những người giỏi nhất”.

Hầu hết những câu sáo rỗng này đều phát huy tác dụng, nhưng hãy coi chừng có thể gặp một người khó tính như Warren Buffet, người có lẽ đã phát

biểu hay nhất: “Trong nhiều trường hợp, lương thưởng cho các quản lý ở Mỹ luôn bất cân xứng một cách nực cười với năng lực làm việc. Kết cục là một CEO tầm thường (thậm chí tệ hơn) - với sự giúp đỡ của phó tổng giám đốc nhân sự do chính tay mình chọn, và một cố vấn từ công ty Ratchet, Ratchet & Bingo lúc nào cũng thích giúp đỡ người khác - luôn nhận được cả đồng tiền từ chuyện sắp đặt lương thưởng đầy toan tính”.

có những món thưởng không cần phải toan tính. Năm 2000, sau khi quay trở lại Apple như một người hùng, Steve Jobs không nhận một đồng tiền thưởng nào, nhưng vẫn có đủ 90 triệu đôla để tậu một chiếc máy bay mới bánh chọe. Không giống nhiều CEO khác, rõ ràng Steve có được tiền nhiều như thế là nhờ hiệu quả kinh doanh tuyệt vời của Apple trong những năm từ khi ông quay lại. Khi Steve quay lại vào năm 1997, cổ phiếu của Apple chỉ hơn 5 đôla một chút. Đến tháng 12/2007, giá lên 198 đôla/cổ phiếu, và ngay cả cuộc khủng hoảng năm 2008 cũng chỉ làm giá xuống còn 85 đôla/cổ phiếu, vẫn cao gấp 17 lần so với lúc ông ấy quay về. Tiền lương hằng năm của Steve khi đó là 1 đôla. Không phải CEO nào cũng có thể quay trở về một cách vinh quang như vậy.

Giải pháp là gì?

Trên lý thuyết, khắc phục lỗi trong chế độ lương thưởng của cấp quản lý là không khó. Xét đến cùng, nó chỉ cần hợp lý, tính toán chính xác, trung thực và đáng tin cậy. Trong thực tế, lương thưởng luôn là một hệ thống không hoàn hảo. Bất cứ khi nào bạn định ra hiệu suất làm việc theo một khoảng thời gian cố định, thì đều có rủi ro là mọi người sẽ cố điều chỉnh công việc để tối đa hóa kết quả trong khoảng thời gian đó, và thường bất chấp những giai đoạn khác trong tương lai. Điều này xảy ra với lợi nhuận hằng quý, kết quả thường niên và số liệu thống kê kinh tế, cho nên chẳng có gì ngạc nhiên khi các kết quả làm động lực để thưởng bị người ta “thao túng”. Nhưng có một yếu tố khác không phải lúc nào cũng là kết quả của việc cố ý thao túng.

Năng lực làm việc sẽ thay đổi theo thời gian, và rất có khả năng không duy trì được hiệu suất hiện tại. Thể thao là một thí dụ điển hình. Cầu thủ và đội bóng thường được đánh giá theo thành tích trước đó. Một mùa giải vô địch nói chung sẽ lôi kéo người xem nhiều hơn (và giá vé cũng cao hơn) cho mùa tiếp theo. Cầu thủ nào chơi xuất sắc thì có cơ hội được ký một hợp đồng giá trị hơn. Nhưng chúng ta cũng thấy, thành tích trong quá khứ đâu có đảm bảo thành công trong tương lai, cho nên có nhiều trường hợp cầu thủ và cả đội gặt hái nhiều phần thưởng đáng giá nhưng khả năng thi đấu sau đó lại không được tốt như thế nữa. Thực tế: quá khứ là tất cả những gì chúng ta có, nên phải biết cách tận dụng nó.

Ở những môn thể thao được tổ chức tốt, người ta cân bằng giữa phần thưởng cho thành tích trong quá khứ và tiền thưởng cho tương lai. Tuy nhiên, ở Mỹ dường như xu hướng hiện nay là ngày càng tăng sự bảo đảm về tiền và giảm rủi ro cho cầu thủ - điều này có phần giống với việc trả lương thưởng cho khả năng làm việc yếu kém trong thế giới kinh doanh, khi giới quản lý lãnh bọn tiền thưởng lúc xong việc. Có thể tôi có thành kiến, nhưng golf và quần vợt, ở một mức độ nào đó, là hai môn được tổ chức tốt nhất. Những tay golf chuyên nghiệp là những nhà thầu độc lập, tiền lương của họ được quyết định bởi khả năng của họ là chính. Nếu không chơi hay, bạn không nhận được tiền. Ngay cả những hợp đồng lớn cũng tan biến nhanh chóng nếu phong độ của họ giảm sút. Có một vài ngoại lệ - đó là các tay golf nữ duyên dáng, hoặc các sao thu hút lượng người xem lớn, như John Daly, có thể đòi những khoản thù lao cao ngất dù không nhất thiết họ phải chơi thật hay, nhưng chuyện ấy cũng không thể kéo dài nếu họ không tiến sâu vào giải đấu.

Sau những vụ tai tiếng trong những năm gần đây liên quan đến quyền mua cổ phiếu, các công ty cũng có cố gắng, tuy nửa vời, để cân bằng và đưa ra biện pháp đánh giá năng lực thực sự trong bài toán lương thưởng, nhưng khó mà dẹp được thói quen cũ. Nhiều khoản thưởng cao ngất ngưỡng vẫn xuất hiện trong cuộc khủng hoảng năm 2008. Thậm chí một vài công ty đã cố làm



cho đúng cách nhưng rồi cũng bỏ cuộc. Shell, một trong những công ty xăng dầu lớn nhất thế giới, đã phát triển một tiêu chí thưởng cho các quản lý cao cấp là tổng lợi nhuận cổ đông toàn công ty trong thời kỳ 2006-2008 phải nằm trong số ba công ty cao nhất ngành - một cách đánh giá hợp lý về năng lực tương đối. Tuy nhiên, khi các kết quả được cộng lại vào đầu năm 2009, công ty của Pháp, Total, đã đánh bại Shell chiếm lấy vị trí thứ ba. Nhưng đừng lo, ủy ban khen thưởng của công ty nói rằng Ban giám đốc đã làm việc thật sự tích cực, và thật đáng tiếc khi họ thua sát sao như thế, cho nên chúng ta sẽ thưởng cho họ một nửa vậy. còn gì nói nữa, tặng một nửa tấm huy chương đồng cho vị trí thứ tư ở Thế vận hội?

chuyện đáng mừng là càng ngày có càng nhiều công ty nhận ra, hoặc bị các cổ đông ép phải nhận ra, những chỗ hở này. Nhưng chuyện không vui là nếu các công ty không giải quyết các vấn đề này thì chính phủ sẽ can thiệp. Việc khắc phục không phức tạp lắm. Trước tiên là lấy những tiêu chí về năng lực làm cơ sở cho các khoản thưởng, chứ không lấy những tiêu chí dựa theo kế hoạch. Ví dụ, nếu xét thưởng dựa trên những chỉ số như mức gia tăng hiệu quả so với các thời kỳ trước, hoặc xét năng lực tương đối theo một chuẩn thị trường đáng tin cậy, những trò gian manh có thể sẽ bị triệt tiêu hết. công ty General Electric có nói về việc tìm ra những doanh nghiệp có cả khả năng tăng trưởng gấp đôi tỉ lệ tăng GDP - đây là một mức chuẩn khó mà “trả giá”. Dùng những mức chuẩn của thị trường như thế cũng cho phép chúng ta tạo một cơ cấu tiền thưởng hợp lý, để nếu khi làm việc tốt trong lúc thị trường xuống dốc thì vẫn được thưởng xứng đáng.

Nhiều công ty hiện nay đang đưa các quy chuẩn vào quy trình xét thưởng. các công ty khác thì dùng những cơ cấu mới để đảm bảo tiền thưởng sẽ dành cho ai duy trì được năng lực làm việc tốt trong một khoảng thời gian dài, chứ không phải là kết quả nhất thời. Ví dụ, bắt đầu từ 2009, Ngân hàng Thụy Sĩ (UBS) sẽ thưởng ba năm một lần, và rõ ràng, nếu lợi nhuận của công ty không thể duy trì, hoặc năng lực làm việc của một cá nhân không phát huy

lâu dài, thì tiền thưởng sẽ bị cắt giảm, thậm chí bằng 0. Những hình thức khác nhằm giữ lại tiền thưởng sẽ trở nên phổ biến hơn khi các công ty tìm cách cân bằng năng lực làm việc ngắn hạn và dài hạn. Một vấn đề quan trọng khác mà sự sụp đổ các thị trường tài chính năm 2008 đã phơi bày là các công ty, khi ấy đang ăn nên làm ra bằng cách chấp nhận rủi ro rất lớn, đã chi thưởng rất nhiều. Với phần lớn các công ty, quản trị rủi ro và ấn định chỉ tiêu làm việc là hai quá trình kết nối lỏng lẻo. chỉ tiêu thì xem trọng tăng trưởng doanh số và lợi nhuận, nhưng các công ty liệu có thường xuyên phân tích rủi ro tiềm ẩn phía sau các chỉ tiêu ấy? Để kiểm tra kỹ lưỡng các mục tiêu về năng lực, Ban giám đốc phải hỏi các câu hỏi sau:

- Liệu có thể đạt được mục tiêu mà không hạ thấp tiêu chuẩn về tín dụng?
- Liệu có xảy ra trường hợp đội ngũ bán hàng vì quá muốn đạt được doanh số nên lờ đi các chính sách về khuyến mãi, định giá và các biện pháp kích thích tiêu dùng khác?
- các nhà cung cấp hoặc bộ phận sản xuất có đạt được các mục tiêu gián tiếp về chi phí sản xuất trong khi vẫn đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng?
- các mục tiêu tăng trưởng có cân đối với nguồn lực của chúng ta không? Hay là ta đạt được mục tiêu và chất lượng dịch vụ bị sa sút?

Tất nhiên, đây cũng chính là những câu hỏi mà một quy trình hoạch định hiệu quả phải trả lời được, nhưng như ta đã thấy, khi lương thưởng gắn với hoạch định, thì hai từ “hiệu quả” và “hoạch định” không đi chung nữa.

Thời đại đề ra những mục tiêu cố định về năng lực làm việc cho một năm, hay lâu hơn trong tương lai, đã qua - không may là nhiều công ty vẫn chưa nhận ra điều đó. Không ai có thể đủ khả năng thần kỳ để xét thưởng một món đáng kể dựa trên một mục tiêu hay dự toán cố định. Nếu tình trạng mù mờ về dự toán vẫn tồn tại thì, trong tương lai, làm việc kém vẫn được thưởng

rất nhiều!

## Hành đỘng

- Xét thưởng theo những chuẩn mực không thể lay chuyển hoặc thao túng.
- Giữ các quy tắc nhất quán trong suốt một thời gian dài.
- cân bằng giữa năng lực làm việc ngắn hạn và dài hạn.
- Luôn đặt câu hỏi, “có chấp nhận những rủi ro khi đạt được mục tiêu không?”
- Đảm bảo tính trung thực tuyệt đối trong tính toán các khoản thưởng.
- cân bằng giữa chuẩn mực về năng lực tuyệt đối và năng lực tương đối.
- Không chi toàn bộ tiền thưởng một lần; hãy chia nhỏ ra.

## CHƯƠNG 10

các loại thước đo, chỉ số, và những lời nói dối

**Chúng ta như đang** “chết ngộp” trong các chỉ số. Mấy năm qua là một cuộc cách mạng về những loại chuẩn mực. Thật vậy, nó như một cơn sóng thần, hàng loạt cơn sóng nối tiếp nhau về các chuẩn mực mới đã được định nghĩa. Chúng ta có vô số thước đo về chất lượng, giá trị kinh tế, sự hài lòng của khách hàng, lợi nhuận, sản lượng lần đầu tiên, mức độ hài lòng của nhân viên, số chuyến bay đúng giờ, quãng đường đi được trên mỗi galông nhiên liệu, mức độ thải carbon, các chỉ số về sự trung thành của khách hàng, giá trị tài chính của thương hiệu, và hầu như mọi khía cạnh khác. Nhưng chỉ số đo lường này có làm tình hình tốt hơn không? Béo phì là một vấn đề ngày càng nổi cộm (tôi rất tiếc về chuyện này), các chu kỳ kinh tế có vẻ biến động nhiều hơn, chất lượng sẽ thay đổi đáng kể, và dịch vụ thì đáng để phàn nàn hơn - nhưng ít ra chúng ta có thể đo lường được. Tính logic của hiện tượng thích dùng các chỉ số này hình như nằm ở chỗ: nếu chúng tôi đo lường một vấn đề gì và nói cho bạn biết, tức là chúng tôi quan tâm đến nó. Ví dụ, trong lúc đang lang thang trong sân bay Heathrow ở London vào đầu năm 2009, tôi tình cờ thấy một bảng thông tin ghi lại các thông số, như số ghế còn trống trong phòng chờ, một số liệu gì đó để đo mức độ dễ dàng khi tìm đường đi trong sân bay, mức độ sạch sẽ, thông tin chuyến bay và thời gian chờ kiểm tra an ninh. Cuộc sống của chúng ta bị các chuẩn mực chi phối. Nhưng không may là khả năng đong đếm của chúng ta lại vượt xa khả năng kiểm soát.

Với phần lớn công ty, mở thước đo giá trị làm nảy sinh một vấn đề về tối ưu hóa mà họ không thể giải quyết được. Xét cho cùng, làm thế nào ta có thể luôn luôn giao những sản phẩm tốt nhất với chi phí cực thấp cùng dịch vụ xuất sắc? Phải hy sinh cái này cho cái kia thôi - ở siêu thị Wal-Mart bạn đâu có thấy những người đi mua sắm hàng tiêu dùng cá nhân, khách sạn Four Seasons cho thuê phòng giá 69 đôla một đêm chứ không cho thuê theo giờ,

hãng Southwest Airlines không đưa khăn ấm để chườm trán khi bạn sốt. Ở cruciant, Steve và nhóm cộng sự rất giỏi về những trò thời thượng - các thứ bảng điểm, bảng dữ liệu tổng hợp, các chỉ số quan trọng về năng lực, và những yếu tố hệ trọng để thành công đều được theo dõi, báo cáo và phân tích hết sức cẩn thận.

Hoạt cảnh: Thống nhất chiến lược - tháng 5 năm 2007

CŨNG GIỐNG NHƯ MỌI NƠI KHÁC, báo cáo thường niên của cruciant bắt đầu với bức thư của chủ tịch công ty. Trong báo cáo năm 2006, Steve Borden mô tả hai yếu tố quan trọng trong chiến lược của cruciant - tập trung cải tiến và tạo dựng vị trí trong các thị trường mới, phát triển nhanh. Ông tiếp tục mô tả những điểm thiết yếu giúp cruciant thực hiện thành công chiến lược này. Đứng đầu danh sách là khả năng thu hút, phát triển và lưu dụng các nhân sự tài năng. Borden nhấn mạnh, tài sản quý giá nhất của cruciant từ trước đến giờ chính là nhân sự của công ty. Ông nhận xét, “Nếu không có nhân lực xuất sắc, chúng ta không thể cân nhắc theo đuổi chiến lược hấp dẫn nhưng khó khăn này”. Ông tiếp tục khen ngợi giá trị tạo ra bởi “những mối hợp tác quan trọng mang tính chiến lược mà cruciant có được với khách hàng và các nhà cung cấp chính”.

Sau bức thư của chủ tịch là 70 trang trình bày số liệu tài chính của cruciant trong năm trước. Có một bảng trình bày doanh thu, có so sánh với những năm trước, rồi một bảng cân đối tài sản và dòng ngân lưu, với rất nhiều trang chú thích thuyết minh vô số quy tắc kế toán khác nhau và giải thích vài số liệu trong các báo cáo tài chính quan trọng. Thế nhưng, bất cứ ai đọc bản báo cáo đều không thể tìm được các thông tin: tổng số tiền mà cruciant đã đầu tư vào việc cải tiến sản phẩm trong năm nay, hay một năm nào khác; chi phí cruciant bỏ ra để tạo lập vị trí trong bất kỳ thị trường mới nào mà công ty đang nhắm tới; khoản đầu tư của cruciant nhằm thu hút, lưu dụng và phát triển nhân sự; hay thậm chí là giá trị của thứ mà Steve nhấn mạnh là tài sản

đáng quý nhất của cruciant - con người. Không có một số liệu nào tồn tại trong các báo cáo tài chính cho thấy giá trị của các mối quan hệ, hoặc cung cấp thông tin về số tiền được đầu tư để duy trì những mối quan hệ rất quan trọng đối với chiến lược của công ty.

Nhưng bản báo cáo lại có những thông tin quan trọng như Phần D bàn về chế độ chăm sóc Y tế (đây là một phần trong kế hoạch phúc lợi sau khi nghỉ hưu) và giá trị tài sản vô hình đã khấu hao - rõ ràng đó là những hạng mục quan trọng với một nhà đầu tư bình thường. Mặc dù Steve khẳng định rằng cải tiến, tài năng và hợp tác với nhà cung cấp là những yếu tố chính trong chiến lược của cruciant, nhưng chẳng thể nào tìm thấy thông tin về chúng từ các báo cáo tài chính trong báo cáo thường niên. còn ngạc nhiên hơn khi chúng không hề tồn tại trong bất kỳ bản báo cáo nào khác ở công ty. CFO (Tổng giám đốc Tài chính) Henry Pritchett biết chính xác cruciant đang chi bao nhiêu tiền cho công tác phí và các khoản tiền thuê (xe, văn phòng...), nhưng cũng chỉ có thể phỏng đoán về tổng chi phí của công tác cải tiến mà cruciant đang triển khai.

Đi tìm sự thật - Một cuộc họp cấp lãnh đạo - tháng 2 năm 2008

Ban giám đốc đang ngồi trong phòng họp chờ Steve vào, mắt nhìn chăm chăm bảng tổng hợp dữ liệu mới nhất về hiệu quả kinh doanh của công ty. có 12 tiêu chuẩn được đánh giá là “quan trọng” hoặc “thiết yếu” với hiệu quả làm ăn của cruciant. cuộc họp có vẻ sẽ diễn ra nhanh chóng. chín chỉ số có màu xanh lá cây, cho thấy cruciant đang làm ăn theo đúng, hoặc nhanh hơn, kế hoạch; có ba chỉ số màu cam, cho thấy chút quan ngại, nhưng tất cả đều là những vấn đề đã có sẵn phương án hành động. Bên cạnh mỗi “đèn hiệu giao thông” là một mũi tên chỉ hướng, cho thấy chiều hướng tốt hơn (Ý), xấu hơn (ß), hay giữ như cũ (Û). cả ba màu cam đều chỉ dấu Ý nên mọi chuyện trông có vẻ tốt.

Steve đi nhanh vào phòng và ngồi ở đầu bàn như thường lệ. Tuy nhiên, ông

nhăn mặt. cả nhóm quản trị ngay lập tức chuyển nét mặt từ hài lòng sang tập trung nghiêm túc trong lúc chờ phản ứng của Steve. Ông cầm bản báo cáo số liệu, liếc qua và ném sang một bên.

“Nhìn số liệu thì tốt đấy: Doanh thu tăng; mức chênh lệch giữa giá thành và chi phí cũng tăng nên lợi nhuận rất tốt. chất lượng lúc nào cũng cao, mức độ hài lòng của khách hàng cũng vậy. Sự hài lòng của nhân viên và khách hàng đang đi theo chiều hướng tốt; số lượng hàng trong kho và tiền mặt đều ổn. Vậy nói cho tôi biết, tại sao Transoceanic đánh bại chúng ta để tiếp thị ở thị trường Ấn Độ và Nga, với sản phẩm thu phát kỹ thuật số giống hệt chúng ta? chúng ta đã mất lợi thế của người đi đầu và sẽ bị lôi vào cuộc chiến về giá thành nếu muốn lấy lại vị trí trên thị trường”.

Suốt một giờ sau đó, mọi người tập trung tranh luận về nguyên nhân của vấn đề và những chiến lược có thể áp dụng để đánh bại cách chơi không đẹp của Transoceanic. Nhưng không ai thảo luận về những tiêu chí hoạt động được cho là quan trọng ghi trên bảng tổng hợp dữ liệu. Tại sao? Bởi vì từng tiêu chí đều phản ánh chuyện cũ (mô tả những gì đã xảy ra), hướng vào trong (chỉ phản ánh những gì crucial đang làm), và là một giá trị tuyệt đối không thể hiện một điều gì về năng lực của crucial so với thị trường hoặc các đối thủ cạnh tranh chính. Tóm lại, bảng số liệu này không có tác dụng gì cho việc điều hành trong một thị trường cạnh tranh.

Thực tế: Ham mê chỉ số

NGÀY NAY, việc đo lường hiệu suất làm việc chỉ có ba vấn đề: số lượng các khía cạnh được đo; cách thức đo lường; và các chỉ số được dùng như thế nào. Ngoài ba ý đó, tất cả đều rất dễ dàng trong thế giới muôn màu chỉ số như hiện tại.

Bạn thấy choáng ngợp bởi có quá nhiều dữ liệu ư? Vậy còn bơi (hay “chết đuối”) trong các chỉ số thì thế nào? Trong khi ngày càng nhiều khía cạnh của

cuộc sống được tự động hóa, chúng ta cũng đang tạo ra thông số kỹ thuật số cho hầu hết sự việc xảy ra. các chỉ số chi phối đời sống chúng ta. chỉ số Dow Jones cho thấy chúng ta giàu (hoặc nghèo) đến mức nào; cholesterol, triglyceride (lipid hay chất béo trung tính) và chỉ số khối cơ thể (BMI)... đo sức khỏe chúng ta. Đồng hồ đo quãng đường thì đo tốc độ và quãng đường chúng ta đi; và số người theo dõi chúng ta trên Twitter thể hiện sự nổi tiếng của chúng ta. Không có một công ty nào tự tôn mà lại không có các bảng số liệu tổng hợp, chỉ số năng lực thiết yếu, và các chuẩn mực về hiệu suất. cái gì chuyển động đều được đo lường. Nhưng tiếc là các chỉ số đo đạc như thế đã trở thành công cụ thay thế cho hành động. chúng ta quên mất rằng bản thân chuyện đo lường không thay đổi được điều gì cả. Bao năm nay tôi cứ đứng lên bàn cân mà đo, và tôi dám quả quyết rằng động tác đo đạc đơn thuần đó chẳng giúp tôi giảm cân tí nào. chúng ta cần quay lại với những thứ cơ bản để hiểu rõ những thứ rối rắm về chỉ số. công tác quản trị đang trở nên gần giống môn bóng chày: bóng chày có thắng và thua, còn trong kinh doanh thì có lời và lỗ.

## Mythbuster Wisdom: Ảo tưởng về đo lường

Trong thế giới ngày nay, câu nói “Bạn không thể kiểm soát những gì bạn không thể đo” phải được đổi thành “Bạn không thể kiểm soát những gì bạn có thể đo”.

Khi lớn lên ở Anh, tôi xem đá bóng rất nhiều. chỉ có một số liệu thống kê, hay một chỉ số được người ta tường thuật, đó là tỉ số trận đấu. Ngày nay, tôi có thể biết được các con số chính xác về thời gian kiểm soát bóng, số lần cản phá bóng, tổng cự ly mà mỗi cầu thủ chạy trên sân bóng, số lần chuyền bóng có mục tiêu, và hàng loạt dữ liệu khác. Sắp tới sẽ có cả một biểu đồ thể hiện



huyết áp, nhịp tim, và hoạt động của thần kinh (nếu có) của cầu thủ. Sử dụng nhiều công cụ để kiểm soát đời sống có nhiều điểm tích cực, nhưng nó có thể khiến chúng ta choáng ngợp một chút. Mỗi lần đi kiểm tra sức khỏe, dù có được bao nhiêu thông số tốt, tôi vẫn luôn có vài vấn đề khó chịu khiến bác sĩ phải đưa ra chỉ định điều trị như cũ - ăn hợp lý hơn, uống ít rượu bia hơn, và tập thể dục thường xuyên hơn. Tác động của chỉ số đối với kinh doanh là một con dao hai lưỡi. Hiểu được vô vàn chi tiết về hoạt động kinh doanh có thể giúp ta cải thiện hiệu suất làm việc một cách nhanh chóng, nhưng cũng có thể khiến ta rối rắm và xao lãng các vấn đề quan trọng, bởi cứ phải tìm cách kiểm soát những thứ chi li. công nghệ đã tác động sâu sắc, cho phép chúng ta tìm hiểu mọi việc kỹ càng hơn, đến mức tỉ mỉ hơn xưa. chúng ta có thể nắm nhiều hơn về các hoạt động diễn ra trong công ty so với trước đây. Tuy nhiên, những tiến bộ công nghệ cũng đã góp phần tạo nên một mạng nhện rối mù gồm dữ liệu, số liệu và những chỉ số mang tính kinh nghiệm chủ nghĩa, khiến cho những nhà quản lý lanh lợi nhất cũng phải ra văt óc để hiểu.

**Mythbuster Wisdom: Một phép toán mà CEO của mọi công ty đại chúng đều có thể tính nhẩm**

Khả năng làm toán của các CEO rất khác nhau, nhưng có một phép tính mà CEO nào cũng có thể nhẩm trong tích tắc. Bất kỳ lúc nào, các CEO cũng có thể biến mọi khoản tiền thành lợi nhuận trên cổ phiếu trong khoảng một phần tỷ giây. Một dự án 50 triệu đôla nghĩa là 6 xu trên một cổ phiếu; lợi nhuận 12 triệu đôla tương đương lợi nhuận 1 xu trên một cổ phiếu. Đây chính là ngôn ngữ chung của toàn giới quản lý cấp cao.

Tôi từng nghĩ rằng tập trung vào lợi nhuận trên từng cổ phiếu như trên là một ví dụ rất tốt về sự gắn kết giữa quyền lợi của CEO với quyền lợi của cổ đông, nhưng có khi tôi không dám tin vào điều đó. Vài năm lại đây, chế độ lương thưởng của quản lý cấp cao đã chuyển hướng. Phần lớn lương thưởng được chuyển thành cổ phiếu thông thường, cổ phiếu hạn chế, hoặc quyền mua cổ phiếu trong công ty, với nguyên tắc là lợi nhuận của CEO gắn liền với quyền lợi của cổ đông. Không may là động cơ của một quản lý cấp cao có thể bị tác động bởi quyền được mua cổ phiếu và ngày hết hạn, kết quả đánh giá hiệu suất làm việc hằng năm, và sự thương thảo hợp đồng làm việc mới. Có phải tôi lại ác khẩu rồi chăng?

Ấn trong cả rừng chỉ số ấy vẫn có những chỉ số quan trọng giúp cấp quản lý nhanh chóng đưa ra những quyết định sáng suốt. Có lẽ chúng ta nên thêm vào chỉ số đo thời gian đưa ra một quyết định nào đó. Từ lúc lấy được số liệu đến khi quyết định là một quá trình đơn giản nhưng lại mất rất nhiều thời gian. câu hỏi đầu tiên cần hỏi là: Vấn đề này có quan trọng không? Nếu có, câu hỏi tiếp theo là: Nó hàm chứa những yếu tố gì? Khi đã hiểu rõ những hàm ý của vấn đề, chúng ta hãy hỏi: chúng ta nên làm gì? Sau đó là phần quan trọng nhất: thực hiện. Để đưa ra những quyết định nhanh chóng và tự tin, chúng ta cần tập trung vào các thông tin thật sự quan trọng đối với hiệu quả làm việc của cả công ty. chúng ta không cần thêm nhiều loại chỉ số, mà chỉ cần các loại chỉ số hiệu quả và tập trung hơn.

Nói thì dễ hơn làm phải không? Nhưng cũng có thể là ngược lại, nếu chúng ta biết đi theo hướng đơn giản và rõ ràng. Nếu ngay từ khi bắt đầu triển khai một việc, doanh nghiệp nào sớm thấy được sai lầm (hoặc cơ hội) - và nhờ đó tiết kiệm được thời gian và tiền bạc - thì chúng tỏ doanh nghiệp ấy có nhiều khả năng trụ vững trong những lúc thị trường biến động nhất. Phát hiện và hành động sớm giúp chúng ta giành được ưu thế trên thị trường.

**Mythbuster Wisdom: Hãy tách bạch việc thường xuyên đo lường với việc thường xuyên báo cáo.**

chúng ta hãy nghĩ đến việc đo đạc hiệu suất theo cách như thế này: Khi lái xe, toàn bộ bảng điều khiển cung cấp cho chúng ta vừa đủ lượng thông tin để ra quyết định mà không bị rối rắm. Một vài thông số, như tốc độ, nhiên liệu, áp suất dầu, là rất quan trọng, cần được lưu ý thường xuyên. cùng lúc đó, các bộ cảm biến cũng theo dõi vô số khía cạnh khác, nhưng chỉ cảnh báo cho bạn biết khi nào phát sinh vấn đề mà thôi - đó là minh họa về sự báo cáo kịp thời. Ví dụ, khi động cơ quá nóng, sẽ có đèn báo cho bạn biết - và hy vọng nó cho bạn đủ thời gian để khắc phục vấn đề. Bảng đồng hồ điều khiển cung cấp thông tin *chính xác* vào thời điểm thích hợp, chứ không làm bạn ngập đầu với *tất cả* thông tin.

Ta nên làm theo mô hình này để đánh giá năng suất công việc. Xác định những yếu tố quan trọng đối với hiệu quả công việc trong ngắn hạn và dài hạn, nhưng chỉ để mắt đến những gì có thể gây ra vấn đề hoặc tác động đến các mắt xích khác trong bộ máy quản lý. Như vậy, việc đánh giá hiệu quả công việc sẽ không tiêu tốn thời gian và cho phép huy động tất cả nguồn lực và năng lượng để thực thi chiến lược.

Một vấn đề nữa là phải nhu cầu nắm bắt thông tin thay đổi rất nhanh.

Phương thức báo cáo truyền thống lâu nay là, “Nếu thông tin đó nằm trong số cái thì chúng tôi sẽ in số cái ra và giao cho sếp hằng tháng, cho nên sếp hãy đóng một cái bàn cho chắc”. Nhưng đáng tiếc là một thông tin quan trọng nào đó sẽ chìm ở trang 55 của báo cáo! Đó có thể là thông tin hệ trọng, nhưng nhà quản lý cấp cao cứ phải mò kim đáy bể - nếu không tìm ra thì lãnh hậu quả.

Mục tiêu của chúng ta là đưa ra quyết định sáng suốt hơn trong thời gian ngắn hơn. Nếu không làm được như thế, hậu quả trước mắt là không ai nhận được quyết định đúng đắn cả; điều quan trọng không kém là ta cần biết mình đã quyết định sai lầm vào lúc nào. Trong cả hai trường hợp, tốc độ đều là quan trọng nhất.

Chỉ số hay nhất trong tháng

HIỆN NAY THỨ GÌ TA CŨNG CÓ THỂ ĐO LƯỜNG, và nếu chưa đo được thì chúng ta sẽ tạo ra thước đo mới. Các loại chỉ số đo đạc và thống kê là một lĩnh vực mà Mỹ vẫn giữ vị trí đứng đầu thế giới. Môn bóng chày có ít nhất 37 loại số liệu về đánh bóng, và hơn 40 chỉ số về ném bóng! Mọi thứ đều được xếp hạng: Tạp chí *Fortune* bắt đầu đưa ra danh sách 500 công ty lớn nhất nước Mỹ vào năm 1955, danh sách này hiện đã phát triển thành hơn 10 loại. Tuy các loại chỉ số phát triển mạnh mẽ, nhiều lĩnh vực đời sống bị chi phối bởi một chỉ số duy nhất. Nền kinh tế Mỹ được phản ánh qua chỉ số Dow Jones, ở Anh thì chỉ số FT 100. Nhà bán lẻ hết sức quan tâm đến doanh số trên mỗi bộ vuông; các hãng hàng không lại chú trọng số chuyến bay đến đúng giờ. Chuyên gia về chất lượng thì muốn biết mức độ hài lòng của bạn, chuyên gia xe hơi thì cần biết về công suất thực của động cơ. Đôi khi, các chỉ số cũng thay đổi theo thời gian. Tôi từng lo về trọng lượng của mình, giờ thì tôi chú ý đến cholesterol; mỗi lần bay qua Đại Tây Dương, tôi phải làm quen lại với độ F dù đã quen dùng độ C.

Chúng ta có thể bị choáng ngợp bởi hàng hà sa số chỉ số. Điều này có thể dẫn

đến hệ quả hoàn toàn trái ngược với mục đích ban đầu khi các chỉ số này được tạo ra. Thay vì có cái nhìn tổng thể về hiệu suất công việc, các cấp quản lý chỉ biết nhìn vào một tiêu chí duy nhất, một thứ chiếm hết thời gian của họ - đôi khi là doanh số, có khi là chất lượng. Thường khi một quản lý cấp cao chỉ tập trung vào một tiêu chí thì cả công ty cũng hướng về tiêu chí đó, bởi lẽ mọi người sẽ noi theo cấp trên của họ. có những trường hợp các doanh nghiệp đề cao sự tác động từ một chỉ số nào đó. Ford có câu “chất lượng là hàng đầu”; công ty thẻ tín dụng MBNA thì dùng câu “Hãy tự xem mình là khách hàng” và câu này được viết bên trên mỗi cánh cửa tại trụ sở ở Delaware; và công ty Zappos, cửa hàng bán giày trực tuyến được Amazon mua lại hồi tháng 7/2009, thì không quan tâm đến giá cả hay chất lượng. Website công ty hùng hồn ghi rằng, “Phục vụ khách hàng là trên hết. Đúng vậy, đó là sự nghiệp của toàn công ty”. Những cách làm này có thể rất tốt trong việc liên kết nhân viên và tạo ra một mục đích chung. Thế nhưng rủi ro nằm ở chỗ sự tập trung quá mức vào một tiêu chí nào đó có thể dẫn đến những hệ quả ngoài ý muốn.

cách đây vài năm, một công ty thu dọn rác thải đưa ra chính sách khuyến khích tài xế giảm chi phí làm ngoài giờ. các tài xế sẽ được thưởng một khoản tiền nếu họ hoàn tất lộ trình của mình trước một mốc giờ nào đó. chính sách này đạt hiệu quả hơn mong đợi: nhân viên làm xong việc đúng giờ và tiền làm ngoài giờ đã giảm xuống một nửa. Nhưng vì muốn đạt mục tiêu này, vài tài xế đã không dừng ở tất cả các trạm trên lộ trình, trong khi một số khác vội vã đến mức chạy quá tốc độ và vượt đèn đỏ. Tình hình trở nên nghiêm trọng khi xảy ra một số vụ tai nạn chết người do tài xế muốn chạy về trạm đúng giờ.

Một công ty khác cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng bằng cách yêu cầu phải trả lời mọi cuộc điện thoại không quá tiếng chuông thứ hai. Mục tiêu này dễ dàng đạt được, nhưng với điều kiện nhân viên phải cắt ngang những cuộc gọi dở dang để tiếp những cuộc gọi mới! Tuy số lượng cuộc gọi được

trả lời tăng đáng kể, nhưng mức hài lòng của khách hàng lại giảm nghiêm trọng. Việc đánh giá hiệu quả công việc cũng như ăn kiêng - cân bằng là quan trọng nhất.

## chỉ một sự thật

MẤY NĂM VỪA QUA, các chuyên gia tư vấn, nhân viên bán phần mềm và các nhà quản lý tài chính đều rất hăm hở về những điểm hấp dẫn của một sự thật duy nhất trong báo cáo tài chính. Ý họ là, với bất kỳ vấn đề nào, chỉ có một câu trả lời, hoặc một “phiên bản sự thật” duy nhất. Nếu mọi người có cùng thông tin, tất cả sự mập mờ hay rối rắm đều bị loại bỏ. Nghe có vẻ rất hay và theo đúng tinh thần mà giới quản lý thường gọi là “cùng nắm một vấn đề” hoặc “ai cũng hiểu rõ tình hình”.

Nhu cầu về một sự thật duy nhất xuất phát từ sự bực dọc khi mọi người phải dung hòa các quan điểm khác nhau của những câu trả lời khác nhau cho cùng một câu hỏi. chúng ta thường thấy một các quản lý cấp cao họp lại với nhau, với đủ thứ giấy tờ ghi nhận tình hình theo ý họ. Sếp chất vấn đầu cuộc họp, “Tình hình bán hàng hiện nay thế nào?” Phó tổng giám đốc phụ trách marketing liền nhận xét, “Tính đến nay chúng ta vượt kế hoạch 6%”. Lúc này, phó tổng giám đốc phụ trách bán hàng nói, “Nếu xét số lượng đơn đặt hàng thực tế, chỉ hơn 5% một chút so với kế hoạch”. Rồi giám đốc tài chính xen vào, “Thực ra, nếu so với kế hoạch mà Ban giám đốc đã phê chuẩn và doanh số ghi nhận được, chúng ta chậm 2% so với kế hoạch”. Đến đó thì mọi người nhón nháo, bởi nhiều con số khác cứ thi nhau được đưa ra. Mọi người tiêu tốn thời gian bởi vì cứ phải tranh luận khi có một quan điểm mới. Kết quả là chẳng còn bao nhiêu thời gian để bàn cách tăng doanh số. Rõ ràng, quá nhiều số liệu cho cùng một tiêu chí làm mọi người rối tung lên, nhưng muốn tìm ra một sự thật duy nhất cũng không phải dễ dàng.

Bất kỳ công ty nào cũng có ít nhất ba “phiên bản” của sự thật. Số liệu phản ánh cách nhìn của Ban giám đốc về công ty; số liệu khác cho thấy cách nhìn

của kế toán (trong chương 12, chúng ta sẽ thấy số liệu này chẳng liên quan gì đến thực tế); và số liệu thứ ba thể hiện quan điểm của cơ quan thuế - nhóm số liệu này lại càng mơ hồ. cả ba số liệu này đều hợp lý cả.

### Mythbuster Wisdom: Một sự thật, nhiều cách nói

- Kinh Thánh đưa ra nhiều cách diễn giải cho cùng một sự kiện và để người đọc tự chiêm nghiệm ý nghĩa thật sự.
- Tòa án Tối cao thường đưa ra quan điểm không tán thành khi các thẩm phán không nhất trí với nhau, với tỉ lệ hơn 30% các vụ xét xử.
- Lee Harvey Oswald ra tay một mình khi ám sát Tổng thống Kennedy.
- ca sĩ Elvis Presley thực sự đã chết.

Tìm ra phiên bản duy nhất của sự thật là một việc có thể hao tiền tốn của mà đôi khi chẳng thu được kết quả gì. Thường mọi chuyện bắt đầu với bộ phận IT. Họ tập hợp mọi dữ liệu trong công ty và đưa vào một cơ sở dữ liệu chung. Những ai ủng hộ việc này cho rằng làm như thế sẽ loại bỏ được dữ liệu trùng lặp, dư thừa, và loại luôn nguy cơ hiểu dữ liệu theo cách khác. Rồi phòng tài chính sẽ tham gia, họ sẽ lập các nhóm để đưa ra các định nghĩa hoặc tiêu chuẩn chung và áp dụng cho toàn công ty. Lập ra những tiêu chuẩn như vậy là hình thức quản trị chuyên chế nhất mà ta đã đề cập trong chương 7. Một khi nhóm IT và tài chính đã làm việc, mọi người sẽ rất nôn nóng

muốn biết được sự thật duy nhất. Nhưng cho dù đã loại bỏ giám đốc, phòng kế toán và thuê ra khỏi quy trình này, đây vẫn là một quan niệm sai lầm chết người. Trừ một vài số liệu đặc thù, con số nào cũng có nhiều cách hiểu đúng khác nhau. Ví dụ, với câu hỏi dường như đơn giản, “chúng ta có bao nhiêu khách hàng?” chắc chắn bạn có thể trả lời bằng xem tổng số trong cơ sở dữ liệu. Chưa chắc. Muốn trả lời đúng câu đó thì phải trả lời câu này trước: Tại sao lại hỏi câu đó?

Ví dụ, nếu bạn hỏi để triển khai một kế hoạch tiếp thị trực tiếp thì bất kỳ ai đã làm ăn với bạn trong hai năm qua đều có thể được xem là khách hàng. Nhưng nếu bạn hỏi để biết có bao nhiêu khách hàng đã quá hạn thanh toán, thì khách hàng lúc này chỉ là những ai chưa chi trả hết các hóa đơn thanh toán mà thôi. Cả hai trường hợp đều là những định nghĩa đúng về khách hàng. Tôi muốn làm rõ phần nào cuộc tranh luận xa xỉ này cũng chỉ vì muốn điều chỉnh cụm từ chưa hoàn thiện. *Hãy định nghĩa mục tiêu khi phải định nghĩa một sự thật.* Nếu muốn bàn về cùng một chủ đề, chúng ta phải có chung một định nghĩa hay chung một cách hiểu; rõ ràng, với mục đích khác nhau, chúng ta hoàn toàn có thể đưa ra những định nghĩa khác nhau.

## Mythbuster Wisdom:

### Một sự thật duy nhất - Một cách nhìn riêng

- Ta hãy cùng xem xét một câu hỏi rất đơn giản, “Năm ngoái, thu nhập của bạn là bao nhiêu?” câu hỏi khá rõ ràng, nhưng có ít nhất ba câu trả lời đúng:
- câu trả lời dễ dàng nhất là cộng hết tiền lương tôi nhận được trong năm.
- Tuy nhiên, kế toán viên của tôi lại có cách nhìn hơi khác. cô ấy nghĩ thu nhập của tôi khác với số tiền tôi được trả, vì có một ít ngày cuối



năm tôi đi làm nhưng mấy ngày công đó chưa được trả lương. Kế toán viên áp dụng phương pháp cộng dồn, nên cơ sở để tính thu nhập của tôi là số ngày tôi đã đi làm, chứ không phải là số ngày tôi được trả lương tính đến 31 tháng 12.

- cơ quan thuế lại có cách tính khác: Họ lấy tổng thu nhập của tôi và cộng thêm lãi từ các tài khoản ngân hàng của tôi, rồi cộng, để tính ra một con số gọi là tổng thu nhập trước thuế. Ở Mỹ, con số này được tính toán thành con số tổng thu nhập trước thuế đã được điều chỉnh (gọi tắt là AGI - adjusted gross income): con số này được tính bằng cách trừ một số khoản như tiền tiết kiệm y tế và tiền trợ cấp cho người thân. cơ quan Thuế vụ dùng chỉ số AGI này là chính.
- Theo quan điểm của tôi, tất cả cách tính này không nghĩa lý gì cả; số tiền quan trọng nhất chính là số tiền thực tế được chuyển vào tài khoản của tôi.

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) – Lại thêm chuyện rồi rắm

NHU ROBERT KAPLAN và David Norton định nghĩa trong cuốn sách *Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard (Biến chiến lược thành hành động - Thẻ điểm cân bằng)* (Harvard Business Press, 1996), thẻ điểm cân bằng đã nhanh chóng trở thành công cụ tiện ích để báo cáo hiệu suất công việc trong mấy năm vừa qua. Thậm chí người ta còn tôn vinh nhiều tổ chức đã phát huy được công dụng thẻ điểm cân bằng này, như Đại học Leeds (Anh) (nơi tôi từng học), Bộ Quốc phòng Pháp, Korea Telecom, Tata Motors và Best Buy. cả một lĩnh vực đã hình thành từ khái niệm này, với các chuyên gia, các ứng dụng phần mềm và chương trình huấn luyện, nhằm giúp bạn hình thành được một thẻ điểm hợp lý nhất cho công ty của bạn.

công cụ thẻ điểm cân bằng này có thể rất hữu ích, nhưng tôi nghĩ nhiều người đã không nắm được công dụng chính yếu của nó. Theo mô tả khởi

thủy của Kaplan và Norton, thuật ngữ “cân bằng” ở đây nhấn mạnh đến nhu cầu đo lường cân bằng trong bốn vấn đề sau: các mục tiêu ngắn và dài hạn, các biện pháp tài chính và phi tài chính, các chỉ số xung yếu và thứ cấp, hiệu suất bên ngoài và bên trong. Đây là một khái niệm đòi hỏi nhiều trí não.

Nhưng dần dần có sự mai một, và mặc dù các công ty đã thiết kế ra hàng chục ngàn thẻ điểm khác nhau, phần lớn công tác báo cáo vẫn cứ tập trung vào những thông tin ngắn hạn, tài chính, các chỉ số thứ cấp và bên trong. Hãy quên sự cân bằng đi; chúng ta vẫn bị thiên lệch. Ví dụ, cứ tám công ty thì có chưa đến một công ty thường xuyên theo dõi và báo cáo về hiệu quả làm ăn của các đối thủ cạnh tranh. Với tôi, điều này có nghĩa là 87,5% công ty hoặc là quá kiêu ngạo, hoặc là quá ngốc.

Dù đã đầu tư hàng tỉ đôla vào công nghệ thông tin, chẳng có thay đổi gì nhiều trong thông tin chúng ta khai thác. chúng ta phải báo cáo nhiều là vì lượng thông tin chúng ta có, chứ không phải vì những thông tin chúng ta cần. các hệ thống bị nghẽn mạch vì hằng hà sa số chi tiết về những sự kiện diễn ra trong nội bộ công ty. Bạn nghĩ một CEO sẽ trả lời câu hỏi này như thế nào? “Ông thích cách nào hơn: một là nhiều chi tiết về những việc đã làm hồi tháng trước, hai là một loạt dự trù về hoạt động trong tháng tới của khách hàng và đối thủ?” Hãy thử nghĩ xem người ta dành phần lớn thời gian phân tích và báo cáo cho việc gì? Họ trích dữ liệu tài chính từ hệ thống nội bộ để ghi nhận những chuyện đã rồi.

Bốn chiều cân bằng mà Kaplan và Norton đưa ra là rất hợp lý, nhưng phần lớn các doanh nghiệp còn lâu mới thực hiện được như thế. Nhưng khoan đã - chưa hết chuyện để nói. Tôi không dám chắc rằng việc gì bạn cũng muốn có sự cân bằng. các thẻ điểm cân bằng thường chứa nhiều loại chỉ số, đề cập nhiều vấn đề, từ chiến lược, điều hành, kết quả tài chính, chất lượng, sự hài lòng của khách hàng, cải tiến, bảo vệ môi trường, và trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội. Tất cả những khía cạnh này có quan trọng như nhau

không? Tôi cảm thấy tinh thần quản lý theo kiểu chuyên chế lại xuất hiện.

Việc đo lường không nhất thiết phải đạt mức cân bằng tuyệt đối. Mà cũng không nên như thế. công tác thu thập số liệu cần được điều chỉnh sát với những gì bạn thấy quan trọng mà thôi. các tiêu chuẩn cũng không nên bị chi phối bởi mục tiêu của doanh nghiệp, và chúng nên tập trung vào những thách thức chính và điểm khác biệt quan trọng trong sản phẩm và dịch vụ của bạn. Thẻ điểm cần nghiêng về các yếu tố tạo nên sự khác biệt của công ty bạn.

Mức độ nghiêng như thế nào còn phụ thuộc vào những ưu tiên của lĩnh vực hay doanh nghiệp đó. Ví dụ, công ty 3M rõ ràng thiên về sự cải tiến; Dell thì chú trọng công tác quản lý hàng tồn kho; Ford và Motorola quan tâm chất lượng; Ritz/carlton và Zappos tập trung vào dịch vụ khách hàng. các công ty không thể dùng chung các quy tắc và thẻ điểm.

Bằng cách tập trung vào những yếu tố quan trọng với doanh nghiệp, bạn sẽ đơn giản hóa đáng kể quy trình báo cáo. Thay vì bị rối mù trong hàng loạt tiêu chí vô nghĩa, không thiết thực với năng suất và hiệu quả công việc, bạn có thể đưa ra những tiêu chuẩn trọng tâm, sáng suốt, giúp mọi người nắm rõ tình hình hơn và ra quyết định nhanh hơn.

Báo cáo cái gì và lý do

**BẠN CÓ BIẾT CHI PHÍ ĐI CÔNG Tác Ở Mức BAO NHIÊU LÀ VỪA ĐỦ (hay quá mức) với công ty của bạn? Bạn có thể thắc mắc tại sao tôi lại hỏi chuyện này - tôi sẽ giải thích. Những báo cáo theo kiểu truyền thống thường chú trọng vào việc kê khai chi ly khoản nào thu được, khoản nào chi ra, nhưng hiếm khi giải thích vì sao phải có những chi phí ấy, hoặc là tại sao lại sinh ra khoản lợi nhuận đó. Tôi lấy ví dụ của riêng tôi, một bản báo cáo điển hình sẽ giống với bảng 10.1.**

**Bảng 10.1: Phòng (ban): Kinh doanh khu vực Tây Bắc**

Thời gian: Quý II

các khoản đi lại	Thực chi	Ngân sách	chênh lệch
Vé máy bay	12.725	9.225	(3.500)
Khách sạn	4.750	4.000	(750)
Xe cộ	1.500	1.250	(250)
Tiếp khách	2.150	2.000	(150)
Ăn uống	600	700	100
Khác	275	275	0
Tổng	22.000	17.450	(4.550)

Kiểu báo cáo này phổ biến khắp thế giới. Bản báo cáo chẳng có gì sai cả: các dữ liệu đều chính xác; trình bày hợp lý cho thấy tổng chi phí và chi tiết các khoản như vé máy bay, khách sạn, và cả mức chênh lệch giữa thực chi và ngân sách được cấp. Báo cáo thể hiện khá hoàn chỉnh số tiền đã được bỏ ra. Một ai đó nếu dùng báo cáo này có thể hỏi thêm là mỗi thành viên trong nhóm bán hàng Tây Bắc đã chi dùng bao nhiêu và chi tiết giao dịch trong từng khoản chi phí. Nhưng bạn hãy nhìn lại báo cáo mà xem. Nó có cho bạn biết vì sao phải phát sinh những chi phí ấy không? có thể thấy doanh số tăng lên sau khi chi ra chừng ấy tiền không? Bạn có biết công tác phí đã thay đổi theo thời gian không? Bạn có thấy chi phí này sử dụng hiệu quả nguồn lực công ty?

Báo cáo cho thấy rất rõ, nhóm kinh doanh khu vực Tây Bắc đã dùng vượt ngân sách cho việc đi lại, và chủ yếu là tiền vé máy bay và khách sạn. căn cứ vào những điểm này, một quản lý khi xem qua báo cáo sẽ kết luận rằng nhóm kinh doanh đã chi dùng quá mức cho phép: dùng vượt 26% ngân sách của quý. Vị quản lý này cũng có thể yêu cầu nhóm kinh doanh phải giảm công tác phí trong hai quý tới để đảm bảo không dùng vượt mức ngân sách hằng năm.

Bây giờ chúng ta hãy xem cùng những số liệu trên nhưng được trình bày ở dạng khác: Bảng 10.2.

Bảng 10.2: Phòng (ban): Kinh doanh khu vực Tây Bắc

Thời gian: Quý II

công tác phí

Thực tế	Quý II	Quý I	Quý IV	Quý III
---------	--------	-------	--------	---------

Phát triển công việc kinh doanh mới	5.700	7.000	8.400	10.500
Bán cho khách hàng hiện tại	4.600	6.000	7.800	8.000
Giáo dục và đào tạo	1.000	600	800	1.000
Tổng chi phí “hữu ích”	11.300	13.600	17.000	19.500
Giải quyết các vấn đề dịch vụ khách hàng	9.700	8.500	5.500	3.500
Hành chính	1.000	500	300	400
Tổng chi phí “vô ích”	10.700	9.000	5.800	3.900

ích”				
TỔNG CHI PHÍ	22.000	22.600	22.800	23.400
Giá trị đơn đặt hàng mới	195.000	240.000	235.000	233.000
Tỉ lệ chi phí hữu ích trên giá trị đơn đặt hàng mới	5.8%	5.7%	7.2%	8.3%
Tỉ lệ: công tác phí hữu ích-vô ích	51.%	60%	75%	83%

Báo cáo này cũng thể hiện tổng công tác phí 22.000 đôla cho quý II, nhưng trình bày theo cách khác. Trước hết, thay vì so sánh với ngân sách được cấp, người viết cho thấy xu hướng sử dụng công tác phí trong bốn quý vừa qua. Thứ hai, các khoản công tác được chia làm hai loại chính: (i) hữu ích, tức là có phát triển được việc làm ăn mới với khách hàng mới, hoặc khách hàng hiện tại, và chi phí đi lại để nhóm kinh doanh học tập nâng cao kỹ năng; (ii) vô ích, phát sinh từ việc giải quyết các khiếu nại của khách hàng, hoặc vì những lý do hành chính đơn thuần. Thứ ba, người viết bổ sung thông tin về

những đơn đặt hàng mới, và so sánh tỉ lệ giữa công tác phí và số đơn đặt hàng mới, và tỉ lệ giữa chi phí hữu ích và vô ích.

Báo cáo này có cùng những thông tin cơ bản (sáu mục) như báo cáo thứ nhất, nhưng lại đưa ra nhiều thông tin hơn. Những con số tổng trung gian giúp người đọc nhìn thấy được ngay tỉ lệ chi phí hữu ích và vô ích. Việc so sánh với các quý trước cũng cho thấy rõ chiều hướng công tác phí qua thời gian. Số liệu thống kê thứ nhất (tổng đơn đặt hàng mới) cho thấy mối liên hệ giữa công tác phí với mục tiêu của nhóm kinh doanh, tức là tìm được các đơn đặt hàng mới; số liệu thứ hai cho thấy hiệu quả của những khoản công tác phí qua tỉ lệ phần trăm doanh số mới được tạo ra từ các chi phí đó. Vậy chúng ta thấy được gì từ cách báo cáo này?

- công tác phí có chiều hướng giảm nhẹ. (TỐT)
- Nhưng những khoản vô ích lại tăng nhiều trong hai quý cuối cùng, trong khi các khoản hữu ích lại giảm. (XẤU)
- Số lượng đơn đặt hàng tăng đều đặn trong ba quý III, IV và I, nhưng lại giảm mạnh trong quý II. Điều này không ngạc nhiên vì có sự giảm mạnh trong chi phí hữu ích ở quý I, và sẽ mất một thời gian từ lúc tiếp cận khách hàng tới lúc có đơn đặt hàng mới, cho nên số đơn đặt hàng mới quý II giảm. Nhưng trong quý tới, có thể dự đoán không tốt bởi công tác phí hữu ích trong quý II vẫn giảm rất nhiều. (RẤT XẤU)
- Vẫn còn một điểm tích cực là tỉ lệ giữa công tác phí hữu ích trên số lượng đơn đặt hàng mới đã giảm, cho thấy nhóm kinh doanh có thể tìm được đơn đặt hàng với một chi phí thấp hơn. Nếu công ty có thể tìm ra nguyên nhân của các vấn đề về dịch vụ khách hàng (đã làm phát sinh chi phí vô ích) thì vẫn còn hy vọng. (TỐT)

Báo cáo ở bảng 10.1 là một ví dụ minh họa rõ ràng cho báo cáo kế toán. Nó



cho thấy số liệu minh bạch về khoản tiền thực chi, nhưng không cho thấy được lý do phải chi. còn báo cáo 10.2 là một báo cáo đúng nghĩa về hiệu quả quản trị vì tổ chức thông tin một có ý nghĩa với cấp quản lý. Tiếc là trên thế giới người ta vẫn quản lý bằng báo cáo kế toán. Kiểu báo cáo này không chỉ thiếu sự phân tích sâu, mà còn tác động đến các quyết định. Rủi ro nằm ở chỗ các quyết định đưa ra sẽ không giải quyết triệt để vấn đề. Với ví dụ trên, sẽ có một quyết định nhằm giảm công tác phí sao cho vừa ngân sách, và nhóm kinh doanh buộc phải giảm đáng kể các chuyển công tác. Sẽ có hai kết quả: Doanh số sẽ còn giảm nữa, vì nhóm kinh doanh phải giảm chi phí công tác hữu ích, và/hoặc các khách hàng hiện tại sẽ bực dọc về chất lượng dịch vụ, và nhóm kinh doanh không còn khả năng để giải quyết các vấn đề đó, một lần nữa khiến giảm doanh số trong tương lai.

Kính chắn gió hay gương chiếu hậu

TRONG HOÀN CẢNH HIỆN NAY, bạn có nhiều thời gian hơn để đưa ra quyết định không? công việc kinh doanh của bạn có thể được dự báo nhiều hơn không, và ít cạnh tranh hơn không? Khách hàng có bớt khó tính không? Tôi nghĩ là không. Vậy tại sao các công ty cứ cố gắng quản lý những ngành nghề đầy năng động bằng cách sử dụng thông tin tĩnh và không cập nhật? Như đã bàn, quy trình số hóa giúp ta không còn thiếu hụt thông tin - dù thông tin không phải lúc nào cũng hữu dụng. có lý do chính đáng để kính chắn gió ở xe hơi rộng gấp cả trăm lần kính chiếu hậu. Rõ ràng, nhìn đường phía trước phải quan trọng hơn rất nhiều lần so với chuyện nhìn đường đã đi qua. Nếu so hình ảnh ẩn dụ này với doanh nghiệp, đáng tiếc là ta lại thấy điều ngược lại. Người ta xem xét chuyện đã rồi một cách toàn diện và đầy đủ chi tiết, nhưng nhìn về con đường phía trước một cách mơ hồ. Trong kinh doanh, “gương chiếu hậu” lớn gấp cả ngàn lần so với “kính chắn gió” chúng ta dành trọn thời gian để nhìn về phía sau, và cứ một tháng một lần, phải cập nhật tình hình đang diễn ra, nếu may mắn lắm thì một tuần một lần, khi đó các hệ thống cho “ra lò” một loạt báo cáo mới nhất. Hãy tưởng tượng bạn

đang lái xe trên đường với vận tốc 112 km/giờ. Bạn sẽ tự tin đến mức nào nếu cứ 30 giây một lần, kính chắn gió mới cập nhật quang cảnh con đường phía trước?

có bao nhiêu dữ liệu trong các hệ thống tân tiến, đắt tiền được hình thành trong những năm gần đây cho biết diễn biến trong tương lai, và sự việc trong quá khứ? chúng ta cần quản lý giống như lái xe vậy (xem bảng 10.3).

**Bảng 10.3:** So sánh lái xe với quản lý

Lái xe	Quản lý
Thường xuyên cập nhật hình ảnh con đường phía trước	Dự báo hằng tháng hoặc hằng quý
Khung kính nhìn về tương lai lớn hơn khung kính nhìn về quá khứ rất nhiều lần	Khung kính nhìn về quá khứ lại lớn hơn khung kính nhìn về tương lai nhiều lần
Hệ thống Satnav hay GPS cảnh báo ngay lập tức nếu bạn đi sai lộ	Báo cáo về các đột biến chỉ có sau khi hết tháng hoặc hết quý

trình đã định	
Phần lớn thời gian ta nhìn về trước	Phần lớn thời gian ta nhìn về phía sau
Bảng điều khiển đưa ra vài thông tin quan trọng đã được chọn lọc, với vài cảnh báo sớm đặc biệt (như đèn báo hết nhiên liệu)	các báo cáo quản trị đưa ra đầy đủ chi tiết về những sự kiện đã xảy ra, nhưng lại dự báo mơ hồ về tương lai

Những thông tin quan trọng cho doanh nghiệp chỉ được đưa ra theo định kỳ hằng tuần, hằng tháng, hoặc hằng quý, nhưng các công ty phải làm việc 24/7. Thực ra, tình hình còn nghiêm trọng hơn thế. Hầu như mọi thông tin được đưa ra là về tài chính, nhưng kết quả tài chính của hoạt động kinh doanh là thứ xuất hiện cuối cùng. Sau khi hoàn trả tiền cho khách hàng, bạn mới nhận ra chất lượng dịch vụ kém thì đã quá muộn!

công tác hoạch định và báo cáo lâu nay luôn luôn bám theo lịch. Thông thường, hoạch định thì theo năm, dự báo thì theo quý, và báo cáo hằng tháng. Theo quan điểm của kế toán, có thể chia các hoạt động thành những

khoảng thời gian hợp lý. Nhưng nếu làm vậy, chúng ta lại quên mất rằng các doanh nghiệp phải làm việc liên tục - công việc không thể tùy tiện dừng lại theo lịch. các nhà máy hoạt động cả ba ca; nhiều cửa hàng mở cửa 24/24, và đa số bán suốt tuần; các chuỗi cửa hàng thì bán suốt ngày, suốt tuần; chứng khoán kinh doanh 24/24 trên toàn thế giới; cửa hàng trực tuyến Amazon.com bán sách liên tục; CNN đưa tin không ngừng nghỉ. Máy vi tính từ lâu đã chuyển sang xử lý theo thời gian thực. có lẽ chuyện bất ngờ nhất là ở Anh (quê tôi) cuối cùng người ta đã thay đổi luật vào năm 2005, cho phép các quán rượu mở cửa 24 giờ mỗi ngày! Nếu chia công việc thành những khoảng thời gian cụ thể thì sẽ rất có lợi cho kế toán, nhưng không đáp ứng yêu cầu của nhà quản lý (hoặc người đi uống bia!). Thế giới ngày nay không còn khái niệm “Đóng cửa”.

Khi quản lý không theo khung thời gian cố định bằng cách áp dụng công cụ theo dõi và xử lý liên tục, chúng ta không những theo kịp thực tế kinh doanh, mà còn cung cấp cho các nhà quản lý thông tin kịp thời, giúp họ nhanh chóng nắm bắt cơ hội và xử lý rủi ro. Thời gian trở thành một tiêu chuẩn để đưa ra các báo cáo, dự báo và quyết định.

Trong các báo cáo thường chỉ có dữ kiện cũ. Và như đã đề cập trong chương 5 và 6, chúng ta không tin tưởng vào thông tin mà có được về tương lai trong các dự báo và dự toán ngân sách. Vậy thì phải làm gì đây?

Trước tiên là phải quan tâm đúng mức về tương lai. Tôi không nói tới những chi tiết nhỏ nhất nhưng vô dụng trong các dự toán. Giới quản lý cần phải dành thời gian tử tế để tìm hiểu những tình huống có thể xảy ra, cả trong và ngoài doanh nghiệp, đồng thời đánh giá đầy đủ những cơ hội và thách thức trong mỗi trường hợp. Bước thứ hai, tận dụng tối đa lượng thông tin khổng lồ về tình hình trước đây để hiểu sâu hơn những mối quan hệ nhân-quả tác động đến hiệu suất kinh doanh. chỉ cần nghiên cứu một chút theo hai bước trên, chúng ta sẽ hiểu ra vì sao phần lớn các công ty làm ăn trên mạng lúc

trước đã thất bại thê thảm, và ngân hàng vương nguy cơ vỡ nợ cao khi trao 400.000 đôla tiền vay mua nhà thế chấp cho những người không có thu nhập hoặc thu nhập thấp.

## Mythbuster Wisdom: Khi mọi chuyện càng thay đổi...

Những tí báo dưới đây đã xuất hiện trên báo chí, nhưng vào khi nào?

- Một ngân hàng đầu tư lớn đã sụp đổ.
- Đã kết thúc thời kỳ “dựa vào tiền vay”.
- Một nhà đầu tư ở Trung Đông đã mua đa số cổ phần của một ngân hàng Mỹ.
- chỉ số Dow Jones giảm hơn 20%.

*câu trả lời: Năm 1990 - Khi mọi chuyện càng thay đổi thì mọi thứ càng không thay đổi.*

## Hãy cảnh giác với EBITDA

HƠN HAI MƯƠI NĂM QUA, nhiều công ty đã dựa vào chỉ số EBITDA (lợi nhuận trước khi trừ tiền lãi, thuế, khấu hao tài sản, và các khoản nợ) để làm thước đo chính cho hiệu quả làm ăn. Bản thân từ viết tắt này cũng đã là một lời cảnh báo. Những người ưa dùng chỉ số này cho rằng nó là công cụ đánh giá hiệu quả hơn lợi nhuận trên giấy tờ của kế toán, bởi vì nó chú trọng nhiều hơn vào hiệu suất thực tế, bằng cách loại bỏ các yếu tố “phi tiền mặt” như (i) khấu hao tài sản và các khoản nợ, những yếu tố này rất khác biệt với từng công ty, (ii) tiền lãi vay, điều này phụ thuộc nhiều vào phương án vốn (nợ,

hay là cổ phần) hơn là hiệu suất thực tế, (iii) thuế, khoản này có thể bị bóp méo bởi lợi nhuận và thua lỗ từ các năm trước. Không có gì ngạc nhiên khi EBITDA được ưa chuộng trong thời kỳ bùng phát phong trào mua lại các công ty trong những năm 1980. các công ty đầu tư mua lại các công ty rồi để cho những công ty ấy mang nợ, thường bằng cách trả cổ tức kêch xù từ tiền vay. Việc thanh toán lãi suất cao của tiền vay, cộng với nhu cầu khấu hao tài sản vô hình, sẽ khiến lợi nhuận kế toán bị sa sút, thế là EBITDA trở thành vị cứu tinh. Người ta lý luận thế này: Nếu dùng chỉ số EBITDA, chúng ta sẽ hiểu rõ hơn về khả năng sản sinh tiền mặt của doanh nghiệp, và có thể nhanh chóng chuyển một khoản lỗ trên giấy tờ kế toán thành một khoản lời EBITDA. Rồi sau đó, nếu dùng EBITDA để đánh giá một doanh nghiệp, hoặc để tính tỉ lệ P/E, kết quả sẽ tốt đẹp hơn nhiều. Nhưng, các công ty vẫn phải trả lãi vay và nộp thuế, và một lúc nào đó phải thay thế những tài sản đang bị khấu hao. cho nên hãy coi chừng chỉ số EBITDA này.

Mythbuster Wisdom: Bạn không thích chỉ số ư? Vậy thì có cách.

- Doanh số trên mỗi đơn vị diện tích: nhồi nhét thêm hàng hóa vào cùng một không gian, hoặc mở các cửa hàng nhỏ hơn.
- Hạ cánh đúng giờ: hãy thay đổi lịch bay, để chuyến bay 19 phút từ cleveland đến Detroit được lên lịch bay 1 tiếng 17 phút.
- Lạm phát/giá tiêu dùng: hãy bỏ giá nhiều liệu và nhà ở

ra, và gọi chỉ số mới là “chỉ số CPI cốt lõi”, bạn sẽ tránh được những chuyện khó chịu.

HỘI chứng đèn giao thông – DỪNG LẠI hay đi tiếp?

MẤY NĂM TRƯỚC, tôi có dự một cuộc họp của một nhóm kinh doanh thuộc một nhà sản xuất lớn. Buổi họp đánh giá tình hình trong tháng như thường lệ, và giám đốc kinh doanh vùng cùng từng quản lý cấp dưới xem xét số liệu. Trước đó không lâu, công ty đã thiết kế các bảng điểm cân bằng cho từng nhóm chức năng, và nhóm kinh doanh cũng đang áp dụng cách ấy trong buổi đánh giá này. Bảng điểm gồm có mười tiêu chí khác nhau, từ doanh số cho đến sự hài lòng của khách hàng. cuộc họp cứ tiếp diễn, giám đốc kinh doanh bắt đầu xem qua bảng điểm của một quản lý khu vực cấp dưới. cũng giống các bảng điểm khác, bảng này cũng dùng màu của đèn giao thông để đánh giá từng tiêu chí. Với khu vực này, chín trong mười tiêu chí đều màu xanh, tức không có vấn đề gì. chỉ có một cái màu đỏ: công tác phí của nhóm kinh doanh. Giám đốc kinh doanh bỏ qua tất cả các tiêu chí màu xanh và bắt đầu hỏi người phụ trách kinh doanh khu vực này tại sao chi phí đi lại trong quý vừa rồi vượt ngân sách cho phép đến 15%. Người quản lý tỏ vẻ hơi bối rối, cố gắng giải thích sự chênh lệch bằng những ý kiến mơ hồ về nhu cầu đi lại để hoàn tất các hợp đồng mua bán, về giá vé máy bay tăng cao, và hàng loạt lý do không thuyết phục khác. Suy cho cùng, anh ta cũng chỉ là người bán hàng; tài chính đâu phải là chuyên môn của anh ta. Vị sếp không chấp nhận các lời giải thích, và lệnh cho nhóm đó chỉ được phép dùng 90% ngân sách công tác phí trong vài tháng tới để bù lại phần chênh lệch cho đến cuối năm. Đến lúc này thì tôi không thể ngồi yên được nữa và nhẹ nhàng đề xuất mọi người cùng xem lại tiêu chí đầu tiên trên thẻ điểm. Giám đốc kinh doanh ngay lập tức đáp lời, “Mất công xem lại làm gì? Nó đã màu xanh rồi”. câu ấy có lý đấy chứ. Tiêu chí tôi định bàn là doanh số so với dự trù và nó đang

xanh rục - cả nhóm vượt kế hoạch 20%, đúng là không có vấn đề gì. Tôi nói tiếp rằng, tôi thấy rất hợp lý khi nhóm kinh doanh phải dùng vượt 15% ngân sách công tác phí khi doanh số của họ vượt kế hoạch đến 20%. Thực ra, tôi có thể nói thêm rằng người quản lý kinh doanh khu vực ấy đáng được khen ngợi nữa là đằng khác vì đã kinh doanh hiệu quả hơn với chi phí thấp hơn. Sau khi bàn bạc, mọi người đồng ý tôi đúng và thể điểm sai. Vậy vấn đề ở đây là gì?

Tìm hiểu sâu thêm một chút, mọi người sẽ thấy một sai sót phổ biến trong nhiều hệ thống đánh giá. Khi ngân sách đã được ấn định, tức là từ cuối năm trước, mọi người sẽ thống nhất ngân sách kinh doanh cho mỗi tháng, và dự trù công tác phí (tỉ lệ so với doanh thu) được tính toán dựa vào kết quả của những năm trước cùng vài điều chỉnh nhỏ, như giá vé máy bay tăng và các chi phí khác. Kết quả là dự trù công tác phí bằng 10% doanh thu. Đến đây vẫn chưa có sai sót gì. Nhưng khi ngân sách được đưa vào hệ thống báo cáo tài chính, tất cả số liệu đều được nhập vào như những khoản tiền cố định, chứ không phải là một tỉ lệ so với doanh số. các con số được trình bày như bảng 10.4.

Bảng 10.4: Kế hoạch kinh doanh và dự toán chi phí cho

khu vực 12: năm 2007

	Doanh thu	công tác phí
Tháng 1	10.000	1.000
Tháng 2	10.000	1.000



Tháng 3	11.000	1.100
Tháng 4	11.000	1.100
Tháng 5	11.000	1.100
Tháng 6	12.000	1.200
Tháng 7	10.000	1.000
Tháng 8	10.000	1.000
Tháng 9	11.000	1.100
Tháng 10	12.000	1.200
Tháng 11	14.000	1.400

Tháng 12	17.000	1.700
----------	--------	-------

Dữ liệu này đã phản ánh kế hoạch một cách chính xác, và phòng tài chính sau đó thêm vào các đại lượng để xác định chỉ số công tác phí trên thẻ điểm sẽ mang màu xanh, vàng hay là đỏ. Màu xanh chứng tỏ chi phí bằng hoặc thấp hơn ngân sách; màu vàng tức là vượt ngân sách không quá 5%; và màu đỏ là vượt ngân sách hơn 5%.

Vấn đề phát sinh theo thời gian, và doanh thu có kết quả tốt hơn kế hoạch. Bảng 10.5 cho thấy chiều hướng phát triển của nhóm kinh doanh 12.

**Bảng 10.5:** Khu vực 12: Nhóm kinh doanh -

Thực chi công tác phí so với ngân sách

	Ngân sách	Thực chi	chênh lệch
Tháng 1	10.000	10.500	+500
Tháng 2	10.000	11.000	+1.000
Tháng 3	11.000	12.100	+1.100

Tháng 4	11.000	13.200	+2.200
---------	--------	--------	--------

Doanh thu tháng 4 tăng 20% so với kế hoạch, đảm bảo có màu xanh trên thẻ điểm. Nhưng đánh giá tổng quát cho chi phí bán hàng thì không tốt như thế (xem bảng 10.6).

**Bảng 10.6:** Khu vực 12: công tác phí -

Thực chi so với ngân sách

	Ngân sách	Thực chi	chênh lệch
Tháng 1	1.000	1.025	(25)
Tháng 2	1.000	1.050	(50)
Tháng 3	1.100	1.200	(100)
Tháng 4	1.100	1.265	(165)

công tác phí tháng 4 vượt 15% ngân sách (1.265 so với 1.100), dẫn đến màu đỏ trên thẻ điểm. Vấn đề ở đây là, vì chúng ta biến ngân sách công tác phí thành một số tiền cố định, nên mối quan hệ giữa công tác phí và doanh số mà

chúng ta đưa vào kế hoạch (công tác phí bằng 10% doanh thu) xem như đã bị phá vỡ. Hệ quả là thẻ điểm thể hiện kết quả ngược lại hoàn toàn. Ví dụ đơn giản nhưng có thật này minh họa một vấn đề phổ biến trong nhiều hệ thống đánh giá đang được sử dụng hiện nay. các giả định và các mối quan hệ được hình thành trong quá trình hoạch định hoàn toàn bị mất đi, khi kết quả của quá trình hoạch định ấy được đưa vào các hệ thống báo cáo tài chính. Điều này dẫn đến báo cáo không chính xác, và có lẽ quan trọng hơn là làm mất lòng tin của những người sẽ phải dùng thông tin ấy để đưa ra quyết định tốt hơn.

### Mythbuster Wisdom: Điều chỉnh tiêu chí đánh giá

Đánh giá và điều chỉnh luôn đi đôi với nhau, cho nên chúng ta phải chú ý đến những hành vi có thể gây ra sự ngờ vực như dưới đây:

- Thường xuyên thay đổi các tiêu chí áp dụng.
- Thay đổi cơ sở tính toán hoặc so sánh để “phản ánh thực tế tốt hơn”.
- Báo cáo hàng trăm tiêu chí khác nhau, khiến khó xác định tiêu chí nào là quan trọng.
- chỉ dùng những chỉ số có vẻ tốt.
- Đưa ra những tiêu chí phức tạp, kết hợp nhiều yếu tố,

với hy vọng rằng không ai có thể nhìn thấy được kết cấu bên trong.

· Và cuối cùng, lý luận rằng một chỉ số nào đó không tốt là do tính toán thiên lệch hoặc dữ liệu gốc không chính xác - với kết quả tốt thì đâu có ai nói câu này!

### Hành đỘng

- Không hề có sự thật duy nhất.
- Điều tốt nhất mà bạn có thể mong đợi là một sự thật cho một mục đích cụ thể.
- Hãy đưa ra các thông tin mà cấp quản lý cần, không phải phòng kế toán cần.
- Hiểu được nguyên nhân vẫn tốt hơn là biết chuyện một cách tường tận.
- Những thẻ điểm cần được điều chỉnh theo các tiêu chí quan trọng ứng với chiến lược mà bạn đã chọn. chỉ đo lường những khía cạnh khiến bạn khác biệt.
- Đánh giá cao các tiêu chí bên ngoài, xung yếu, mang tính dự đoán và không liên quan đến tài chính.
- Tránh đánh giá riêng lẻ một tiêu chí - các mối quan hệ quan trọng hơn.
- Nguyên tắc là nhất quán, rõ ràng và đơn giản.
- Hãy tỉnh táo với chỉ số nào mà bạn không hiểu. có ai biết cách tính chỉ số

Dow, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) và chỉ số khối cơ thể (BMI) không?

- Nhớ cân bằng kích thước của kính chắn gió với kính chiếu hậu.

# CHƯƠNG 11

Nâng cao công nghệ, chiếm lấy ưu thế

**NỬA THẾ KỶ qua**, công nghệ đã làm biến đổi cả thế giới. Những tác động của nó đa phần là tích cực. Giới quản lý cấp cao bị “quyến rũ” đầu tư nhiều tiền vào công nghệ mới vì sợ bị tụt hậu, nhưng lại không hiểu đầy đủ về nền tảng hoặc yếu tố kinh tế trong việc đầu tư công nghệ. Khi thế hệ CEO đầu tiên trên giới đã trải đời trong thời đại máy vi tính, và hiện đang yên vị trong các văn phòng sang trọng, vào lúc này chúng ta cần tìm hiểu kỹ công nghệ đã được đầu tư thế nào và hiệu quả ra sao. Công ty Cruciant tất nhiên rất tự hào với vị trí hàng đầu của mình trong khai thác công nghệ và xem các hệ thống của họ là lợi thế cạnh tranh lớn nhất - cũng giống các công ty khác.

**Hoạt cảnh:** Đúng tiến độ, đúng ngân sách - nhưng không thiết thực - tháng 2 năm 2008

**CANDICE MOLLEN**, CIO (Tổng giám đốc Thông tin) của Cruciant, đang cùng nhóm quản lý đánh giá tất cả các dự án công nghệ thông tin (IT) quan trọng. Gần đây, Cruciant xây dựng một hệ thống phức tạp nhằm theo dõi và quản lý dự án - hệ thống này hợp nhất mọi yếu tố quan trọng của quy trình quản lý dự án, cho phép Candice và nhóm của cô nắm được thông tin cực kỳ chi tiết về tình hình của mỗi dự án. Thời gian làm việc của nhân viên và nhà thầu được ghi trực tiếp lên từng nhiệm vụ cụ thể trong dự án; các đơn đặt hàng vật liệu và thiết bị bên ngoài cũng được đưa vào hệ thống và được cập nhật trực tiếp từ những hệ thống theo dõi mua hàng và tài khoản thanh toán. Như vậy, các giám đốc dự án có thể nắm được tiến độ trong mối tương quan với ngân sách và biết rõ các mốc trung gian. Một chức năng mà Candice rất thích là chỉ số “giá trị được tạo ra”. Nó đo tỉ lệ tổng giá trị dự án đã thực hiện được. Candice là người xem trọng việc nhanh chóng tạo ra các giá trị, và cô thích báo cáo giá trị ấy trong những cuộc họp quản trị cấp cao để các đồng

nghiệp thấy bộ phận IT đang đạt được mục tiêu theo câu khẩu hiệu “giá trị thực, đạt được mỗi ngày”.

Buổi họp đánh giá hôm nay diễn ra tốt đẹp. Không có khó khăn hay trở ngại gì lớn. cô biết bộ phận kinh doanh trực tiếp đang gặp nhiều khó khăn vì có hai dự án bị hoãn trong quá trình phê duyệt ngân sách, đó là nâng cấp hệ thống nhập đơn đặt hàng và đưa máy vi tính mới vào sử dụng. Nhưng nhóm của cô đã tìm ra cách giải quyết và bộ phận kinh doanh cũng đã dùng ngân sách riêng của mình để mua máy vi tính mới nên vấn đề được giải quyết nhanh chóng.

Trong lúc xem báo cáo, cô cẩn thận ghi lại tình hình thực hiện dự án xây dựng hạ tầng cho các thị trường mới. Đây là dự án vô cùng quan trọng vì nó sẽ liên kết tất cả hệ thống hỗ trợ cho kế hoạch thâm nhập thị trường mới mà crucialant muốn tiến hành trong năm. Dự án đang vượt kế hoạch về thời gian và chi phí vẫn nằm trong ngân sách cho phép. candice ghi chú phải đề cập điều này trong buổi họp sắp tới. Mọi người đang thảo luận thì có một quản lý cấp dưới của cô hỏi, “candice, chị nghĩ sao về thông báo của Steve hồi tháng trước, rằng chúng ta làm chậm lại chiến lược mở rộng thị trường vì suy thoái kinh tế đang ảnh hưởng đến dự án?” candice suy nghĩ một lát và trả lời, “Tôi nghĩ nó không ảnh hưởng. chiến lược thâm nhập thị trường mới là nền tảng của chiến lược chung - và chúng ta làm vượt kế hoạch là tốt. Như thế có nghĩa chúng ta sẽ có lợi thế tốt hơn về sau”. Giám đốc dự án gật đầu và đưa ra nhận xét cuối cùng, “Tôi biết dự án này rất cấp bách. cho nên cuối tháng 8 chúng ta mới ưu tiên mua hệ thống nhập đơn đặt hàng và nâng cấp máy vi tính”.

Ít tuần sau đó, công ty crucialant tuyên bố ngưng chiến lược thâm nhập thị trường mới vì nền kinh tế xuống dốc nghiêm trọng. candice phải dừng dự án lại - nó vẫn đang được thực hiện vượt tiến độ nhưng không còn thiết thực cho hoạt động kinh doanh của crucialant nữa.



## Đòn đầu giáng xuống bộ phận IT - tháng 5 năm 2008

cuối năm 2005, Candice đề xuất với Ban giám đốc một dự án quan trọng - xây dựng một hệ thống máy tính nhằm điều hành mọi công tác vận hành sản xuất, phân phối, tài chính và nhân sự của Cruciant trên toàn thế giới. Dưới đây là phần trình bày của cô:

“Nhu mọi người đã biết, từ khi mua lại công ty FTE, chúng ta khá chật vật để hợp nhất toàn bộ hệ thống của họ vào nền tảng hạ tầng của chúng ta. Gốc của vấn đề là, với những mảng như nhập đơn đặt hàng, xuất hóa đơn, các khoản phải thu, các khoản phải chi, có đến hơn 20 hệ thống khác nhau. Như vậy, tại một thời điểm bất kỳ, chúng ta không thể nào nhanh chóng tổng hợp được tình hình chung. Công ty BTI đã nghiên cứu giúp chúng ta phương thức đồng bộ hóa hệ thống. Nếu chuyển sang dùng GMS (Global Mega System), trong vòng ba năm, chúng ta có thể quản lý mọi việc khắp thế giới bằng một hệ thống duy nhất. Khi ấy chúng ta sẽ giám sát hiệu quả theo thời gian thực. Ta cũng có thể phân bổ công tác hỗ trợ cho ba trung tâm dịch vụ: Bắc Mỹ, châu Âu và châu Á. Khoản đầu tư rất lớn - 150 triệu đôla trong ba năm, nhưng chúng ta sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền: 25 triệu đôla trong năm thứ nhất, 40 triệu đôla trong năm thứ hai, và từ năm thứ ba trở đi là 50 triệu đôla mỗi năm. Chỉ cần 3,1 năm là chúng ta có thể lấy lại vốn đầu tư, nhưng đó là chưa kể những lợi ích to lớn khác vì chúng ta sẽ quản lý thông tin và kiểm soát rủi ro hiệu quả hơn, mà lợi ích này khó mà định lượng nổi. Chúng tôi đã chọn GMS vì hơn 60% các công ty trong danh sách Fortune 500 đã dùng nó và BTI đã hoàn tất ba hệ thống tương tự. Họ báo giá 80 triệu đôla chi phí thực hiện, đây là giá thấp nhất trong ba báo giá mà chúng tôi đã tìm. Các chi phí còn lại gồm có phần cứng, phần mềm, các thiết bị khác và cả chi phí đền bù do cắt giảm 4.000 nhân viên”.

Hôm nay, đúng ba năm sau, Candice lại cùng bàn với Steve Borden về dự án này.

Steve: “candice này, dự án xây dựng hệ thống GMS tới đâu rồi? Tôi nhớ là chúng ta đã phải làm xong trong ba năm. Nhưng đến đâu, ai cũng nói với tôi là quá trình chuyển đổi chưa xong, mọi thứ hình như chậm tiến độ và vượt quá ngân sách cho phép”.

candice: “chúng tôi vấp phải nhiều vấn đề lớn. chúng tôi đã phải tìm công ty khác thay cho BTI. Lúc bắt đầu dự án thì rất tốt, nhưng sau khoảng sáu tháng, họ bắt đầu rút đi vài nhân viên chủ chốt. chúng tôi cũng thấy nhiều chuyên gia mà họ đưa vào làm, với giá 1.500 đôla một ngày, thực ra chỉ là nhân viên mới tuyển, không có kinh nghiệm gì. Vì thế chúng ta đã bị chậm lại. cũng mất khoảng ba tháng chúng tôi mới tìm được công ty Synergistic Excellence thay cho BTI. Rồi chúng tôi biết thêm là GMS sẽ không đạt hiệu quả đúng như mong đợi, cho nên chúng tôi phải điều chỉnh riêng cho các hoạt động ở châu Âu. Tất cả đều đã ổn, tuy bị chậm mất chín tháng so với kế hoạch. Tuy vậy, đến cuối năm nay, chúng ta đã đưa gần hết hoạt động của công ty vào nền tảng GMS, nhưng sau đó thì phải bỏ đi bộ phận điện tử. Bộ phận này chỉ vừa mới đi vào hoạt động, và chúng tôi phải giảm bớt công việc để bỏ hẳn bộ phận đó. chúng tôi cũng phải hỗ trợ hoạt động của ba trung tâm dịch vụ. Việc này tiêu tốn hết 25 triệu đôla và có thể kéo dài toàn bộ quy trình thực hiện đến cuối năm sau. Bây giờ xem xét lại thì chúng ta lẽ ra có thể có cách làm chắc chắn hơn, nhưng dù sao chúng ta cũng đã đi đúng hướng”.

Steve xem lại toàn bộ những điểm chính mà anh vừa mới ghi lại và nói: “Tôi hiểu những thách thức mà chúng ta vừa trải qua nhưng tôi rất thất vọng. Dự án này đã chậm gần hai năm, vượt quá ngân sách đến 50 triệu đôla. candice, tôi đánh giá cao công sức cô đã dành cho cruciant và cô đã rất tận tụy với công ty trong thời gian qua, nhưng tôi nghĩ đã tới lúc phải có sự thay đổi. Tôi muốn chuyện này thật êm thấm và tất nhiên chúng tôi sẽ thúc đẩy chuyển giao nhanh cho cô quyền mua cổ phiếu. Tôi nghĩ hợp đồng lao động của cô ghi rõ khoản bồi thường một năm tiền lương và chúng tôi sẽ tuân thủ điều

đó. cô hãy làm việc với Jean để rõ mọi việc”.

Hai ngày sau

Thông cáo báo chí: New York: công ty cruciant hôm nay thông báo candice Molten, Giám đốc Thông tin, sẽ rời công ty từ lúc ra thông báo này. CEO Steve Borden nhận xét: “Nhiều năm qua, candice là thành viên quan trọng trong ban điều hành của tôi. Tôi rất tiếc khi thấy cô ấy ra đi, chúc cô ấy mọi điều tốt đẹp nhất trong tương lai”. cô Molten nói, “công ty cruciant là một phần quan trọng trong đời tôi trong 15 năm qua; tôi chỉ cảm thấy giờ đây là lúc thích hợp để tôi đi tìm những thách thức mới”.

Một tuần sau

Thông cáo báo chí: Dallas, Texas: công ty BTI rất vui mừng thông báo rằng candice Molten, cựu Tổng giám đốc Thông tin của cruciant, sẽ gia nhập BTI với vai trò quan trọng trong nhóm quản lý công nghệ thông tin. chủ tịch BTI, Greg Hitchens, nói, “candice có thành tích đáng nể và là một trong những giám đốc công nghệ thông tin thành công và năng động nhất. Sự có mặt của cô ấy trong nhóm cố vấn cấp cao của chúng tôi sẽ giúp các khách hàng của chúng tôi được làm việc với một trong những nhân tài về IT hiện nay”.

Thực tế: Hiệu suất kém mà còn được tự động hóa thì sớm nhận được dữ liệu xấu

MỘT QUY TRÌNH NÀO ĐÓ TRONG CÔNG VIỆC CỦA BẠN CHƯA ĐẠT HIỆU QUẢ? Tự động hóa nó đi! Đây chẳng phải là tri thức chuyên sâu gì cả, mà là cách thiên hạ vẫn làm. Thay đổi quy trình, và quan trọng hơn, thay đổi hành vi, quả là khó hơn nhiều so với việc tìm một công nghệ nào đó nhằm giải quyết vấn đề. Tất nhiên, chẳng ai muốn tự động hóa một quy trình kém hiệu quả. có những câu quen thuộc khi nhắc tới công nghệ, như “nâng tầm công nghệ, chiếm lấy ưu thế”, “cải biến ứng dụng để đáp ứng yêu cầu cụ thể

của doanh nghiệp”, hay “xây dựng cấu trúc linh hoạt để thích ứng với thực tế phức tạp của doanh nghiệp”. Trong vài trường hợp, những ý này rất đúng. Nhưng tôi cũng đã nghe người ta áp dụng công nghệ cho các quy trình như bảng lương, tài khoản chi trả, theo dõi giờ công, xử lý đơn mua hàng, và cả việc báo cáo chi phí đi công tác - hoàn toàn không phải là những lợi thế của doanh nghiệp. Thật vậy, có bao giờ bạn thấy khách hàng ưa thích một nhà cung cấp và khen rằng công ty ấy có một hệ thống quản lý tài khoản rất tốt không?!

Với đa số trường hợp, tự động hóa một quy trình 12 bước thì dễ dàng hơn (tuy không hẳn là tiết kiệm hơn) so với việc loại bỏ bảy bước không cần thiết rồi mới tự động hóa các bước còn lại. Các công ty phần mềm luôn cố gắng viết phần mềm thật nhanh, vì nếu hệ thống chưa được triển khai thì tiền mua phần mềm và lợi nhuận ketch xù từ chi phí bảo trì hệ thống cũng sẽ không xuất hiện. Họ cứ khẳng định rằng, cứ làm theo giải pháp của họ thì các quy trình của bạn sẽ đâu ra đó, không phải lo trễ ngày tung ra sản phẩm mới, vì họ sẽ làm các quy trình của bạn đơn giản hơn.

Nhưng mọi việc lại không đơn giản như vậy. Các hệ thống hiện nay rất linh hoạt, chúng dễ dàng cho phép bạn tự động hóa cả một quy trình kém hiệu quả (thậm chí là ngốc nghếch). Công ty nào cũng vỗ ngực rằng mình có khả năng hỗ trợ những quy trình tốt nhất; nhưng điều mà họ không nói ra chính là: sản phẩm của họ cũng hỗ trợ những quy trình tệ hại nhất, thậm chí là đáng bỏ đi. Quyền lựa chọn là ở bạn thôi. Nếu muốn tự động hóa một quy trình dự toán có 10.000 mục thì bạn nên mừng vì hiện nay có phần mềm giúp bạn làm việc đó, và cung cấp hàng chục công cụ tự động để phân tích từng mục. Nhưng bạn sẽ không vui bởi vì dự toán ngân sách vẫn sẽ tệ hại.

Jim Stent, từng là một khách hàng của tôi khi anh làm phó tổng giám đốc phụ trách tài chính ở Ngân hàng Thái Lan vào cuối những năm 1980, có nói với tôi: “Khi có thể tạo ra công nghệ mới hiện đại, chúng ta cũng mất đi khả

năng sử dụng nó hiệu quả”. Lúc đó, nhận xét ấy rất đúng và càng đúng hơn trong hoàn cảnh này. chúng ta cứ nghĩ rằng nâng cấp công nghệ thì chắc chắn sẽ làm việc tốt hơn. Lần lúc mua vé máy bay trên mạng, tôi phải nhấp chuột đến cửa sổ thứ 16, để rồi chỉ thấy mạng internet chập chờn. Lúc ấy tôi nhớ đến và gọi cho đại lý du lịch thân thiện của tôi, cô Anne, và giải bày cho cô ấy mọi yêu cầu của tôi trong chuyến đi sắp tới. chỉ ba phút điện thoại là giải quyết được cả vé máy bay lẫn khách sạn và thuê xe. Anne rất lanh lợi và biết hết mọi chuyện lặt vặt khi tôi đi, chẳng hạn tôi thích ngồi sát lối đi khi bay ngắn, còn khi bay dài thì tôi thích ngồi cạnh cửa sổ. Tôi có thể yên tâm mọi việc sẽ đâu vào đấy. Mỗi lần nói chuyện với cô ấy, tôi còn được chúc thượng lộ bình an.

**Mythbuster Wisdom: Hãy cẩn trọng với công cụ thu thập thông tin đáng giá hàng triệu đôla**

Một công ty lớn và có vị thế đã quyết định đầu tư vào một loạt hệ thống nhằm hỗ trợ cho các quy trình hoạch định, lập ngân sách và dự báo. Quy mô toàn bộ dự án này rất lớn. các nhà quản lý và phân tích bỏ ra hàng trăm giờ để tạo lập và cập nhật những bảng tính để hoạch định ngân sách chi tiết và đưa ra dự báo, rồi gửi theo dạng tập tin đính kèm trong các email đến văn phòng công ty. Tại đó, có một nhóm chuyên gia tài chính cũng phải làm việc miệt mài để tổng hợp các số liệu đầu vào. Trong lúc lập ngân sách, quy trình này được lặp đi lặp lại năm, sáu lần, và lặp lại thêm hai, ba lần mỗi quý khi đưa ra dự báo. Hệ

thống mới hứa hẹn sẽ loại bỏ kiểu tính toán bằng tay và mọi người có thể dùng chung một hệ thống có sẵn nhiều dữ liệu và cùng làm việc với các phòng-ban khác nhau. Kết quả sau đó sẽ được tự động hợp nhất. Dự án được phê chuẩn mau chóng và thực tế triển khai khá tốt, đúng tiến độ và vừa sát mức ngân sách cho phép - đây là chuyện có thật. Ai ai cũng phấn khởi.

Được ít tháng, Ban giám đốc bắt đầu nhận thấy rằng, dù có hệ thống mới, mọi người vẫn cứ đợi tới phút cuối cùng mới lập ngân sách và đưa ra dự báo. Tuy quy trình hợp nhất kết quả được cải thiện rõ rệt, những việc khác không tốt hơn bao nhiêu. Một nhóm điều tra được thành lập. Kết quả khiến người ta giật mình. Chẳng mấy ai sử dụng hệ thống mới, dù hệ thống này có công cụ phân tích mạnh mẽ, khả năng chia sẻ thông tin, và tự động trích xuất dữ liệu từ các hệ thống giao dịch. Nhân viên vẫn dùng các bảng tính của riêng mình để xử lý toàn bộ công việc và tới phút cuối mới đưa dữ liệu từ máy của họ vào hệ thống mới. Tại sao lại có chuyện này? cuộc điều tra tiếp tục và cho thấy hai nguyên nhân. Thứ nhất, mọi người đã tạo và dùng các bảng tính của riêng họ trong nhiều năm; họ tin tưởng và thấy thoải mái khi dùng các bảng tính ấy. Thứ hai, với hệ thống mới, người dùng cảm

thấy nghi ngại, nếu áp dụng công cụ mới cho mọi khâu hoạch định, Ban giám đốc sẽ nhòm ngó được các bước trung gian trước khi họ hoàn tất mọi thứ. các nhân viên lo ngại vì có một chuyện như sau. Sau khi tính toán trên hệ thống mới, một chuyên gia phân tích trong phòng kế hoạch của công ty liền gửi một email đến một trong các nhóm, hỏi tại sao có một nhóm số liệu đã được nhập vào hệ thống nhưng không được kết xuất! các nhà quản lý liền thấy rằng, cứ làm trên bảng tính, họ sẽ khỏi bị ai dòm ngó cho đến khi nào làm xong thì thôi. Sau khi chi ra hàng triệu đôla và mất hàng tháng trời triển khai một hệ thống tân kỳ, công ty đã tạo nên một công cụ thu thập thông tin đúng nghĩa đắt giá nhất thế giới!

chết vì bảng tính

VÀO MỘT NGÀY ẤM ƯỚT THÁNG 9/1983, tôi đến Ngân hàng Lloyds ở London khi mới chân ướt chân ráo tốt nghiệp đại học với tấm bằng kế toán và khoa học máy tính; tôi rất hăm hở đi làm. Sau vài tuần được huấn luyện nhọc nhằn, trong đó có nghiệp vụ phân loại ngân phiếu bị hủy theo thứ tự chữ cái, tôi được trang bị một máy vi tính rất hiện đại của IBM, cùng vài đĩa mềm 5 inch có chứa chương trình bảng tính Lotus 1-2-3. công việc của tôi là lập dự toán ngân sách. Mấy tháng liền, tôi say sưa tạo ra những bảng tính phức tạp “khôn lường” để dự trù ngân sách và dự báo đủ thứ chuyện. Khi đó, tôi nghi ngờ kết quả mình làm chẳng liên quan gì đến thực tế xảy ra, ngoài được tiếng thơm là “chuyên gia bảng tính”. Tôi được tán tụng nên làm thình.

Trải qua 25 năm và quan sát các phòng ban kinh doanh, tiếp thị, và tài chính, bạn thấy được gì? Máy vi tính trở nên nhỏ hơn nhưng mạnh hơn. Màn hình không còn chữ màu xanh lá cây trên nền đen, mà là màn hình màu, mỏng, lớn và đẹp hơn. Phần mềm là Excel, đĩa mềm được thay thế bằng các ứng dụng mạng, nhưng còn thay đổi nào khác nữa? Các chuyên gia phân tích vẫn còn lệ thuộc vào các bảng tính của họ, vẫn phải mò mẫm khi muốn tạo ra một bảng tổng hợp dữ liệu mới, hay khi phải lập dự toán.

Công nghệ hứa hẹn đã hứa hẹn những điều này chẳng? Tôi nghĩ là không. Công nghệ đã không giúp ích được nhiều cho nhà phân tích. Thay vì đưa ra kết quả rõ ràng, đơn giản và sáng tạo, công nghệ lại phát triển thêm nhiều chi tiết vô nghĩa. Trong một thế giới mà bạn có thể nhanh chóng tìm ra thông tin trên Google về các hiện vật Trung Quốc, hay nhấn tin tức thời cho người anh em họ ở Botswana, thì kết quả mà tôi nêu trên thật đáng thất vọng. Bạn thấy có lĩnh vực nào khác mà công nghệ ảnh hưởng ít ỏi như thế trong một phân tử thế kỷ qua không? Nói thẳng ra thì công nghệ vừa không hiệu quả, vừa nguy hiểm nữa. Nhiều chuyên gia trên thế giới ăn lương cao để dành thời gian “chăm sóc” và “nuôi dưỡng” con quái vật bảng tính. Một tuần làm việc của họ có thể được chia làm bốn phần: thu thập dữ liệu để đưa vào bảng tính, nhập dữ liệu vào bảng tính, xử lý dữ liệu trên bảng tính, và cố gắng in bảng tính ra để nhìn cho bắt mắt. Đấy, không hề có chuyện phân tích, chỉ là nhào nặn các con số. Một đồng nghiệp trước đây của tôi có nói một câu rất chí lý: “chúng ta có quá nhiều người đi thu gom dữ liệu, trong khi lại thiếu người nhòm ngó nó”.

Khi bắt đầu xuất hiện trong văn phòng, bảng tính có công dụng tuyệt vời. Lần đầu tiên người ta có thể lập báo cáo và phân tích một cách nhanh chóng và dễ dàng. Bảng tính trở thành công cụ được ưa thích trong thế giới kinh doanh, bởi lẽ người dùng trở nên vô cùng sáng tạo trong khi dùng nó. Lập dự toán ngân sách - không vấn đề gì; viết báo cáo chi phí - dễ ợt; hợp nhất báo cáo doanh thu từ nhiều phòng ban - chuyện nhỏ. Sang thế kỷ XXI, nhiều



công ty được điều hành bằng bảng tính. Mọi quyết định quan trọng đều phải dựa trên kết quả từ bảng tính. Kết hợp bảng tính với một công cụ tuyệt diệu khác - email - mọi người có thể cùng hợp tác và chia sẻ. Bảng tính đính kèm trong email trở thành phương thức giao tiếp tài chính được mọi người lựa chọn. Thế rồi trở ngại lớn xuất hiện.

## Mythbuster Wisdom: Những tác nhân làm giảm năng suất làm việc trong thế kỷ 21

- Email
- Bảng tính
- Tin nhắn trực tuyến
- Facebook, Twitter và các mạng xã hội khác

Vì số lượng bảng tính trở nên quá nhiều và nặng nề nên chăm chút chúng thôi cũng đã là một công việc toàn thời gian. Quán quân bảng tính hóa thành người quan trọng nhất trong các phòng ban. Sai sót bắt đầu xuất hiện nhiều và phòng IT lại phải lo lắng về bảo mật và an toàn hệ thống, nhưng nhu cầu dùng bảng tính vẫn không hề suy giảm. Bảng tính không còn đơn thuần là công cụ nâng cao hiệu quả làm việc, ít ra theo nghĩa tích cực. Bảng tính là người hùng - với đối tác kinh doanh là Microsoft! chứng nghiệm ngập bảng tính cần phải được điều trị; bảng tính cản trở lại vị trí đúng với chức năng của nó và chúng ta phải giải phóng các chuyên gia phân tích khỏi sự độc tài của nó.

## Mythbuster Wisdom: Nếu nghi ngờ thì cứ loại bỏ

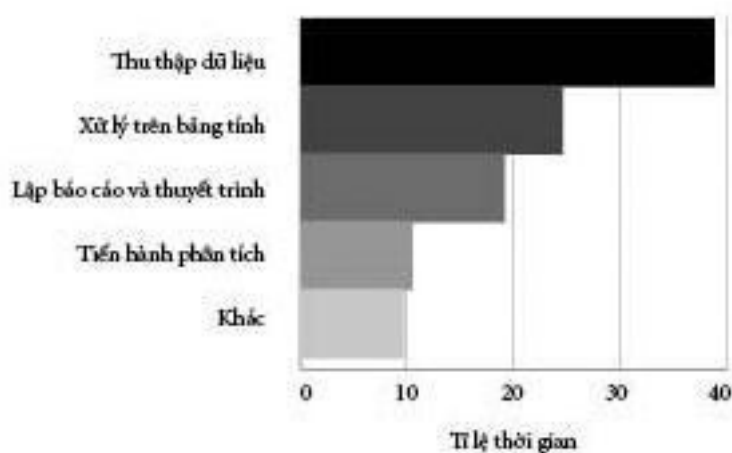
Vào tháng 10 năm 2008, khi cuộc khủng hoảng tín dụng biến thành suy thoái với quy mô toàn cầu, các công ty phải dùng đến những chiến thuật điều hành đơn giản thông thường để vượt qua giai đoạn khó khăn. Nếu công ty gặp khó khăn, cứ giảm chi phí đi công tác và đào tạo, cắt bớt ngân sách dành cho công nghệ thông tin, và không tuyển nhân viên mới. Có thể bạn sẽ nghĩ trong thời buổi có các công cụ tạo mô hình và phương thức quản lý hiện đại, chúng ta sẽ phát minh ra một cái gì đó hiệu quả hơn - không có đâu bạn.

Một trong những câu trả lời thú vị nhất xuất phát từ SAP - một công ty phần mềm rất lớn của Đức, cùng với công ty Oracle, đã chiếm lĩnh thị trường phần mềm dành cho doanh nghiệp. SAP giàu sự khi các công ty chi ra hàng triệu đôla cho công nghệ. Thực vậy, SAP là một trong những công ty hưởng lợi nhiều nhất từ quan niệm quản trị chuyên chế, vì các công ty đều muốn xây dựng những hệ thống toàn cầu, buộc mọi người phải làm việc tuân thủ theo một cách thức chung. Khi suy thoái diễn ra, các đồng tổng giám đốc (co-CEO) - Henning Kagermann và Leo Apotheker - vẫn làm theo đường lối chuẩn là không

tuyển dụng mới và cắt giảm nhân sự: “công ty đang cắt giảm nhân sự và không tuyển nhân viên mới, tất cả các vị trí đang cần tuyển sẽ bị hủy bỏ”. các chi phí liên quan đến đối tác thứ ba đều bị cắt: “Vì công ty sẽ không tuyển người mới nên phải ngưng ngay lập tức những hợp đồng với nhà tuyển dụng bên ngoài. chúng ta cũng sẽ làm tương tự với các chuyên gia tư vấn quản lý và đánh giá mức ảnh hưởng đối với các dự án đang thực hiện. Những khóa đào tạo bên ngoài sẽ bị hủy đến khi nào có thông báo mới. các cuộc họp nội bộ sẽ được tổ chức ở những tòa nhà SAP, không được phép thuê địa điểm bên ngoài”. Những chuyến công tác cũng bị giảm: “Ngưng TẤT CẢ các chuyến công tác trong tháng 10 nếu không vì mục đích gặp khách hàng... Mọi chuyến công tác không gặp khách hàng dù đã được đặt vé máy bay cũng sẽ bị hủy ngay lập tức, bất chấp có thiệt hại xảy ra”. Ở đây chẳng có gì ngạc nhiên - chỉ là cách làm dễ hiểu để quản lý chi phí trong lúc biến động. Nhưng điều thú vị nhất chính là chỉ thị ngưng mọi chi phí dành cho công nghệ thông tin. “chúng ta sẽ rà soát lại tất cả các khoản đầu tư đã hoạch định cho thiết bị công nghệ thông tin, phần cứng, phần mềm, phòng ốc, xe công ty, cũng như các dự án công nghệ thông tin nội bộ. Không được đặt mua bất cứ thiết

bị mới nào vào thời điểm này”. Tôi dám chắc công ty SAP hy vọng khách hàng của mình không có hành động tương tự. Nếu có chuyện đó thì không khác nào Honda nói họ sẽ cố dẹp bỏ việc dùng xe hơi và yêu cầu mọi người dùng phương tiện công cộng rẻ tiền hơn!

chi phí cộng dồn dành cho các bảng tính là rất cao. Trong năm 2007 và 2008, tôi cùng với bộ phận cognos của IBM thực hiện một dự án nghiên cứu hơn 100 công ty trên toàn thế giới. Một trong những câu hỏi mà chúng tôi đặt ra là: các chuyên gia tài chính sử dụng thời gian của mình như thế nào? Kết quả thật thú vị (Hình 11.1)



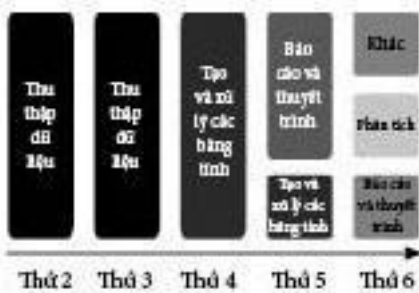
Hình 11.1: Hiệu quả sử dụng thời gian của các chuyên gia

Mỗi chuyên gia tài chính dùng là hơn 80% thời gian để thu thập dữ liệu, xử lý trên bảng tính, hoặc chuẩn bị báo cáo và thuyết trình, trong khi chỉ có 11% thời gian là để phân tích. Khá bất ngờ, phải không bạn? càng bất ngờ khi chúng ta đã trải qua hơn 25 năm đầu tư vào các hệ thống máy tính. Xem xét số liệu này theo một cách khác, ta sẽ hiểu rõ về sự lãng phí thời gian và tài năng của con người lâu nay (Hình 11.2). Thực vậy, thường thì một chuyên

gia tài chính sẽ đợi đến cuối buổi sáng ngày thứ 6 hằng tuần mới bắt đầu công việc phân tích. Với chi phí gần 100.000 đôla một năm cho các chuyên gia, việc này giống như mỗi tuần chúng ta đem một xấp tờ 100 đôla ra đốt vậy.

Hình 11.2:

Tuần làm việc của một chuyên gia tài chính điển hình



Với đa số doanh nghiệp, họ đã có sẵn những tiền đề để khắc phục vấn đề này. công nghệ được ứng dụng liên tục vào gần hết mọi việc, từ hoạch định nguồn lực doanh nghiệp, quản lý quan hệ khách hàng, quản lý dữ liệu hàng tồn kho, thương mại điện tử và ứng dụng web. Nhờ đó, phần lớn thông tin bên trong và bên ngoài đã được số hóa, giúp doanh nghiệp dễ dàng sử dụng. chưa bao giờ người ta có thể tiếp cận một cách nhanh chóng như hiện nay các thông tin về những chỉ số kinh tế quan trọng, các động lực kinh tế chính yếu, hành vi của khách hàng và hiệu quả của các chuỗi cửa hàng. Nhưng chúng ta chỉ vừa mới bắt đầu nắm bắt được việc quản lý hiệu suất công việc. Nếu có thể đưa những thông tin đa dạng này vào các quy trình quản lý hiệu suất công việc, chúng ta có thể thay đổi hoàn toàn chất lượng và tốc độ của các phát hiện quan trọng để trình lên cấp quản lý. Lợi ích thì rất rõ ràng: có thể nhận diện sớm các cơ hội và rủi ro, theo dõi được hành vi của khách hàng và nhà cung cấp và giám sát liên tục các chỉ số kinh tế quan trọng. Thay vì dựa vào những dự toán ngân sách tĩnh và các dự đoán không cập nhật, cấp quản lý có thể theo dõi hoạt động kinh doanh theo thời gian thực,

mà chỉ có cách này mới có thể tăng tốc độ ra quyết định và cải thiện niềm tin. Quả là một giấc mơ đẹp phải không?

Hiệu quả từ đầu tư cho công nghệ thông tin – Một lời nói nghịch hợp

ĐỐI VỚI NHIỀU NHÀ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP, các dự án công nghệ thông tin là những thứ họ biết chắc sẽ vừa trễ tiến độ, vừa đội ngân sách. Để đáp lại, các chuyên gia công nghệ thông tin đã nỗ lực phát triển các quy trình phức tạp để quản lý dự án, chi bộn tiền huấn luyện nhân viên IT về phương cách quản lý dự án và sử dụng những phương pháp luận phức tạp để việc hoạch định nguồn lực doanh nghiệp không biến từ một dự án thành một sự nghiệp. Và rồi chuyện gì xảy ra? công nghệ đã trở thành một phần trong công việc, đến nỗi chúng ta không thể tách rời IT ra khỏi những yếu tố liên quan đến quy trình và con người. IT không còn kiểm soát nổi các kết quả và chúng ta có thể quên đi chuyện đánh giá hiệu quả đầu tư vào công nghệ. Giống như ta không thể tách biệt giá trị của pho-mát trong pizza, hay công sức của tay trống Ringo trong ban The Beatles.

*"Họ có máy tính và có thể có những vũ khí hủy diệt hàng loạt khác."*

Janet Reno,  
nguyên Bộ trưởng  
Tư pháp Mỹ

Nhiều năm qua, đánh giá hiệu quả từ đầu tư cho công nghệ luôn là mục tiêu lớn lao của các CEO (tổng giám đốc) và CIO (tổng giám đốc thông tin). Giới quản lý và tư vấn bỏ biết bao công sức để định lượng hiệu quả mà các khoản đầu tư công nghệ mang lại, thông qua lợi nhuận của cổ đông, sức tăng trưởng doanh thu và mức cắt giảm chi phí của mỗi lần sóng công nghệ. Mỗi thế hệ công nghệ - từ siêu máy tính, đến máy vi tính cá nhân, máy chủ, phần mềm ERP và ứng dụng web - luôn hứa hẹn những lợi ích vô cùng lớn, nhưng thực tế thì không hẳn như vậy. Kết quả được công bố không tỏ ra thuyết

phục và thường là những lời chung chung về mức tăng trưởng hiệu suất và được gán cho các khoản đầu tư công nghệ. Mỗi quan hệ nhân - quả lỏng lẻo này khiến nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp thấy khó chịu. Nguyên nhân thật dễ hiểu. Với câu hỏi “Hiệu quả từ các khoản đầu tư công nghệ của chúng ta là như thế nào?” chẳng có câu trả lời nào xác đáng cả. Có hỏi cũng vô ích.

Ngày nay, chúng ta không thể nào biết rõ lợi ích của công nghệ trong bất kỳ dự án nào. Nếu không có âm nhạc thì iTunes đáng giá bao nhiêu? Nếu không có bạn bè thì Facebook sẽ ra sao? Công nghệ có sức ảnh hưởng sâu rộng và nó quyện vào các khía cạnh khác trong kinh doanh, cho nên cách nói “hiệu quả đầu tư cho công nghệ thông tin” chỉ là một cách nói đầy mâu thuẫn. Nhưng trước kia, tình hình lại khác. Trong thời kỳ đầu của công nghệ thông tin, có một sự phân định rõ ràng giữa công nghệ và các yếu tố khác trong kinh doanh. Những công việc đầu vào và đầu ra được điều tiết kỹ lưỡng, các việc bằng tay thì giao hẳn cho IT (khi đó gọi là phòng xử lý dữ liệu). Dữ liệu được nhập vào các máy trạm nối với các máy vi tính, những máy tính này nằm trong các trung tâm dữ liệu rất xa và có trang bị hệ thống tản nhiệt. Nhưng với sự xuất hiện của máy vi tính cá nhân, web và thiết bị không dây, ranh giới từng rất rõ ràng giữa con người và công nghệ đã bị xóa bỏ.

Dĩ nhiên, có một cách lý giải khác giúp chúng ta hiểu rõ hơn. Nhiều khoản đầu tư công nghệ đã không mang lại lợi ích như mong muốn, không phải vì công nghệ không đạt yêu cầu, mà vì thiết kế kém, quản lý dự án không hiệu quả, và huấn luyện sử dụng không đến nơi đến chốn. Như đã bàn, đầu tư quá nhiều chỉ giúp tự động hóa các quy trình kém hiệu quả, hoặc tạo nên các chức năng quá hiện đại đến nỗi không ai biết cách dùng. Có bao nhiêu tính năng trong phần mềm Microsoft Excel mà người dùng bình thường biết cách sử dụng, hoặc biết chúng có tồn tại trong Excel? Hiệu quả đầu tư vào công nghệ tối đa chỉ ngang với giá trị sử dụng của công nghệ ấy. Ví dụ, hệ thống định vị toàn cầu GPS chỉ có giá trị nếu bạn biết áp dụng những chỉ dẫn của hệ thống. Công nghệ có thể có hoạt động hoàn hảo, nhưng chưa chắc bạn đã

khai thác được giá trị của nó.

Như vậy thì làm sao đánh giá được các khoản đầu tư vào công nghệ thông tin? Trước hết, chúng ta phải từ bỏ ý tưởng về các dự án công nghệ thông tin - bây giờ không còn những dự án ấy nữa. chỉ có những dự án tạo ra cái mới, hoặc cải thiện những gì hiện có, mà công nghệ là một phần trong dự án - có thể đó là những sản phẩm hiện đại, dịch vụ khách hàng tốt hơn, hoặc đội ngũ nhân viên giỏi hơn. Vì vậy, để đánh giá được hiệu quả đầu tư cho công nghệ, chúng ta xem xét tổng các khoản đầu tư với tổng giá trị đạt được, không quan tâm đến bản chất từng phần nhỏ.

Ví dụ, chúng ta hãy đánh giá khoản đầu tư cho một hệ thống mới quản lý quan hệ khách hàng (cRM). Với một hệ thống như vậy, người ta thường mong chờ hiệu quả được thể hiện qua mức hài lòng của khách hàng được nâng cao, khiến khách hàng duy trì và/hoặc sử dụng các sản phẩm và dịch vụ, và công ty cũng có điều kiện chú trọng vào nhu cầu của khách hàng. Nhưng việc áp dụng hệ thống mới chỉ là một yếu tố để đạt được toàn bộ giá trị. Hiệu quả sẽ không được tối đa hóa nếu chúng ta chỉ có thông tin chi tiết về khách hàng, mà thiếu những nhân viên dịch vụ khách hàng được đào tạo bài bản để biết cách khai thác thông tin ấy, hoặc nếu không cung cấp cho nhóm kinh doanh/phát triển sản phẩm những thông tin đáng giá thu được từ hệ thống cRM này.

Một cách khác hiệu quả hơn để đánh giá các lợi ích là tìm hiểu giá trị của từng yếu tố lợi ích. Với ví dụ trên, để đánh giá, ta sẽ tìm hiểu ba yếu tố: (i) những lợi ích từ bản thân công nghệ, như việc hợp nhất dữ liệu, rút ngắn thời gian xử lý và giảm thiểu sai sót khi nhập liệu; (ii) giá trị của các quy trình mới, hoặc cải tiến, nhằm khai thác những phát hiện quan trọng từ thông tin khách hàng, chẳng hạn cung cấp thông tin chính xác hơn cho nhóm kinh doanh, để họ ký được nhiều hợp đồng hơn, hoặc cung cấp cho nhóm phát triển sản phẩm để họ cải tiến và thiết kế sản phẩm tốt hơn; (iii) nâng cao



năng suất làm việc của nhân viên qua việc huấn luyện họ nắm bắt thông tin khách hàng để phục vụ tốt hơn, hoặc tận dụng cơ hội kinh doanh mới với khách hàng hiện tại.

Tóm lại, khi tính toán hiệu quả đầu tư công nghệ, ta phải tính thật đơn giản. Nhiều kết quả đầu tư phải cần tới tiền sĩ mới tính được - nhưng như thế chỉ khiến mọi người càng thêm ngờ vực mà thôi.

Giả dụ bạn có 100 triệu đôla doanh thu; chi phí hàng bán (COGS) là 55 triệu đôla; chi phí bán hàng, hành chính (SG&A) là 20 triệu đôla. Nếu hiệu quả đầu tư cho công nghệ chỉ được 5% so với COGS và 10% của SG&A, thì cơ hội lợi nhuận được cộng dồn là 4,75 triệu đôla. Nếu tỉ lệ giữa thị giá và lợi nhuận là 1/12, thì kết quả là sẽ tạo ra được hơn 57 triệu đôla về mặt lợi nhuận cho các cổ đông. Một kết quả không tệ để quan tâm nhiều hơn đến đầu tư cho công nghệ.

Thời phồng và thực tế

**BẠN HÃY HÌNH DUNG RA QUANG CẢNH NÀY:** CEO đi tới đi lui trong phòng họp, tay cầm một báo cáo dày cộm. Ông nhìn dàn quản lý của mình một cách nôn nóng và nói: “các anh chị đã đọc báo cáo này rồi. các chuyên gia hàng đầu; hai triệu đôla; tư duy chiến lược thuần túy. Điều này có thể giúp chúng ta đi trước vài năm. Ban giám đốc rất hào hứng. Tôi cũng hào hứng. Một kế hoạch tuyệt vời. có một câu hỏi là: Với trình độ công nghệ của chúng ta hiện nay, liệu có làm được không?” Từ năm chiếc ghế, câu trả lời là “không”. Vị tổng giám đốc có vẻ thất vọng, nhưng không hề ngạc nhiên.

Nhiều năm qua, công nghệ đã được thổi phồng quá mức thực tế. Những năm 1980, các hệ thống thông tin cao cấp và các hệ thống hỗ trợ quản lý đã làm le cách mạng hóa ngành quản lý. Đến những năm 90, chúng ta có các hệ dữ liệu *data warehouses*, máy chủ - máy trạm, phần mềm ERP, và thứ nổi đình nổi đám nhất - web. Thật tức cười, câu chuyện tôi kể trên không phải là cuộc

hợp thật sự, mà là nội dung một quảng cáo trên truyền hình cho hãng IBM trong năm 2002. Nó phản ánh chính xác sự thất vọng của ban giám đốc về khoảng cách giữa lời hứa của công nghệ và thực tế. Bạn thừa sức đoán được, tôi không ưa những thứ thời thượng về quản lý, những thông lệ hay nhất và tất cả những gì được rêu rao là nghiệp vụ quản lý hiện đại, cho nên bạn hãy chuẩn bị đón nhận sự bất ngờ. Ngày hôm nay, lần đầu tiên từ khi tôi vào học ngành máy tính ở Đại học Leeds năm 1980, sự cường điệu về tiềm năng của công nghệ đã không còn tách rời thực tế. Mấy năm qua, phần cứng, phần mềm và công nghệ mạng đã hòa hợp đến độ giờ đây bạn có thể làm bất cứ điều gì bạn muốn. Bản thân công nghệ không còn là vấn đề nữa - chính chúng ta mới là vấn đề.

Hay nhưng vô nghĩa

30 NĂM QUA ĐÚNG LÀ THỜI ĐẠI CỦA MÁY TÍNH. Nói cụ thể hơn, sự kết hợp của phần cứng, phần mềm và viễn thông đã làm biến đổi cuộc sống chúng ta. chúng ta sẽ ra sao nếu không có điện thoại di động và internet? con cái của chúng ta sẽ như thế nào nếu không có Facebook, Twitter và nhắn tin?

Với sự bùng nổ về công nghệ như vậy, luôn luôn có nguy cơ người ta tạo ra các sản phẩm hoặc ứng dụng hấp dẫn nhưng vô bổ. cuối thập niên 1990, công ty Pets.com trở thành một trong những công ty kinh doanh trên mạng nổi tiếng nhất trong một lĩnh vực cực kỳ nóng bỏng. Sản phẩm găng tay hình con thú được tung ra vào tháng 8/1998 đã trở thành hiện tượng quảng cáo trong dịp lễ diễu hành vào lễ Tạ ơn của Macy's. Nhưng họ lại không thành công như thế. Thức ăn dành cho thú cưng bán trên mạng không phải là sản phẩm thành công, và Pets.com đi từ sáng tạo đến phá sản chỉ trong hơn hai năm - từ một công ty mới lên sàn Nasdaq thành phá sản chỉ trong chín tháng. Những ý tưởng tôi vẫn cứ ra đời. Năm 2008, Facebook đưa ra một ứng dụng cho phép người dùng có thể đặt bánh pizza trước cả ba tuần! còn tôi, tôi sẽ bỏ sung cả các ngọn nến điện, những bộ đun nước xốt, và chức năng xem

phim trên màn hình 2 inch, nhưng chắc phải có ai đó đánh giá máy thứ này chứ!

Vào năm 1986, tôi đã rút ra được bài học về những thứ công nghệ nghe rất hấp dẫn nhưng vô bổ. Khi ấy tôi đang làm việc với một công ty kinh doanh chứng khoán rất phát đạt tại London, công ty này đang làm ăn rất mạnh trong lĩnh vực mua bán cổ phiếu và quyền mua cổ phiếu do các công ty Nhật phát hành. Thời gian đó, nền kinh tế Nhật đứng nhất thế giới và các công ty Nhật dùng thị trường toàn cầu để tăng vốn. Cho nên buôn bán chứng khoán là một trong những ngành nặng về công nghệ nhất thế giới - tốc độ và thông tin trên hết.

Thời gian đó, rất ít dịch vụ thông tin tài chính lớn cung cấp thông tin kịp thời và thấu đáo về các công ty Nhật. Giới mua bán chứng khoán phải dựa vào các dịch vụ thông tin của Nhật, mà những dịch vụ này nhắm vào giới mua bán của Nhật và họ đưa tin bằng tiếng Nhật. Một vài dịch vụ cung cấp bản dịch tiếng Anh sau đó 15 đến 20 phút. Nhưng trong thế giới mua bán chứng khoán chớp nhoáng như thế, nhận thông tin trễ như vậy không khác nào đấu với Tiger Woods bằng gậy cán gỗ.

Giới buôn chứng khoán từ phía khách hàng của chúng tôi nhận ra một cơ hội: họ sẽ khai thác khoảng thời gian trễ từ lúc đưa tin tiếng Nhật đến lúc có bản dịch tiếng Anh. Họ có thể giành được lợi thế cạnh tranh quan trọng nếu có được bản dịch tiếng Anh trước các đối thủ. Nhà cung cấp dịch vụ thông tin cho biết phải mất từ ba đến năm năm mới có dịch vụ dịch Nhật - Anh tức thì. Có được thông tin này, công ty khách hàng của tôi bắt đầu một dự án phát triển một hệ thống máy tính trong công ty, để dịch tiếng Nhật sang tiếng Anh chỉ sau 30 đến 45 giây. Chi phí vào khoảng 3 triệu bảng Anh (gần 4,8 triệu đôla vào thời điểm đó). Nếu so với khoảng trễ tới 15 phút trên thị trường thì lợi ích thu được từ hệ thống sẽ vô cùng lớn. Tôi ngồi đó và thấy ấn tượng trước phương án tuyệt hảo, nhưng có gì đó khiến tôi bất an.

Đây có phải là câu trả lời hay nhất?

Chúng tôi hỏi vài câu và nhóm kinh doanh chứng khoán trả lời rằng, khi có tin bằng tiếng Nhật, một đồng nghiệp nói tiếng Nhật của họ sẽ để ý và nói lớn cho bất cứ ai cần biết tin này. Với những tin quan trọng thì cách này có hiệu quả, nhưng những người kinh doanh chứng khoán nói được tiếng Nhật này không có đủ thời gian hay kiến thức để làm như vậy cho tất cả các công ty mà mỗi người đang theo dõi. Thế là chúng tôi tóm tắt vấn đề như sau: “cái mà ta cần không chỉ là một bản dịch tiếng Anh nhanh hơn, mà còn là một cơ chế làm nổi bật các tin liên quan trực tiếp tới các công ty mà các anh đang theo dõi”. Nhóm kinh doanh chứng khoán đồng ý và chúng tôi đề nghị một giải pháp khác. Thay vì lập ra một hệ thống máy tính tốn kém, họ nên thuê hai, ba sinh viên thông thạo nhất hai ngôn ngữ Anh - Nhật. Bố trí họ ngồi trong phòng kinh doanh có máy tính nối với dịch vụ thông tin tiếng Nhật. Nói rõ cho những sinh viên ấy biết về những công ty mà mỗi nhà kinh doanh đang theo dõi, và khi thấy có tin đáng chú ý, họ có thể báo ngay cho người đó. Như vậy, các chuyên gia kinh doanh chứng khoán có thể nhận bản dịch nhanh hơn, chọn lọc hơn và thích hợp hơn với nhu cầu của từng người mua chứng khoán, và không tốn đồng xu nào để mua hệ thống máy tính mới. Và một điểm hay nữa là, giải pháp này có thể thực hiện nhanh chóng.

Ba tuần sau, hai sinh viên mới tốt nghiệp ngành kinh tế, nói được tiếng Nhật, đã được tuyển dụng, và công ty đã vượt lên dẫn đầu trên thị trường. Ban giám đốc ước tính giải pháp này đã đem lại gần 4 triệu bảng Anh lợi nhuận trong năm đầu, chi phí hằng năm khoảng 150.000 bảng. Tinh thần của câu chuyện này là: công nghệ không có lỗi - nhưng không phải lúc nào đó cũng là câu trả lời tốt nhất.

Bước tiến của khả năng xử lý theo thời gian thực

NGÀY 5 THÁNG 9 NĂM 1951, người ta bắt công tác cho để chạy LEO - tức Lyons Electronic Office, phần mềm kinh doanh đầu tiên - đây là chương

trình đánh giá các cửa hàng bánh. Thời đại của điện toán doanh nghiệp bắt đầu, không phải ở California mà ở trong một công ty làm bánh bình thường ở Anh. Chỉ hơn hai năm sau, Lyons đã tự động hóa quy trình tính lương nhân viên, giảm thời gian tính toán từ hơn 8 phút xuống còn 1,5 giây. Kể từ đó, thế giới đã biến đổi không ngừng.

Chúng ta không thể phủ nhận sự tiến bộ không ngừng của công nghệ. Vô số ứng dụng thời gian thực cho phép giao dịch tức thì trong suốt 24 giờ một ngày trên khắp thế giới. Nhưng có một lĩnh vực quan trọng mà sự thay đổi diễn ra rất ít, ít tới mức bất ngờ. Đó chính là cách thức chúng ta hoạch định, dự đoán, báo cáo và kiểm soát hoạt động kinh doanh. Quyển sổ cái thì được đóng lại theo từng tháng; các tài khoản được cân đối theo một lịch trình định sẵn; kế hoạch và dự toán ngân sách thì được lập ra hằng năm; những dự đoán thì cập nhật theo quý; và hiệu suất kinh doanh được báo cáo hằng tháng.

Tuy đã có những tiến bộ vượt bậc về tự động hóa cho các tác vụ kế toán, và hầu như công ty nào cũng dùng một bộ phần mềm gồm nhiều ứng dụng tài chính (vài công ty còn dùng nhiều bộ khác nhau!), nhưng tính chất xử lý công việc thì vẫn gắn chặt vào một quyển lịch kế toán không liên quan - hoặc liên quan rất ít - đến bản chất kinh doanh theo thời gian thực của hầu hết mọi doanh nghiệp. Vào những lúc thời cuộc êm ả, ta có thể ghi nhận các giao dịch trước, rồi mới xác thực sau đó, khi mọi chuyện đã kết thúc ổn thỏa. Những máy tính đầu tiên hoạt động hiệu quả hơn nhiều khi các giao dịch được tập hợp theo nhóm để khai thác thế mạnh của máy tính lặp đi lặp lại một tác vụ. Cách này phù hợp với quan điểm của kế toán vốn xét tình hình kinh doanh theo định kỳ cố định theo tháng, theo quý và theo năm. Trong nhiều thập kỷ, quy trình xử lý theo nhóm phát huy tác dụng tốt, nhưng đến những năm 1980 thì bắt đầu có nhiều thay đổi. Quá trình toàn cầu hóa diễn ra nhanh hơn khi các nền kinh tế Nhật Bản, Hàn Quốc và các nước châu Á khác mở rộng hoạt động trên toàn cầu. Các công ty đa quốc gia như Coca-Cola, Siemens, Procter and Gamble và Toyota, bắt đầu mở rộng thị phần toàn

cầu thực sự. Viễn thông thế giới nhẹ nhàng bước vào thực tế đời sống; điện toán chuyển từ các siêu máy tính thành máy tính mini và máy để bàn. Những năm 1990 sự thay đổi càng ráo riết khi các mạng máy tính đóng vai trò quan yếu và internet trở thành tài sản không thể thiếu cho thương mại toàn cầu. Thời gian thực cũng có nghĩa là mua thời gian. Thay vì đợi các báo cáo hằng tháng hay dự báo hằng quý, các công ty cần trao đổi thông tin quan trọng gần như tức thời với các nhân vật có quyền ra quyết định. Thông tin, tin tức cập nhật và phân tích - nếu được chuyển đến đúng chỗ - có thể giúp đưa ra các quyết định nhanh chóng và đáng tin cậy. công nghệ có thể làm được như thế. các quy trình của bạn có thể làm được không?

## Phá vỡ rào cản

“CHÚNG TA ĐANG TRIỂN KHAI CÔNG NGHỆ HIỆN ĐẠI NHẤT. Hạ tầng của chúng ta được xây dựng theo mô hình ISO bảy lớp, dùng nhiều giao thức chuẩn như Tcp/IP, 802.1(b), và X.25. cấu hình WAN/LAN của chúng ta tối ưu hóa hiệu suất và tình trạng dư thừa nhờ cải thiện khả năng sử dụng bộ công cụ tốt nhất, gồm có ETL, RDMS, MOLAP và ROLAP, SQL, và XML. Tất cả được gói trong một môi trường có khả năng chịu lỗi, hoạt động 24/7, với nhiều phương án dự phòng và xử lý sự cố”.

Đọc đoạn trên, bạn thấy rõ nghĩa không? Từ khi chuyên gia lập trình đầu tiên viết ra vài dòng mã, ngôn ngữ IT, nổi bước ngôn ngữ của tài chính, làm chúng ta thấy rối rắm thay vì sáng tỏ. Tới những năm 1980 thì điều này vẫn không can hệ gì nhiều, vì các máy tính phần lớn được tách rời khỏi thế giới thực và nằm trong những trung tâm dữ liệu lớn, ít ai được tiếp cận. Nhưng vào năm 1981, máy vi tính cá nhân (Pc) xuất hiện, tạo nên một động lực phát triển quan trọng. Khi Pc được sử dụng rộng rãi, nhiều công việc xử lý được chuyển từ các trung tâm dữ liệu xa xôi với các chuyên gia lập trình râu ria rậm rạp, đang toát mồ hôi, đến bàn làm việc của nhân viên văn phòng. Tiêu biểu của IT bấy giờ là máy để bàn, sau đó là máy tính xách tay, và đến hôm

nay là vô vàn thiết bị không dây.

cùng lúc với việc máy tính được dùng rộng rãi, khoảng cách ngôn ngữ giữa “dân kỹ thuật” và “người dùng” cũng lớn hơn. Xuất hiện những cách diễn đạt phức tạp trong thiết kế và phát triển hệ thống, và dự án nào cũng có một phần quan trọng là xác định yêu cầu của người dùng. Nhưng tiếc là mọi nỗ lực rút ngắn khoảng cách đó chỉ khiến cho các dự án IT hoàn thành chậm, vượt mức ngân sách và người dùng thì thấy choáng váng, khó hiểu.

Dần dần, độ phức tạp ấy tăng lên khi mạng máy chủ - máy trạm, phần mềm ERP và ứng dụng internet ra đời. Trễ tiến độ, vượt ngân sách và không đáp ứng yêu cầu - đây không còn là nỗi lo của các phòng ban nữa, mà đã trở thành một vấn đề lớn của doanh nghiệp mà các khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và giới truyền thông đều thấy. Những công ty công nghệ thông tin đã cố cải thiện, nhưng nhiều công ty vẫn không thể duy trì được quan hệ kinh doanh. Vậy làm thế nào để chấn chỉnh lại chuyện này ở bộ phận công nghệ thông tin trong công ty của bạn? Điểm cốt yếu chính là tìm người lãnh đạo phù hợp. Xưa nay, nhiều công ty xem IT chỉ là một bộ phận kỹ thuật và đưa kỹ thuật viên vào vị trí lãnh đạo, thay vì đưa các nhà quản lý hiểu biết kinh doanh; hoặc IT được xem như bộ phận hỗ trợ từ phía sau, cho nên rất thích hợp được một quản lý cấp cao nào đó sắp về hưu đứng ra lãnh đạo. Nhưng với hoàn cảnh hiện tại, một giám đốc thông tin (CIO) chủ yếu phải có những kỹ năng như mọi nhà điều hành khác: khả năng lãnh đạo, quản lý nhân tài, nhạy bén về tài chính, khả năng đàm phán, quyết đoán, suy nghĩ sâu sắc và biết quan tâm đến khách hàng. Kiến thức chuyên sâu không phải là yếu tố ưu tiên cao.

Ngày nay, quản lý công nghệ thông tin là một vai trò quản lý, chứ không phải vai trò kỹ thuật. Hầu hết các phần mềm hiện nay được phát triển riêng lẻ - chiếm một phần rất nhỏ trong kinh nghiệm của các nhóm IT trong doanh nghiệp. Khi công nghệ phát triển ngày càng phức tạp và quan trọng, các

công ty cũng nhận ra rằng không nên cố vận hành mọi hệ thống máy tính và thông tin bên trong công ty. chỉ riêng việc tuyển dụng nhân sự có kỹ năng phù hợp và duy trì kỹ năng của họ cũng đã quá tốn kém rồi. Thế là nhiều hoạt động IT được thuê ngoài, còn nhóm IT trong công ty chỉ đóng vai trò quản lý nhà cung cấp và khách hàng. Họ tập trung đưa ra các tiêu chuẩn, xác định nhu cầu công ty, đánh giá các phương án cung ứng và quản lý việc giao nhận dịch vụ. Nếu IT giữ đúng vai trò là một tổ chức giao nhận dịch vụ sớm chừng nào thì chúng ta có thể tìm ra được giá trị đúng đắn sớm chừng ấy.

TẠI SAO LẠI CỐ ĐỊNH CÁC CHI PHÍ TRONG KHI DOANH THU LUÔN THAY ĐỔI?

TRẢ LƯƠNG CHO NHÂN VIÊN NGỒI KHÔNG, chi tiền mua những dịch vụ không cần đến, hay ký kết các hợp đồng dài hạn với giá cố định khi lợi nhuận thu lại không chắc chắn - tất cả những chuyện này thật phi lý. Nhưng hầu như công ty nào cũng đều làm như thế. Nhiều doanh nghiệp đã quyết định làm vậy một cách có ý thức và hệ quả càng trở nên thảm hại. Quá trình toàn cầu hóa, cạnh tranh, sự bấp bênh và tính bất ổn của thị trường cộng lại làm cho doanh thu trở thành một giá trị ngày càng thay đổi (và đáng giá). Trong lúc thị trường ngày càng bất ổn, nhiều công ty đã thành công trong việc chuyển những biến phí trước đây thành các định phí. Điều này đúng khi doanh thu tăng - suy cho cùng, nếu không tốn thêm gì cả mà lại kiếm được thêm một đôla lợi nhuận thì lãi ròng càng cao. Nhưng ngay khi lợi nhuận có chiều hướng giảm thì vấn đề trở nên nhức nhối. có hai yếu tố chính trong việc quy đổi chi phí: thay thế chi phí lao động khả biến bằng chi phí công nghệ bất biến, và biến đổi chi phí lao động khả biến thành chi phí lao động bất biến bằng nhiều lần thương lượng hợp đồng liên tiếp.

Không ai còn nghi ngờ về tác động to lớn của công nghệ máy tính và truyền thông đối với kinh tế trong hơn 40 năm qua. công nghệ đã thay đổi những ngành lâu đời và tạo ra nhiều ngành mới. Xét về chi phí, công nghệ mới đã giúp giảm chi phí đáng kể vì nó có thể xử lý nhiều giao dịch hơn so với con



người. Hiệu ứng đơn giản này đã thúc đẩy tăng năng suất và qua đó thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Nhưng khi thị trường rơi vào bất ổn, có một mặt trái. Trước khi tự động hóa ra đời, nếu hoạt động kinh doanh giảm 10%, doanh nghiệp đó chỉ đơn giản giảm 10% nhân lực và giữ mức chi phí thích ứng, nhưng sẽ khó mà “sa thải” một máy chủ hoặc một siêu máy tính. Nói cách khác, công nghệ có thể xử lý một triệu giao dịch với chi phí bằng một ngàn giao dịch, và nói ngược lại cũng đúng: xử lý một ngàn giao dịch thì chi phí không khác một triệu giao dịch.

Hiệu ứng thứ hai là, ở nhiều ngành có xu hướng người lao động mặc cả với giới quản lý để đảm bảo lương bổng và quyền lợi mà không màng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh. Có thể thấy rõ xu hướng này trong ngành công nghiệp xe hơi và hàng không, những ngành đã phải chịu cảnh lợi nhuận bấp bênh trong những năm gần đây. Hai ngành này phải chi ra hàng tỉ đôla để tái cấu trúc, mà trọng tâm vẫn là biến chi phí lao động trở lại thành chi phí khả biến.

### Mythbuster Wisdom: Một bài học từ lịch sử nước Anh

Chúng ta có thể nhìn rõ những hệ quả kinh tế trầm trọng khi phải xử lý chi phí lao động bất biến qua tình hình nước Anh trong thập niên 70 của thế kỷ XX. Từ khi Đế chế Thế chiến kết thúc, hàng loạt ngành kinh tế chủ chốt được quốc hữu hóa. Đầu những năm 1970, British Airways, British Telecom, British Gas, British Leyland (gần như toàn bộ ngành công nghiệp xe hơi của Anh, gồm Rover, Austin, Morris, Jaguar, Triumph, Mini và

Land Rover), và Rolls Royce (công ty sản xuất động cơ máy bay, không phải xe hơi) - tất cả đều thuộc về chính phủ và hoạt động với những hợp đồng lao động ràng buộc, với mức tuyển dụng và tiền công cố định. Kết quả là nền kinh tế Anh sụp đổ hoàn toàn. Tôi vẫn còn nhớ rõ phần lớn nước Anh làm việc 3 ngày một tuần, tôi phải làm bài tập dưới ánh nến vì công nhân ngành điện đình công, tự nướng bánh mì vì thợ làm bánh cũng đình công, và tự đem rác đi đổ vì công nhân vệ sinh cũng đình công! Vào năm 1976, Bộ trưởng Tài chính Anh “khúm núm” đến Quỹ Tiền tệ Thế giới (IMF) để xin được giúp đỡ, như một cảnh tượng tiên tri cho các vụ bảo lãnh ngành ngân hàng và xe hơi vào cuối năm 2008. cuộc khủng hoảng đã mở đường cho bà Margaret Thatcher nhậm chức năm 1979 và bắt đầu cải tổ triệt để nền kinh tế Anh. Khi đó, chẳng có ngành công nghiệp xe hơi, chẳng có ngành khai mỏ, và bà cũng cho tư nhân hóa hầu như tất cả các ngành quốc doanh khác. Nước Anh lại trở thành nền kinh tế dựa trên chi phí khả biến.

Trong nhiều thập niên, việc tái thương thảo hợp đồng lao động trong ngành công nghiệp xe hơi diễn ra theo phong cách ngoại giao thời chiến tranh Lạnh. Ban giám đốc và người lao động cùng tham gia một trận chiến bán công khai để bảo vệ quyền lợi của mình. Ban giám đốc thì viện đến sự bất

hợp lý và các ràng buộc, còn người lao động thì nhắc đến doanh số tăng, lợi nhuận tăng, và nhất là tiền lương của cấp quản lý, khi họ đấu tranh để đòi mức lương thỏa đáng. Trong hơn 30 năm, người lao động thường thắng. Các hợp đồng có thêm nhiều cam kết và điều khoản đặc biệt, không chỉ cho lúc làm việc mà cho cả lúc nghỉ hưu. Đến cuối những năm 1960, công nhân ngành xe hơi đã ở đỉnh cao của nền sản xuất. Họ được trả lương cao, được chu cấp đầy đủ cả lúc làm việc và khi hưu trí, họ khiến nhiều người phải ghen tỵ. Nhưng rồi thời cuộc thay đổi. Sức tăng trưởng 50 năm của ngành xe hơi Mỹ đang đến hồi kết thúc. Mọi gia đình Mỹ đều có ít nhất một chiếc xe hơi, nếu không phải là hai chiếc; các đối thủ cạnh tranh Nhật đang đánh bại Mỹ về giá thành, mức tiết kiệm nhiên liệu và trên hết là chất lượng. Xăng không còn rẻ nữa vì OPEC đã làm khó.

Mặc kệ những thách thức trên, công nhân ngành xe hơi không bị ảnh hưởng gì. Dù xe có được sản xuất hay không thì tiền công vẫn được đảm bảo. Trong 30 năm sau đó, General Motors, Ford và Chrysler đã trả một giá rất đắt vì đã biến chi phí khả biến lớn nhất của họ thành chi phí bất biến. Đến năm 2007, ở công ty General Motors, hơn 1.600 đôla trong chi phí sản xuất một chiếc xe là để lo cho phúc lợi y tế và hưu trí của những công nhân trước đó và hiện tại - các đối thủ cạnh tranh nước ngoài của họ không vướng gánh nặng này. Thêm vào đó, các điều khoản khác trong hợp đồng, như nội quy làm việc, lương nghỉ phép... làm tăng thêm 630 đôla nữa, rồi tiền lương cho những thành viên công đoàn không làm việc là 350 đôla. Phải trả cái giá đó là quá ghê gớm. Thị phần Mỹ giảm từ hơn 60% xuống dưới 25% và vẫn còn chiều hướng giảm. Tiếp đó, cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu đã chôn vùi cả một công ty xuống vực phá sản, khiến chính phủ phải ra tay giải cứu của chính phủ để chính người dân Mỹ nắm 60% tài sản của GM, một công ty từng lớn nhất thế giới.

Mythbuster Wisdom: General Motors - 30 năm trượt dốc

1979: tổng số nhân viên của GM trên toàn thế giới là 853.000; năm 1980, GM lỗ 763 triệu đôla, lần lỗ đầu tiên từ năm 1921.

Năm 2008: tổng nhân viên toàn cầu của GM là 235.000; tổng thua lỗ trong năm 2007 và 2008 là 68,6 tỉ đôla.

Sau nhiều năm tăng trưởng hợp lý, doanh số xe hơi của Mỹ đã đạt mức cao nhất là 17,3 triệu chiếc vào năm 2000. Ba năm sau đó, họ giảm đều xuống còn 16,6 triệu chiếc vào năm 2003, với mức giảm khiêm tốn 4%. Nhưng lợi nhuận của GM và Ford giảm đến 26%. Doanh số sau đó khá dần lên, đạt mức 17,1 triệu chiếc trong năm 2007, nhưng rồi suy giảm nghiêm trọng vì giá xăng tăng lên 4 đôla/galông và kinh tế Mỹ rơi vào suy thoái. Doanh số xe hơi giảm xuống dưới mức 14 triệu chiếc - giảm 18% trong một năm. chúng ta có thể đoán được lợi nhuận ảnh hưởng như thế nào. GM ghi nhận lỗ 32 tỉ đôla trong năm 2008, trong khi Ford (không nhận sự giúp đỡ từ chính phủ) đã lỗ 14,6 tỉ đôla.

chi phí trả cho công nhân nhân rồi thông qua ngân hàng nhân dụng (*job bank*) là rất lớn đối với các công ty xe hơi của Mỹ. Theo một hợp đồng bốn năm ký vào năm 2003 với Hiệp hội công nhân sản xuất xe hơi Mỹ, số tiền cung cấp cho ngân hàng nhân dụng là 2,1 tỉ đôla với GM, gần 1 tỉ với Ford và gần 450 triệu với Daimler chrysler. Thật là những “việc làm” hậu hĩnh nếu có được. Tháng 1 năm 2009, Hiệp hội công nhân sản xuất xe hơi Mỹ cuối cùng cũng đồng ý chấm dứt ngân hàng nhân dụng ở General Motors, nơi nhân công nhân rồi cũng hưởng gần như đầy đủ lương và phúc lợi. Vào thời điểm đó, có đến 1.600 người ngồi không hưởng lương.

Tuy không rõ rệt như ngành xe hơi, nhưng tình hình ở ngành hàng không

cũng tương tự. Suốt những năm 1950 và 1960, ngành hàng không phát triển mạnh mẽ, và các nhóm lao động có tổ chức tốt, nhất là các nhóm của phi công, đã có được những hợp đồng đáng giá. Những năm 70, chi phi nhiên liệu tăng nhanh và chính phủ không còn điều tiết thị trường Mỹ nữa. Giá cả giảm, cạnh tranh gay gắt, nhưng chi phí lao động vẫn giữ nguyên. Có lẽ cái nguy hại hơn trong thời gian ngắn chính là những ràng buộc chặt chẽ trong hợp đồng về vai trò lao động và mức tuyển dụng. Những đối thủ cạnh tranh mới, như Southwest, đã khai thác thành công những điểm cứng nhắc này để đưa ra một mô hình cạnh tranh mới hướng đến sử dụng lao động linh hoạt hơn. Cảnh tượng phi hành đoàn lau chùi máy bay hoặc giúp sắp xếp hành lý trở nên phổ biến - nhưng không hề thấy ở các hãng hàng không lâu đời. Sự cứng nhắc trên là một yếu tố góp phần đẩy hàng loạt hãng hàng không đến chỗ chết, như Braniff, TWA, Pan Am và Eastern, hoặc lâm cảnh phá sản, như United, Delta, Northwest, continental (hai lần) và USAirways - trong 20 năm qua.

Như tờ *Wall Street Journal* bình luận vào tháng 7/2009: “Điều hành một hãng hàng không là một trong những cách chắc chắn để mất tiền”. Từ 1980, doanh thu của các hãng hàng không trên thế giới đã tăng từ mức hơn 87 tỉ đôla lên hơn 450 tỉ vào năm 2006. Điều này đã tạo nên một mức tăng trưởng gộp hằng năm khá ấn tượng: 10,1%, vượt xa nhiều ngành khác. Cho dù tăng trưởng doanh thu cao như thế, ngành này vẫn không thu được đồng nào trong suốt khoảng thời gian ấy, với tổng lỗ nhiều hơn tổng lãi đến 8 tỉ đôla. Nhìn vào chiều hướng tăng trưởng trên biểu đồ, ta thấy được ảnh hưởng của các chi phí cố định (xem Hình 11.3). Lợi nhuận phát sinh tốt từ 1986 đến 1990, thậm chí còn tốt hơn những năm bùng nổ từ 1997 đến ngày 11/9.



**Hình 11.3:** Lợi nhuận hằng năm của các hãng hàng không

Nguyên: Hiệp hội Vận tải Hàng không

Vừa tức cười vừa buồn khi hai ngành công nghiệp lớn đại diện cho sức tăng trưởng kinh tế Mỹ lại trở thành biểu tượng cho nguy cơ do không biết thích ứng với thế giới hiện đại.

Khi công ty ăn nên làm ra thì cố định các chi phí khả biến là điều rất tốt. Vì dự đoán trước được nhiều thứ nên ta có thể hoạch định và đánh giá rủi ro tốt hơn. Nhưng khi tăng trưởng chậm, hoặc các chi phí khác thay đổi đáng kể, thì rủi ro sẽ nhiều hơn lợi ích. Chỉ cần tốc độ tăng trưởng giảm đi một chút thôi thì các chi phí cố định sẽ trở thành gánh nặng khôn lường.

cả hai ngành xe hơi và hàng không đều gieo những hạt giống đại họa về chi phí bất biến trước khi IT trở nên quan trọng. Từ năm 1980, chi phí dành cho IT trở thành khoản mục tăng nhanh nhất đối với phần lớn các doanh nghiệp. Theo Gartner Group, tổng số tiền dành cho IT trên toàn cầu năm 2008 là khoảng 3.400 tỉ đôla, gần bằng GDP của Đức, nền kinh tế lớn thứ tư trên thế giới.

Không có gì lạ khi các công ty áp dụng nhiều công nghệ phải chi ra hơn 10% lợi nhuận để đầu tư vào IT, và con số này ngày càng tăng. Trong những năm đầu, các khoản đầu tư vào công nghệ chỉ dừng lại ở chuyện mua sắm hoặc tạo dựng. các công ty chi bộn tiền cho IBM và nhiều công ty khác để mua phần cứng và tuyển dụng vô số lập trình viên để phát triển và cập nhật phần mềm. Đến những năm 1980, phần mềm ứng dụng thương mại đầu tiên ra đời và các công ty không cần soạn phần mềm theo nhu cầu riêng nữa. công nghệ khi ấy được dùng khắp công ty do máy tính cá nhân và mạng lên ngôi. Quá trình tự động hóa việc xử lý các giao dịch đã làm giảm đáng kể các chi phí, và cho phép doanh nghiệp cắt giảm hàng triệu nhân viên văn phòng, và tăng trưởng vượt bậc mà không cần tuyển dụng nhiều nhân viên mới.

Nhưng sự chuyển đổi này có nghĩa là, lúc trước, khi nhu cầu giảm ta có thể cắt giảm lao động (trừ phi công ty bạn là một công ty xe hơi hay hãng hàng không), nhưng rất khó “sa thải” một hệ thống máy tính. Việc thay thế chi phí lao động khả biến bằng chi phí công nghệ bất biến khiến doanh nghiệp chuốc thêm một gánh nặng khi tình hình đang bất ổn và bất định.

Quản lý tập trung hay phân quyền?

Một câu hỏi ngớ ngẩn!

TRONG NHIỀU THẬP NIÊN, các công ty đã tranh luận mô hình quản lý như thế nào là tốt nhất: tập trung hay phân quyền? Với lĩnh vực IT, cuộc tranh cãi càng trở nên gay gắt hơn khi các CIO muốn quản lý tập trung để đẩy mạnh các lợi ích về tiêu chuẩn hóa và cắt giảm chi phí. Trong khi đó, những đơn vị cấp thấp lại cho rằng, tính linh hoạt và khả năng ứng phó mới là then chốt, và lợi ích về cắt giảm chi phí do mô hình quản lý tập trung mang lại chỉ là ảo tưởng. Một cuộc tranh luận đầy thú vị - nhưng vô nghĩa. IT chỉ có thể hoạt động như một mô hình theo mạng hoặc được tổ chức một cách cân bằng, nó không mang tính tập trung, cũng chẳng mang tính phân tán. Giới lãnh đạo doanh nghiệp đang nhận ra cuộc tranh luận lâu nay về hai đường hướng quản lý này là vô nghĩa, bởi vì câu trả lời vừa là có vừa là không theo cả hai hướng. Nực cười thay, chính công nghệ là nhân tố khiến câu hỏi trên trở nên thừa thãi. Thật ra, với những hoạt động mang tính đồng nhất, phụ thuộc vào địa điểm, thì quản lý tập trung là hướng đi có lợi; nhưng với những hoạt động mang tính đặc thù và bản địa hóa cao độ thì tốt nhất nên được quản lý tại chỗ. Thực vậy, với nhiều doanh nghiệp, quản lý IT tập trung có nghĩa là IT bị cắt đứt khỏi doanh nghiệp, đến nỗi khoảng cách giữa IT và người dùng trở thành hố sâu của những mâu thuẫn về mục tiêu, thông tin sai lạc và mất lòng tin. May mắn là hầu hết các chuyên gia IT đang bước ra khỏi các trung tâm dữ liệu để tham gia tích cực vào các quy trình kinh doanh quan trọng trong công ty, như phát triển sản phẩm, tiếp thị, giao nhận

hàng hóa và hỗ trợ khách hàng. cách làm việc truyền thống - người dùng đưa ra yêu cầu, yêu cầu được chuyển qua IT - đã được thay thế bằng phương thức hợp tác và liên thông các bộ phận, giống như mô hình nhóm làm việc đã làm chuyển biến quy trình thiết kế xe hơi trong thập niên 1980. Những nhóm đa kỹ năng này cố gắng nâng cao kiến thức chung của mọi thành viên để hiểu rõ các yêu cầu hơn, thiết kế tốt hơn và triển khai các giải pháp công nghệ nhanh hơn. Điểm mấu chốt của quá trình chuyển biến đổi này là các chuyên gia trong và ngoài lĩnh vực IT đều đồng lòng muốn thay đổi những hành vi đã ăn sâu vào tâm thức. Một ví dụ rất dễ thấy chính là nhu cầu đưa ra các thuật ngữ dễ hiểu. Lâu nay, một số chuyên gia IT rất thích dùng thuật ngữ phức tạp khiến người dùng phát choáng, trong khi các chuyên gia ngoài lĩnh vực IT lại kiên quyết không muốn hiểu những điều cơ bản của công nghệ đang áp dụng trong công việc của họ. Đáng buồn là trò chơi này rất phổ biến, khiến chúng ta đánh mất cơ hội áp dụng công nghệ hiệu quả với chi phí và rủi ro thấp.

Để khai thác công nghệ thành công, chúng ta cần đưa công nghệ vào sâu trong cơ cấu kinh doanh, hết như tài chính hoặc nhân sự. chỉ khi đó mọi khía cạnh công việc mới có thể phối hợp với nhau và tận dụng tiềm năng công nghệ để tạo ra giá trị. IT là một thành tố vô cùng quan trọng trong chiến lược kinh doanh và vai trò của nó không hề suy suyển.

Outsourcing (Thuê ngoài) -

Ảo tưởng và thực tế

*(TRONG PHẦN NÀY, để tiện cho bạn đọc theo dõi phần phân tích của tác giả, chúng tôi xin phép giữ nguyên hai thuật ngữ phổ biến trong tiếng Anh: outsourcing và offshoring.)* Outsourcing hiện nay là một lĩnh vực trị giá hàng nghìn tỉ đôla. cùng với lĩnh vực gắn gũi với nó là *offshoring* (chuyển khâu sản xuất ra nước ngoài), *outsourcing* đã phát triển rất sung mãn trong những năm gần đây. Nguyên tắc cơ bản ở đây là, một đối tác thứ ba có thể



cung cấp các dịch vụ làm cho chi phí sản xuất hạ thấp đáng kể, nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm rủi ro kinh doanh, tìm được nhân lực có kỹ năng hiếm và giúp doanh nghiệp tập trung vào sở trường của mình. Đây quả là một hướng đi hấp dẫn.

*Outsourcing* có thể dùng cho mọi hoạt động, từ dịch vụ tư vấn pháp lý cho đến cạo râu nhà tắm, nhưng một trong những thị trường *outsourcing* mạnh mẽ nhất là công nghệ thông tin, và Gartner Group đã ước tính giá trị vào khoảng 173 tỉ đôla trong năm 2007. Với nhiều doanh nghiệp, họ cần *outsourcing* đơn thuần để giảm chi phí bằng cách tận dụng lao động giá thấp ở những khu vực khác trên thế giới. Các công ty khác xem *outsourcing* là cách để tiếp cận nguồn nhân lực có kỹ năng đặc biệt mà họ không thể tuyển dụng. Lại có những công ty áp dụng *outsourcing* chỉ vì muốn tận dụng vốn đầu tư của người khác trong việc xử lý, kết nối mạng và truyền thông, nhờ đó tránh được tiêu hao nguồn vốn của mình. Tất cả những lý do trên đều chính đáng, nhưng đối với nhiều người, lợi ích lớn hơn cả là tính linh hoạt về chi phí mà *outsourcing* tạo ra. Thay vì phải thanh toán toàn bộ chi phí của một nhà máy, bất chấp lượng sản phẩm mà nhà máy đó tạo ra, công ty chỉ phải trả tiền cho lượng thành phẩm mà họ tiêu thụ. Hoạt động IT dưới hình thức *outsourcing* có thể biến chi phí phần cứng, phần mềm rất cao, cộng với chi phí duy trì hệ thống và hỗ trợ, thành chi phí khả biến. Tương tự như thế, chúng ta có thể xem phần mềm như là một dịch vụ (*software as a service - SaaS*). Từ xưa đến giờ, các công ty phải mua phần mềm và đầu tư hạ tầng để dùng phần mềm đó (máy tính, mạng và nhân viên hỗ trợ), dù sử dụng ít hay nhiều. SaaS cho phép công ty thuê các phần mềm chất lượng cao trên internet và thanh toán phí sử dụng theo số người dùng, hoặc theo số lần giao dịch, để tiết kiệm nguồn lực và vốn. Năm 2008, thị trường SaaS đạt mức 9 tỉ đôla và dự đoán sẽ tăng gấp đôi trong năm 2012. Nếu áp dụng *outsourcing* đúng cách, ta có thể tiết giảm chi phí sản xuất trong những giai đoạn mà thị trường chao đảo hoặc bất định.

20 năm qua, các CEO và CIO cứ nghe mãi các lập luận cũ rích về *outsourcing*: chi phí sẽ giảm; nguồn lực quý giá trong công ty sẽ được phát huy hiệu quả hơn cho các nhiệm vụ chiến lược; rủi ro sẽ được chuyển cho đối tác thứ ba, giống như đi mua bảo hiểm. Tuy vậy, nhiều công ty khi áp dụng *outsourcing* cũng khổ sở giống như “mua bảo hiểm”. Giá trị của *outsourcing* bị nghi ngờ do các khía cạnh như chi phí khấu trừ cao, dịch vụ không đáng tin và giá cả không minh bạch. Bạn có đảm bảo sẽ thu được những lợi ích được nói đến nhiều nhưng không dễ gặt hái của *outsourcing* không?

### Mythbuster Wisdom:

#### Những địa điểm offshoring hàng đầu

Argentina, Úc, Brazil, Canada, Chile, Trung Quốc, Costa Rica, Cộng hòa Czech, Ai Cập, Hungary, Ấn Độ, Ireland, Israel, Malaysia, Mexico, Morocco, New Zealand, Pakistan, Panama, Philippines, Ba Lan, Romania, Nga, Singapore, Slovakia, Nam Phi, Tây Ban Nha, Thái Lan, Ukraine và Việt Nam

Danh sách này cũng làm nổi bật vài rủi ro của *offshoring*. Trong thời gian 12 tháng từ giữa năm 2008, các công ty phải lo lắng vì những vụ tấn công khủng bố ở Mumbai (Ấn Độ), bạo động do Taliban gây ra ở Pakistan, một trận động đất lớn ở Trung Quốc, virus H1N1 ở Mexico, phong tỏa ở sân bay Bangkok (Thái Lan) và khủng hoảng kinh tế sâu sắc ở Argentina, Ireland, Romania, Nga và Ukraine.

Bước đầu tiên là giữ quan điểm khách quan. Thường thì các quyết định về *outsourcing* được đưa ra dựa trên những lý do cảm tính, đại loại như thế này: chúng ta làm việc này không giỏi, chúng ta không biết (hoặc là không thích) sửa chữa cái kia, việc đó tốn tiền lắm; cho nên cứ thuê ngoài. Và lại, mọi người đều *outsource* nên chắc là ổn thôi, và nếu có chuyện gì thì có người khác lo! Nhưng cách nghĩ này thường dẫn đến dịch vụ chất lượng kém với chi phí cao hơn, làm cho khó khăn càng lộ rõ và trầm trọng hơn khi chôn giấu vấn đề đó trong công ty.

Bí quyết để *outsource* thành công là, với mỗi lợi ích mà chúng ta hướng tới, phải có những tiêu chuẩn có thể định lượng và có người chịu trách nhiệm, những tiêu chuẩn ấy phải được đưa vào hợp đồng với các nhà cung cấp dịch vụ và người lập quy trình nội bộ. Muốn đảm bảo thành công ta phải hiểu rõ yếu tố kinh tế. *Outsourcing* về cơ bản có ba nguyên tắc bất di bất dịch.

Thứ nhất, nếu bạn phải *outsource* một quy trình kém hiệu quả, nhà thầu sẽ tính tiền sự kém hiệu quả này và lợi dụng nó để kiếm lời trong vụ làm ăn. Một trong những cách dễ dàng nhất để nhà thầu kiếm tiền là nhận quy trình kém hiệu quả của bạn, sắp xếp lại để tiết giảm 60% chi phí, sau đó chia cho bạn một nửa số tiền tiết kiệm được, và tất nhiên bỏ túi số còn lại. Nắm được mấu chốt này, chúng ta có thể rút ra một phương châm rất đơn giản về hiệu quả của *outsourcing*: *Trước hết hãy tìm cách loại bỏ hoạt động đó. Nếu không được thì tìm mọi cách đơn giản hóa, sau đó tự động hóa. Nếu vẫn không xong thì hãy nghĩ đến outsourcing.*

Thứ hai, thay vì so sánh chi phí hiện tại của một quy trình kém hiệu quả với mức báo giá tốt nhất của nhà thầu bên ngoài, bạn hãy dùng giá thấp nhất bạn có thể đạt được trong nội bộ để đàm phán. *chính chi phí thấp nhất có thể đạt được, chứ không phải chi phí hiện tại, mới là khởi điểm để đánh giá hiệu quả của outsourcing.*

Thứ ba, ngày nào các nhà cung cấp dịch vụ cũng đàm phán hợp đồng

*outsourcing* - còn bạn thì không (hy vọng là đúng như thế). Tức là họ sẽ có nhiều kinh nghiệm đàm phán hơn bạn và dễ đẩy bạn vào một hoặc nhiều cái bẫy căn bản của *outsourcing*. Một chiêu bài phổ biến là lấy hiệu quả dịch vụ hiện tại làm nền tảng cho mọi điều khoản trong hợp đồng. Thoạt nghe thì rất hấp dẫn vì nó đảm bảo hiệu quả như hiện tại; nhưng nếu mức hiện tại đã tốt như vậy thì tại sao phải *outsource*? Do đó, bạn chỉ cần đòi hỏi hiệu quả dịch vụ phải tương ứng với các tiêu chuẩn khắt khe nhất hiện tại. Tiêu chuẩn dịch vụ hôm nay có thể sẽ lỗi thời vào ngày mai. *Hợp đồng phải đảm bảo sao cho hiệu quả dịch vụ luôn theo kịp những chuẩn mực mới nhất - chứ không phải những chuẩn mực thịnh hành vào lúc ký hợp đồng.*

Một cái bẫy thứ hai khiến bạn lo lắng là đọc được những câu như thế này trong hợp đồng: “tất cả các dịch vụ nằm ngoài phạm vi các điều khoản của hợp đồng này sẽ được xem là bổ sung và sẽ được tính theo giá chuẩn”. Nghe có vẻ vô hại, nhưng đây chính là “nụ hôn thần chết” thường có trong bất kỳ bản hợp đồng nào. Trong suốt thời gian hợp đồng có hiệu lực, nhu cầu của bạn sẽ thay đổi và bạn không bao giờ có thể lường trước được, cho nên hãy dè chừng những điểm mơ hồ và cố gắng để hợp đồng thật linh hoạt. Nhà cung cấp sẽ không thích như thế vì họ có thể sẽ phải làm việc vất vả để đáp ứng nhu cầu của bạn - cho nên hãy cố gắng đòi được điều này.

Ký kết hợp đồng cho thỏa đáng chỉ là bước đầu tiên. Sau đó mới là phần việc vất vả. chúng ta phải nắm được quyền sở hữu, quyền quản lý và chịu trách nhiệm từ trong công ty. Hiệu quả dịch vụ được thống nhất ngay từ đầu, cần được theo dõi thường xuyên xem có tuân thủ theo yêu cầu và có khả dụng hay không. Lịch trình của nhà cung cấp và các báo cáo tiến độ cần được tích hợp vào quy trình hoạch định và quản lý nội bộ. Việc chia sẻ lợi nhuận phải dựa vào các tiêu chí có thể định lượng, và những khoản thưởng dành cho đối tác phải dựa trên các cải tiến về hiệu suất kinh doanh tổng thể.

Qualcomm, công ty công nghệ không dây với doanh số 11 tỉ đôla trong năm

2008, đã tránh được nhiều rủi ro trong các khoản đầu tư lớn và *outsourcing* về IT. Trước hết, họ không noi theo nhiều công ty khác đầu tư nhiều tiền của chỉ để xây dựng một hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp dùng trong nội bộ. Họ không cần đến hệ thống đó. Nhưng họ lại đầu tư xây dựng một nền tảng tốt cho nguồn dữ liệu chất lượng cao và sau đó cho phép các bộ phận triển khai các giải pháp tốt nhất cho nhu cầu riêng của họ. Về IT, điều này được thực hiện bởi các nhóm nhỏ, làm việc khá tự do và áp dụng các phương pháp triển khai nhanh để đáp ứng nhu cầu của từng doanh nghiệp. Cách làm này cho phép các bộ phận kinh doanh nhanh chóng sắp xếp lại mức độ ưu tiên của các dự án, tùy theo nhu cầu thay đổi của họ hoặc do những thay đổi từ môi trường bên ngoài.

Qualcomm tăng hiệu quả *outsourcing* bằng cách duy trì tính linh hoạt. Họ không *outsource* hoàn toàn những phần việc cốt yếu. *Outsourcing* được xem như “phần cơ giã” trong quá trình khai thác nguồn lực, cho phép họ nhanh chóng điều chỉnh công suất lên hoặc xuống tùy theo chiều hướng của thị trường và nhu cầu kinh doanh. Do vẫn duy trì các hoạt động then chốt trong công ty, họ kiểm soát được hiệu quả dịch vụ, trong khi vẫn điều chỉnh được năng suất theo nhu cầu thị trường.

Ngày nay, bạn có thể *outsource* bất cứ việc gì. Một trong những xu hướng đáng chú ý nhất là dịch vụ cung cấp máy chủ (*hosting*): một đối tác thứ ba sẽ cung cấp *host* cho một hoặc nhiều nhu cầu của một công ty, như quản trị một trang web bằng các ứng dụng trực tuyến. Trớ trêu thay, *hosting*, hay SaaS, đánh dấu sự trở lại của các dịch vụ dùng chung rất thịnh hành trong những năm 1960. Hiện nay, sự khác biệt nằm ở chỗ: mặc dù công nghệ có chi phí rất cao, viễn thông lại có giá rất thấp và tốc độ cao, khiến cho việc đi thuê hấp dẫn hơn đi mua. Tất cả các xu hướng này cho thấy các CEO và Ban giám đốc cần phải giỏi đàm phán và kiểm soát những hợp đồng dịch vụ do bên thứ ba cung cấp, để công ty của họ giữ được lợi thế cạnh tranh trong thế giới kinh doanh không ngừng thay đổi.

Sau con người, công nghệ thông tin trở thành yếu tố quan trọng thứ hai với hầu hết các doanh nghiệp. Trong khi công nghệ cứ phát triển theo định luật Moore - cứ 18 tháng, khả năng xử lý lại tăng gấp đôi, khả năng kiểm soát công nghệ một cách hiệu quả lại giống định luật Murphy - cái gì có thể sai sót thì sẽ sai sót! Yếu tố còn thiếu ở đây chính là khả năng phán đoán hợp lý.

## Hành đỘng

- Không còn khái niệm “dự án IT” (công nghệ thông tin) nữa.
- Hãy đánh giá hiệu quả đầu tư cho công nghệ bằng cách so sánh tổng số tiền đầu tư với tổng lợi nhuận thu được.
- Đề ra những tiêu chuẩn rõ ràng để từ bỏ dự án.
- Thường dựa trên kết quả, không dựa trên kế hoạch.
- chú trọng đạt được kết quả, chứ không phải hoàn thành nhiệm vụ.
- chấp nhận tình trạng bất ổn và lên kế hoạch ứng phó.
- Nếu tự động hóa một quy trình kém hiệu quả, chúng ta chỉ nhận được dữ liệu tồi sớm hơn.
- Tự động hóa có thể thay các chi phí lao động khả biến bằng chi phí công nghệ bất biến.
- Trong lúc thị trường xáo trộn, hãy cân nhắc thuê công nghệ, chứ không mua công nghệ.
- Một sự cải tiến thực sự đòi hỏi bạn phải xắn tay áo tạo dựng.
- Nếu *outsource* một quy trình kém hiệu quả, nhà thầu sẽ tính tiền sự kém hiệu quả đó của bạn và kiếm lời trong thương vụ này.

· Giá trị lâu dài đích thực của *outsourcing* không phải là cắt giảm chi phí, mà là linh động được các khoản chi phí.

## CHƯƠNG 12

TẠI sao KẾ toán viên có thể thống trị thế giới?

**Đứng trước nỬa ly nước**, người lạc quan sẽ nói chiếc ly đã đầy được một nửa. Người bi quan sẽ nói chiếc ly đã vơi đi một nửa. còn người làm kế toán sẽ nói, chiếc ly to gấp đôi mức cần thiết! Đây là chuyện đùa phản ánh suy nghĩ của mọi người về nhân viên kế toán: luôn luôn tìm cách cắt giảm. Vai trò và sức ảnh hưởng của kế toán đã trở nên vô cùng lớn, trước đây chỉ là những người trong hậu trường cần mẫn nhập số liệu vào sổ cái, giờ đây họ là nền tảng cho mọi vấn đề của doanh nghiệp. Kết quả không phải lúc nào cũng khả quan. Hattie Jacques, kế toán trưởng của cruciant, luôn tự hào về sự rõ ràng minh bạch trong sổ sách và khả năng quản lý chi phí đến từng xu của đội ngũ của mình.

Hoạt cảnh: KẾT SỔ, ngày 11 tháng 10 năm 2007

HENRY BUớc VÀO PHÒNG của Hattie và hỏi xem quá trình kết sổ quý IV tiến hành đến đâu. Hattie trả lời, “công việc khá thuận lợi, mọi sổ con đang được tổng hợp để nhập vào sổ cái, và chúng tôi đang kiểm tra số liệu cộng dồn, hợp nhất tài khoản giữa các công ty. Theo tiến độ này, 3 ngày nữa có thể kết sổ”.

Henry hỏi tiếp, “có vấn đề gì phát sinh không?”

Hattie trả lời, “chỉ có một chuyện quan trọng. chúng tôi thấy vài chênh lệch trong doanh thu của chi nhánh châu Âu. Hình như họ đã nhập liệu vài hợp đồng trước khi hàng thật sự được giao. Tôi đang kiểm tra và có thể phải điều chỉnh lại khoảng 17 triệu đôla doanh thu”.

“Vậy là có chuyện gì?”

“Thực tình tôi chưa rõ. Tôi nghĩ không có gian dối gì đâu. Tôi ngờ là một số



nước châu Âu tuân theo chuẩn kế toán khác. chúng tôi phải có hai bộ sổ sách: một bộ để báo cáo nội bộ, một bộ để báo cáo theo chuẩn kế toán chung của Mỹ. Và có thể các khoản mục đã bị nhầm. Đến sáng mai tôi sẽ biết rõ chuyện này”.

“Ừ, cứ cập nhật cho tôi. Nếu quan trọng tôi sẽ báo với Steve, dù ông ta chẳng hiểu tôi nói gì”. Henry vừa nói vừa ra khỏi phòng.

Mười phút sau...

Steve nói, “Henry, sao lại mất nhiều thời gian kết sổ vào cuối tháng vậy?” Henry định trả lời thì Steve đã nói tiếp. “Không cần trả lời tôi đâu. Tôi sẽ không hiểu. Tôi chẳng hiểu công việc kế toán. Tôi rất bực mình khi cứ phải chờ thêm hai tuần vào cuối mỗi tháng để biết tình hình đã qua, và khi biết rồi lại phải mất thêm năm ngày để chỉnh lại báo cáo kế toán cho giới quản lý đọc được để có thể đưa ra các quyết định - đúng là điên!” Henry gật đầu, không nói gì cả.

Một tháng sau...

Hattie đang cập nhật cho các quản lý cấp cao một loạt vấn đề về kế toán - cô đã trình bày hơn hai tiếng đồng hồ. Vài người đang cố gắng không ngủ gục. còn Steve thì lén dùng BlackBerry dưới gầm bàn.

“Nguyên tắc FAS 157 về cách đánh giá giá trị hợp lý buộc ta phải dùng những tiêu chí theo thị trường để đánh giá tài sản bắt đầu từ năm tài chính tiếp theo. các anh chị có thể nghĩ rằng quy định này ảnh hưởng tiêu cực đến giá trị tài sản trên bảng cân đối, và chúng ta có thể phải mất công đánh giá lại trong quý I. cách này có thể gây sai biệt lợi nhuận đến 15 triệu đôla”.

Steve ngược nhìn và gần như hét lên, “Ý của cô là chúng ta phải chấp nhận lợi nhuận giảm đi 15 triệu đôla và giá cổ phiếu cũng giảm chỉ vì có một đám kế toán cho rằng cách cộng số liệu hiện nay là sai, mặc dù năm ngoái cách

này vẫn đúng!”

Henry chen vào, “Ông Steve à, mấy chuyện thế này xảy ra khá thường xuyên, và không phải một mình công ty chúng ta bị ảnh hưởng đâu. Tôi nghĩ thị trường sẽ không chú ý gì mấy”. Steve lắc đầu nhưng không nói gì cả. Hattie tiếp tục:

“Trên đây là toàn bộ nội dung kế toán tài chính của công ty. còn về phần kế toán quản trị, chúng tôi hy vọng có thể phản ánh toàn bộ thương vụ mua lại FTE trong bản báo cáo vào cuối quý II”.

Steve hỏi, “Tại sao lâu vậy?”

Hattie trả lời, “các hệ thống FTE nằm rải rác khắp nơi và chúng tôi đã mất rất nhiều thời gian để đưa tất cả dữ liệu của họ vào hệ thống của chúng ta. chúng tôi cũng phát hiện họ dùng một phương pháp tính chi phí khác chúng ta, cho nên chẳng có mô hình chi phí hoặc lợi nhuận nào có thể dùng được. Trong lúc đó, chúng ta lại tính chi phí theo hoạt động. cách này đã đặt ra nhiều yêu cầu mới về dữ liệu để có thể phản ánh chính xác toàn bộ cấu trúc chi phí của công ty”.

Steve thờ dãi và nghĩ rằng, không cần phải phức tạp đến như thế chỉ để có được một báo cáo về tình hình kinh doanh của công ty theo cách mà anh quản lý, nhưng anh quyết định để dành buổi tranh luận đó vào một ngày khác.

Thực tế: cái chết do kế toán và những căn bệnh chết người khác

VÌ KHÔNG MUỐN KHÁC HÀNG CỦA MÌNH SỢ, tôi phải nói rõ với họ rằng vài người bạn thân nhất của tôi là kế toán. Tôi đã học và làm việc trong lĩnh vực kế toán và các vị trí liên quan đến tài chính đã 30 năm qua. Khi viết những dòng này, tôi vẫn treo tấm bằng cử nhân Kế toán, Đại học Leeds, trong văn phòng của mình. Và tôi là một cựu nhân viên hãnh diện của công

ty kế toán Deloitte, Haskins and Sells. Mặc dù hiểu rõ những quy tắc kế toán, tôi vẫn thấy trở ngại vì sự xa rời thực tế của lĩnh vực kế toán. Người thường chẳng ai muốn nắm cách đọc một bảng cân đối tài sản hoặc báo cáo lãi lỗ, thế mà Học viện Kế toán công Hoa Kỳ (AICPA) lại nêu rõ mục đích của kế toán viên là “làm cho thế giới luôn thay đổi và phức tạp trở nên dễ hiểu” Lần sau, nếu đọc báo cáo tài chính, bạn hãy tự hỏi xem họ đã thực hiện được mục đích chưa.

## Mythbuster Wisdom: Sự thật về kế toán

Kế toán cũng hơi giống như luật - một thứ khó chịu nhưng cần thiết, và theo dòng sự nghiệp của bạn, nó sẽ ngày càng khó chịu và cần thiết.

có bao giờ bạn nghe một ai đó khen một báo cáo kế toán là rõ ràng, thấu đáo và thích ứng với những quyết định mà họ định đưa ra? công bằng mà nói, người làm kế toán đang tham gia một trận đánh nắm chắc phần thua. Trình bày rõ ràng về cơ cấu kinh doanh phức tạp là vô cùng khó khăn, nhưng không phải vì thế mà không thể nắm được những yếu tố căn bản. Đến tháng 8/2008, ở Mỹ có hơn 338.000 kế toán viên công chứng (cPA), cao hơn 13% so với năm 2007. còn ở những nước khác thì mức tăng cao hơn, như 35% ở Trung Quốc và 20% ở Nga. Kế toán là một trong những ngành phát triển nhanh nhất thế giới. chắc chắn sức tăng trưởng trong tương lai cũng sẽ mạnh mẽ như sự xuất hiện ồ ạt của các quy chuẩn mới trong thời kỳ khủng hoảng năm 2008-2009.

AICPA định nghĩa vai trò quan trọng của các cPA là truyền tải bức tranh toàn cảnh một cách minh bạch và khách quan; chuyên tải thông tin phức tạp thành

kiến thức quan trọng; dự đoán và tạo ra cơ hội; vạch ra con đường biến tầm nhìn thành hiện thực. Đây là những mục tiêu rất đáng khen ngợi nhưng khó mà thực hiện, bởi các kế toán viên phải bỏ biết bao giờ đồng hồ theo dõi từng giao dịch nhỏ nhất để đảm bảo nhập từng khoản tiền vào đúng tài khoản tương ứng. Trước yêu cầu áp dụng nhiều quy tắc phức tạp hơn, công việc của họ khó mà vui phần khó khăn.

## KẾ TOÁN – THỰC TẾ THỨ HAI

NÓI CHO CÔNG BẰNG, không dễ dàng gì tạo ra một phương pháp chung để mọi người có thể báo cáo hiệu quả kinh doanh của mọi loại doanh nghiệp. Trong khi theo đuổi yếu tố tương đồng, chúng ta lại đánh mất yếu tố minh bạch. Các báo cáo tài chính không cho chúng ta biết tình hình hoạt động thực tế của một doanh nghiệp. Sai biệt giữa cách nhìn của kế toán và của ban giám đốc từ trước đến nay là do chúng ta sử dụng những tiêu chuẩn và quy tắc báo cáo ra bên ngoài đối với mục đích quản lý nội bộ.

Báo cáo ra bên ngoài là một quá trình nhằm đồng hóa mọi khác biệt trong cách báo cáo kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp khác nhau, để mọi doanh nghiệp đều được đánh giá theo một phương pháp chuẩn. Đây là một kiểu kế toán chuyên chế - ai ai cũng phải giống nhau. Nếu người đọc những bản cáo tài chính này là cổ đông, nhà đầu tư, và các cơ quan quản lý thì sự đồng nhất này là hợp lý. Tuy nhiên, cấp lãnh đạo của công ty lại không thể đưa ra quyết định dựa theo những báo cáo này.

Báo cáo tài chính là yêu cầu theo luật định nên công việc đầu tiên của bộ phận tài chính là đáp ứng yêu cầu đó. Khi công nghệ bắt đầu tác động tới doanh nghiệp, một số ứng dụng đầu tiên là dành cho kế toán. Kết quả là, sổ cái - trung tâm của mọi hệ thống kế toán - trở thành cốt lõi và thường là nguồn dữ liệu tài chính duy nhất. Bởi chức năng căn bản của sổ cái là giúp ghi nhận chính xác các hoạt động của công ty theo quy tắc kế toán bên ngoài cho nên nó được thiết kế để đạt mục đích đó. Và chính các báo cáo đó trong

thực tế lại được dùng trong nội bộ cho giới quản lý, và trở thành cơ sở cho phần lớn các báo cáo về quản lý. Dần dần, giới quản lý nhận ra những giới hạn của quan điểm kế toán từ bên ngoài. Nhiều công ty đã lập ra quan điểm kế toán quản trị riêng để thể hiện rõ hơn hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Khi công nghệ ngày càng quan trọng, những cơ chế báo cáo mới, như *data warehouse* và các hệ thống quản lý hiệu suất, được phát triển để hỗ trợ cho kế toán quản trị và báo cáo quản trị. Nhưng đáng tiếc là, về cốt lõi, các hệ thống này vẫn còn giữ lại phần lớn cấu trúc của hệ thống báo cáo tài chính bên ngoài, và người ta đã lãng phí nhiều tiềm năng. Giới tài chính tìm cách khắc phục những hạn chế này bằng cách tạo ra vô số bản báo cáo và phân tích bằng bảng tính, cho phép họ tránh được cách thể hiện cứng nhắc trong sổ cái tổng hợp. Hiện nay, hầu hết các công ty báo cáo dữ liệu quan trọng bằng những bảng tính thủ công trên các máy vi tính đơn lẻ, không đảm bảo an toàn và đồng bộ. Những quyết định quan yếu lại dựa trên các dữ liệu nhập bằng tay và được xử lý bằng các công thức do một ai đó soạn. Đúng là đáng sợ phải không?

Mặc dù AICPA đề ra những mục tiêu rất hay cho người làm kế toán, nhiều quản lý vẫn không xem các kế toán viên là nguồn chính để có thông tin rõ ràng, thiết thực và kịp thời. Điều này lý giải vì sao trong năm 2008 chỉ có 39% giám đốc tài chính (cFO) của các công ty trong danh sách Fortune 1000 là cPA, trong khi hơn 60% có bằng MBA. Số lượng cPA lên chức cFO đang cải thiện, tăng 10% từ năm 2003, có lẽ là vì các công ty quan tâm đến tính xác thực mà đạo luật Sarbanes-Oxley đòi hỏi, nhưng các kế toán viên vẫn chưa phải là những người được xem trọng nhất.

có lẽ thách thức lớn nhất mà các chuyên gia tài chính phải đối mặt là vừa đưa ra cách thể hiện dễ hiểu cho cấp quản lý về tình hình doanh nghiệp, lại vừa tuân thủ đầy đủ các tiêu chuẩn kế toán không ngừng thay đổi từ bên ngoài.

## Không thiết thực

NĂM 1987, Thomas Johnson và Robert Kaplan xuất bản cuốn *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (tạm dịch là “*Tính thiết thực đã mất: Sự phát triển và sụp đổ của kế toán quản trị*”). cuốn sách được viết trên quan điểm như thế này: Kế toán tài chính - tức là nghiệp vụ tạo ra các bản báo cáo tài chính theo các tiêu chuẩn kế toán - đã trở nên quá quan trọng đối với doanh nghiệp, nên kế toán quản trị - khả năng trình bày thông tin tài chính cho các cấp quản lý nắm để đưa ra quyết định hiệu quả hơn - đã bị dè bẹp, gây ảnh hưởng không tốt cho doanh nghiệp. Quyển sách đã khuấy động thị trường và tạo ra nhiều cuộc tranh luận về các công cụ quản lý mới. Johnson và Kaplan đề xuất rằng hệ thống kế toán quản trị cần đo được các chỉ số phi tài chính phục vụ cho chiến lược của công ty. các chỉ số này bao gồm tiêu chí đánh giá về thất bại của quy trình bên trong (ví dụ, điều chỉnh, cải thiện...); thất bại bên ngoài (như những than phiền của khách hàng); các tiêu chí đánh giá năng suất; và các tiêu chí về cải tiến: tất cả đã được quan tâm thỏa đáng trong những năm gần đây, nhưng vẫn chưa được phản ánh trong các báo cáo tài chính mà các nhà đầu tư cần xem để đánh giá năng lực kinh doanh của công ty. Những năm sau đó, thế điểm cân bằng và hoạch định chi phí theo hoạt động trở nên phổ biến - cả hai công cụ này tập trung nhiều hơn vào quá trình đưa ra các quyết định của ban quản trị, chứ không chú trọng vào việc báo cáo ra bên ngoài.

Dù các công cụ kế toán và báo cáo được bổ sung rất nhiều, cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008-2009 dường như cho thấy vẫn còn nhiều việc phải làm. Tháng 11/2008, lúc cuộc khủng hoảng đang ở đỉnh cao, Steve Schwarzman, chủ tịch và CEO của Blackstone Group, một trong những công ty đầu tư lớn nhất thế giới, và cũng từng là Giám đốc Điều hành ở Ngân hàng Lehman Brothers, đưa ra những đề xuất để ngăn ngừa một cuộc khủng hoảng tương tự. Dưới đây là bảy đề xuất, cùng lời nhận xét của tôi được in nghiêng:

1. Đề ra một nhóm nguyên tắc kế toán chung cho các quốc gia. *Đồng ý, nhưng chúng ta nên dùng nguyên tắc của nước nào đây? Lúc nào chính trị cũng lấn át lý trí.*

2. Xây dựng cơ cấu kiểm soát nhất quán, với một cơ quan quản lý dịch vụ tài chính duy nhất ở mỗi thị trường. *Bạn sẽ nghĩ bụng, cách này cũng rất hay, nhưng đừng quên những kẻ quan liêu nhàn rỗi sẽ mất việc vì cách làm này!*

3. các bản báo cáo tài chính phải hoàn toàn minh bạch, không dữ liệu nào được loại bỏ. *Nghe rất đơn giản, và bạn sẽ thấy tập đoàn Enron đã dạy cho chúng ta một bài học.*

4. Mọi công cụ tài chính phải được đưa ra đầy đủ cho cơ quan quản lý giám sát. *Phần lớn những vụ mất khả năng chi trả nợ (tổng cộng 60.000 tỉ đôla và là một trong các nguyên nhân chính của cuộc khủng hoảng thanh khoản năm 2008) chủ yếu do không được kiểm soát.*

5. các cơ quan quản lý phải giám sát toàn bộ những đối tượng tham gia thị trường, bất chấp tình trạng pháp lý, ngụ cư hoặc đặc quyền của họ. *Liệu chúng ta có thể trông chờ người Pháp và người Đức hoàn toàn tuân thủ quy định của Mỹ nếu xét thành tích của Mỹ mấy năm qua không?*

6. Bỏ lối kế toán theo giá trị thị trường đối với những tài sản khó định giá. Khi không có thị trường thì rất tính theo giá trị thị trường. Hãy xem phần “*Tính đạo đức giả của kế toán theo giá trị thị trường*” cũng trong chương này.

7. chuyển từ hệ thống quy chuẩn theo quy tắc sang hệ thống quy chuẩn theo nguyên lý. *Schwarzman nói đúng, một hệ thống dựa trên quy tắc không có cách gì bắt kịp tốc độ chuyển biến và cải tiến trong thị trường tài chính toàn cầu.*

Với một tay sừng sỏ và giàu sụ trong thị trường tài chính, những nguyên tắc

trên hoàn toàn hợp lý. Bạn có sốc không?

MẶp mỒ trong phân bỒ chi phí

WARREN BUFFETT có bao giờ đầu tư vào một công ty vì nơi này có một cách phân bổ chi phí IT rất hay cho nhiều đơn vị kinh doanh khác nhau? các CEO có bao giờ tự hào về độ chính xác trong phương pháp phân bổ chi phí gián tiếp cho từng sản phẩm của họ không? Tôi nghĩ là không.

các doanh nghiệp tốn rất nhiều thời gian và công sức để định nghĩa, tranh luận và điều đình những nguyên tắc tùy tiện, vô nghĩa về phân bổ chi phí. Tiền đề ban đầu có ý nghĩa rất quan trọng. Để có thể hiểu đúng mức đóng góp của mình cho toàn doanh nghiệp, mỗi sản phẩm, mỗi phòng ban, hoặc đơn vị kinh doanh phải gánh chịu một phần chi phí gián tiếp. Xét cho cùng, phải có người trả chi phí cho máy bay của công ty chứ?

Mục tiêu đơn giản này đã sinh ra cả một ngành mới, có tên là hạch toán chi phí, rồi ngành này sẽ cho ra đời vô số ngành nhỏ hơn, như định chi phí sản phẩm, định chi phí quy trình, định chi phí chuẩn, và gần đây nhất là xác lập chi phí theo hoạt động. Nhiều công ty dùng hai hoặc nhiều hệ thống xác định chi phí, để tha hồ có dịp chuốc lấy sự phức tạp và rối rắm!

Phân bổ chi phí là một bệnh dịch âm thầm. Khi nó khởi phát thì không ai để ý, các nhà quản lý cố gắng hiểu rõ hơn về chi phí thực của một hoạt động cụ thể, một sản phẩm, hay một phòng ban, bằng cách phân bổ các chi phí không trực tiếp liên quan. Không lâu sau, một phòng hạch toán chi phí được thành lập, và quy trình phân bổ bao gồm nhiều mục chi phí hơn, việc phân bổ đi xuống những cấp càng lúc càng thấp trong công ty. Sau vài năm, các chuyên gia tư vấn đến để khắc phục quy trình trên và công ty tiến hành một dự án sôi nổi gọi là xác lập chi phí theo hoạt động. các quy tắc phân bổ mới được đưa ra, các thuật toán mới được tạo ra và những hệ thống mới được lắp đặt. chi phí được mổ xẻ ra chi tiết đến nỗi công ty bắt đầu lập bảng giá cho từng



hoạt động khác nhau, để phòng “khách hàng” có thể đi thương lượng với phòng “nhà cung cấp”, ai ai cũng như những doanh nhân thực thụ. Rốt cuộc, mọi người cứ dành thời gian phân tích và kiểm soát chi phí tới đồng xu cuối cùng, mà quên đi ý rằng công việc kinh doanh đang chậm lại. cực đoan ư? cũng có thể, nhưng nhiều công ty sản xuất của Mỹ đã đi đầu trong việc phát triển các cơ chế hạch toán chi phí rất chi tiết, và bây giờ chẳng còn lại nhiều công ty như thế.

Tất nhiên, khi đã đề ra một phương thức xác lập chi phí tốt, công ty sẽ có nhu cầu báo cáo và lập dự toán cho nó. Điều này dẫn đến một số ý tranh luận thú vị, nhưng không hữu ích lắm, như sau:

*“Tôi không kiểm soát việc đó, sao lại gán chi phí cho tôi?”* Với nhiều nhà quản lý, phần lớn tổng dự toán ngân sách của họ bao gồm chi phí mà những phòng ban khác gán cho họ, thực chất họ chẳng có quyền gì với những chi phí đó. Sự xuất hiện của các chi phí này hàm ý sẽ có người phải giải trình nhưng không có trách nhiệm, và làm xói mòn chủ sở hữu ngân sách của ban quản trị. Đây cũng là cách làm khiến các nhà quản lý quên đi công việc quản trị nguồn lực do mình kiểm soát.

*“Ngân sách của tôi đã bị cắt giảm, cho nên anh phải giảm luôn các chi phí mà anh định phân bổ cho tôi”.* Bạn hãy thử đặt mình vào tình huống một nhà quản lý vừa được thông báo sẽ bị cắt giảm 10% ngân sách. Bạn sẽ hành động theo cách nào sau đây? cách A: cứ chịu khó rà soát nhân sự và mức chi dùng trong nội bộ để cắt giảm chi phí. cách B: đi gặp quản lý của các phòng ban đang phân bổ chi phí vào ngân sách của bạn và yêu cầu họ giảm tương ứng. Một lựa chọn dễ dàng nhưng không có tác dụng gì, bởi vì nếu các chi phí đó không phân bổ cho bạn thì cũng đưa về chỗ khác. Nếu ngay từ đầu nói chuyện mà không có tác dụng gì thì bạn cũng chớ ngại.

*“Tôi có thể tìm được giá ngoài thị trường rẻ hơn ở trong công ty”.* Đây là kiểu tranh luận thường xảy ra khi một phòng ban ở công ty mẹ tính giá sản

phẩm hoặc dịch vụ cho một phòng ban cấp thấp ở địa phương. Ví dụ, công ty đã thương thảo được một hợp đồng mua văn phòng phẩm cho toàn công ty và hợp đồng này yêu cầu mọi nhà quản lý phải mua với giá chuẩn ghi trong catalog của đối tác cung cấp. Nhưng một vài nhà quản lý than phiền rằng họ bị ép mua với giá cao hơn giá của một nhà cung cấp địa phương. Một công ty phân bổ giá mua máy vi tính trong nội bộ là 5.500 đôla. Họ giải thích giá cao như thế là vì ngoài máy tính còn có dịch vụ bảo mật, mạng, sao lưu dữ liệu, hỗ trợ kỹ thuật và hàng loạt dịch vụ khác cho người dùng. Nghe cũng hợp lý đấy, nhưng có đáng để gia tăng lên 400 đến 500% không? cách làm như vậy chỉ hủy hoại uy tín (vốn đã thấp!) của nhiều phòng ban cấp cao, tăng chi phí mà chẳng được thêm lợi ích gì cả.

*“Tôi không dùng máy bay công ty, tại sao tôi phải lo toan chi phí cho nó?”*

Đây là cách nói quen thuộc khi các khoản chi phí không gắn vào một dịch vụ hay giá trị nào cả. Tìm cách gán cho một phòng ban khoản chi phí mà họ không dùng (hoặc không được phép dùng dù có nhu cầu) là cách dễ dàng khiến người khác bức dọc và cũng là cái cớ để lảng tránh những vấn đề quan trọng khác.

Nên in lên trên trán của mỗi kế toán viên câu thần chú về phân bổ chi phí - chi phí phải có thực và đơn giản. Nếu được, nên tránh hẳn chuyện phân bổ này, chỉ nên tính chi phí sử dụng liên quan đến các biến phí hợp lý. Nếu buộc phải phân bổ chi phí gián tiếp, hãy áp dụng như thuế đồng loạt cho mọi phòng ban. Ví dụ, áp dụng một tỉ lệ phần trăm cố định cho mỗi phòng ban trên doanh thu hoặc chi phí để trang trải các chi phí gián tiếp, và khỏi phải tranh luận vô bổ về những khoản không ảnh hưởng đến hiệu quả chung.

Khoảng thời gian tiết kiệm được nhờ đơn giản hóa, thậm chí loại bỏ, việc phân bổ chi phí, có thể được tận dụng một cách hữu ích hơn để tìm cách tăng tính linh hoạt hoặc tính hữu dụng của chi phí. Mục tiêu ở đây là phát huy lợi thế chi phí trong một môi trường doanh thu tăng và ít nhất là duy trì lợi thế

chi phí khi doanh thu sa sút. Nói như thế nghĩa là gì nhỉ? Đơn giản là, bạn muốn những đồng đôla doanh thu càng về sau càng phải tốn ít chi phí hơn trước đó. Khi doanh thu giảm, bạn muốn cơ cấu chi phí cũng giảm theo. Một lợi ích gián tiếp của việc nối cấu với những trò hạch toán chi phí, phân bổ chi phí và phân phối nội bộ - những thứ làm doanh nghiệp trì trệ, là nó có thể dẫn đến cắt giảm được số lượng kế toán viên cần dùng để gánh vác cái mớ bòng bong này.

ĐẠT ĐƯỢC CHỈ TIÊU hay BỊA ĐẶT các con số?

NẾU KHÔNG ĐẠT CHỈ TIÊU VỀ DOANH THU HÀNG QUÝ (hoặc có lẽ quan trọng hơn, không đạt được kỳ vọng của các chuyên gia phân tích ở Phố Wall) giá cổ phiếu công ty của bạn có thể bị ảnh hưởng nặng nề. Thị trường chứng khoán như một người yêu bị ruồng bỏ, có thể trả thù cay nghiệt bằng cách xóa sạch hàng triệu đôla lợi nhuận của cổ đông trong tích tắc. chỉ cần không đạt được kỳ vọng thêm một lần thứ hai, bạn chuẩn bị CV đi xin việc mới là vừa!

Từ lâu, các giám đốc của những công ty đã lên sàn chứng khoán vẫn than vãn rằng, chính vì phải đáp ứng kỳ vọng từng quý của Phố Wall mà họ không thể đầu tư dài hạn cho công ty. Và nỗi lo ấy càng lớn hơn bội phần khi nền kinh tế lâm vào tình trạng biến động. Lập luận này đề cập đến sự tập trung ngắn hạn trong quản lý để đạt chỉ tiêu hàng quý. Với nhiều công ty, tuần cuối cùng của quý là thời gian chạy nước rút để đạt doanh số và lùa chi phí sang quý tiếp theo cho đẹp số liệu. các nhà quản lý những công ty đại chúng thỉnh thoảng lại liếc nhìn đồng nghiệp ở các công ty tư nhân bằng ánh mắt ghen tị, vì ở những công ty ấy, người ta không bị Phố Wall kiểm tra mỗi quý. Tất nhiên, nếu làm trong công ty tư nhân, có thể bạn sẽ phải chạy đôn chạy đáo kiếm cho đủ tiền mặt để trả nợ vay dài hạn, cả gốc lẫn lãi, như với các công ty như chrysler và Harrah's trong năm 2008.

Nhiều người thấy trò chơi “chạy” theo mục tiêu lợi nhuận hàng quý thật mất

thời gian. Nhiều công ty lớn như Google, coca-cola và AT&T thẳng thừng từ chối cung cấp số liệu về lợi nhuận của họ để giới phân tích tự tạo ra số “giả”. Tháng 12/2008, General Electric (GE) cũng bắt chước các công ty trên. GE có thành tích rất tốt là luôn đạt chỉ tiêu về lợi nhuận, mặc dù vài nhà bình luận cho rằng chính khả năng kiểm soát lợi nhuận trong của các dịch vụ tài chính đã giúp công ty thành công. Nhưng sự linh hoạt đó đã biến mất khi ngành dịch vụ tài chính sụp đổ trong năm 2008. Kết quả là hai lần không đạt chỉ tiêu về lợi nhuận quý, khiến ban giám đốc phải quyết định nghỉ chơi trò này.

Phố Wall cho rằng, hiệu quả ổn định qua từng quý đồng nghĩa với sức tăng trưởng bền vững, và yếu tố thứ nhất là điều kiện tiên quyết cho yếu tố thứ hai. Hai ý này rất có lý. Đạt chỉ tiêu là một áp lực rất lớn. Khi ngành viễn thông suy sụp, các công ty từng xếp đầu đàn, như nhà sản xuất thiết bị viễn thông Lucent (giảm 89% trong 12 tháng) và Nortel (giảm 85%) phải chịu những hậu quả nặng nề vì không đạt các chỉ tiêu. Với cả hai trường hợp này, những lần không đạt chỉ tiêu ngắn hạn đã dự báo một kết cục suy tàn. Xét sâu thêm, chúng ta thấy không ngạc nhiên gì khi các giám đốc sẽ phải hoãn kế hoạch đầu tư cho tương lai, cắt giảm chi phí, hoặc phải có những biện pháp, thường là rất cực đoan - thậm chí phi pháp như trường hợp của Worldcom và computer Associates - để đạt được chỉ tiêu của quý, với hy vọng có thể gỡ gạc trong giai đoạn tiếp theo. Đôi khi cách làm đó có tác dụng, nhưng thường cách đó cũng chỉ nhằm trì hoãn kết cục tất yếu.

Gần đây, có hai hiện tượng khiến khuếch đại sức ảnh hưởng của kết quả lợi nhuận hằng quý. Thứ nhất, tình trạng sở hữu cổ phiếu cá nhân đã tăng mạnh trong 20 năm qua. Nếu một công ty không đạt được chỉ tiêu, giá cổ phiếu giảm một nửa thì tức khắc họ sẽ được nhắc tới trong bản tin kênh CNBC và được mọi người bàn tán vào sáng hôm sau. Thứ hai, hiện nay nhiều nhân viên sở hữu cổ phần công ty. Khi thị trường phát đạt, giá cổ phiếu tăng nhanh, đó là một động lực mạnh mẽ và là chất xúc tác giúp nhân viên làm

việc hiệu quả hơn. Nhưng nếu lượng cổ phiếu bạn được quyền mua lại có giá “chìm sâu dưới nước”, đến nỗi phải nhờ thuyền trưởng Jacques Cousteau tìm, thì động lực sẽ chẳng còn là bao.

Các nhà đầu tư và chuyên gia phân tích cho rằng nếu có thể duy trì hiệu suất kinh doanh ổn định qua từng quý, bạn có thể có cả tiền và sự tự tin để đầu tư dài hạn. Họ cũng nói thêm, đây là một tiêu chí hữu hiệu để đánh giá khả năng làm việc của ban giám đốc và là một thẻ điểm để nhà đầu tư giám sát xem vốn của họ có được khai thác hiệu quả hay không.

Những năm gần đây, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường nói về áp lực lợi nhuận như thế này: họ đang bị thiếu tầm nhìn. Năm 2008, khi thị trường tụt dốc tê liệt và người tiêu dùng ngần ngại tiêu tiền, khiến mọi dự đoán đều sai lầm, cả hệ thống này đã chịu một đòn nặng nề. Chỉ vài tháng trước đó, nhiều CEO dự đoán sẽ giữ được tốc độ phát triển nhanh của mấy năm trước, vì công nghệ đã tạo ra một nền kinh tế mới, với nhu cầu vô hạn và năng suất liên tục nâng cao. Dự đoán này hoàn toàn là ảo vọng, khiến nhiều công ty lâm vào cảnh trì trệ, phải cắt giảm nhân sự, không tuyển người mới và kiểm soát chi phí nghiêm ngặt.

Cuộc khủng hoảng năm 2008 cũng cho thấy nhiều khoản đầu tư khổng lồ cho công nghệ là sai lầm, dù công nghệ mới hứa hẹn khả năng giám sát tức khắc hoạt động kinh doanh và hiệu quả kinh tế. Khi đầu tư vào công nghệ quản lý quan hệ khách hàng và chuỗi cửa hàng, người ta mong nắm được rõ tâm lý mua sắm của người tiêu dùng, lịch trình sản xuất, quy trình kiểm kê, định giá... Tương tự, ai ai cũng hy vọng khi kết nối những hệ thống nội bộ như trên với các hệ thống của đối tác và của khách hàng, họ sẽ có được một cái nhìn thấu đáo về tình hình cung cầu nói chung. Hiệu quả kinh doanh nhờ đó có thể dự đoán được chính xác. Nhưng kết quả thực tế lại không như mong đợi. Thực ra, trước đó gần cả chục năm, mọi người đã được cảnh báo với trường hợp của Cisco, hình mẫu tiêu biểu về khai thác công nghệ: công ty

này đã phải chịu 2,3 tỉ đôla hàng trữ thừa cho quý tài chính thứ 3 kết thúc vào tháng 4/2001).

Vậy tại sao các công ty lại mười mười không thể đạt được những lợi ích như kỳ vọng? Bởi vì chúng ta không thể đoán trước được các chu kỳ kinh tế, hay còn lời giải thích nào khác? Như tôi có nói trong chương 5 và 6, dự đoán tương lai là một hành động hầu như cho kết quả sai. Một phần của vấn đề là, với đa số doanh nghiệp, doanh thu luôn biến động nhiều hơn chi phí. Khi một khách hàng không mua hàng nữa, chi phí của người bán không tự động giảm. Dù không còn ai đóng góp, chi phí của các tổ chức phi lợi nhuận cũng sẽ không tự nhiên mà giảm. Nhưng nhiều trường hợp, các công ty chẳng chịu cố gắng tự giải cứu mình. Thử kết hợp những ý này với việc các công ty không thể hợp nhất hệ thống tài chính sau khi mua lại các công ty khác, vấn đề trở nên dễ hiểu hơn. Một công ty 5 tỉ đôla vẫn đang vật vã với hơn 400 hệ thống tài chính khác nhau, trong đó có hơn 30 sở cái tổng hợp.

Nói một cách đơn giản, các quy trình và hệ thống quản lý hiện nay không làm xong việc. chúng không thể đương đầu với tốc độ, tính bất ổn và sự phức tạp trong kinh doanh ngày nay. Kết quả nghiên cứu của riêng tôi cho thấy rằng những công ty thành công nhất không đưa ra lời biện hộ. Họ có một cách làm rất khác và đã điều chỉnh thành công các quy trình quản lý để đạt được mục tiêu ngắn và dài hạn. Họ có chung bốn đặc điểm sau đây: tập trung, thống nhất, tận dụng công nghệ và tốc độ. Trước hết, họ chỉ tập trung vào những mảng quan trọng nhất đối với việc kinh doanh. Thay vì phải “ngụp lặn” trong mớ dữ liệu từ các phần mềm ERP, họ đưa ra một nhóm tiêu chí được theo dõi thường xuyên và hiểu thấu đáo, qua đó họ có thể nhanh chóng nắm được tình hình và nguyên nhân trong hiệu quả kinh doanh. các tiêu chí này bao gồm những tiêu chí chính và cả những tiêu chí đánh giá bên ngoài, hoặc dựa theo thị trường. Ngoài những tiêu chí phù hợp, họ còn bổ sung thêm các báo cáo ngoại lệ về bất kỳ vấn đề hệ trọng nào đáng lưu tâm. Thay vì dùng một hệ thống đưa ra hàng hà sa số thông tin không thiết thực,

họ chỉ chọn lọc báo cáo những thông tin hữu ích.

Thứ hai, các công ty hàng đầu đã đồng bộ hóa thành công những quy trình quản lý quan trọng để đạt được sự liên kết. Những quy trình này gồm có: hoạch định chiến lược, hoạch định kinh doanh, dự toán ngân sách, báo cáo, dự đoán, quản lý rủi ro, quản lý dự án và có lẽ quan trọng nhất là lương thưởng. Nhiều công ty quên đi khoảng cách giữa những gì được mô tả trong chiến lược với những gì được lên ngân sách, báo cáo và khen thưởng. Ví dụ, chiến lược thì hay nói tới cải tiến, thu hút khách hàng... nhưng hiếm khi bạn thấy dòng nào trong dự toán ngân sách ghi rõ số tiền sẽ được đầu tư cho mấy mục trên. Lãnh đạo công ty có thể nhìn vào dự toán hoặc báo cáo hằng tháng và nhanh chóng thấy được chiến lược chính hoặc chủ trương và mức độ tiến triển. Sự kết nối này rất cần kíp nếu chúng ta muốn hiểu rõ và kiểm soát hiệu quả những quyết định ngắn hạn nhằm đạt được mục tiêu hằng quý và mục tiêu chiến lược dài hạn.

Thứ ba, những công ty kinh doanh hàng đầu đều biết khai thác công nghệ để giúp đưa ra quyết định và triển khai tốt hơn. chính vì họ tập trung và đồng bộ các quy trình quản lý, loại bỏ dữ liệu thừa và các yếu tố kém hiệu quả, cho nên nhiệm vụ khai thác công nghệ lại càng dễ dàng thực hiện. Và tự động hóa một quy trình đơn giản thì thuận lợi hơn nhiều so với một quy trình phức tạp. các bước thu thập dữ liệu, xử lý và báo cáo đã được đơn giản hóa nên giúp tiết kiệm được thời gian phân tích, và giúp con người tập trung suy xét thông tin để đưa ra quyết định tốt hơn. cách làm này có thể giúp có được gấp đôi thời gian cho phân tích trong khi chỉ cần 2/3 nhân lực. Đối với doanh nghiệp, họ vừa thu hút và lưu dụng được nhân tài, lại vừa tăng chất lượng phân tích và đưa ra quyết định.

Thứ tư, đặc điểm này có được là nhờ ba nguyên tắc đầu tiên, các công ty thành công nhất luôn làm việc với tốc độ cao. Từ lúc kết sổ cho đến lúc đưa ra một quyết định, họ không lãng phí một giây. Họ có thể nhanh chóng đánh

giá được những tác động ngắn hạn và dài hạn, và những tình huống khả dĩ đối với các quyết định để định liệu. Như vậy họ có lợi thế trong việc dự liệu tương lai tốt hơn. Giới phân tích và đầu tư chúa ghét những chuyện bất ngờ.

các công ty khôn ngoan đều hiểu rằng họ vẫn có thể đưa ra quyết định sai lầm. Vấn đề là họ nhận ra sai lầm ấy nhanh hơn đối thủ và có biện pháp khắc phục ngay để không gây thiệt hại lớn. Vừa đi chệch hướng, họ đã nhận ra tức thì và có thể nghĩ cách sửa sai. Những công ty biết cân bằng giữa phát triển ngắn hạn và dài hạn sẽ thường xuyên cân nhắc những sự lựa chọn và cái giá đi kèm với mỗi quyết định. Họ xác định tiêu chuẩn rõ ràng để đầu tư, nhưng quan trọng hơn, họ cũng có các tiêu chuẩn để từ bỏ - ngưng đầu tư hoặc dừng một dự án. Những tiêu chuẩn ấy cho thấy họ không quên các biến động của thực tế mà dự án dài hạn nào cũng gặp phải.

chắc chắn sẽ luôn có sự giằng co giữa việc đạt chỉ tiêu của quý và duy trì sự tăng trưởng lâu dài. Rồi bạn cũng phải cắn răng chấp nhận hy sinh một mặt nào đó cho dù quy trình quản lý có hiệu quả đến đâu. Tuy nhiên, bạn sẽ có thêm thời gian nếu chú trọng vào các thông tin, quy trình và công nghệ phù hợp. Những công ty có thành đạt lâu năm như Apple, BMW, Exxon Mobil, General Electric, Toyota, IKEA, Johnson & Johnson, Nestlé, Nike và Samsung đều có những đặc điểm này.

Một CEO từng nói với tôi, “có thông tin chính xác, quy trình hợp lý và công nghệ cần thiết, tôi chẳng còn gì để biện hộ. chính xác việc anh đang làm là chỉ ra đích danh sự ngu ngốc trong quản lý chính là nguyên nhân duy nhất khiến chúng ta đưa ra các quyết định sai lầm”. Điều đó đúng. Nhưng về lâu dài, sẽ chẳng có công ty nào tồn tại được nếu không thể đưa ra sản phẩm hay dịch vụ với giá thành mà người tiêu dùng chấp nhận, và đem lại lợi nhuận thỏa đáng cho nhà đầu tư.





## Mythbuster Wisdom:

### Tính đạo đức giả của kế toán điều chỉnh theo thị trường

Trong cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới năm 2008, có một quy tắc kế toán mới tương đối khó hiểu và làm đau đầu giới kinh doanh. Các ông chủ ngân hàng, chính trị gia và nhà bình luận đều lần lượt lên tiếng đả kích cái gọi là quy tắc “điều chỉnh theo thị trường” và xem nó là một trong những nguyên nhân chính khiến các ngân hàng mất không biết bao nhiêu là tiền bạc, đến nỗi người nộp thuế phải xin cầu cứu. Nhiều người trong giới đầu tư nghề ngành không biết tại sao chỉ một quy tắc kế toán bình thường lại có thể làm sụp đổ cả hệ thống tài chính. Thực hư chuyện này là thế nào?

Quy tắc kế toán tôi vừa nhắc tới có một cái tên vô cùng hấp dẫn: FAS 157. Nó là một trong nhiều tiêu chuẩn kế toán tài chính do Ủy ban Tiêu chuẩn Kế toán Tài chính Mỹ (FASB) ban hành. Còn số 157, tôi nghi ngờ nó được thêm vào chỉ làm cho người ta rối hơn, chứ không phải làm cho rõ. FAS 157 mô tả các quy tắc kế toán để đánh giá tài sản bán được và các khoản nợ. Tiêu chuẩn này yêu cầu các công ty phải ghi giá trị chứng khoán bán

được theo giá thị trường, chứ không ghi theo giá mua chúng hoặc giá định bán. Nếu bạn mua một cổ phiếu với giá 100 đôla và giá trị của nó giảm xuống còn 75 đôla, thì bạn phải ghi giá trị của nó là 75 đôla, lỗ 25 đôla, cho dù bạn có bán nó hay chưa. Mục đích của quy tắc này là giúp các nhà đầu tư hiểu rõ giá trị của các cổ phiếu này vào một thời điểm nào đó. chúng ta nghe thấy hợp lý, đúng không? Nếu giá trị căn nhà bạn giảm đi 25% thì bạn không thể nào định giá nó bằng lúc bạn mua được. Tương tự, nếu giá căn nhà tăng, bạn cũng muốn định giá tăng theo, và nhất là khi bạn đang muốn thế chấp căn nhà để vay tiền.

Nhưng rồi rắc rối xảy ra khi thị trường chứng khoán biến mất, hoặc khi giá trị tài sản giảm nghiêm trọng, gần như không còn giá trị nữa và chỉ có thể bán với giá rất thấp so với lúc mới mua. Đây là chuyện đã xảy ra với các nhà đầu tư mua cổ phiếu dựa trên tiền thế chấp trong năm 2008 - họ uất ức thật sự. Tôi cứ hình dung ra một người mua cổ phiếu bằng tiền thế chấp ngồi trong công viên khóc, hay ngồi một mình trong quán bar, uống rượu và đau khổ muốn lấy lại chiếc Ferrari. Dù sao giá trị của những cổ phiếu này đã giảm xuống quá thấp, đến nỗi khi điều chỉnh theo thị trường, chúng không đủ bù cho số

tiền đã vay, mà chủ nợ thì đòi hoàn trả tiền, gây ra cảnh vỡ nợ khắp nơi. William Isaac, cựu chủ tịch Ủy ban Bảo hiểm Tiền gửi Liên bang Mỹ (FDIC), đã khơi mào cho nhiều nhà phê bình với câu nhận xét: “Hệ thống kế toán đang phá hoại quá nhiều vốn.” (6) cũng có thể đúng như vậy nhưng gốc rễ của cuộc khủng hoảng là cho quá nhiều người vay quá nhiều tiền nhưng không đủ điều kiện hoàn trả khi giá trị nhà cửa của họ giảm xuống mức thấp nhất cho phép. Kế toán giá trị hợp lý đã nhận ra được điều này. cũng giống như bạn trách phòng thí nghiệm y khoa vì đã báo cáo cholesterol của bạn quá cao. Tuy nhiên, các nhà phê bình cho rằng, ép điều chỉnh giá cổ phiếu mua bằng tiền thế chấp xuống thấp như vậy là không thực tế, bởi vì chủ cổ phiếu không có ý định bán chúng. Thị trường buôn bán các tài sản này trở nên căng thẳng đến nỗi người ta phải bán tổng bán tháo, chấp nhận giá thấp hơn giá trị thực. Lý luận nghe hợp lý nhưng cũng khó phủ nhận rằng chính người mua đã chấp nhận rủi ro mà mình không hiểu hết.

Một số nhà quản lý tài chính nhìn thấy thực chất trong việc “đổ lỗi cho nguyên tắc kế toán” và “đả” lại những lời phê bình của Isaac một cách sắc sảo (đây là một biệt tài không thuộc sở trường của giới kế toán):

· “Lý luận của Isaac cũng giống như đổ lỗi cho ngọn núi đã làm máy bay rơi. chúng ta hãy cho phi công uống thêm một ly rượu nữa và đổ lỗi cho máy bay.”

· “Bây giờ tôi đã hiểu tại sao đội cubs lại thua trong các trận tranh vé vớt. Đó là vì người ghi điểm, không phải do sân, do đánh bóng hay do giao bóng.”

· “Từ năm 2004 đến 2007, chẳng có một quý vị nào giơ tay lên và tuyên bố, ‘Này, tiền thưởng cho tôi cao quá-kiểm tra lại ngân phiếu đi!’”(7)

cuộc tranh luận này cho thấy một kiểu đạo đức giả. Khi giá trị của cổ phiếu tăng do giá nhà tăng thì chẳng một ai than phiền về kế toán điều chỉnh theo thị trường cả, vì giá nhà càng tăng thì có thể vay thế chấp nhiều hơn. Không có quá nhiều người kêu ca vì giá nhà tăng, vì họ có thể vay một khoản kha khá để sắm một chiếc thuyền mới!

### Một âm mưu trong kế toán

cUỐI NHỮNG NĂM 1990, nhiều người lo lắng về khả năng sẽ có (và đã có) mâu thuẫn quyền lợi giữa bộ phận tư vấn và kiểm toán của bốn công ty kế toán lớn. Trong nhiều trường hợp, nỗi lo trên là có cơ sở. Những khách hàng có quan hệ lâu dài với công ty kế toán đã trở thành mối ngon cho các bộ phận tư vấn quản lý ma mãnh mới xuất hiện trong thập niên 1980. Bản thân tôi

cũng cảm nhận được sự tách biệt mong manh giữa họ trong thời gian tôi làm việc tại một công ty kế toán lớn ở London từ 1985 đến 1989.

Để tránh những không chế có thể xảy ra, ba trong bốn công ty đã tự nguyện giải tán bộ phận tư vấn của mình. Price Waterhouse coopers đã bán bộ phận tư vấn của họ cho IBM, sau một thời điểm hài hước trong quá trình tạo dựng thương hiệu: Nhánh tư vấn này tự đổi tên thành “Monday” (Thứ Hai). Arthur Andersen chính thức tách nhánh Andersen consulting, để rồi sau đó đổi thành Accenture. Rồi KPMG cho ra đời Bearing Point. Chỉ có Deloitte không chịu thay đổi. Với ba công ty dũng cảm kia, những vụ chia tách này đã lấy đi mất các công ty con ăn nên làm ra, để lại các mảng kế toán, thuế, kiểm toán tăng trưởng một cách chậm chạp. Không lâu sau đợt chia tách đó, vụ Enron xảy ra và thế giới thay đổi. Sự việc này có hai hậu quả. Nhân viên ở Accenture thờ phào nhẹ nhõm khi công ty mẹ trước đây, Arthur Andersen, đã bốc hơi vì liên đới tới Enron. Thứ hai, kế toán lấy lại vai trò quan trọng như trước, và khi đạo luật Sarbanes-Oxley (Sarbox) được thông qua, các công ty lại có vô số công việc mới để làm ăn xôm tụ theo chuẩn của Sarbox.

Ai đa nghi hơn tôi có thể đặt vấn đề về một âm mưu giữa Quốc hội Mỹ và các công ty kế toán giỏi quan hệ và chạy chọt. Xét về bản chất, đây chỉ là một vụ giải cứu của chính phủ. Xu hướng này vẫn tiếp diễn hiện nay, vì khi lượng công việc mà Sarbox tạo ra đã vơi đi, Ủy ban chứng khoán Mỹ (SEc) đã lại công bố một quy trình mới kéo dài nhiều năm nhằm loại bỏ các quy tắc kế toán GAAP lâu đời của Mỹ, được thiết lập bởi chính các kế toán viên, và thay bằng chuẩn kế toán mới có tên IFRS (chuẩn Báo cáo Tài chính Quốc tế). chuẩn này đảm bảo các công ty kế toán lại có thêm nguồn việc mới béo bở trong nhiều năm để hỗ trợ khách hàng chuyển đổi chuẩn.

Một lưu ý cuối cùng: hầu hết mọi người đều đồng ý rằng tính đơn giản và nhất quán là những mục tiêu đáng khen ngợi của kế toán và thuế, vậy tính đơn giản và nhất quán đó có tác dụng gì đối với doanh thu của các công ty kế

toán?

## Hành đỘng

- Tuy việc kê khai hoạt động của doanh nghiệp là nhiệm vụ thiết yếu của kế toán (và người ta có thể ngồi tù nếu làm không xong việc này), kế toán hiếm khi đưa ra được một cách nhìn hiệu quả về mặt quản trị.
- Quản lý doanh nghiệp theo thời gian thực đòi hỏi thông tin theo thời gian thực và khả năng ra quyết định theo thời gian thực.
- Kế toán luôn tồn tại; cho nên, nếu muốn vươn lên vị trí lãnh đạo, ít nhất bạn phải nắm những điều căn bản, và càng lên cao thì càng phải hiểu thấu đáo hơn.
- có một xu hướng chuẩn hóa quy tắc kế toán trên toàn cầu - nhưng điều này không dẫn đến các quy tắc đơn giản và rõ ràng.
- càng nhiều công ty sáng tạo, nhất là ngân hàng, đưa ra các công cụ tài chính ngày càng tinh vi thì nghiệp vụ kế toán ngày càng phức tạp. Lớn thuyền thì lớn sóng.
- coi chừng tác dụng phụ của các cơ chế phân bổ chi phí quá phức tạp - chúng có thể phản tác dụng và làm bạn xao lãng mục tiêu nâng cao hiệu quả làm việc.

## CHƯƠNG 13

Giá trị hợp nhất sẽ lớn lao!

**cách đây không lâu**, chúng ta thấy tương đối hiếm các thương vụ sáp nhập hay mua lại công ty. Bây giờ đó là chuyện thường ngày - không có vị CEO tự tôn nào có thể tồn tại được nếu chỉ tự thân phát triển. Đây đơn thuần là chuyện mua bán. Không phải lúc nào kết quả cũng tốt hơn, nhưng rõ ràng mua một công ty thì nhanh và dễ hơn nhiều so với tạo dựng mới. Việc mua bán và sáp nhập (gọi tắt trong tiếng Anh là M&A - *mergers & acquisitions*) luôn có một sức hấp dẫn lớn lao - đó là giá trị hợp nhất. Trong năm 2007, tổng giá trị giao dịch M&A vào khoảng 3,6 ngàn tỉ đôla. Năm 2008, giảm xuống còn 2,9 ngàn tỉ đôla - không quá thấp. cuộc khủng hoảng nợ toàn cầu có thể chỉ là chỉ chuyện nhỏ trong làn sóng mua và sáp nhập công ty ngày càng tăng, mà mục đích chính (thường ảo tưởng) là nâng cao giá trị. Phần lớn mức tăng trưởng đạt được là nhờ vốn cổ phần tăng nhanh, đây là động lực chính của tái cơ cấu doanh nghiệp - 20% các vụ M&A trong năm 2007 (720 triệu đôla) là do mua đứt vốn cổ phần. Steve Borden ở cruciant rất thích tham gia các vụ mua bán và lâu nay đang nhắm tới một vụ vốn cổ phần béo bở.

Hoạt cảnh: Áo vỌng về khả năng hỢp lỰc - tháng 8 năm 2006

MARTIN JAMES, một quan chức hàng đầu về ngân hàng đầu tư ở Silverman Penney, gọi cho Steve để trình bày một ý tưởng. Sau vài câu xã giao thường lệ quanh chuyện thị trường và bông đùa về chuyện CEO của một công ty đối thủ đưa một cô bạn kiều kỳ và thích tiêu tiền vào ở trong căn hộ của công ty tại đại lộ Park, Martin hỏi Steve có định dùng tiền của cruciant để đầu tư vào thời điểm này hay không. Steve biết James sắp gạ gẫm gì đấy, nhưng ông vẫn muốn nghe. James trước đây đã từng mang lại vài cơ hội thú vị cho cruciant. “Martin, anh rành công ty chúng tôi mà. Nếu được giá và

chiến lược rõ ràng, chúng tôi lúc nào cũng quan tâm. Anh cứ nói đi”.

Martin liền mô tả mục tiêu mua lại một công ty: “Anh cũng biết FTE Inc. gặp vài vấn đề với mấy sản phẩm gần đây. Một đồng nghiệp của tôi ở Hồng Kông nói ban giám đốc bên đó sẵn sàng nghe ngã giá, và vì cổ phiếu của họ đã tụt 30% trong sáu tháng qua, rõ ràng có thể thương lượng vụ này. Chúng tôi đã phân tích và thấy rằng, tuy họ tung ra sản phẩm mới không tốt, thương hiệu sản phẩm khá mạnh. Khách hàng hài lòng về chất lượng dịch vụ của FTE và 90% số hợp đồng đang được ký kết tiếp. Đây là một công ty có nền tảng vững chắc, chỉ có điều nó không phát triển nổi. Họ đã mất nhiều tiền; với khả năng phát triển sản phẩm và tiếp thị xuất sắc của cruciant, anh có thể nhanh chóng khắc phục khó khăn của họ. Giá trị trong vụ này có thể rất lớn; không những về mảng công việc hỗ trợ, mà thị phần và sự đa dạng sản phẩm của họ cũng hoàn toàn bổ sung cho cruciant. Theo số liệu ban đầu từ nhân viên của tôi, nếu có thể ngã giá 60 đôla một cổ phần, anh đủ tiền để mua lại công ty và dùng dòng tiền mặt của FTE để giải quyết nợ. Cho dù chỉ đạt mức 10% hiệu quả hợp nhất, giá trị của thương vụ sẽ được bù lại bằng vài xu trong năm thứ nhất và lên đến 12 xu trong năm thứ hai”. Steve đáp rằng kế hoạch rất hấp dẫn và bảo Martin lập bản phân tích chi tiết.

Ba tuần sau, Steve gọi cho chủ tịch của FTE, và một tuần sau nữa, thương vụ được tuyên bố với giá 62 đôla một cổ phần; FTE, Inc. được định giá 1,1 tỉ đôla. Tại buổi họp báo, Steve mô tả sự kiện mua lại công ty này như sau: “Việc kết hợp cruciant và FTE sẽ làm thay đổi lĩnh vực của chúng ta. Nhờ hợp lực sức mạnh của hai công ty lớn, chúng ta sẽ có thể đem đến cho khách hàng những giá trị chưa từng có, đáp ứng mọi nhu cầu kinh doanh. Qua thương vụ này, cruciant càng khẳng định vị trí xuất sắc của mình trong một thị trường phát triển ào ạt. Quá trình hợp nhất sẽ đi từ công tác cốt lõi là nghiên cứu và phát triển cho đến hợp lý hóa hoạt động của các bộ phận hỗ trợ. Chúng tôi sẽ có được những cơ hội chưa từng có về chi phí và doanh thu, cho phép cổ đông nhanh chóng thu được nhiều lợi nhuận. Tôi rất nể trọng



lịch sử và danh tiếng của FTE và cảm thấy vinh dự khi được chọn làm lãnh đạo của công ty hợp nhất. Tôi trông mong công ty hợp nhất sớm khẳng định vị trí mới trên thị trường trong thời gian ngắn sắp tới”.

Tháng 3-2008

Henry vội vã bước vào văn phòng của Steve. “Ông Steve, chúng ta gặp rắc rối rồi”.

Steve trả lời, “có chuyện gì thế?”

Henry liền giải thích, “chi nhánh của chúng ta ở Malaysia lâu nay gặp vấn đề với một khách hàng không thanh toán, và văn phòng bên đó đã quyết định ngưng mọi lô hàng sắp tới”.

Steve nói, “có gì mà phải lo? chỉ là chuyện nhỏ ở bên đó thôi, với lại chen Li và nhân viên của anh ta đang làm việc rất tốt”.

Henry nhăn mặt và đáp, “Không đơn giản như vậy đâu. cho tôi giải thích. Khách hàng tôi đề cập chỉ làm ăn với chúng ta khoảng 100.000 đôla. Họ trễ hạn thanh toán tới 90 ngày, khoảng 35.000 đôla. Và theo chính sách bên đó, chen Li đã làm đúng. Nhưng khách hàng này là một nhánh nhỏ của Giant, Inc., khách hàng lớn nhất của chúng ta. Tay quản lý bên ấy của Giant đã báo cho văn phòng chính của Giant rằng crucial không chuyển hàng cho họ, và nói nguyên nhân chưa thanh toán tiền là do tranh chấp về giá. Tôi chưa rõ có thật là do tranh chấp về giá hay không, nhưng đó không phải là việc quan trọng. CEO của Giant, craig Lucas, rõ ràng đã biết được chuyện này và đang nổi khùng! Nếu ông ấy chưa gọi cho ông thì chắc cũng sắp gọi. chúng ta làm với Giant mỗi năm tới 75 triệu đôla. Nếu ông không xoa dịu được ông ta chúng ta gặp rắc rối to”.

Steve băn khoăn, “Sao lại để xảy ra việc này chứ?”

Henry trả lời, “Việc này là do chúng ta chưa sáp nhập hoạt động của Malaysia vào hệ thống toàn công ty. Mỗi làm ăn này có được là từ vụ mua lại FTE, quá trình đồng bộ hệ thống có chút khó khăn nên chúng ta không thể đánh giá toàn bộ rủi ro từ phía khách hàng và cứ phải áp dụng hệ thống từng nơi để kiểm soát các tài khoản trễ hạn thanh toán. Phần lớn đều ổn nhưng lần này thì có chuyện”.

Steve gật đầu, “Được rồi, anh gọi cho chen Li ngay đi, nói anh ta cứ tiếp tục chuyển hàng. Tôi sẽ không để mất 75 triệu đôla vì 35.000 đôla này. Tôi sẽ gọi cho Lucas và xin lỗi. Mà Henry này, không được để tái diễn chuyện này đây. Không đáng chút nào”.

Tháng 4-2008

Henry và Steve đang cùng xem lại kết quả kinh doanh trong quý I.

Steve hỏi, “Tại sao mức giảm chi phí lại thấp hơn đến 50 triệu đôla so với mức chúng ta mong đợi khi tiến hành thương vụ FTE?”

Henry đáp, “Việc này rắc rối lắm. có ba lý do. Thứ nhất, khi hoàn tất mua FTE, chúng ta nghĩ sẽ tiết kiệm được 20 triệu đôla nhờ chuyển nhân công của FTE vào hệ thống lương và phúc lợi của chúng ta. chúng ta cũng đạt được phần nào nhưng đa phần các quản lý của FTE ký hợp đồng lao động hai năm và có đến một năm thông báo trước khi nghỉ việc. cho nên sáu tháng tới, chúng ta không thể làm gì với những hợp đồng đó. Thứ hai, chúng ta cũng mong tiết kiệm được 15 triệu đôla từ việc tái thiết tất cả hệ thống máy tính của họ. Nhìn con số thì ấn tượng nhưng phải nhiều thời gian và tốn nhiều tiền hơn mới có được khoản tiết kiệm này. Bộ phận IT nói với tôi là FTE có nhiều hệ thống hơn chúng ta nghĩ và nhiều hệ thống không được quản lý một cách kỹ càng. Anh còn nhớ vụ Giant bên Malaysia tháng trước. Đây là ví dụ rõ ràng. cuối cùng, chúng ta đã nhìn ra được vài cơ hội để cải tiến quy trình phát triển và tiếp thị sản phẩm - nhưng có vẻ không làm được.

FTE về cơ bản đã ngưng toàn bộ việc phát triển sản phẩm để bảo tồn tiền mặt và chuẩn bị tinh thần để bán công ty, cho nên chẳng thể cắt giảm được gì cả. Thực ra cũng do chúng ta không cẩn thận nghiên cứu chuyện này và họ cũng không nói rõ trong lúc đàm phán”.

Steve thở dài, “Tóm lại là không tiết kiệm được gì, và cộng với thị phần của FTE đang giảm thì tương lai là mù mịt chứ gì?”

Henry trả lời, “Tôi e là thế. Nhóm của tôi đang xem lại vài dữ liệu và có thể chúng ta sẽ thu được 40 triệu đôla nếu ngưng toàn bộ hoạt động ở của FTE ở Đông Nam á. Khu vực này chiếm tới 35% chi phí của FTE, nhưng chỉ đem lại 20% doanh thu. Xét tình hình kinh tế hiện giờ, có thể đây là cách làm tốt nhất”.

Thực tế: Giá trị hợp lực – quảng cáo thì nhiều mà chẳng thu được bao nhiêu

ĐÃ BAO GIỜ CÓ MỘT CEO thích mua lại các công ty khác mà không phớt lờ về giá trị sẽ thu được? Dù những lần mua bán công ty như thế thường mang lại sự hào hứng, kết quả thu được không tốt đẹp lắm. Robert F. Bruner từng nhận xét về khả năng kiếm lời từ các vụ mua bán và sáp nhập công ty trong cuốn *Deals from Hell (Những thương vụ từ địa ngục)* xuất bản năm 2005 như sau: “...giá trị thu được trung bình, sau khi đã được điều chỉnh theo các chuẩn mực, từ tiền đầu tư của công ty trong M&A là gần bằng 0”. Như thế thì chẳng đáng chút nào so với biết bao công sức và tiền phí nộp cho ngân hàng đầu tư. Bruner còn liệt kê ra nhiều vụ M&A không thành công, như AOL/Time Warner, AT&T/NcR và vụ Mattel mua lại The Learning company. còn phải kể Wachovia mua Golden Tree Financial, Boston Scientific mua Guidant, Sears sáp nhập với K-Mart, và Daimler mua chrysler. Những công ty đầu tư cũng không thành công hơn là mấy. Daimler đã nhượng lại được chrysler cho cerberus, để rồi công ty này cũng lâm vào cảnh phá sản.

Paul B. Carroll và Chunka Mui đã nêu ra bảy chiến lược kinh doanh đáng ngờ nhất trong cuốn *Billion-Dollar Lessons (Những bài học đáng giá hàng tỉ đôla)*. Đứng đầu danh sách là hợp lực, tiếp sau đó là tái cơ cấu tài chính, cắt giảm chi phí, duy trì hướng phát triển, tiến vào thị trường kế cận, khai thác công nghệ và hợp nhất. Bốn chiến lược trong danh sách này liên quan trực tiếp tới M&A, mặc dù cả danh sách bao gồm tất cả các lý do mà một CEO sẽ nêu ra để giải thích một chiến lược mới, ngoại trừ việc tiết kiệm được chi phí khi bành trướng quy mô.

Tất nhiên, vào thời điểm mua công ty, người ta vô cùng lạc quan và thấy nhiều triển vọng, ít nhất là trong suy nghĩ của những ai tham gia trong thương vụ. Richard Parsons, chủ tịch của Time Warner, vào thời gian sáp nhập với AOL năm 2000, nhận xét như sau:

“Đây là sự kiện quan trọng của Time Warner và America Online, và cũng là giây phút đầy ý nghĩa trong việc mở ra thời đại internet. Nhờ kết hợp nguồn lực và nhân tài của hai công ty giàu sáng tạo, chúng tôi có thể thúc đẩy sự phát triển và đưa vào sử dụng một thể hệ dịch vụ và nội dung tương tác hoàn toàn mới. AOL-Time Warner sẽ mang đến cho người dùng một loạt thương hiệu toàn cầu không ai sánh nổi trong mọi lĩnh vực truyền thông và nội dung”.

Cả hai công ty đều có đủ số liệu để giải thích vì sao mình muốn sáp nhập. Sức mạnh khi hợp lực nền tảng công nghệ của AOL với nội dung phong phú của Time Warner ước tính đem lại 1 tỉ đôla doanh thu trong năm đầu tiên; AOL sẽ tiếp cận được 13 triệu thuê bao truyền hình cáp của Time Warner, và Time Warner sẽ đưa nội dung đến hơn 20 triệu thuê bao internet của AOL; và công ty sáp nhập mới sẽ đạt doanh thu hơn 20 tỉ đôla, tổng giá trị trên thị trường chứng khoán là 350 tỉ đôla. Thật khó phủ nhận những con số này, nhưng trong vòng ba năm, thương vụ sáp nhập này đã bị Kara Swisher phê phán là “tệ nhất trong lịch sử” trong cuốn sách *There Must Be a Pony in*

*Here Somewhere: The AOL Time Warner Debacle and the Quest for a Digital Future* (chắc chắn có một con ngựa non đâu đó quanh đây: Vụ sụp đổ của AOL Time Warner và hành trình tìm một tương lai số). Swisher bình luận tiếp, “một công ty không có tài sản lại nhắm mắt đi mua một công ty khác”.

### Mythbuster Wisdom:

Đừng nghĩ rằng sẽ tạo ra được giá trị mới

- Tháng 1-2001: Giá trị của Time Warner trên thị trường chứng khoán vào lúc sáp nhập với AOL là 164 tỉ đôla.
- Tháng 5-2009: Khi đã công bố cắt AOL, giá trị chỉ còn 20 tỉ đôla.

Mặc dù vụ sáp nhập trên đã tác động ghê gớm đến lợi nhuận của cổ đông, nhưng Parsons, chủ tịch của Time Warner, vẫn làm chủ tịch của công ty sáp nhập và sau khi rút khỏi vị trí này, ông nhận chức chủ tịch tập đoàn Citigroup khi ngân hàng này cần được chính phủ giải cứu. Công bằng mà nói, Parsons không phải là một trong những kiến trúc sư chính của vụ này - mà là Steve Case (người sáng lập AOL) và Garry Levin (chủ tịch kiêm CEO của Time Warner). Không lâu sau khi thương vụ hoàn tất, cả hai đều ra đi.



Hình 13.1:

Biểu đồ giá cổ phiếu của Time Warner (từ 1/1/1999 đến 5/3/2009)

NGUỒN: BUSINESSWEEK

Không chỉ những người trong cuộc mới bị cuốn theo ảo tưởng về nguồn lực khi sáp nhập. Scott Ehrens, một chuyên gia phân tích truyền thông của Bear Stearns (vào thời điểm đó vẫn là một ngân hàng đầu tư có tiếng) cũng nhận xét rằng AOL và Time Warner “tạo nên một công ty hùng mạnh chưa từng có. Nếu chủ trương của họ là tập trung vào mảng nội dung thì liên minh này bất khả chiến bại. Giờ đây, với nền tảng vững mạnh này, họ có thể thúc đẩy nội dung và tái phân phối”.

Tháng 5/2009, Time Warner cuối cùng phải lùi bước và tuyên bố sẽ tách những gì còn lại của AOL ra thành một công ty riêng biệt. Trong hành vi hối lỗi hy hữu, Steve case thừa nhận những sai lầm của chính mình và của cả thương vụ bằng câu danh ngôn của Thomas Edison rằng “biết nhìn mà không biết làm thì chỉ là ảo giác” “là bản chất của vụ AOL/TW” và thừa nhận đó là “một sai lầm về lãnh đạo”. Thật thú vị đối với một người từng tiên phong về internet, ông ta dùng Twitter để đưa ra những lời nhận xét trên.

Tải thêm ebook: [-->© Tại đây ©<---](#)

có quy mô nhỏ hơn, nhưng không kém phần đình đám, là vụ Mattel mua lại The Learning company vào tháng 5/2009 với giá 3,6 tỉ đôla. Lý do để mua là bổ sung nội dung giải trí và phần mềm giáo dục cho các thương hiệu búp bê Barbie và xe hơi đồ chơi Hot Wheels. Lúc ấy lý do này nghe rất hợp lý. Michael Perik, chủ tịch kiêm tổng giám đốc của The Learning company, nói: “Hợp lại, chúng tôi có động cơ và nội dung để giành lấy vị trí hàng đầu trong thế giới tương tác”.

The Learning company là một công ty phát triển nhanh trên thị trường phần mềm giáo dục và đã tạo dựng vài thương hiệu nhượng quyền mạnh với các trò chơi như Myst và Carmen Sandiego. Mattel tự tin dự đoán sẽ đạt được lợi nhuận lớn qua thương vụ mua lại công ty này. Nhưng rắc rối xuất hiện ngay lập tức và The Learning company đã công bố lỗ trước thuế tới 200 triệu đôla trong năm 1999. Đến tháng 2/2000, giá cổ phiếu của Mattel giảm từ 45 đôla xuống còn 11 đôla. Và CEO Jill Barad đã từ chức, mặc dù vẫn được thưởng 50 triệu đôla. Tháng 10/2000, Mattel bán The Learning company với giá cho không, ngoại trừ được chia phần lợi nhuận trong tương lai. Trong vòng hơn một năm, 3,6 tỉ đôla đã bốc hơi - mất mát quá lớn cho giá trị của sự hợp lực mà người ta mong đợi.

Tại sao nhiều vụ mua bán/ sáp nhập công ty hứa hẹn nhiều mà lợi ích thu được lại chẳng bao nhiêu? Trọng tâm của vấn đề nằm ở khoảng cách giữa các con số bị nhào nặn và hiệu quả thực tế khi hợp nhất hai công ty. Đa phần lý lẽ để mua bán đều dựa trên các mô hình tài chính mà trong đó có vô số giả định, từ thị phần đến mức giảm chi phí IT nhờ kết hợp hai công ty. Như Steve Case đã chỉ ra (bằng câu nói của Thomas Edison), nếu chỉ biết nhìn mà không biết thực hiện thì cũng không thu được gì nhiều. Để kết hợp hai công ty một cách hiệu quả, chúng ta phải vượt qua vô vàn thử thách - về tổ chức, pháp lý, kỹ thuật, văn hóa công ty, hành vi, thủ tục và tài chính - mà thử thách nào cũng ảnh hưởng quan trọng đến quá trình tiến tới mục tiêu kỳ vọng. Những công ty có bề dày thành tích trong việc mua lại các công ty

khác, như cisco, Johnson & Johnson và Oracle, đều có các bước chuẩn bị vô cùng cẩn thận để quá trình hợp nhất diễn ra đúng hướng - họ cũng thường có ý đánh giá thấp các lợi ích để kiểm soát tốt hơn những kỳ vọng.

Vốn cỔ phần (private equity) - chỉ là thuốc xỔ cho doanh nghiệp!

MÃY NĂM QUA, vốn cổ phần đã chiếm một vị thế có thể nói là thần kỳ, như một phương tiện để đẻ ra bộn tiền bằng cách chộp lấy những công ty làm ăn kém hiệu quả và nâng giá trị của chúng lên một cách có hệ thống. Thực ra, các doanh nghiệp không nhất thiết làm ăn kém. Doanh nghiệp nào sinh lời cũng đều trở thành mục tiêu đáng nhòm ngó cả.

Vốn cổ phần xuất hiện từ sau Thế chiến thứ II như một phương tiện để người giàu đầu tư trực tiếp vào doanh nghiệp. Mặc dù đạt được một số thành công đáng kể, vốn cổ phần hầu như không được chú ý trong gần 50 năm. Năm 1957, American Research and Development corporation, một trong những công ty vốn cổ phần đầu tiên, đã đầu tư 70.000 đôla vào Digital Equipment (trị giá 355 triệu đôla) khi Digital lên sàn chứng khoán năm 1968, với lợi nhuận thu được là hơn 100% mỗi năm. Mãi đến những năm 1980, công chúng mới ý thức đầy đủ về vốn cổ phần trong cuộc bùng nổ các thương vụ mua đứt công ty. Giao dịch nổi tiếng nhất là Kohlberg, Kravis và Roberts (KKR) mua lại RJR Nabisco vào năm 1988. KKR cùng các đối tác của mình đã thắng một trận rất căng thẳng và công khai khi chi ra 30 tỉ đôla, bao gồm cả nợ, một kỷ lục trong suốt 17 năm. Thương vụ này liên quan đến nhiều nhân vật nổi tiếng. Nó cũng là nguồn cảm hứng cho một cuốn sách bán rất chạy của Bryan Burrough và John Heylar với tiêu đề *Barbarians at the Gate* (*Những kẻ man rợ ở ngoài cổng*), và một phim truyền hình với James Garner thủ vai chính. Trong một đoạn tiên đoán những sự kiện sẽ diễn ra 20 năm sau đó, hai tác giả đã miêu tả về các ông chủ của ngân hàng đầu tư đằng sau thương vụ này: “Những ông chủ của ngân hàng đầu tư vừa là những hồ li ở các sông bạc, vừa là những nhà giả kim. Họ nghĩ ra những mưu mô táo bạo,



rồi bày trò tính toán rồi rằm trên máy tính để biện luận, sau đó họ chòn vòn dụ dỗ các giám đốc trong một điệu nhảy quái quỷ”.

Thời kỳ bùng nổ các vụ mua bán công ty trong những năm 1980 đã gây một cơn sốt chưa từng có về cơ cấu tài chính, bởi các ông chủ nhà băng, các nhà đầu tư và những bộ óc làm thuê cho họ, luôn tìm cách phát triển các chiến lược kinh doanh và tài chính ngày càng tinh vi, và thường tạo ra những loại chứng khoán mới lạ để hỗ trợ các chiến lược đó. Tốc độ diễn ra ngày càng nhanh khi tiền liên tục được rót vào các quỹ đầu tư vốn cổ phần, được quản lý bởi các công ty như Blackstone, Kohlberg, Kravis và Roberts, và Carlyle Group. Những nhà đầu tư vào các quỹ đầu tư vốn cổ phần bao gồm những người giàu, các công ty bảo hiểm, quỹ của các trường đại học và quỹ lương hưu.

Hai mươi năm qua, vốn cổ phần đã đi theo chu trình kinh tế: bùng phát vào giữa thập kỷ 90 (thế kỷ XX), chậm lại vào thời kỳ sụp đổ của các công ty kinh doanh trên mạng và sự kiện 11/9, sau đó lại phát triển mạnh mẽ hơn bao giờ hết nhờ nhiều tín dụng giá rẻ. Năm 2006, gần 700 tỉ đôla được đầu tư trên toàn cầu. Năm đó, các công ty đầu tư vốn cổ phần đã mua 654 công ty Mỹ, gấp 18 lần so với năm 2003. Từ 1987 đến 2006, đây là một lĩnh vực rất phát đạt: lợi nhuận trung bình của các công ty đầu tư vốn cổ phần là 13,2% trong khi các cổ phiếu Standard & Poor's 500 Index chỉ ở mức 9,7%.

Sự phát triển mạnh mẽ này kéo dài đến 2008 khi các thị trường tín dụng bóp nghẹt dòng máu của vốn cổ phần - nợ. Thật trớ trêu, phải không? Nhưng đúng như thế, vốn cổ phần thực chất được nuôi dưỡng bởi nợ - nợ rất nhiều nữa là đằng khác.

Vậy bí mật ở đây là gì? Rất đơn giản. Bạn gặp một công ty có cổ đông lười biếng, chi phí cao, giá cổ phiếu thấp, không quá nhiều nợ và hoạt động kinh doanh ổn định hoặc tài sản được tính giá thấp. Bạn huy động vốn từ các nhà đầu tư, vay mượn như điên và sau đó mua công ty bằng 1% tiền tươi và 99%

tiền mượn (những người nắm vốn cổ phần đã tổng 741 tỉ đôla tiền nợ vào bảng cân đối tài sản của các công ty từ 2004 đến 2008). Những người chủ mới liền sa thải toàn bộ ban giám đốc cũ, đưa các nhà quản lý mới vào làm việc với lương cơ bản thấp, nhưng cổ phần thưởng thì nhiều. Nhóm quản lý mới cắt giảm chi phí để tăng tối đa dòng tiền mặt nhằm giảm gánh nặng nợ nần. Sau một vài tháng, công ty vốn cổ phần dùng dòng tiền mặt đã được tăng lên để vay thêm, trả một khoản cổ tức kha khá cho chính mình và các nhà đầu tư. Nếu thị trường chứng khoán có vẻ ổn định, họ lại đưa công ty lên sàn, bỏ túi khoản lợi nhuận khổng lồ từ vốn đầu tư ít ỏi. Một nhóm cổ đông lười biếng khác nắm quyền kiểm soát và chu kỳ lại tái diễn. Trong nhiều năm, đây là kiểu làm ổn thỏa. Khi Bain capital đưa Dominos Pizza lên sàn chứng khoán năm 2004, lợi nhuận thu được lên đến 400%. cVc capital Partners đưa Halfords, chuỗi cửa hàng phụ tùng xe đạp và xe hơi của Anh, lên sàn với giá trị lên đến 593 triệu đôla (giá mua công ty hai năm trước đó là 427 triệu đôla) - thu lợi nhuận 39%. Clayton, Dubilier và Rice cũng tăng giá trị đầu tư lên gấp ba khi bán Kinkos cho Federal Express năm 2004. Ngay trong thời kỳ khủng hoảng, vài công ty vẫn duy trì được lợi nhuận. Tháng 5/2007, TPG capital và Goldman Sachs thu lãi ròng 1,3 tỉ đôla trong vòng bảy tháng từ khi mua lại công ty điện thoại không dây Alltel và bán lại cho Verizon sau đó. Một nghiên cứu của Hiệp hội Vốn mạo hiểm Anh (BVcA) cho thấy, lợi nhuận trung bình từ việc bán các công ty được đầu tư vốn cổ phần từ 2005-2007 cao gấp 3,3 lần so với mức của FTSE All-Share Index.

Để mô hình vốn cổ phần hoạt động hiệu quả, cần phải có hai điều kiện: có nhiều tiền vay lãi suất thấp; có các nhà đầu tư hay công ty sẵn sàng mua những công ty được đầu tư vốn cổ phần với một giá rất cao so với giá trị gốc. Khi có cả hai điều kiện này, chúng ta sẽ có hai phần của mô hình doanh thu và lợi nhuận của các công ty đầu tư vốn cổ phần. Thường thì họ chấp nhận giảm 20% lợi nhuận và 2% phí theo giá trị tài sản. Nhưng 20% đó sẽ không quá nhiều nếu bạn dùng một ít tiền riêng để mua công ty. chúng ta

cùng xem cách thức hoạt động của mô hình này:

cashflow Inc. mỗi năm đạt lợi nhuận 100 triệu đôla. Leverage capital mua lại cashflow Inc. với giá gấp 10 lần lợi nhuận, tức là 1 tỉ đôla. công ty chỉ dùng 200 triệu đôla tiền riêng của mình và vay 800 triệu. Vài năm sau đó, lợi nhuận của cashflow được dùng để trả tiền lãi của khoản nợ và Leverage capital phải tính toán cắt giảm chi phí và tinh giản bộ máy của cashflow. Nhờ những thay đổi này và nền kinh tế phát triển, lợi nhuận tăng thành 150 triệu đôla một năm. Năm năm sau khi mua cashflow, Leverage capital bán lại công ty cũng với giá gấp 10 lần lợi nhuận, lần này là 1,5 tỉ đôla! Sau khi trả 800 triệu đôla tiền nợ, Leverage capital còn 700 triệu đôla, thu được 350% lợi nhuận từ số tiền đầu tư ban đầu 200 triệu đôla. Leverage còn được giữ lại 140 triệu đôla lợi nhuận trước khi chia 560 triệu đôla tiền lãi cho các nhà đầu tư. Tất nhiên, Leverage không phải chờ đến năm năm mới kiếm được tiền; nó đã bỏ túi 2% phí quản lý (khoảng 20-30 triệu đôla mỗi năm) để đảm bảo không ai bị đối trong khi chờ đợi ngày bội thu.

**Mythbuster Wisdom: Bạn cũng có thể sống như một người nắm vốn cổ phần!**

Vào thời kỳ đỉnh điểm của trào lưu vốn cổ phần, các công ty vốn cổ phần sở hữu rất nhiều thương hiệu nổi tiếng với mọi nhà. Thế giới vốn cổ phần có thể phục vụ bạn cả đời.

Sau khi thức dậy trong căn phòng ở khách sạn Hilton, bạn chồm ra khỏi chiếc giường Sealy, mặc áo sơ mi và quần Tommy Hilfiger thời thượng được mua tại cửa hàng

Neiman Marcus, nhảy lên chiếc xe Dodge thuê của Hertz. Bạn mở một kênh radio của clear channel rồi lái đến Dunkin' Donuts để uống cà phê và ăn bánh rán. Tinh thần tỉnh táo, bạn đi mua sắm một chút ở Sears, mua vài món quà cho bọn trẻ ở Toys 'R Us, rồi mua đồ ăn trưa ở Outback Steakhouse. Vẫn còn chút thì giờ, bạn lái xe xuống một sông bạc Harrah để đánh vài ván. Sau đó bạn đi xem một phim của MGM ở rạp Regal trước khi chạy ra sân bay cho kịp chuyến bay của hàng hàng không Midwest. Máy bay đáp, bạn liền nhảy vào chiếc Jeep Grand Cherokee và lái về nhà sau khi đã ăn Burger King.

Nghiên cứu của BVcA mà tôi nói ở trên đã phân tích nguồn gốc lợi nhuận của vốn cổ phần và kết quả rất thú vị: 30% là do thị trường chứng khoán phát triển; 50% là do vay mượn; và 20% là nhờ những cải tiến chiến lược và điều hành. Những số liệu này giải thích vì sao khu vực này gặp khó khăn trong năm 2008-2009. Thị trường chứng khoán khựng lại, không cho vay nhiều nữa nên 80% cơ hội đã biến mất. Nhưng mọi chuyện còn tệ hơn. Thành công rực rỡ của các năm trước đó khiến nhiều công ty cổ phần tư nhân bỏ ra nhiều tiền hơn bao giờ hết để mua lại các công ty khác, dĩ nhiên là họ cần phải vay nhiều hơn. Nhiều công ty bị mắc kẹt với tiền đầu tư vào những công ty mà tiền đó không có gì sáng sủa. Một loạt công ty đầu tư vốn cổ phần chính thức công bố phá sản, kể cả Chrysler - có lẽ đây là công ty đầu tư vốn cổ phần quy mô lớn nhất. Cerberus, công ty đã mua lại phần lớn Chrysler từ Daimler, cũng thất bại và các đối tác đã chịu lỗ hơn 7 tỉ đôla. Bên cạnh việc mất giá trị đầu tư, nhiều công ty đầu tư vốn cổ phần còn lâm vào

hoàn cảnh không mấy dễ chịu là buộc phải điều hành các công ty này trong thời gian dài. Ví dụ, năm 2003, Eddie Lampert, một nhà quản lý quỹ đầu cơ, đã mua lại công ty bán lẻ Kmart khi công ty này đang trong tình trạng phá sản. Ông ta kiếm được tiền, như một chuyên gia phân tích đã nhận xét: “Ông ta nhận thấy Kmart là một cái xác và ông ta kiếm tiền từ đó”. Lợi nhuận 1,1 tỉ đôla trong năm 2004 không có được từ doanh số bán hàng, mà do bán bất động sản. Năm 2005, Eddie quyết định làm thêm một vụ lớn nữa là mua lại nhà bán lẻ nổi tiếng Sears với giá 12,3 tỉ đôla, rồi kết hợp nó với Kmart. Không ai ngờ sự kết hợp hai nhà bán lẻ đang đuối trên thị trường sẽ khiến người dân của Bentonville, Arkansas (quê hương của Wal-Mart) phải thao thức cả đêm. chiến lược ở đây là cắt giảm chi phí và bán bất động sản giá trị thấp. các nhà đầu tư rất thích vụ làm ăn này và giá cổ phiếu tăng cao nhưng rồi khó khăn cũng tới. Dòng tiền mặt từ bán lẻ bị suy giảm, ông chủ Eddie Lampert phải làm việc như một nhân viên. Rồi thị trường bất động sản cũng yếu đi nên càng khó bán tài sản để kiếm lời.

Năm 2008, nhiều thương vụ liên quan đến vốn cổ phần không đem lại lợi nhuận nhanh chóng như mong đợi. Một nhà bình luận nói, “Bạn nên biết rằng, tiếp theo, các chủ ngân hàng sẽ phân phát cuốn *Từ tốt đến tuyệt vời*”. Rồi sẽ có một vài nhà đầu tư biến thành nhà điều hành và thành công. Dù sao mô hình lợi nhuận của vốn cổ phần vẫn rất hấp dẫn với các giám đốc đứng đầu doanh nghiệp. Năm 2006, David calhoun, một trong những giám đốc nổi tiếng của GE đã đầu quân cho VNU, một công ty quản lý thông tin và xuất bản, với trọn gói lương thưởng gần 100 triệu đôla. Một nhóm công ty đầu tư vốn cổ phần nổi tiếng, như The Blackstone Group, Kohlberg, Kravis và Roberts, và Thomas H. Lee Partners, gần đây đã mua lại VNU với giá 8,6 tỉ euro và calhoun bị cuốn theo để điều hành cho họ.

Mặc dù các công ty đầu tư vốn cổ phần bị chỉ trích nhiều, họ vẫn đóng một vai trò quan trọng trong việc duy trì sự năng động của các ban giám đốc và các nhóm quản lý lười biếng. Như Geoff cullinan của Bain & co. nhận xét,

“Họ bị chê trách là những kẻ buôn người và hôi của, nhưng nếu họ giàu, họ chỉ có thể giàu được bằng cách tạo ra các công ty tốt hơn”. Tuy nhiên, với nhân viên bình thường, đó có thể là một trải nghiệm đau đớn. Mặc kệ chuyện gì xảy ra thì vốn cổ phần tư nhân vẫn tồn tại, trừ phi các khoản lợi nhuận khổng lồ bị đánh thuế sạch sành sanh.

## Mythbuster Wisdom: Warren Buffett nhận xét về đầu tư vốn cổ phần

“cách đây vài năm, các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi được gọi là những nhà điều hành mua bán doanh nghiệp bằng vốn vay (LBO). Nhưng LBO đã trở thành một cái tên xấu. Và họ quyết định thay tên đổi họ. Nhưng cái mà không thay đổi được chính là thực chất công việc mà họ làm trước đó, kể cả cấu trúc phí dịch vụ và sự yêu thích vốn vay.

cái tên mới của họ là ‘vốn cổ phần,’ một cái tên làm đảo lộn sự thật. Khi mua lại một công ty khác, hầu như chắc chắn họ làm cho tỉ lệ cổ phần trong cấu trúc vốn của công ty bị mua giảm đáng kể so với trước đó. Nhiều công ty bị mua lại, cách đây hai, ba năm, bây giờ rơi vào tình cảnh chết người bởi lẽ họ phải chịu nợ chất chồng do những người nắm đa số vốn cổ phần gây ra. Nên lưu ý rằng các công ty đầu tư vốn cổ phần không vội vàng đưa

vốn vào cho các công ty đang rất cần, mà vẫn giữ vốn riêng”.

Vốn cổ phần không phải lúc nào cũng thắng thế. Trong số 109 công ty của Mỹ có tài sản hơn 1 triệu đôla đã nộp hồ sơ phá sản trong 11 tháng đầu năm 2008, có đến 67 công ty (61%) hoặc do các công ty đầu tư vốn cổ phần sở hữu, hoặc bị bán đi từ các công ty đầu tư vốn cổ phần.

Có một lý do: đôi khi người ta sai khi quan niệm rằng dòng tiền mặt mạnh sẽ dễ dàng xử lý hết các khoản nợ lớn. Năm 2006, các công ty đầu tư vốn cổ phần TPG và Apollo Management LP đã mua công ty kinh doanh sòng bạc Harrah's với giá 17,3 tỉ đôla. Harrah's được đánh giá cao vì dẫn đầu thị trường và áp dụng máy vi tính để phân tích lợi thế cạnh tranh trong một lĩnh vực kinh doanh khắt nghiệt. Vào thời điểm đó, thương vụ này được xem như giấy phép in tiền. Nhưng khả năng phát triển trong tương lai lại phụ thuộc vào số người muốn đánh bạc. Khi lĩnh vực bất động sản co lại và nền kinh tế đi xuống, những dự đoán khả quan cũng biến mất. Cuối năm 2008, Harrah's phải oằn lưng gánh 23,9 tỉ đôla tiền nợ. Số tiền lẽ ra dùng để đầu tư nay phải dành để trả nợ, làm yếu hẳn lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ ngày nào của công ty.

Người ta có thể nghi ngờ Harrah's về sự khôn ngoan khi mua bán dựa vào nợ của vốn cổ phần, nhưng ít ra họ cũng dự đoán tương lai có thể không được như mong đợi. Trước khi thương vụ kết thúc, công ty đã chuẩn bị tư thế đón nhận tình huống xấu nhất. Không may là, đến cuối năm 2008, “tình hình còn xấu hơn cả tình huống xấu nhất” như một giám đốc đã nhận xét.

## Hành đỘng

· Giá trị hợp nhất từ các thương vụ M&A không có được bằng cách vẽ vời

các mô hình tài chính, mà đòi hỏi một sự nỗ lực, tập trung, tinh thần kỷ luật và khả năng lãnh đạo.

- Xét đến cùng, những vụ sáp nhập công ty có thành công hay không sẽ được phản ánh qua hành vi của khách hàng trên thị trường - không phải bởi kế toán viên trong hậu trường.

- 1 cộng 1 hiếm khi bằng 2, đừng nói gì đến 3.

- cảm tính của người lãnh đạo không phải là cơ sở chính đáng để thực hiện những thương vụ mua bán các công ty.

- Một thế giới hoàn hảo sẽ không cần đến vốn cổ phần. Nhưng vì thế giới này không hoàn hảo nên đâu đâu cũng có kèn kèn chực ăn xác chết!



# CHƯƠNG 14

Nhân tài là quan trọng

**Có phải chúng ta coi trọng nhân tài quá mức không?** Trong cuốn *Talent Is Overrated (Tài năng bị đánh giá quá mức)*, NXB Penguin, 2008, Geoffrey Colvin nói rằng, thực sự không hề có tài năng thiên bẩm. Khả năng làm việc xuất sắc chỉ có được khi làm việc chăm chỉ, luyện tập và lặp đi lặp lại. Nếu đúng như thế (và tôi chỉ tin phần nào) thì đây là tin mừng. Chúng ta sẽ không còn viện lý do thất bại là vì đối thủ tài năng hơn! Mà đơn giản là họ làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn. Dĩ nhiên, chỉ làm việc chăm chỉ không thôi cũng chưa hẳn đem lại thành công nhưng không làm việc chăm chỉ thì chúng ta sẽ gặp nhiều bất lợi. Khi gặp tình hình khó khăn, những doanh nghiệp và nhân viên giỏi nhất đều làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn, giống như những lời bất hủ của Bill Ocean trong bài hát nổi tiếng năm 1986: “Khi nghịch cảnh thi gan với ta, ai gan lì sẽ vượt qua”. Khả năng vượt qua hoàn cảnh sẽ làm hé lộ nhân tài. Cũng giống nhiều công ty khác, ban giám đốc của Cruciant luôn khẳng định rằng nhân tài là tài nguyên đáng giá nhất của mình.

Hoạt cảnh: Một văn phòng trên tầng 15 tại trụ sở chính của Cruciant - tháng 4 năm 2008

STEPHANIE EKBLOM ĐANG NGỒI TRONG VĂN PHÒNG MỚI. Đây là ngày đầu tiên cô làm việc tại Cruciant. cô được tuyển vào vị trí Giám đốc Kế hoạch Tài chính, chịu trách nhiệm toàn bộ về hoạch định, dự toán ngân sách và dự báo cho Cruciant trên toàn cầu. Đây là một vị trí mới mà CFO Henry Pritchett đã lập ra do hoạt động kinh doanh trên toàn cầu của Cruciant trở nên phức tạp hơn vì phát triển quá nhanh. Stephanie được tuyển từ một công ty tư vấn hàng đầu, nơi cô đã làm vài việc rất tốt cho Henry trong mấy năm qua. cô có bằng kế toán ở Úc và giàu kinh nghiệm làm việc ở châu Á.

Có tiếng gõ cửa, Stephanie đứng dậy đi ra mở. Bên ngoài là một người đàn

ông đẩy xe, bên trong hình như có vài bức tranh được đóng khung. “chào chị, tôi là Fred bên bộ phận xây dựng. Tôi mang đến vài bức tranh để chị ngắm trong phòng làm việc”, anh ta giải thích.

Stephanie nói, “Tôi được chọn tranh à - thú vị thật”. Rồi cô vẫy Fred vào phòng. Hai mươi phút sau đó, cô xem qua hết các bức tranh và chọn ra ba bức để treo lên tường. cô vừa nói vừa chỉ một bức chụp tảng đá Ayers ở Úc lúc chiều tà, “Tôi thích ba bức này - bức này có thể treo ở phía sau bàn làm việc của tôi. Nó gợi nhớ quê tôi. còn hai bức kia có thể treo ở tường bên trái”.

Fred có vẻ lúng túng và nói, “Thưa, có chút vấn đề ạ. Với chức giám đốc, chị chỉ được hai bức thôi. Phó tổng giám đốc mới có ba bức”.

Stephanie ngạc nhiên: “Ý anh là công ty chúng ta có quy định mỗi người được treo bao nhiêu tranh trên tường à?”

Fred trả lời, “Vâng ạ. cũng có cả những quy định về diện tích văn phòng và kiểu nội thất chị được quyền dùng. Khi tách ra, chúng tôi cứ áp dụng mọi quy tắc cũ”.

Stephanie cười rồi nhìn Fred với ánh mắt nghịch ngợm, đoạn mỉm cười rồi nói, “Fred này, anh có thể đừng nói cho ai biết tôi đã lấy ba tấm được không? Tôi cũng sẽ không nói. Vậy thì đâu có sao!” Rồi cô nháy mắt.

Fred cười nhạt rồi miễn cưỡng đồng ý, “Được thôi. Vì hôm nay là ngày đầu tiên của chị, tôi cứ để chị lấy, nhưng đừng nói với ai chuyện này nhé. Nếu không thì tôi bị phiền đấy”.

Stephanie cam đoan, “Anh đừng lo. Đó là bí mật”.

(Lời tác giả: Đây chính là chuyện tôi gặp trong ngày đầu tiên đến làm việc tại một trong những công ty lớn nhất của Mỹ, chỉ có điều tôi không nháy mắt

với Fred).

Hai ngày sau... lúc 8 giờ tối

Stephanie đang ngồi ở bàn làm việc cùng Kevin Na. Hai người đang chăm chú xem một xấp giấy tờ.

cô hỏi, “VẬY các bảng tính này là dự báo của từng giám đốc quốc gia ở châu á nộp tới à?”

Kevin đáp, “Vâng. Họ sẽ gửi dự báo vào ngày làm việc thứ 9 sau khi kết thúc quý. Đợt này rơi vào ngày thứ hai. cả nhóm tôi mất vài ngày để kiểm tra từng bản dự báo và làm việc với giám đốc các nước để đảm bảo dữ liệu đầy đủ và chính xác. Sau khi chị và tôi đã xem qua trong tối nay, tôi sẽ xem có vấn đề nào chưa giải quyết. Rồi chúng ta sẽ bắt đầu họp nhất các bản dự báo và đưa ra một bản thảo để chị cùng thảo luận với Henry đầu tuần tới. Phải mất thêm ba, bốn ngày để hoàn thành bản dự báo và sẽ phải làm xong cho kịp cuộc họp của Ban giám đốc vào đầu tháng tới”.

Stephanie hỏi, “Tức là bản dự báo sẽ dựa vào các số liệu đã có một tháng trước khi Ban giám đốc xem à?”

Kevin trả lời, “Đúng thế. Nhưng như thế đã là tốt hơn trước rồi. Khu vực châu á thường báo cáo số liệu chậm một tháng, nên đến lúc bản dự báo đưa ra thì dữ liệu đã trôi qua hai tháng rồi”.

Stephanie bất ngờ nhưng giữ im lặng. cô có 90 ngày để đưa ra kế hoạch cải tổ mọi quy trình nhưng với đà này thì cần thay đổi rất nhiều.

cô nói, “Tôi hiểu rồi. Bây giờ, nhìn vào đây, tôi thấy kết quả thực tế của năm tính đến ngày dự toán, và rồi có một dự báo cho mỗi tháng còn lại so với dự toán, đúng không?”

Kevin đáp, “Vâng, đúng như vậy”.

Stephanie hỏi tiếp, “có cái gì cho tôi thấy chiều hướng của số liệu thực tế của năm cho tới ngày hôm nay, hoặc giúp tôi so sánh với dự báo trước đó? Suy cho cùng thì dự toán đâu còn tác dụng gì so với mọi thay đổi đang diễn ra, đúng không?”

Kevin nói, “Ồ không, dự toán là rất quan trọng đấy. Nó là cơ sở để tính tiền thưởng cho các quản lý, nên nó vẫn phải được xem là mốc chuẩn”.

Stephanie lắc đầu: “chính vì vậy khi nhìn vào số liệu của Philippines, tôi thấy đến cuối quý II, doanh thu thấp hơn mục tiêu 12%, nhưng bản dự báo của họ nói là sẽ bù đắp trong nửa năm còn lại và vẫn đạt được chỉ tiêu? Làm sao có thể làm được khi chương trình tung ra sản phẩm mới bị chậm liên tục và kinh tế đang yếu?”

“Tôi hiểu, nhưng bên đó mọi người sẽ cố đạt được chỉ tiêu bằng mọi cách”.

Stephanie kết luận, “Như vậy, đây không hề là bản dự báo mà chỉ là một phép toán, tính xem họ cần gì để có thể đạt chỉ tiêu đề ra”.

Hai giờ sau, Stephanie rời văn phòng, tay bê cả xấp giấy tờ. Kevin nói rằng ở nhà cô không thể nào truy cập vào hệ thống dự báo, bởi dữ liệu gốc được lưu trên một máy tính trong phòng anh ấy. Và cứ 5 giờ chiều thì máy tự động tắt. cho nên cô còn thêm vài tiếng căng mắt ra để tìm hiểu những con số được đệ trình. Đến thời điểm này, cô vẫn chưa thấy một lời giải thích nào về những thay đổi trong chiến lược để mỗi nước có thể đạt được chỉ tiêu. Ít ra cô biết vì sao người ta tuyển dụng mình, nhưng đây không phải cách cô muốn bắt đầu công việc.

Sáng hôm sau

có tiếng gõ cửa phòng Stephanie, Andrew Tompkins thò đầu vào nhìn và

nói, “chào cô, tôi là Andrew Tompkins, tôi có hẹn lúc 10g với cô”.

Stephanie nói, “Vào đi Andrew, rất vui được gặp anh. Tôi có nghe mọi người khen anh nhiều lắm. Anh gặp tôi có chuyện gì không?”

Andrew là chuyên gia phân tích tài chính cao cấp trong nhóm của Kevin. Anh đã làm việc cho cruciant được hai năm, sau khi có bằng MBA của Wharton. Kevin đánh giá anh là một trong những thành viên giỏi nhất trong nhóm.

Andrew ngồi xuống và bắt đầu nói, “Tôi biết cô mới bắt đầu làm ở đây, tôi nghĩ công ty rất mừng khi có cô. chắc chắn chúng ta cần cải thiện mọi quy trình và hệ thống làm việc nếu muốn điều hành một công ty quy mô toàn cầu. Nhưng nói thật với cô, tôi nghĩ cruciant không thích hợp với tôi”.

Stephanie không thể giấu vẻ bất ngờ, “Anh đừng nói là anh muốn nghỉ việc đấy!”

Andrew trả lời, “còn hơn thế một chút. Tôi được đề nghị nhận một công việc khác mà tôi có ý định làm, cho nên tôi muốn nộp đơn nghỉ việc. Tôi rất tiếc khi phải làm thế này ngay khi cô vừa gia nhập công ty, nhưng tôi đã suy nghĩ chuyện này mấy tháng nay”.

Stephanie hỏi, “có thật anh muốn nghỉ không? Kevin đánh giá anh rất cao, phần đánh giá năng lực của anh thì vô cùng tốt. Anh rất có tương lai ở công ty này. Tôi xem anh là một thành viên quan trọng trong nhóm để thay đổi nhiều việc ở đây.”

“cảm ơn cô, và quả thật tôi muốn được tham gia vào những thay đổi ấy. Nhưng tôi cảm thấy, sau hai năm vùi đầu vào mớ bảng tính dự toán và dự báo, không kể ngày, đêm, cả cuối tuần nữa, tôi không có được kinh nghiệm và sự cọ xát công việc để phát triển. Tôi không muốn học thạc sĩ ở Wharton để ngồi làm Excel mỗi ngày. Việc thu thập và kiểm tra dữ liệu mất quá nhiều

thời gian nên chúng tôi chẳng còn kịp phân tích cho ra hồn. Kevin cứ phải đứng cạnh máy in chờ đợi báo in ra để chạy lên lầu họp với Henry. chúng tôi chưa bao giờ có thời gian để tìm hiểu số liệu đúng nghĩa hoặc đưa ra một phân tích có chiều sâu. Tôi có cảm giác chỉ dùng não bộ hai tiếng mỗi tuần. Đã đến lúc tôi phải đi xa hơn. Nếu cô đến làm từ vài tháng trước, không chừng mọi việc đã khác”.

Stephanie trả lời, “Tôi không giấu là cũng thất vọng, nhưng với chút ít thời gian ở đây, tôi hiểu rõ vì sao anh nghĩ như thế. Nếu anh đã quyết thì tôi sẽ không cố thuyết phục - vì nếu có thuyết phục được cũng chỉ là tạm thời. chúc anh mọi điều tốt đẹp trong công việc mới, và theo những gì tôi nghe được về anh thì chắc chắn sẽ thành công”. cô đứng dậy và bắt tay với Andrew. Khi anh ta đi, cô liền nghĩ về vị trí của mình. Không có gì quá ngạc nhiên khi những người chuyên nghiệp, giỏi giang, nhiều ước mơ, buộc phải ra đi khi họ bị bắt làm công việc của một cái máy. có thể còn nhiều người muốn nghỉ nữa. Khi còn làm tư vấn, cô biết rằng thường những ai ở lại khi các quy trình làm việc và hệ thống bị phá vỡ là những người không muốn hoặc không có khả năng phân tích chiều sâu. cô cần nhanh chóng thay đổi tất cả. Tuy crucial nói nhiều về chuyện xem trọng nhân tài, tình hình ở đây hiện không thể thu hút và giữ chân người tài.

Khi nào thì lệnh ngưng tuyển dụng không còn ý nghĩa? - tháng 8 năm 2008

Lance Headley phụ trách bộ phận mua hàng của crucial. Nhóm của anh giám sát mua trên một tỉ đôla hàng hóa và dịch vụ cho crucial: mọi thứ từ bàn, ghế đến các dịch vụ pháp luật. Trong lần dự trù ngân sách này, Lance buộc phải cắt giảm 20% chi phí và điều có có nghĩa phải giảm nhân sự. Anh không vui về gì. công việc của cả nhóm vẫn không đổi; theo quy mô toàn cầu chuỗi cửa hàng của crucial ngày càng mở rộng, phương án nguồn hàng ngày càng nhiều, khiến mọi người phải làm việc cật lực hơn bao giờ hết. Nếu muốn đạt được những mục tiêu nặng nề về lợi tức thì nhất thiết phải cắt giảm

ngân sách và ngưng tuyển dụng mới. Lance sẽ phải đưa ra các quyết định khó khăn. Anh cho 15 nhân viên trong nhóm nghỉ, có cả Sarah Lawrence, người quán xuyến việc mua các dịch vụ quảng cáo và tiếp thị cho crucialant trong 15 năm qua. Sarah là thành viên chủ chốt trong nhóm của Lance, nhưng Lance không còn cách nào khác, và một đại lý quảng cáo của crucialant đang đề nghị cung cấp các dịch vụ tương tự cho nên vị trí của Sarah bị loại bỏ.

Hai tháng sau...

Lance đang họp với Phil, phó tổng giám đốc phụ trách tiếp thị. Phil không hài lòng lắm. “Lance, không xong rồi. Sắp có một chiến dịch quan trọng để tung sản phẩm mới cho thị trường Đông Nam á, vậy mà không có billboard, quảng cáo trên tạp chí, đài phát thanh gì cả. Anh làm việc sao vậy?”

Lance: “Tôi hiểu, nhưng từ khi cắt chi phí vài tháng trước, có quá nhiều khó khăn. chắc anh còn nhớ, đại lý quảng cáo nhận lo việc mua các dịch vụ quảng cáo cho chúng ta luôn, thay vì ta tự mua trong công ty, nên tôi đã cho Sarah nghỉ. Hiện giờ chúng tôi mới biết đại lý đó chưa đủ điều kiện để xử lý mọi yếu tố trong hợp đồng để mua dịch vụ. Họ thuộc dạng người sáng tạo nhưng không chú ý lắm đến chi tiết. Vấn đề là do ngưng tuyển dụng, tôi không thể tìm được người để lo phần này”.

Phil: “chúng ta phải giải quyết tình hình này. chúng ta chưa từng gặp khó khăn về mảng mua dịch vụ. Khi Sarah còn ở đây, cô ấy quán xuyến mọi việc rất tốt - thương lượng hợp đồng hiệu quả và tổ chức công việc ổn thỏa. Anh có biết cô ấy đã tìm được việc mới chưa?”

Lance: “Tôi nghĩ là chưa. Khi chúng ta cho nghỉ việc, cô ấy rất giận. chế độ đãi ngộ chúng ta dành cho cô ấy trước đây rất tốt, nên tôi nghĩ cô ấy đang thông thả tìm việc làm sắp tới”.

Phil: “Thử hỏi xem cô ấy có muốn quay lại không?”

Lance: “Nhưng còn quyết định ngưng tuyển dụng thì sao?”

Phil: “Tôi vẫn còn ít tiền trong ngân sách vì đã hủy chiến dịch châu Âu. Tôi nghĩ có thể dùng tiền đó để trả lương cho Sarah nếu cô ấy cộng tác. Anh cứ hỏi xem cô ấy có quan tâm không?”

Hai tuần sau, Sarah trở lại bàn làm việc cũ, phụ trách công việc trước đó. cô không làm nhân viên chính thức cho cruciant mà làm cố vấn. Mỗi ngày cô được trả 350 đôla và Sarah rất vui. Hợp đồng 12 tháng sẽ đem lại cho cô 80.000 đôla, cao hơn tới 20.000 đôla so với lương nhân viên chính thức. Sau khi trả tiền bảo hiểm y tế, cô còn lại khá nhiều. cô vẫn chưa đụng tới số tiền chín tháng lương mà cruciant bồi thường cho cô. Lance hài lòng vì anh lại có một người tin cậy nhưng vẫn không phải tăng nhân sự hay tăng ngân sách, và Phil cũng hài lòng. Bây giờ anh có thể an tâm rằng việc mua dịch vụ sẽ có người giải quyết chu đáo.

Thực tế: Những nhà máy sản xuất nhân tài

Nhiều công ty đã nổi danh là những “lò” phát triển tài năng. Nếu cần một quản lý nặng về số liệu, hãy nghĩ đến GE; một nhà sản xuất lão luyện về phát thanh và truyền hình, nghĩ đến BBC; một CEO hay tổng giám đốc có đầu óc chiến lược, hãy nhớ đến McKinsey; cần một quản lý thương hiệu hàng đầu, hãy tìm đến Procter & Gamble hoặc coca-cola; muốn tìm một quản lý cho quỹ đầu cơ hoặc quỹ đầu tư vốn cổ phần, hãy nghĩ đến Goldman Sachs.

**Mythbuster Wisdom: Vị trí cao thì sóng gió lớn**

Sự cận kề vực thẳm của ngành ngân hàng vào cuối năm 2008 đã khiến nhiều người trả giá đắt. Gần 20% các ngân



hàng lớn nhất thế giới đã thay thế các CEO. Theo một nghiên cứu của Booz & co., hơn một nửa đã bị sa thải.

Dù có chương trình đào tạo xuất sắc (BBc, GE, Procter and Gamble), hay có tiếng là quy tụ những nhân sự giỏi giang và tài cán nhất (Goldman Sachs và McKinsey), những công ty này đều có thành tích đào tạo nhân tài. các giám đốc ở những công ty khác thường đi tìm “một tổng giám đốc GE” hay một “giám đốc thương hiệu Procter and Gamble”. Tất cả những cái lò tài năng này hiểu rằng, họ không thể và cũng không tìm cách giữ chân mọi người tài. Thật ra, sẽ tốt cho doanh nghiệp nếu các cựu nhân tài của họ lưu lạc ở nhiều công ty. Những cựu nhân viên tài giỏi của McKinsey chính là nguồn khách hàng mới quan trọng. các chuyên gia đàm phán từng làm việc cho Goldman vẫn luôn giữ mối liên hệ mật thiết với ngôi nhà cũ của họ. các công ty này có một vàng hào quang bao phủ nên mọi người rất dễ ngộ nhận rằng nhân viên nào của họ cũng là người tài. Thực ra, nhiều người trở thành “cựu nhân viên” bởi vì họ làm không xong việc. GE thường xuyên cắt giảm 10% nhân viên có năng lực thấp nhất - cho nên bạn hãy cẩn trọng với các thương hiệu mà các ứng viên ghi trong CV của họ và kiểm tra xác đáng mọi thông tin.

Mythbuster Wisdom: Nhân sự là chi phí hay đầu tư?

Phần lớn các công ty đều vui vẻ thừa nhận nhân sự là chi phí lớn nhất của họ, nhưng có thực nhân sự là một chi phí không? công ty nào cũng chịu đầu tư vào con người? Thế mà chỉ có vài CEO xem chi phí nhân sự là khoản đầu tư. Một trong số đó là Martin Sorrell, nhà lãnh đạo của

WPP, công ty quảng cáo hàng đầu nước Anh, công ty lớn nhất thế giới xét theo doanh thu. Trong một bài phỏng vấn của Wall Street Journal, Sorrell nói rất rõ khi được hỏi về vấn đề cắt giảm chi phí: “Điều duy nhất chúng ta có thể tác động trong thời gian ngắn là đầu tư cho con người. Mỗi năm, chúng tôi bỏ ra 9 tỉ đôla cho nhân sự và 350 triệu đôla đầu tư vốn”.

Mọi nhà quản lý của GE đều là thánh!

GENERAL ELECTRIC đứng đầu rất nhiều danh sách các công ty phát triển nhân sự tốt nhất. Những chương trình của họ về năng lực lãnh đạo, thực hành quản lý và phát triển nghiệp vụ đều được đầu tư đúng mức để tạo nên một trong những đội ngũ quản trị giỏi nhất thế giới. Không có gì ngạc nhiên khi GE từ lâu đã trở thành nguồn cung cấp lãnh đạo cho nhiều công ty. Hơn 25 công ty đã bổ nhiệm những cựu nhân viên của GE vào vị trí CEO từ năm 1995, như 3M, Albertsons, Boeing, chrysler, consec, Fannie Mae, Fiat, Home Depot, Honeywell, Intuit, Nortel, Pfizer và Siemens. Tuy không ai nghi ngờ về khả năng đào tạo quản lý của GE, đối với công ty tuyển dụng, chẳng có gì đảm bảo sự thành công. chúng ta có thể thấy kết quả trong bảng 14.1.

**Bảng 14.1:** Người chiến thắng và kẻ chiến bại F&B

Người chiến thắng	Kẻ chiến bại

Larry Bossidy - AlliedSignal và Honeywell	Paolo Fresco - Fiat Gary Wendt - conseco
Jim McNerney - 3M và Boeing	Lawrence Johnston - Albertsons
Steve Bennett - Intuit	Mike Zafirovski - Nortel
Stanley Gault - Goodyear	Bob Nardelli - Home Depot và chrysler
Kirk Hachigian - cooper Industries	

Một trong những ví dụ dễ thấy nhất về khả năng lãnh đạo của các cựu quản lý của GE là Bob Nardelli. Nardelli là một trong hai người thất bại (người kia là Jim McNerney - 3M và Boeing) trong cuộc đua kế vị nhà quản lý Jack Welch huyền thoại, ít nhất trong suy nghĩ của ông ta. Jeffrey Immelt đã giành chiến thắng cho nên Nardelli quyết định gia nhập Home Depot một cách đình đám vào tháng 9/2000. Ông ta nhanh chóng vạch ra mục tiêu đầy tham vọng là tăng doanh thu bán lẻ từ 58 triệu đôla lên 100 triệu đôla trong năm 2005. Nhưng ông ta đã thất bại. Doanh thu chỉ đạt 81,5 triệu đôla; không tồi nhưng là một thất bại theo yêu cầu của người sếp cũ. Xét theo nhiều phương diện, quá trình làm việc của ông ta ở Home Depot cũng có thể cho là thành công. Lợi nhuận tăng gần gấp đôi, lên tới 5,8 tỉ đôla, dù gặp suy thoái kinh tế nghiêm trọng trong thời gian 2000-2001. Tháng 1/2007, ông từ

chức. Nhưng thất bại ấy vẫn đem về được một khoản lương thưởng đáng giá hơn 200 triệu đôla. Nực cười là ông ta không thất bại về kết quả tài chính. Sai lầm quan trọng mà Nardelli mắc phải là xa rời hai thành tố quan trọng ở Home Depot - cổ đông và nhân viên. Dù Nardelli giúp tăng lợi nhuận cho Home Depot, các cổ đông vẫn không được hưởng. Trong thời gian Nardelli tại vị, giá cổ phiếu giảm 8%, trong khi giá cổ phiếu của công ty đối thủ Lowe's tăng 180%. Trong khi đó, Nardelli vẫn nhận được tiền thưởng ngay cả khi chưa nhận gói lương thưởng từ chức với mức trung bình 11 triệu đôla cho mỗi năm làm việc, từ 2000 đến 2005. Đỉnh điểm của sự phẫn nộ là cuộc họp thường niên năm 2006: không có thành viên nào của ban giám đốc tham dự, trừ Nardelli, và ông ta không chịu trả lời câu hỏi nào. Các cổ đông phê phán thái độ kiêu ngạo của Nardelli và phán quyết được đưa ra.

Khi phân tích hiệu quả làm việc của Nardelli trong thời gian ở Home Depot, người ta thường quên đi ảnh hưởng mà ông ta tạo ra đối với văn hóa công ty, mà những người sáng lập (Bernie Marcus và Arthur Blank) đã tạo dựng. Home Depot lúc đó không có nhân viên, chỉ có những người cộng tác; văn phòng công ty không phải là trụ sở đàng hoàng, mà chỉ là một Trung tâm Hỗ trợ cửa hàng. Mọi thứ được thiết lập để giúp người cộng tác tại cửa hàng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Home Depot tự hào về kỹ năng và kiến thức của lực lượng cộng tác này, họ có thể làm việc với khách hàng để giải quyết vấn đề, hoặc giúp triển khai dự án thành công. Dưới sự chỉ đạo của Nardelli, theo phong cách quản lý "tạo ra số liệu" xuất phát từ GE, ba yếu tố - chuẩn hóa, đơn giản hóa và hiệu quả - trở thành tiêu chí hàng đầu. Những người cộng tác lâu năm chứng kiến các nhân viên bán thời gian, không được đào tạo chu đáo vào thế chỗ nhiều đồng nghiệp giỏi; các quản lý không còn làm ở cửa hàng, mà phải lo xử lý bảng tính; quyền tự quản ở cấp dưới bị thay bằng chế độ quản lý tập trung - ý niệm quản trị chuyên chế bắt đầu bám rễ. Lowe's, đối thủ hùng hổ của Home Depot, tìm cách lợi dụng sai lầm này bằng cách nâng cao chất lượng dịch vụ và đưa ra nhiều cửa hàng thân thiện hơn với khách hàng. Nardelli đã đưa ra số liệu thật đẹp, nhưng thất bại của

ông ta cho thấy, dù các quản lý chuyên quyền nghĩ gì đi nữa, số liệu không phải là tất cả.

Giữ chân người tài - Không phải lúc nào cũng tốt

VÀI NĂM TRƯỚC, tôi có trao đổi với CEO của một công ty hàng tiêu dùng nổi tiếng. Anh ta tự hào về thành tích của công ty khi giữ chân được hầu hết nhân viên giỏi: “Nhiều năm qua, chúng tôi chưa từng mất một quản lý cấp cao nào”. Xét bề nổi thì đây có vẻ là một thành quả mà đáng tự hào, nhưng thử suy nghĩ thêm về việc này. Giữ lại 100% nhân viên giỏi nhất có phải là tốt không? Nếu không một ai ra đi, chỉ có hai cách giải thích: Một là, bạn trả lương họ quá cao, hai là họ không giỏi như bạn nghĩ! Nếu họ thật sự có tài, các công ty cùng ngành hoặc đối thủ sẽ biết về họ. Suy cho cùng, chính khả năng của bạn sẽ chứng minh điều này. công ty nào muốn thành công đều tìm cách chiếm lấy người tài. Nếu bạn có được họ, người khác sẽ tìm và lôi kéo họ đi. Không có gì đảm bảo an toàn tuyệt đối. cho nên sự luân chuyển tài năng không chỉ là “tất yếu” mà còn là “cần thiết”.

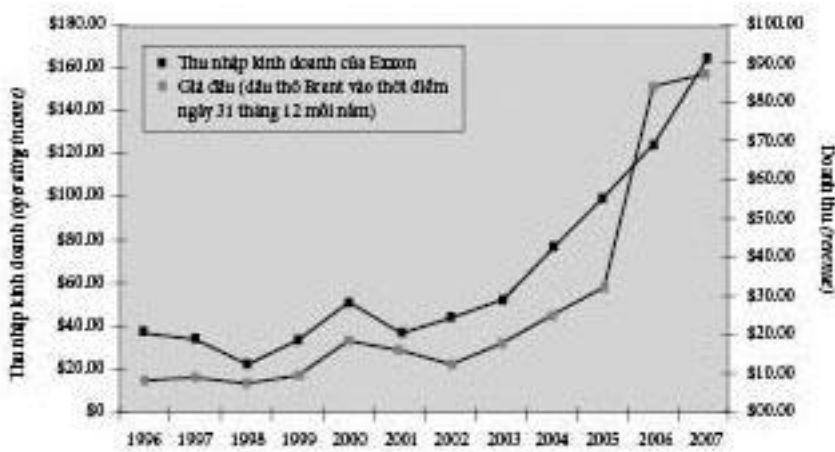
Mythbuster Wisdom: con người có thật là tài sản đáng giá nhất của công ty?

Không một vị CEO đúng nghĩa nào lại cho rằng con người không phải là tài sản quan trọng nhất của công ty, mặc dù trong vài trường hợp bạn phải cân nhắc kỹ. Nhân viên của BP đáng giá hơn các mỏ dầu của họ chẳng? Những mỏ vàng của DeBeers, hay công thức của coca-cola thì sao?

Ai cũng dễ dàng nhận ra một ngôi sao, nhưng trong rất nhiều trường hợp, chính nhân vật số 2 mới tạo nên sự khác biệt. The Beatles có thể là The Beatles không nếu không có George và Ringo? Michael Jordan sẽ giành được bao nhiêu danh hiệu NBA nếu không có Scottie Pippen? Một trong những đặc điểm nổi bật của một công ty thành công là sự ra đi của một ngôi sao không làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Giả dụ công ty của bạn mất đi 5% số nhân viên giỏi nhất thì bạn sẽ xoay xử thế nào? Hay trong lĩnh vực phi lợi nhuận, bạn mất đi hai đối tác đóng góp nhiều tiền nhất? Một công ty tài năng không chỉ có sự nổi trội của các ngôi sao, mà còn có sức mạnh tập thể để hỗ trợ cho các ngôi sao ấy. Những lần chuyển giao địa vị êm thấm cho thấy các lãnh đạo trước đó đã đầu tư nhiều thời gian để phát triển thế hệ kế tục.

### Ảo giác về năng lực

KHI THỊ TRƯỜNG ĐANG Ở GIAI ĐOẠN THUẬN LỢI, ai cũng có thể kiếm ra tiền, nhưng họ có phải là những quản lý giỏi không? Exxon là công ty lớn nhất thế giới cả về mặt doanh số và lợi nhuận trong năm 2005. Wal-Mart giành danh hiệu này trong năm 2006 và 2007; năm 2008, Exxon lại vượt lên vị trí thứ nhất. Nhưng Exxon được quản lý hiệu quả hay chỉ do may mắn? Hình 14.1 so sánh giá cổ phần của Exxon với giá của một thùng dầu thô trong 10 năm. Tôi biết chắc Exxon có nhiều quản lý cực kỳ giỏi giang nhưng rất ít quản lý có thể đương đầu với các chu kỳ kinh tế lâu dài vốn tác động nhiều đến hiệu quả kinh doanh. Mối tương quan gần như hoàn hảo giữa giá dầu và thu nhập kinh doanh của Exxon ít ra chứng minh rằng Ban giám đốc của họ không làm hỏng mọi chuyện.



Hình 14.1: Exxon Mobil F&B

Thu nhập kinh doanh của Exxon so với giá dầu thô Brent từ 1996 đến 2007

Sự thành công trước công luận và nghệ thuật tự đánh bóng tên tuổi có thể tạo ra một không khí huyền hoặc về các công ty hoặc con người. Có nhiều lúc, những công ty như Apple, coca-cola, Dell, Enron, General Electric, Goldman Sachs, Tesco, Toyota, và những cá nhân như Richard Branson, Warren Buffett, Bill Gates, Steve Jobs, Donald Trump, và Jack Welch đã khoác cho chính mình chiếc áo gần như bất khả chiến bại. Tôi gọi ý niệm này là ảo giác về năng lực, mà qua đó hiệu quả kinh doanh của công ty hay năng lực làm việc của cá nhân được đẩy lên tới mức che dấu sự thật. Lần đầu tiên tôi nhận thấy xu hướng này trong tâm lý người tiêu dùng bình thường khi internet bắt đầu thay đổi mọi thứ từ kinh doanh cổ phiếu cho đến mua xe hơi.

Tôi định nghĩa ảo giác về năng lực là “hào quang của một thứ phẩm chất đáng ngờ”. Nó lộ ra khi người ta tiếp thu được quá nhiều kiến thức mới nên cứ ngỡ mình đã là chuyên gia internet đã thúc đẩy mạnh mẽ hiện tượng này. Người ta có thể dễ dàng tiếp cận vô số thông tin. Ví dụ, có người mua được món gì đó trên eBay với cái giá còn cao hơn ở cửa hàng nhưng cứ tự hào

rằng mình được một giá hời. Hoặc nhiều người lao vào tự quản lý tiền đầu tư của mình, bỏ công ăn việc làm, suốt ngày lo mua bán chứng khoán và hãnh diện vì đã mua được Yahoo với giá 106 đôla/cổ phiếu hay Ariba với giá 75 đôla/cổ phiếu vào tháng 1/2000, rồi sau đó kiếm gấp đôi bằng cách tham gia thị trường bất động sản của Las Vegas vào cuối năm 2005. Khách hàng có thể tiếp cận được hàng triệu trang thông tin miễn phí, rồi ngồi thoải mái trên ghế sofa đối chiếu hàng ngàn sản phẩm khác nhau. Điều đó không có nghĩa họ biến thành chuyên gia. Biết bao ảo tưởng kiểu này vẫn tồn tại trong các doanh nghiệp và con người. Những công ty hàng đầu và các nhà quản lý ở đỉnh cao sự nghiệp chắc chắn phải giỏi ư? Đúng là họ phải làm việc vất vả nhiều năm mới thành công. Nhưng với nhiều người, đỉnh cao danh vọng đôi khi chỉ là “Thêm một bước” như nhóm nhạc pop/ska Madness của Anh từng hát năm 1979.

Tạp chí *cFO* đã bầu chọn Andrew Fastow là CEO của năm 1999, gần đúng hai năm trước khi anh ta bị sa thải và Enron bắt đầu sụp đổ. Fastow là kiến trúc sư của một trong những vụ lừa đảo lớn nhất trong lịch sử kinh doanh. Dick Fuld, cựu CEO của Ngân hàng Lehman Brothers, được tạp chí *Institutional Investor* chọn là CEO tiêu biểu của năm 2006. Bernard Madoff, thủ phạm thực hiện âm mưu lớn nhất trong lịch sử nhằm lừa đảo các nhà đầu tư, đã lôi kéo được 30 tỉ đôla vào các quỹ của mình bằng cách đưa ra những khoản lợi nhuận hằng năm rất ổn định (trung bình 11%), ít dao động và chưa bao giờ lỗ trong vòng 18 năm. Suốt thời gian ấy, quỹ đầu tư rủi ro chỉ lời được thêm 1% nhưng lợi nhuận thì dao động rất lớn từ năm này qua năm khác. Trang web của Madoff cứ rêu rao về tư cách và sự trung thực: “Tên của chủ sở hữu được ghi trên cửa. Khách hàng biết rằng Bernard Madoff rất quan tâm đến việc duy trì một quá trình trong sạch về giá trị, công bằng và những tiêu chuẩn cao về đạo đức - những nét nổi bật của công ty”. Ông ta được trọng vọng tới mức giữ chức Phó chủ tịch Hiệp hội Quốc gia Những người kinh doanh chứng khoán. Năm 2005, Bear Stearns được tạp chí *Fortune* chọn là công ty chứng khoán được ngưỡng mộ nhất; chỉ hơn hai



năm sau, công ty này sụp đổ và phải nhờ đến chính phủ và J. P. Morgan cứu giúp.

Thị trường thế chấp cũng là một ví dụ về lòng tham chiến thắng trí khôn. Những ông chủ ngân hàng vốn được cho là thông minh, trong lúc mưu cầu lợi nhuận (hay hoa hồng?), đã lũng đoạn thị trường đến mức tại Bakersfield, California, một người Mexico hái dâu tây với thu nhập 14.000 đôla, không biết tiếng Anh, đã được tạo mọi điều kiện để mua một căn nhà trị giá 720.000 đôla.

các giám đốc ở Ngân hàng Lehman Brothers tự tin đến mức doanh nghiệp này đã mua lại 741 triệu đôla chứng khoán của chính họ với giá trung bình 49,6 đôla/cổ phần trong tám tháng đầu năm 2008. Ngày 15/9, công ty này chính thức phá sản. Ngày 1/2/2008, Microsoft đề nghị mua lại Yahoo với giá 31 đôla/cổ phần; giá cổ phiếu của Yahoo vào ngày trước khi có đề nghị này chỉ là 19,86 đôla. Yahoo từ chối; tháng 4, Microsoft nâng đề nghị lên 33 đôla/cổ phần - lúc bấy giờ cổ phiếu của Yahoo vào khoảng 26 đến 28 đôla. Yahoo đòi 37 đôla/cổ phần và Microsoft bỏ cuộc. Giá cổ phiếu của Yahoo vào ngày 1/12/2008 là 10,74 đôla. Có thể kể thêm nhiều ví dụ khác cho thấy ảo giác về năng lực: những ông chủ ngân hàng đã đạt mức lợi nhuận kỷ lục (và nhận được tiền thưởng kỷ lục) đối với các chứng khoán từ các khoản vay thế chấp; FEMA (Cơ quan Quản lý Tình trạng khẩn cấp Liên bang) khoảng năm 2004 trước cơn bão Katrina; an ninh sân bay trước vụ 11/9; giới dự báo thời tiết của Anh năm 1987 thông báo là “gió to”, nhưng không ngờ một cơn bão mạnh nhất trong vòng 284 năm đã tấn công bờ biển phía nam nước Anh; và đội bóng bầu dục Cleveland Browns (Cleveland, Ohio) trong các trận trước mùa giải từ năm 1964.

LỪa tÔI mỘt lần, anh xẤu hỔ; lỪa tÔI hai lần, tÔI xẤu hỔ

NĂM 1994, John Merriwether (cựu phó chủ tịch kiêm trưởng bộ phận kinh doanh trái phiếu của Salomon Brothers) đã thành lập Quỹ Quản lý Vốn dài

hạn (LTcM). LTcM là một quỹ đầu tư rủi ro, tạo lợi nhuận bằng chiến lược buôn chứng khoán chủ yếu dựa trên tiền vay. Nói đơn giản, họ mượn rất nhiều tiền và đặt cược vào sự thay đổi giá trong tương lai của hai loại chứng khoán tương tự. Merriwether đã tập hợp một nhóm toàn sao, có cả các chuyên gia hàn lâm từng đoạt giải Nobel như Myron Scholes và Robert c. Merton (Nobel kinh tế năm 1997) và những người buôn bán chứng khoán dày dặn kinh nghiệm, nhằm kết hợp những bộ óc siêu phàm của giới học thuật với kinh nghiệm thực tế của các tay buôn chứng khoán có khiếu bẩm sinh. Vài năm đầu, cách làm này rất hiệu quả và LTcM thu lợi nhuận đến 40%. Tuy nhiên, chiến lược tận dụng những chênh lệch nhỏ về giá đòi hỏi nhiều vốn khủng khiếp. cần đặt những khoản cược rất lớn để kiếm được nhiều tiền từ các sai biệt nhỏ về giá. Kết quả là, đến đầu năm 1998, quỹ có tổng vốn 5 tỉ đôla nhưng đã vay đến 125 tỉ. Nhưng tới thời điểm đó, quỹ đã khai thác hết “những cửa tốt” nên phải bắt đầu dấn vào một chiến lược rủi ro hơn. Tháng 8/1998, Nga mất khả năng chi trả đối với trái phiếu chính phủ, khiến thị trường thế giới hoảng loạn. các khoản cược của LTcM bắt đầu biến thành trái đắng và họ thua lỗ 4,6 tỉ đôla trong chưa đầy 4 tháng. Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York liền tổ chức giải cứu, chứng khoán của LTcM thanh khoản rất chậm và quỹ đã đóng cửa đầu năm 2000.

Thất bại của LTcM tiêu biểu cho nguy cơ của việc đầu tư vào các quỹ đầu cơ, nhưng giới đầu tư vẫn không e dè bởi họ kiếm được lợi nhuận rất cao. cuối năm 2007, các quỹ đầu cơ đã tích lũy tài sản 2.500 tỉ đôla. Nguyên lý làm ăn của LTcM vẫn tồn tại. Myron Scholes trở lại Đại học Harvard và Robert Merton trở thành Tổng giám đốc Khoa học tại công ty cố vấn tài chính Trinsum Group.

Kiến trúc sư của LTcM - John Meriwether - cũng “tái xuất” chỉ một năm sau khi LTcM sụp đổ, nắm 250 triệu đôla trong tay với vai trò giám đốc của JWM Partners. JWM cũng có ý định dùng nhiều chiến lược cũ của LTcM nhưng vay ít hơn. Đến 2007, tài sản của JWM đã tăng lên 3 tỉ đôla, nhưng

liệu Meriwether có học được điều gì không? có vẻ là không. Tháng 3/2008, JWM phải vay 15 đôla trên mỗi đôla cổ phần, mặc dù Meriwether lúc ấy trấn an các nhà đầu tư bằng một lá thư: “chúng ta đã giảm được đáng kể rủi ro và cân đối tài sản của công ty”. Vậy đường lối giảm rủi ro của Meriwether thực hiện như thế nào? Tháng 9/2008, các quỹ đầu tư này đã giảm 26% giá trị, và khi cuộc khủng hoảng tín dụng leo thang, tháng 11/2008 quỹ đã giảm 42%. Tháng 7/2009, Meriwether đóng cửa JWM. Người ta nói ông ta có lẽ đã lập một công ty mới, một việc khiến tôi hoài nghi về sự tỉnh táo của những người dâng tiền cho ông ta.

## NgỘ nhẬn về MBA

30 NĂM QUA, bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh MBA đã trở thành một đòi hỏi thực tế trong nhiều ngành, từ đầu tư ngân hàng đến tư vấn quản lý. Mỗi năm, hàng ngàn tân thạc sĩ MBA được đào tạo, sẵn sàng lao vào thế giới kinh doanh. Tự tin và nợ nần, những sản phẩm của các trường kinh doanh này sẵn sàng tạo dấu ấn cho thế giới. Được trang bị nhiều kỹ năng và kiến thức quan trọng, họ tìm lương khởi điểm sáu con số và muốn tiến nhanh trên các bậc thang danh vọng. Nhưng có đáng để cố gắng như thế không? các thạc sĩ này có giỏi hơn tất cả những người khác không?

Tôi xin nói thật: tôi không có bằng MBA. Bắt đầu đi làm ở Anh từ đầu những năm 1980, tôi không cần bằng thạc sĩ này. Nhưng tôi đã tuyển dụng và sa thải rất nhiều thạc sĩ MBA. Thực vậy, trong 15 năm qua, tôi đã làm ở một vị trí mà nếu xem lại CV của chính mình, chắc tôi phải tự sa thải tôi vì không có bằng MBA. Ngày nay, không có ai mang tham vọng tiến xa mà lại không có chữ MBA đằng sau tên của mình.

Riêng ở Mỹ, có hơn 400 trường đào tạo MBA. Năm 2008, tổng chi phí học MBA tại một trường trong “top 50” (theo đánh giá hằng năm của tạp chí *BusinessWeek*) vào khoảng 145.000 đôla ở Đại học Tây Ontario đến 320.000 đôla tại Wharton thuộc Đại học Pennsylvania. Với số tiền đầu tư này, sinh

viên học xong có thể hy vọng, sau khi tốt nghiệp, hằng năm lương sẽ tăng từ 25.000 đến 50.000 đôla, và cần 3 đến 12 năm là có thể lấy lại tiền đầu tư cho học tập. Tất nhiên, nếu đã là một MBA, bạn sẽ hiểu ngay rằng, bởi vì các con số trên được tính theo trung bình, nên có nhiều người tự hào có bằng MBA trong tay nhưng sẽ còn mất nhiều thời gian hơn mức trung bình nêu trên.

MBA ngày càng được ưa chuộng. Số người tham dự kỳ thi GMAT đã tăng 25% trong thời gian 2005-2008. Ở ngoài nước Mỹ thì con số tăng gấp 4 lần như thế, đủ thấy mọi người thấu hiểu giá trị của việc học kinh doanh một cách bài bản và sự cạnh tranh để giành những công việc tốt nhất trên toàn cầu ngày càng lớn.

Nhưng thế giới MBA không phải lúc nào cũng xuôi chèo mát mái. Năm 2005, Warren Bennis và James O'Toole đã viết một bài gây xôn xao trên tờ *Harvard Business Review* nhan đề: “các trường dạy kinh doanh đã lạc lối như thế nào”. Họ mở đầu như sau: “...các chương trình đào tạo MBA bị chỉ trích nặng nề vì không truyền đạt được những kỹ năng cần thiết, không đào tạo được các lãnh đạo tiềm năng, không dạy cho các sinh viên biết chuẩn mực của ứng xử đạo đức - thậm chí không đem lại công việc tử tế cho các sinh viên tốt nghiệp”. Có vẻ như câu chuyện tiền bạc đã giúp người ta nhìn ra vấn đề. Tháng 3/2009, có một bài báo trên *Wall Street Journal* tiêu đề là “Ngành học nhấn mạnh giá trị của chủ nghĩa hoài nghi”. Bài báo mô tả bao nhiêu trường đào tạo kinh doanh đang xem xét lại nội dung chương trình dạy MBA trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế toàn cầu, và quan tâm khuyến khích sinh viên có thái độ hoài nghi lành mạnh về những sản phẩm tài chính tinh vi nhưng khó hiểu”. Một vài nhà bình luận đã quy một phần lỗi của cuộc khủng hoảng cho các trường đào tạo kinh doanh, họ “thấy sự ngạo mạn trong văn hóa của các trường này” và vì các trường quá tập trung “vào những lợi ích ngắn hạn và lợi ích của cổ đông”. Biết đâu sắp tới đây sẽ có những khóa học mới dạy về đạo đức, chủ nghĩa hoài nghi và tại sao tiền thưởng nhiều là

không tốt!

Những lời phê bình xoáy vào chỗ các trường chỉ tập trung vào chuyên môn hơn là vào kỹ năng về đạo đức, xã hội, cá nhân, và quan trọng hơn cả, vào kỹ năng thực tiễn cần thiết để trở thành một nhà quản lý thành công. Vì thế, nếu muốn nắm vững cách thức thực nghiệm thống kê các danh mục đầu tư mới, thì MBA là cái bạn cần. Nếu muốn học cách nhận diện, phát huy, động viên và khen thưởng những nhà quản lý có tầm nhìn toàn cầu, thì bạn hãy quên cái bằng đó đi.

Tuy bị chỉ trích như thế, MBA vẫn là một chuẩn mực được chấp nhận trên toàn thế giới nhưng không cần thiết. Bill Gates, Warren Buffet (ông ấy lại có bằng thạc sĩ kinh tế học), Steve Jobs, Michael Dell, và các ông chủ Google đầu hề có MBA. Nhưng Phil Knight (Nike), Fred Smith (FedEx), Steve Ballmer (Microsoft), Charles Schwab và Michael Bloomberg lại có. Rồi Bernie Ebbers (Worldcom), Ken Lay, Jeff Skilling và Andrew Fastow (tất cả đều là người của Enron) và Dennis Kozlowsky (Tyco) cũng có vậy. Tùy bạn chọn lựa thôi.

Như hầu hết các văn bằng khác, MBA chẳng đảm bảo điều gì - nó chỉ thể hiện kỹ năng và năng lực ứng dụng. Như vậy, bạn cứ sàng lọc các ứng viên dựa trên học vấn, nhưng trong cuộc sống, không gì có thể thay thế cho kinh nghiệm thực tiễn. Có lẽ chúng ta nên xem xét các loại bằng cấp khác thay cho MBA. Ví dụ, với một đứa trẻ lớn lên ở Anh vào những năm 1970, MBA quả là hiếm. Tôi nghĩ MBA là viết tắt của cụm từ “**M**ust’ve **B**een to **A**merica” (chắc hẳn đã đến Mỹ). Ngày nay, MBA nên hiểu là “chắc hẳn đã đến châu á”. Chắc chắn sẽ có “chắc hẳn đã đến châu Phi” nữa.

Tóm lại, như Mark Twain từng nói, “Tôi không bao giờ để chuyện trường học ảnh hưởng đến trình độ của tôi”. Nói chung về giáo dục, học cái gì không quan trọng, quan trọng là áp dụng ra sao.

Điều gì làm nên một nhà lãnh đạo thành công?

CÂU TRẢ LỜI NGẮN GỌN CÓ THỂ LÀ MAY MẮN. chọn đúng vị trí và đúng thời điểm dường như là dấu hiệu chính xác dẫn đến thành công của nhà lãnh đạo. Ngày 10 tháng 9 năm 2001, Jack Welch đã chuyển giao chức chủ tịch và CEO của General Electric sau 20 năm tại vị đầy huyền thoại. Ông ấy may mắn hay tài giỏi? có hàng ngàn cuốn sách viết về những nhà lãnh đạo tài ba và những điều kiện để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, nhưng giữa thành công và thất bại chỉ là một lần ranh mỏng manh. các CEO rất dễ dàng đi từ được ngợi khen đến bị chê trách. Tháng 4/2009, tạp chí *Portfolio* (mà chưa đầy một tuần sau đã tự tuyên bố mình sai lầm) đưa ra danh sách 20 CEO giỏi nhất và 20 CEO tồi nhất mọi thời đại. Đáng ngạc nhiên là bạo chúa Hung Nô Attila, chúa Giêsu và Tôn Tử không lọt vào danh sách! 5 CEO “giỏi” nhất: Henry Ford, J.P. Morgan, Sam Walton, Alfred P. Sloan và Lou Gerstner. Kế đó là Gates, Jobs và Buffett. 5 CEO tồi nhất (nói theo một cách đầy mâu thuẫn): Dick Fuld (Lehman Brothers), Angelo Mozilo (countrywide), Ken Lay (Enron), James cayne (Bear Stearns) và Bernie Ebbers (Worldcom). Tôi ngờ rằng nếu tạp chí đưa ra danh sách như thế vài năm trước nữa thì sẽ không có gì ngạc nhiên khi năm người này nằm trong danh sách những CEO giỏi nhất, cùng kẻ bại trận Carly Fiorina (tập đoàn HP, trước khi Mark Hurd thay thế).

Một điều thú vị là có đến bốn công ty đều có CEO trên cả hai danh sách! General Motors (Alfred Sloan và Roger Smith), Apple (Steve Jobs và John Sculley), IBM (John Akers và Lou Gerstner) và Carnegie Steel (Andrew Carnegie và Henry Frick). Ở ba công ty sau, các CEO đều là những người kế vị, khiến người ta có dịp so sánh tàn nhẫn. Lịch sử có bao giờ tử tế với kẻ chiến bại.

Dù bạn có noi theo bạo chúa Hung Nô Attila, Winston Churchill hay Jack Welch, thì vẫn có vài phẩm chất mà không ai có thể phủ nhận. Suốt 25 năm

làm kinh doanh, tôi có cơ hội quan sát và làm việc với nhiều kiểu lãnh đạo, và thấy một đặc điểm chung ở mọi lãnh đạo xuất sắc - họ đặt ra những câu hỏi tuyệt vời. Tuyệt vời không có nghĩa là phức tạp; thực ra, những câu hỏi đó dường như hiển nhiên đến mức mọi người đều không nhận ra nữa. Tiếc là có quá ít các nhà lãnh đạo đủ can đảm, tự tin, và sự sáng suốt để hỏi những câu cần thiết. Tại sao vậy? Họ sợ trông giống kẻ ngốc chẳng?

cũng có thể là vậy nhưng có một vấn đề sâu xa khác. Ngay từ ngày đầu học mẫu giáo, cô giáo đánh giá khả năng của chúng ta dựa trên các câu trả lời là chính, chứ không phải các câu hỏi. Những đứa trẻ “thông minh” luôn đưa tay khi giáo viên hỏi. Toàn bộ hệ thống đánh giá của chúng ta đều lấy câu trả lời “đúng” làm nền tảng. Khi bước vào thế giới kinh doanh, hội chúng “thể hiện” đã ăn sâu vào máu huyết của chúng ta. chúng ta cần phải lên tiếng trong mỗi cuộc họp hoặc mỗi dự án. Với một số người, điều này có nghĩa là hoàn toàn không thể chỉ ngồi yên và lắng nghe. Dường như họ cảm nhận một cách tự nhiên rằng nếu không nói tức là không làm việc. Thú thật, tôi cũng bị tiêm nhiễm căn bệnh này từ khi còn rất trẻ.

Thế nhưng, khi ta dần dần thăng tiến trong sự nghiệp, bắt đầu có một thay đổi nhỏ. Những người giỏi nhất không còn nói gì nữa. Họ ngồi im lặng, nghiền ngẫm lời người khác, và chỉ lên tiếng để đưa ra vài câu hỏi thích đáng để dẫn dắt cuộc thảo luận theo đường hướng tích cực. Những nhà lãnh đạo tương lai bắt đầu thoát ra khỏi cái kén của họ. chỉ vài người có thể thay đổi bản thân. Thông qua những câu hỏi, các nhà lãnh đạo có thể tổng hợp được mọi nguồn trí tuệ sẵn có, giới hạn con số những phương án khả thi, đánh giá rủi ro và lợi ích của từng phương án, và dẫn dắt tập thể đi đến một quyết định đúng đắn. Bạn nên nhớ, sự lắng nghe hạ gục lời nói, câu hỏi đơn giản đánh bại lời đáp khôn ngoan. Những nhà lãnh đạo không ngại hỏi những câu đơn giản (xem chương 15).



## Mythbuster Wisdom: Ai đã hỏi những câu này?

- Tại rất nhiều công ty kinh doanh trực tuyến dựa vào vốn mạo hiểm cuối năm 1999: “Liệu chúng ta có thể kiếm được tiền khi bán hàng với giá thấp hơn Wal-Mart, thậm chí sau khi đã gộp phí giao hàng?”
- Tại Phòng Bầu dục của tổng thống Mỹ tại Nhà Trắng đầu năm 2002: “Nếu Saddam không có vũ khí hủy diệt hàng loạt thì sao?”
- Trong phòng họp của GM cuối năm 2004, khi công ty dựa vào dòng xe bán tải và SUV để thúc đẩy lợi nhuận: “Nếu xăng tăng lên 4 đôla một galông thì thế nào? chúng ta sẽ bán ở Toledo bao nhiêu chiếc xe 35.000 đôla mà mỗi galông chạy được 8 dặm?”
- Trong phòng họp các giám đốc cho vay thế chấp năm 2006: “Làm sao một người kiếm 2.500 đôla/tháng có thể trả góp 2.000 đôla/tháng mà sống nổi?”, “Làm sao chúng ta lấy lại được tiền nếu căn nhà hiện tại trị giá thấp hơn 100.000 đôla so với nợ vay và người vay đã ngưng trả góp?”

Một lưu ý cuối cùng về những điều huyền hoặc trong quản lý: chính chúng ta đã tạo ra những điều đó. Không ai có thể ép chúng ta mù quáng chấp nhận. Ta phải luôn tỉnh táo. Khi ta dẹp được những điều huyền hoặc này thì lập tức những điều huyền hoặc khác lại xuất hiện. Điều then chốt là ta phải luôn đặt ra những câu hỏi ngớ ngẩn nhưng chí lý. Đó cũng là một biểu hiện khiêm tốn hết sức cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Có quá nhiều nhà lãnh đạo khi vươn đến đỉnh cao sự nghiệp bỗng cho rằng kiến thức của họ đã đạt tới mức thông suốt mọi chuyện. Họ không chấp nhận các câu hỏi; bạn phải làm theo lời họ và chớ thắc mắc. Andrew Grove, cựu CEO của Intel, đã mô tả thách thức này như sau: “Lịch sử cho thấy phần lớn các công ty không thể chuyển biến. Có một lý do liên quan đến các nhà quản lý cấp cao. Họ thường ‘không hiểu’ điều đó. Họ không thể chấp nhận rằng tương lai sẽ khác rất nhiều so với hiện tại, bởi vì họ đã ngoi lên vị trí quyền lực trong môi



trường kinh doanh cũ”. chúc bạn thành công trong việc dẹp bỏ những ý niệm huyền hoặc.

## Hành đỘng

- chú trọng lưu dụng nhân tài, nhưng nếu không có ai ra đi thì bạn nên bắt đầu lo!
- Kiến thức học được không quan trọng, vấn đề là biết cách áp dụng.
- Khả năng phân tích không thay thế được bản năng.
- Lấy bằng MBA chỉ là bắt đầu, không phải là kết thúc.
- Mọi sự tiên đoán dựa trên khả năng làm việc trong quá khứ đều đáng nghi ngờ.
- Những người thông minh nhất cũng có khi đưa ra các quyết định cực kỳ ngớ ngẩn.
- Nếu mọi chuyện có vẻ tốt đẹp một cách đáng ngờ thì ắt là có chuyện.

## CHƯƠNG 15

Hãy hỏi những câu ngớ ngẩn

**các nhà tư vẤN**, các nhà quản lý sớm thành công và nhiều siêu sao quản trị đầy tham vọng khác đều có chung một căn bệnh. Đó là hội chứng “thể hiện”. Lúc nào họ cũng cảm thấy phải lên tiếng. Họ thấy cần phải thể hiện sự thông minh và kiến thức của bản thân mỗi khi có dịp. chỉ cần ba người như thế ngồi với nhau, chúng ta sẽ chẳng có cơ hội chen được một lời nào, bởi họ tranh nhau thể hiện sự thông minh và hiểu biết. Và rồi một chuyện buồn cười xảy ra. Họ ngồi vào vị trí lãnh đạo, đạt được thành công và quy tắc bỗng bất ngờ thay đổi. Thay cho những câu trả lời, giá trị của họ giờ đây được đánh giá qua những câu hỏi - một vài người có thể thay đổi, những người khác thì không.

Hoạt cảnh: Tháng 5 năm 2007

RIcH MARTIN, phó tổng giám đốc của crucialant phụ trách tiếp thị và phát triển sản phẩm, đang xem lại tình hình phát triển của tất cả sản phẩm mới. Anh đặc biệt quan tâm đến dự án “Ngựa thành Troy”. “Ngựa thành Troy” là một phần quan trọng trong chiến lược của crucialant nhằm thâm nhập các thị trường mới. Ý tưởng khá đơn giản. crucialant tung những sản phẩm đã được đón nhận ở các thị trường chính vào các thị trường mới thông qua một công ty có tên tuổi ở địa phương, nhờ đó nâng cao mạng lưới thương hiệu và phân phối của công ty địa phương này. Làm như vậy, crucialant sẽ nhanh chóng đưa sản phẩm vào thị trường mới với chi phí rất thấp. crucialant không cần phải tạo chỗ đứng cho thương hiệu sản phẩm trong thị trường mới, cũng không cần đầu tư xây dựng mới hoàn toàn một mạng lưới bán hàng và phân phối - bởi như vậy sẽ rất tốn thời gian và tiền bạc. Những thử nghiệm ban đầu rất khả quan; các đối tác tại Malaysia và Indonesia thấy khách hàng rất hứng thú với các sản phẩm của crucialant được mang thương hiệu của đối tác và được

bán cùng sản phẩm của đối tác. Rich muốn nêu những kết quả này trong cuộc họp của Ban giám đốc để xin duyệt triển khai nhanh ra 15 quốc gia khác. Rich bình luận, “có vẻ chúng ta đã thành công. chúng ta có thể đánh bại Global Local khi họ phải bỏ ra nhiều tháng để tiếp thị. Họ đang tốn cả núi tiền để tạo dựng thương hiệu và tài trợ nhưng chỉ có phủ mạng lưới phân phối được 1/10 mỗi thị trường. chúng ta đã bán hàng trong khi họ vẫn còn đang dựng các bảng quảng cáo ngoài trời”.

Rich rõ ràng rất hứng thú. Trong khi tiếp tục thảo luận, một thành viên trong nhóm “Ngựa thành Troy”, Miranda, nêu ra vài rủi ro. “Với chiến lược này, đừng quên có vài rủi ro. Thành công của chúng ta phụ thuộc vào đối tác, và ta khó kiểm soát được chính xác những gì họ làm. Rồi chúng ta vẫn sẽ phải nắm lấy công việc nếu muốn mở rộng tại những thị trường này và tạo dựng thương hiệu của chúng ta. Việc đó có thể gây ra chút lộn lộn trên thị trường”. Rich lắng nghe cẩn thận và trả lời, “Miranda, ý đó rất đúng. chúng ta phải đảm bảo các hợp đồng với đối tác không có kẽ hở. Hãy nhờ phòng pháp lý xem lại một lần nữa. còn về chuyện đưa thương hiệu crucial vào những thị trường này, tôi nghĩ mọi việc sẽ dễ dàng hơn nhiều khi chúng ta đã có các sản phẩm thành công trên thị trường ấy. Tôi hy vọng các đối tác sẽ thích nhận tiền của chúng ta để tiếp thị sản phẩm trên thị trường của họ”.

Rich trình bày dự án này với Ban giám đốc, và nhờ vào sự nhiệt tình của anh, dự án nhanh chóng được phê duyệt - anh không hề nhắc đến những lo lắng của Miranda.

Sáu tháng sau

Rich vô cùng sung sướng khi thông báo với ban giám đốc: “chúng ta đã thu được những thành công ban đầu. ‘Ngựa thành Troy’ quả là số dzách! Doanh số vượt 12% so với kế hoạch và Global Local vẫn chưa hoàn tất giai đoạn tiếp thị thử nghiệm”.

Sáu tháng sau nữa...

Đối tác bên Indonesia của Cruciant bị dính vào một vụ tai tiếng nghiêm trọng, liên quan đến tiền hối lộ cho các chính trị gia để được phép xây dựng các cửa hàng mới. CEO của công ty đã bị bắt. Từ *The Economist* nói rằng số tiền hối lộ này là do Cruciant trả cho đối tác để được sử dụng thương hiệu của họ. Ở Malaysia, Cruciant có tranh chấp với đối tác về giá. Đối tác đã chiết khấu tới 40% giá thành sản phẩm của Cruciant để tăng thị phần. Theo thỏa thuận liên kết ban đầu, số tiền mà đối tác nhận được sẽ tính theo doanh thu, chứ không theo số lượng sản phẩm và không hề quy định giá bán thấp nhất. Không chỉ nhiều sản phẩm bán ra lỗ vốn mà một số tay có óc kinh doanh còn mua hàng với giá rất thấp ở Malaysia, rồi chuyển ngược sang châu Âu và Bắc Mỹ để bán lại với giá cao hơn 20%. Rich rất tức giận. Anh yêu cầu làm rõ tại sao không xác định những rủi ro này trước khi triển khai dự án. Cả nhóm ngồi im lặng. Không ai muốn chỉ ra rằng vì Rich quá nhiệt tình với dự án nên không ai có thể bàn đến những bất trắc có thể xảy ra. Miranda thấy khó xử. Cô biết những rủi ro này và cố gắng nêu ra nhưng Rich đã gạt bỏ. Cô có nên mạnh mẽ hơn không? Dù gì Rich cũng là một phó tổng giám đốc, còn cô chỉ là một chuyên gia phân tích. Cô tự nhủ rằng, nếu lên được chức phó tổng, cô sẽ luôn lắng nghe chuyên gia phân tích để tránh nhiệt tình thái quá.

Thực tế: Đơn giản hóa vấn đề

CẢNH GIÁC VỚI SỰ PHỨC TẠP. Bernard Madoff, kẻ chủ mưu vụ lừa đảo lớn nhất lịch sử đầu tư, đã tạo ra lợi nhuận một cách đều đặn ngay cả khi thị trường ở trong tình trạng xáo trộn nhất thông qua một chiến lược mua chứng khoán và quyền mua cổ phiếu hết sức tinh vi. Enron thu lợi nhuận khổng lồ từ một mạng lưới kinh doanh chứng khoán phức tạp. Và các mô hình toán học vô cùng rối rắm của Long-Term capital Management (LTCM) do các nhà khoa học giành giải Nobel thiết lập cũng đem lại lợi nhuận rất cao. Bài học

quan trọng rút ra từ đây là: “cái gì bạn không hiểu thì chớ đầu tư”.

Tuy nhiên, hiện nay, sự phức tạp đã trở một thời thượng. chiếc xe càng đắt thì càng có nhiều thiết bị điều khiển. Một chiếc Mercedes tân kỳ cũng có nhiều đèn, nút gạt, nút bấm như một chiếc máy bay Boeing 737. Phần mềm xử lý bảng tính Excel của Microsoft có những chức năng mà 95% người dùng không cần đến và không biết tìm ở đâu.

Một trong những thách thức quan trọng về thiết kế hiện nay là đưa ra giao diện sao cho người dùng dễ dàng kiểm soát được sự phức tạp này. Một vài sản phẩm rất có hiệu quả như iPod và iPhone; vài sản phẩm khác như nút iDrive của BMW trên các phiên bản 2002-2007 của Series 7 thì chẳng hiệu quả gì mấy trong việc giải quyết sự phức tạp này.

Tinh thần “phức tạp” đã len vào cả ban quản trị của các công ty và hiếm khi mang lại tác dụng tốt. Những chiến lược, chính sách và mô hình vận hành thì phức tạp vô cùng, nhưng lại quên mất chân lý căn bản: phức tạp đồng nghĩa với rủi ro. Nhưng đáng tiếc, các chiến lược kiếm tiền phức tạp đã đành, các chiến lược quản lý rủi ro cũng rất phức tạp. Không phải các nhà quản lý phớt lờ rủi ro, mà ngược lại mới đúng. Hầu hết các doanh nghiệp đều có rất nhiều cơ chế quản lý rủi ro: Khách hàng tiềm năng được chăm điểm tín dụng; các khoản phải thu thì được tính thời hạn và phân tích; rủi ro về hối đoái thì được đầu cơ dự phòng; bảo hiểm thì được mua; các quy trình khẩn cấp được thiết lập và thử nghiệm cho nhiều tình huống, từ chống khủng bố cho đến tê liệt mạng điện thoại. Quản trị rủi ro có mặt khắp nơi. Nhưng các quy trình ấy bị cắt nát và phức tạp quá mức nên hầu như không thể nào nắm được rủi ro chung mà doanh nghiệp phải đối diện. Từ vụ sụp đổ nhanh chóng của Enron vào năm 2001 (giá cổ phiếu tháng 10/2000: 90 đôla; tháng 11/2001: phá sản) đến những rủi ro tiềm ẩn của tình trạng cho vay dưới chuẩn (từ cuối 2007 đến 2008), rõ ràng rủi ro là một khái niệm mà đa phần các doanh nghiệp hiểu sai và quản lý không đúng.

Tháng 3/2009, Joe Price, CFO của Bank of America, thừa nhận rằng phần lớn các nhà điều hành trong lĩnh vực dịch vụ tài chính đã không thể tiên đoán cuộc khủng hoảng kinh tế bởi vì họ chỉ dựa vào các mô hình nhìn về phía sau. Ông bình luận, “Tôi nghĩ tất cả chúng ta, kể cả tôi, trong thời kỳ này [đã dùng] những chuẩn mực từ xưa, trong những thời kỳ căng thẳng nhất mà chúng ta đã chứng kiến trong vài thập kỷ qua, làm tiêu chí để đánh giá những chuyện có thể xảy ra”.

Sự thất bại của những tiêu chí cũ kỹ này khiến mọi người bất ngờ. Price nói tiếp rằng những sự kiện của năm 2008 hoàn toàn lấn át những diễn biến căng thẳng đã từng xảy ra. Joe Price là một trong những giám đốc tài chính sắc sảo nhất mà tôi từng làm việc chung, cho nên những lời nhận xét của ông đã cho thấy rõ rằng mô hình quản lý truyền thống có lẽ không còn hiệu quả nữa.

Nhưng nực cười thay, dù đã có quy trình phân tích rủi ro một cách tinh vi, mô hình thống kê, kiểm tra tình bền vững, và hàng loạt tác vụ số liệu nặng nề khác, vấn đề lớn nhất là không có ai đặt ra những câu hỏi ngớ ngẩn một cách có hệ thống. Bạn có thường nghe ai đó hỏi đơn giản “Nếu anh sai thì sao?” khi có người trình bày một chiến lược, kế hoạch hay dự toán ngân sách? Hay một câu hỏi đơn giản “Liệu có hợp lý không?” khi ai đó phác ra một ý tưởng kinh doanh mới như bán thức ăn cho chó qua internet và giao hàng bằng UPS.

Dĩ nhiên, câu hỏi hùng hồn nhất mà ai cũng có thể đưa ra là hai từ đơn giản “Tại sao?”. câu này thường được đưa ra để đáp lại từ “Không” trước đó. Trong kinh doanh, tốt nhất nên dùng nó thường xuyên. Bạn hãy hỏi “Tại sao?” ít nhất năm lần trước những lập luận quan trọng về một kế hoạch hay phương án nào đó. chất lượng của các câu trả lời sẽ nhanh chóng quyết định tính thấu đáo của kế hoạch hay phương án đó.

Ngoài những câu hỏi xoáy sâu như tại sao, tại sao, tại sao, tại sao, và tại sao, một người quản lý giỏi luôn có cái nhìn phản biện. Những người bảo trợ cho

một kế hoạch liệu có thường nghi ngờ kế hoạch đó không? Họ đã bỏ nhiều tuần cẩn thận phác thảo chi tiết, quyết đạt được thành công và sẵn sàng đặt cả thanh danh vào đó. Họ sẽ không sẵn lòng chấp nhận bất kỳ một mối quan ngại nào.

Thời gian tốt nhất để hoài nghi là trước lúc chi tiền. Bạn hãy thử phản biện: “Nếu anh sai thì sao?” cần phải kiểm tra tính xác thực của mọi giả định.

câu hỏi tất yếu tiếp theo câu “Nếu anh sai thì sao?” là “Làm thế nào anh biết là đã sai?” Và cũng cần xác định những yếu tố quan trọng có thể dẫn đến thất bại. Nếu xác định sớm các rủi ro và thường xuyên theo dõi, ta sẽ làm chủ yếu tố quan trọng nhất - thời gian. Đó là thời gian để xử lý các biến động khiến một dự án hay một khoản đầu tư nào đó không còn hấp dẫn nữa, trước khi tiêu tốn thêm tiền bạc và công sức. coca-cola từ bỏ sản phẩm mới sau 90 ngày; Toshiba bỏ định dạng HD-DVD sau khi các hãng phim lớn ủng hộ Blu-ray; Tropicana hủy bao bì mới vào tháng 1/2009, sau khi đưa ra chưa đầy một tháng, để dùng lại mẫu cũ vì khách hàng phản đối dữ dội. cả ba công ty này đều gặp thất bại nhưng họ đã hạn chế ảnh hưởng xấu bằng cách hành động nhanh chóng.

Mối nguy lớn nhất đối với bất kỳ ban quản trị nào là tính tự mãn. Khi “thiên thời”, người ta dễ bị ru ngủ trong cảm giác an toàn giả tạo. Lương bổng tăng, giá cổ phiếu tăng, các lãnh đạo thành đạt xuất hiện trên bìa các tạp chí *Fortune* và *Forbes*. Đây chính là thời gian mong manh nhất và cần có ai đó hỏi: “chúng ta có thể duy trì kết quả này không?” Motorola từng thống lĩnh thị trường điện thoại di động; Pan Am và TWA từng ngự trị bầu trời; Yahoo từng là Google trước khi Google xuất hiện; Sears chính là Wal-Mart trước khi có Wal-Mart; và Marks & Spencer từng là nhà bán lẻ lớn nhất nước Anh. Sony cũng từng là ông vua thị trường máy nghe nhạc bỏ túi. Tất cả đã mất vị trí đứng đầu trong thời gian rất ngắn. Bạn hãy nhớ: đơn giản hóa vấn đề và hỏi những câu hỏi ngớ ngẩn.

## Phân lập sự ngốc nghếch trong quản lý

Lần sau khi sếp gọi bạn vào văn phòng để tán gẫu, hãy chuẩn bị tinh thần chộp lấy cơ hội nhé. Sau phần xã giao gượng gạo, thế nào cuộc đối thoại cũng chuyển sang nghiêm túc và sếp thường mào đầu: “Năm nay lại đến lúc rồi, cần xem lại các mục tiêu của anh cho năm tới”. câu này dọn đường cho một cuộc đánh giá bài bản về hiệu quả công tác của bạn, xét theo một loạt tiêu chí hiện đại như làm việc theo nhóm, giao tiếp cá nhân và giải quyết vấn đề, mà một công ty tư vấn rất đắt tiền đã soạn ra làm chuẩn mực thiết yếu để doanh nghiệp phát triển. Mục đích của cuộc nói chuyện là để sếp hoàn tất nhiệm vụ đánh giá hiệu quả nhân viên. còn mục tiêu của bạn là để kể công càng nhiều càng tốt trong sự thành công của nhóm, của phòng và của cả công ty. Đồng thời, bạn cũng muốn thanh minh rằng, đối với những mục tiêu bị hụt, nguyên nhân là do hoàn cảnh bất lợi mà bạn không kiểm soát được, như hiện tượng nóng lên toàn cầu, khủng hoảng tín dụng, hoặc do bộ phận IT.

Lần sau, khi rơi vào một cuộc họp tương tự như thế, bạn hãy thử xử lý theo một cách khác. Khi sếp hỏi mục tiêu năm tới của bạn là gì, bạn chỉ cần trả lời: “Mục tiêu duy nhất của tôi là phân lập sự ngốc nghếch của anh”.

Chỉ riêng phản ứng trên mặt của sếp thôi cũng đáng để bạn mạo hiểm, cho nên nhớ ghi lại bằng camera trên điện thoại di động. Khi sếp choáng váng tìm cách hiểu ẩn ý của câu nói sâu xa ấy, bạn hãy quẳng ra một cái phao cứu sinh: “Để tôi giải thích nhé”. Và bạn bắt đầu diễn giải:

“Mấy năm vừa qua, chúng ta đã triển khai rất nhiều dự án. chúng ta đã tái cơ cấu, đánh giá theo chuẩn, áp dụng những phương pháp hay nhất, nâng cao công nghệ, dự toán toàn diện, mở rộng quy mô hợp lý, quản lý chất lượng theo Six Sigma, biểu đồ hóa quy trình và nhiều thứ khác, vậy mà mỗi khi đưa ra quyết định sai lầm, chúng ta đều có lý do bào chữa. Lúc nào cũng: chúng ta thiếu thông tin cần thiết; quy trình bị phá vỡ; hệ thống hoạt động



không tốt; ban giám đốc không đồng ý; hoặc nhân viên chưa được đào tạo bài bản. Bạn hãy tưởng tượng chúng ta đã loại bỏ hết những lý do đó. chúng ta có trong tay đầy đủ thông tin, các quy trình hoạt động nhịp nhàng, hệ thống hoàn chỉnh, ban giám đốc không can thiệp, nhân viên được đào tạo đến nơi đến chốn. Nghe có vẻ tốt đẹp phải không? Nếu được như thế thì lời biện hộ duy nhất cho một quyết định kém là người ra quyết định quá ngốc nghếch. Vậy là anh đã hiểu rồi đấy. Mục tiêu của tôi trong năm tới là loại bỏ hết những lý do bào chữa khi chúng ta đưa ra các quyết định không sáng suốt, để lý do duy nhất còn lại là sự trí tuệ của người ra quyết định, và vì chúng ta biết anh không kém cỏi (nhớ nói đồng ý những lời này!), vậy anh nghĩ xem hiệu quả công việc sẽ vượt trội ra sao?” Tức cười quá, bạn nhỉ?

Những nguy cơ từ sự ngốc nghếch trong quản lý đã được nhận diện từ lâu. Năm 1956, Lionel Urwick viết trên tờ *Harvard Business Review*: “Không có gì làm băng hoại tinh thần một cách nhanh chóng và triệt để hơn... khi người nắm quyền hành không biết suy nghĩ”. Tiếc thay, người ta sẽ vẫn tiếp tục biện minh, và sự ngốc nghếch trong quản lý sẽ vẫn tồn tại.

Xu hướng bày đàn

TẠI SAO NHIỀU NGƯỜI THÔNG MINH LẠI BỊ LỪA? Tháng 6/2001, nhà đầu tư vốn mạo hiểm Lise Boyer bình luận về hậu quả của sự sụp đổ các công ty dot.com. “Tôi không thể hiểu ai đã hành xử thiếu lý trí. các nhà đầu tư nhìn hàng xóm kiếm được cả núi tiền và thế là họ làm theo”. Vậy chẳng lẽ mù quáng bắt chước lũ dê lao qua vách đá hay sao? Linus Torvalds, người tạo ra hệ điều hành Linux, khi được hỏi ý kiến về nguyên nhân các công ty dot.com sụp đổ, đã trả lời, “Quá dễ hiểu, chỉ vì lòng tham”. Đó là một người thông minh và có thể đã nói đúng. Nhưng chúng ta cũng đừng lầm lẫn, bởi vì lòng tham và sự ghen tị là những động lực cực kỳ mạnh mẽ. còn cách nào khác để giải thích khi rất nhiều người khôn ngoan đã bị Bernard Madoff và Alan Stanford lừa gạt? Đó cũng chính là lý do tôi lao vào đầu tư một ít cổ

phiếu công nghệ cao vào cuối năm 1999 và được khấu trừ thuế hậu hĩnh trong mấy năm tiếp theo.

Chỉ vài năm sau cuộc khủng hoảng của các công ty dot.com, người ta đã đổ xô đi bán các căn hộ cao cấp ở Miami hoặc Vegas nhằm kiếm tiền triệu. Trong tương lai, rồi sẽ có những cơn sốt tương tự, chẳng hạn như dịch vụ chăm sóc người già thuộc thế hệ hậu chiến, tìm nguồn năng lượng thay thế để chống phát thải carbon. Tất cả những đợt bùng phát (và tan tành) này cũng sẽ diễn ra hết như vậy về căn bản, mà tôi sẽ trình bày trong câu chuyện ngụ ngôn về chiếc van bị hỏng sau đây.

## NGỤ NGÔN VỀ CHIẾC VAN HỎ

ARTHUR RUDOLPH - nhà khoa học đã chế tạo thành công cả hai tên lửa V-2 (khiến London kinh hoàng vào cuối Thế chiến thứ II) và Saturn V (đưa con người lên mặt trăng) - đã mô tả nghiệp vụ quản trị rủi ro như thế này: “Bạn muốn có một cái van không bị hỏng và tìm mọi cách để chế tạo. Nhưng thực tế trao cho bạn một cái van hỏng. Bạn phải xác định liệu có thể chấp nhận được mức độ hỏng tới đâu”. Như Rudolph nói, van hỏng là một vấn đề muôn thuở nhưng đừng sợ, bởi vì trong một ga ra đậu ở Nam California, có hai kỹ sư hai mươi mấy tuổi, học Đại học Stanford, đã bắt đầu trình làng với chúng bạn một chiếc van thật sự không hỏng. Tin tức bắt đầu lan truyền khắp thung lũng Silicon và vài nhà đầu tư rủi ro đánh hơi được tiềm năng to lớn. Mọi người càng lúc càng phấn khích khi mộng đẹp về một thế giới không bị hỏng cuối cùng cũng thành hiện thực. Hai kỹ sư trở thành đại tỉ phú khi cổ phiếu công ty của họ bùng nổ trên thị trường chứng khoán. Cuộc chạy đua chột nỏ ra khi giới bình luận đồng loạt tuyên bố rằng van không hỏng đã chào đời. Các công ty khác đổ xô vào thị trường van, đưa ra đủ mọi dịch vụ, từ thiết kế van cho đến tái chế van thân thiện môi trường. Các doanh nghiệp khoe thành tích về van, ngành quảng cáo rêu rao về một xã hội không bị xì. Thiên hạ đổ xô đi mua van để sử dụng khắp nơi. Do nhu cầu tăng quá nhanh,

các nhà sản xuất van phải tăng sản lượng và có nhiều nhà cung cấp tham gia thị trường. Vì người ta chạy theo số lượng, chất lượng sản phẩm bị giảm và có vài trường hợp van bị hỏng. Người ta xem đây là lỗi nhỏ, không gây ra hậu quả lâu dài, và giá cổ phiếu lại tăng cao vút. cuối cùng, áp suất trong hệ thống lên cao đến mức một vài van quan trọng đã bị hỏng, khiến người dùng hoảng loạn. Giới đầu tư mất tự tin và cả môi trường van sụp đổ hoàn toàn, kéo theo tất cả các lĩnh vực kinh tế khác. Người ta tiến hành điều tra và truy tố những kẻ đầu cơ. Người ta cũng phát hiện ra một số công ty vô lương tâm đã bán van cũ và hỏng trá hình như van tốt, và các công ty này phải ra hầu tòa. chính phủ phải thông qua những quy định mới và nghiêm ngặt đối với các nhà sản xuất van, đồng thời yêu cầu các doanh nghiệp trên thị trường phải trung thực và có trách nhiệm. Dần dần, nền kinh tế hồi phục, và các ngân hàng trung ương đảm bảo rằng tình trạng thị trường hỗn loạn như vừa rồi sẽ không tái diễn vì họ đã áp dụng những chính sách an toàn nhằm đảm bảo thị trường đủ khả năng thanh khoản và được kiểm soát. Trong khi đó, lại rộ lên tin đồn có hai nhà nghiên cứu đang làm việc trong rừng rậm Amazon đã tìm ra cách chữa bệnh cảm cúm thông thường từ nhựa của một loại cây nhiệt đới hiếm có.

## Hành đỘng

- Ở vị trí lãnh đạo, điều quan trọng là câu hỏi bạn đặt ra, chứ không phải câu trả lời.
- Đừng ngại hỏi những câu hỏi đơn giản.
- Sự phức tạp không đi đôi với sự minh bạch.
- Quy trình quản lý càng phức tạp thì nguy cơ thất bại càng lớn.
- Nếu bạn đã không hiểu thì đừng tin, đừng đầu tư, đừng mua, đừng bán.
- Sự ngốc nghếch trong quản lý là lời biện minh duy nhất có lý cho những

quyết định sai lầm.

# CHƯƠNG 16

Nghệ thuật thêu dệt trong kinh doanh

**Lướt qua những bài phát biểu của các CEO**, các báo cáo thường niên, thông cáo báo chí của công ty và tài liệu của các doanh nghiệp, chúng ta thấy có một nét chung: họ nói quá về thành công của mình, đổ lỗi cho người khác, tự tin phát biểu rằng tương lai là rất xán lạn, khoe khoang năng lực của nhân viên và quan hệ vững chắc giữa họ với các nhà cung cấp và khách hàng. Bất cứ nhà lãnh đạo doanh nghiệp nào (hoặc chính trị gia) đều không thể thừa nhận mình có lỗi hay thất bại nếu chưa có thiệt hại xảy ra; thậm chí khi ấy họ cũng thường nói không phải lỗi do họ. Đầu năm 2007, CEO của AIG, khi đó là Martin Sullivan, đã nhận xét rằng mình đã “tìm được một cách đánh giá hoàn toàn mới về sức mạnh và sự bền vững của AIG”, và đảm bảo với các nhà đầu tư rằng công ty “tiếp tục cải thiện môi trường kiểm soát tài chính, rõ ràng hơn nữa trong các bản công bố tài chính và giữ vị trí hàng đầu trong vấn đề quản trị doanh nghiệp”. Tôi dám chắc rằng cổ đông đã phấn khởi khi nghe như thế, trước khi công ty thất bại và phải nhờ chính phủ giải cứu chưa đầy một năm sau. Trong thực tế, sự thật trong kinh doanh đã bị PR nhào nặn rất nhiều.

Lâu nay, các nhà chính trị là đại diện tiêu biểu nhất cho nghệ thuật “thêu dệt”; hiện nay, nghệ thuật ấy đã chuyển từ chính trường vào trong các công ty. Thêu dệt - mà tôi định nghĩa là “khả năng mô tả mọi tình huống, dù tệ hại đến đâu, thành ra tốt đẹp” - là một công cụ quan yếu trong kho “vũ khí” của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Chiêu thức đi từ đơn giản như chơi chữ khi phát ngôn, thay “vấn đề” bằng “cơ hội”, cho đến tổ chức những sự kiện đặc biệt để biện hộ cho các sai lầm, ngôn ngữ truyền thông của doanh nghiệp đã được thiết kế, như lời một nhà bình luận, “nhằm tạo ra những xuất phát điểm thuận lợi cho các cổ đông mà công ty đang rất cần”. Hiện nay, các CEO có người kèm cặp về mặt truyền thông và họ phải cố gắng để lúc nào cũng đưa

ra những thông điệp tích cực. Đó là lý do tại sao khi một giám đốc hay một công ty can đảm thừa nhận mình thất bại thì ai cũng lấy làm lạ, vì hiếm ai làm được như thế. Ví dụ, tháng 12/2008, CEO của Facebook, Mark Zuckerberg, đã dũng cảm thừa nhận: “Tôi không tự hào về cách chúng tôi xử lý tình huống này, vì tôi biết chúng tôi có thể làm tốt hơn”. Anh ta nói về một tính năng mới trên mạng xã hội Facebook đang bị người dùng chỉ trích nặng nề.

Thái độ thành thật của Zuckerberg là một ngoại lệ; còn tung hỏa mù mới là thông lệ. Khi một giám đốc nào đó nghỉ việc, ai ai cũng nghe lý do là “đi tìm những cơ hội mới” hoặc là “dành nhiều thời gian cho gia đình”, nhưng thực ra họ bị sa thải. Các CEO luôn đổ lỗi những khoản lỗ bất ngờ cho các sự kiện hy hữu, hoặc biến động bất ngờ của thị trường; rồi các đợt thu hồi sản phẩm hoặc hoãn ngày công bố sản phẩm thì được biện minh bằng những trục trặc với nhà cung cấp về mặt phối hợp hoặc truyền thông - một câu mà Boeing thường dùng khi liên tục hoãn ngày giới thiệu máy bay Dreamliner 787.

Nực cười là chúng ta, với tư cách nhà đầu tư, khách hàng, hoặc nhân viên, phải tin vào những câu nhăng cuội ấy. Chỉ có hai cách giải thích: (1) các nhà điều hành nghĩ chúng ta rất ngốc, hoặc (2) chính họ ngốc! Công ty Cruciant không có gì phải áy náy về hình ảnh đình đám của họ - công ty đang rất nổi; và tự tin cho rằng “nổi đình nổi đám chẳng có gì xấu”.

Hoạt cảnh: Văn phòng của Steve Borden - tháng 1 năm 2008

Amy, Trưởng bộ phận Quan hệ công chúng của Cruciant, bước vào phòng của Steve Borden để họp lúc 9 giờ sáng. Cô cười rất tươi và rõ ràng đang có tin vui: “Anh Steve, tôi vừa nói chuyện điện thoại với tạp chí *Forbes*. Họ muốn viết một bài “đỉnh” về anh và Cruciant. Họ đánh giá chúng ta là một trong những công ty sáng tạo nhất trên thị trường và đặc biệt thích chiến lược xâm nhập thị trường mới của chúng ta. Họ định cử một phóng viên làm việc cùng anh vài ngày, rồi viết một bài sâu về phương thức lãnh đạo của

anh. Tôi định tổ chức một chương trình trong đó có mục tham quan bộ phận R&D, sau đó có vài buổi gặp với nhóm phát triển sản phẩm. Việc này rất có lợi cho hình ảnh công ty và cũng giúp ghi nhận những cá nhân xuất sắc”.

Steve đáp, “Hay đấy. có thể kết hợp với chuyến công tác châu Âu của tôi sắp tới và bài phát biểu của tôi tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới ở Davos. chắc chắn phóng viên sẽ thích bay trên chiếc G-V của chúng ta”.

Sau khi tạp chí đăng bài viết, giá cổ phiếu của crucialant tăng 12% và Steve được mời làm khách mời cho chương trình Squawk Box của kênh truyền hình CNBC, sánh với những tên tuổi như Jack Welch và Warren Buffett. Khi Steve tham gia chương trình, người dẫn chương trình chính, Joe Kernan, giới thiệu: “cruciant thật sự đang trở thành mô hình cho để công ty Mỹ thâm nhập thành công vào các thị trường mới nổi. Steve và cộng sự đang tạo dựng một thương hiệu toàn cầu vững chắc, sánh cùng coca-cola, IBM và General Electric”. Steve không khỏi mỉm cười. Đoạn phim này nhanh chóng được đưa lên website của crucialant, và đường dẫn tới đoạn video được gửi qua email đến tất cả các nhà đầu tư, nhà cung cấp quan trọng của crucialant, cũng như các đối tác khác. Trong “sô” truyền hình đó, Steve là một trong sáu người trình bày quan điểm của mình về tương lai của nền kinh tế. Mỗi người có một quan điểm khác nhau nhưng vẫn tựu chung là sự phát triển kinh tế là động lực tiếp tục đem lại lợi nhuận tốt cho các công ty hàng đầu thế giới, mặc dù vẫn còn vài vấn đề nhỏ với thị trường nhà ở tại Mỹ. Khi chương trình sắp kết thúc, Steve nhận lời chúc mừng từ các nhân vật thường xuyên của chương trình, rồi lên xe cùng Amy trở về công ty. Ông rất vui nhưng cảm thấy không an tâm. có đến sáu người rất thông minh, rất thành công và rất giàu đưa ra dự đoán về các thị trường, nhưng không hề có hai ý kiến giống nhau. Nếu những người tài năng như vậy không nhất trí thì liệu các kế hoạch và dự báo của crucialant có bao nhiêu xác suất chính xác? Ông nhanh chóng loại bỏ suy nghĩ ấy. Ông có một đội ngũ cộng sự giỏi với tầm nhìn thấu đáo và chiến lược hấp dẫn. Thực vậy, chiến lược ấy tuyệt vời đến mức

công ty vẫn sẽ thành công cho dù Mỹ xảy ra suy thoái kinh tế, bởi lẽ phần lớn mức tăng trưởng có được là từ những thị trường mới, đang phát triển nhanh chóng, và công ty sẽ chẳng bị ảnh hưởng gì nếu xảy ra vài vụ tịch biên tài sản thế chấp ở California và Las Vegas.

Ít tuần sau đó, Steve tháp tùng tổng thống trong một phái đoàn thương mại đến Đông Nam Á; ông lọt vào danh sách 100 giám đốc giỏi nhất thế giới do tờ *BusinessWeek* bầu chọn, và được mời diễn thuyết tại Trường Kinh doanh Harvard; và cũng được xem như CEO tương lai của cả Procter & Gamble và IBM. Tháng 7/2008, ông nhận được một cú điện thoại bí mật từ một cựu CEO nổi tiếng của một trong những công ty hàng đầu của Mỹ, mời ông gia nhập câu lạc bộ Golf Quốc gia Augusta. Giờ thì ông biết đã đến lúc. Ông đã bán căn hộ ở Scottsdale và mua một nông trang thênh thang ở ngay ngoại ô Jackson Hole. Hai tuần sau, Lehman Brothers đệ đơn phá sản, và cũng không lâu sau đó, chiến lược phát triển của Cruciant tan vỡ. Tất nhiên, đây không phải là lỗi của công ty, như mọi người đã làm rõ trong các cuộc họp đánh giá lợi nhuận quý trong năm 2008.

cuộc họp đánh giá lợi nhuận quý I - Giá cổ phiếu 48 đôla - Tháng 4 năm 2008

Steve và Henry ngồi trong phòng họp với Charlotte Myers-Rich, Trưởng bộ phận Quan hệ Đầu tư.

Charlotte: “Chào mừng quý vị đã đến dự cuộc họp đánh giá lợi nhuận quý I của Cruciant. Phát biểu hôm nay là Steve Borden, chủ tịch kiêm Tổng giám đốc, và Henry Pritchette, Giám đốc Tài chính. Mời anh Steve”.

Steve: “Cảm ơn, Charlotte. Tôi rất vui khi thông báo cho mọi người biết lợi nhuận đã tăng 13% nếu xét theo năm, và doanh số tăng 9%. Cả hai con số đều vượt chỉ tiêu dài hạn của chúng ta 10% và 5%. (Lưu ý với các CEO đầy tham vọng: Luôn đưa cho Phố Wall mục tiêu thấp hơn so với nội bộ.) Kết



quả quý I càng cho thấy chiến lược của chúng ta đúng đắn và hiệu quả là xuất sắc trên về mọi mặt. Mặc dù ta vẫn đang trong giai đoạn đầu tung ra sản phẩm mới cho các thị trường mới nổi, thị trường đã nhiệt tình đón nhận, và rõ ràng khách hàng rất hài lòng với chất lượng của sản phẩm. các kế hoạch phát triển sản phẩm diễn ra đúng tiến độ, và ta có thể chờ đón hiệu quả đầu tư từ quý II và tăng dần trong năm. Tóm lại, định vị độc đáo về giá trị đang mang lại kết quả tốt. Và với nỗ lực hết mình của toàn đội ngũ, tôi hoàn toàn tin tưởng mức tăng trưởng sẽ đạt được đúng như mục tiêu, hoặc hơn một chút, vào đầu quý sau. Bây giờ, anh Henry sẽ trình bày chi tiết số liệu tài chính”.

cuộc họp đánh giá lợi nhuận quý II - Giá cổ phiếu 35 đôla - cuối tháng 7 năm 2008

Steve: “Xin chào quý vị. chúng ta lại có thêm một quý thành công. Tuy nhiên, biến động chính trị bất ngờ ở một trong những thị trường quan trọng của chúng ta cũng có tác động lớn. Lợi nhuận tăng 9% và doanh số tăng 4%. Tôi cho đây là kết quả rất tốt nếu xét đến sự kiện chưa từng có như vừa rồi tại thị trường này. Tuy giá cổ phiếu bị ảnh hưởng, chúng tôi nghĩ đây chỉ là một phản ứng thái quá. chiến lược của chúng ta vẫn đúng đắn và chúng ta đang thực hiện cực kỳ tốt. chúng ta vẫn cố gắng đạt mục tiêu của năm nay và hy vọng quý cuối năm sẽ sớm ổn thỏa. Khi tình hình bình ổn, chúng ta sẽ lấy lại đà tăng trưởng. Tới thời điểm này, không có lý do gì để thay đổi chiến lược”.

cuộc họp đánh giá lợi nhuận quý III - Giá cổ phiếu 23 đôla - cuối tháng 10 năm 2008

Steve: “chào quý vị. Trong quý III, doanh số tăng 2% và lợi nhuận giảm 3%. Kết quả này đúng là thấp hơn so với mục tiêu ban đầu, nhưng đúng theo mục tiêu điều chỉnh mà chúng tôi đưa ra hồi tháng trước. Như mọi người đã biết, cuộc khủng hoảng tín dụng ở Bắc Mỹ hiện giờ đã lan ra toàn cầu. Ở Mỹ, thị

trường đang suy giảm và các khu vực khác cũng bắt đầu có biểu hiện bị ảnh hưởng. Tỷ giá hối đoái yếu cũng tác động không tốt tới lợi nhuận của chúng ta. Thị trường nước ngoài, nhất là châu Á, vẫn còn mạnh, và chúng tôi dự đoán nhu cầu sẽ không giảm ở thị trường tăng trưởng chính của chúng ta. Với tình hình bất ổn chưa từng có ở Mỹ, chúng tôi quyết định chậm đầu tư các sản phẩm mới và giữ tiền mặt để đảm bảo thanh khoản đầy đủ. Hạn mức tín dụng vẫn còn, và chúng ta sẽ có những biện pháp cân trọng thông thường, chẳng hạn ngừng tuyển dụng, giảm các chuyên công tác không quan trọng và cắt giảm ngân sách tiếp thị. Nguyên liệu thô tồn kho quá nhiều vì nhu cầu giảm. Nguyên nhân một phần là do chúng ta không lường trước về chuỗi cung ứng, vì phải dùng nhiều hệ thống mua hàng khác nhau sau khi mua lại các công ty trong hai năm qua. Hiện giờ, bộ phận sản xuất đang cố gắng tìm ra giải pháp.

So với nhiều công ty khác, tình hình của chúng ta đang rất vững và tôi cho rằng lợi thế về hiệu quả là cơ hội để chúng ta giành lại chỗ đứng trước các đối thủ kém hơn. Tôi vẫn tự tin vào khả năng hoạt động của chúng ta”.

cuộc họp đánh giá lợi nhuận quý IV - Giá cổ phiếu 3,65 đôla - Tháng 1 năm 2009

Tân chủ tịch kiêm CEO Chuck Williams chủ trì cuộc họp.

Chuck: “Thân chào tất cả mọi người. Hôm nay tôi rất vui được họp với mọi người trong cuộc họp đầu tiên của tôi với vai trò chủ tịch kiêm CEO. Tôi chỉ mong chúng ta có nhiều tin vui hơn để chia sẻ với nhau. Trước hết, tôi muốn bày tỏ sự tri ân tới người tiền nhiệm, anh Steve Borden. Steve đã đóng góp rất nhiều cho sự phát triển của công ty tuyệt vời này. Năm ngoái là khoảng thời gian tàn khốc đối với nền kinh tế thế giới và Cruciant cũng phải chịu chung tình cảnh ấy. Năm vừa qua, doanh số chúng ta giảm 1% và lợi nhuận gộp đạt 1 xu cho mỗi cổ phần. Hầu hết các khoản sụt giảm đều xảy ra trong quý IV do khấu trừ giá trị hàng tồn kho và do sự suy sụp gần như hoàn toàn

về nhu cầu ở khắp các thị trường mới nổi. Henry lát nữa sẽ trình bày chi tiết nhưng tôi muốn giành ra ít phút để trình bày chiến lược mới. Trong 30 ngày nhậm chức, tôi đã gặp tất cả khách hàng quan trọng, các quản lý và nhân viên của công ty trên khắp thế giới và rà soát lại mọi khía cạnh trong chiến lược. Tôi thấy rõ một điều là công ty tài giỏi này cần phải lập lại trọng tâm - đó là, đưa ra sản phẩm tốt với giá cạnh tranh cho những khách hàng biết giá trị của các sản phẩm ấy. Với định hướng này làm kim chỉ nam, hôm nay tôi xin tuyên bố chúng ta sẽ đóng cửa toàn bộ các văn phòng ở châu á và một phần ở châu Âu. chúng ta sẽ tập trung vào bốn thị trường chính yếu: Mỹ, Canada, Anh và Đức, bốn thị trường này đem về 80% doanh số và hơn 100% lợi nhuận của chúng ta. Bằng cách tái tập trung vào những thị trường mà chúng ta am tường với những sản phẩm được phát triển hoàn chỉnh, chúng ta có thể định hướng công tác tiếp thị, phát triển sản phẩm và nỗ lực bán hàng để nâng cao lợi nhuận một cách nhanh chóng. chúng ta cũng sẽ tận dụng đợt cắt giảm này để đầu tư vào những hệ thống cần thiết nhằm quản lý hoạt động kinh doanh toàn cầu một cách hợp nhất, thay cho một loạt các hệ thống cục bộ được tích hợp lỏng lẻo. Trong cả năm tới, chúng ta sẽ nhìn thấy hệ thống mang đến lợi ích về mặt kiểm soát và minh bạch. Tôi hoàn toàn tin tưởng Cruciant sẽ nhanh chóng lấy lại được vị trí xứng đáng, là một trong những công ty hàng đầu của Mỹ, đem lại kết quả vững chắc và ổn định trong nhiều năm tới. Bây giờ, tôi xin nhường lời cho Henry để trình bày chi tiết các số liệu tài chính, đây cũng sẽ là cuộc họp đánh giá lợi nhuận cuối cùng trước khi anh nghỉ hưu sớm sau nhiều năm cống hiến cho công ty. Henry...”

Thực tế: Nghệ thuật thêu dệt

TRONG VÒNG CHƯA ĐẦY 48 GIỜ trước khi Bear Stearns nhờ Cục Dự trữ Liên bang “cứu nạn”, CEO của công ty này, Alan Schwartz, đã bình luận: “Khả năng thanh khoản và cân đối tài sản của chúng ta rất tốt”. Suốt thời gian dư luận phẫn nộ về nạn nhiễm độc chì trong đồ chơi Trung Quốc, Bộ trưởng Thương mại Trung Quốc tìm cách xoa dịu mối lo bằng câu nói: “Hơn

99% hàng xuất khẩu của Trung Quốc đều tốt và an toàn”. Nghe có vẻ an tâm, nhưng với 1 triệu món đồ chơi được xuất khẩu thì có đến 10.000 chiếc bị nhiễm độc! Một lượng chì không nhỏ chút nào. các nhà lãnh đạo kinh tế và chính trị đã nắm được nghệ thuật nói nhiều nhưng ý nghĩa chẳng bao nhiêu. Tuy vậy, chúng ta cứ ưa tin vào những nguồn tin chính thức. Tháng 2/2008, CEO của AIG, Martin Sullivan, đã nhận xét: “AIG có thể vượt qua tình trạng bấp bênh của nền kinh tế hiện thời trong khi vẫn có đủ nguồn lực để phát triển và tận dụng cơ hội”. chúng ta đã cả tin lời nói đó. Vài tuần sau, Sullivan bị sa thải và Robert Willumsted lên giữ chức chủ tịch kiêm tổng giám đốc. Kết quả còn tệ hơn, nhưng vào tháng 8/2008 Willumsted vẫn còn đủ tự tin để nói rằng kết quả không tốt của quý II “không phản ánh đúng khả năng và tiềm năng lợi nhuận của các công ty trong tập đoàn AIG”. Năm tuần sau đó, chính phủ Mỹ chi 85 triệu đôla (sau đó tăng lên 170 triệu đôla) để giải cứu cho công ty. Đây không phải là những trường hợp riêng lẻ. các lãnh đạo doanh nghiệp không còn đáng tin nữa. Sau khi xem xét vô số phát biểu về số liệu, hoặc các ý kiến đưa ra, và nhìn vào kết quả sau đó, tôi chỉ có thể kết luận rằng sự ngốc nghếch và dối trá xảy ra nhiều ngang ngửa như nhau.

Ngay cả những nguồn tin lẽ ra đáng tin cậy cũng sai. Tháng 1/2007, David Lereah, chuyên gia kinh tế chính của Hiệp hội Bất động sản Quốc gia, đã nhận xét về giá nhà: “có vẻ chúng ta đã ổn định được mức giá”. Một trong những dấu hiệu đầu tiên của khủng hoảng tài chính nhà ở xuất hiện vào tháng 8/2007 khi một quỹ do Goldman Sachs điều hành yêu cầu công ty mẹ cấp 3 tỉ đôla vốn. Goldman, với vị thế “chúa tể vũ trụ”, tất nhiên sẽ không thừa nhận có rắc rối thật sự mặc dù quỹ này đã tụt 30% giá trị chỉ trong vòng một tuần. CFO của Goldman đã tuyên bố chắc nịch rằng “đây không phải là một sự giải cứu”. Một phát ngôn viên của tập đoàn Goldman sau đó nói rằng sự trợ cấp vốn sẽ giúp các nhà quản lý quỹ “linh hoạt hơn khi tận dụng cơ hội mà chúng tôi tin là đang tồn tại trong điều kiện thị trường hiện tại”.

còn tại Yahoo, cựu CEO Jerry Yang nêu rằng đợt cắt giảm 10% nhân sự

trong năm 2008 là một bước đi giúp công ty “củng cố lực lượng”. cũng trong tháng đó, American Express xem cắt giảm 7.000 nhân viên là một phần trong “chương trình tái cơ cấu công ty”. Ở eBay, giảm 10% nhân lực là “tinh giản” nhân sự. Thích gọi gì cũng được, nhưng cắt giảm hàng ngàn việc làm thường được xem là sa thải hàng loạt.

Trang bìa báo cáo thường niên năm 2006 của Bear Stearns ghi rõ thành tích của công ty là “83 năm lợi nhuận”. James cayne, CEO của Bear, mô tả vị thế của công ty trong lá thư gửi cổ đông như sau: “cân đối tài sản của chúng ta hiện nay là hơn 350 tỉ đôla, và Bear Stearns tiếp tục được các trái chủ và các cơ quan đánh giá nhìn nhận có chất lượng tín dụng vững mạnh. Năm 2006, Standard & Poor’s đã nâng cấp Bear Stearns lên mức A+ với khả năng phát triển vững chắc - một đánh giá phản ánh sự chú trọng của chúng ta về đánh giá và quản lý rủi ro, giúp chúng ta có thể mở rộng thận trọng và chắc chắn. Nguyên tắc nghiêm ngặt về rủi ro áp dụng trong giao dịch của chúng ta được củng cố bởi tinh thần trách nhiệm mạnh mẽ đã thấm đẫm trong văn hóa của tập đoàn”.

cayne nhận xét tiếp, “Hiện tại là giây phút đầy hào hứng trong quá trình phát triển của Bear Stearns”. Nhận xét này đúng. chỉ hơn một năm sau khi báo cáo được đưa ra, người ta hoàn toàn có quyền nghi ngờ về “sự chú trọng về đánh giá và quản lý rủi ro” và khả năng “mở rộng thận trọng và chắc chắn” của Bear Stearns, trong khi “tinh thần trách nhiệm mạnh mẽ” đã khiến nhân viên ngồi chia nhau cổ phần trong một công ty vô giá trị.

Bạn hãy đoán xem công ty nào đã rình rang phô trương khả năng của mình trong trích đoạn báo cáo thường niên 2007 sau đây: “Trong môi trường đầy thách thức hiện nay, hơn bao giờ hết, khách hàng trông cậy vào chúng ta để có những giải pháp mới và khác biệt, và mong chúng ta trở thành đối tác tin cậy của họ. Được kiên trì thực hiện từ khi công ty niêm yết cổ phiếu vào năm 1994, chiến lược tập trung vào khách hàng là chìa khóa thành công của

chúng ta. chúng ta cam kết tạo ra giá trị cho cổ đông bằng cách tập trung vào bốn điểm chính trong chiến lược này: thúc đẩy phát triển đa dạng; mang đến cho khách hàng toàn bộ giá trị công ty; quản trị rủi ro, vốn và chi phí; duy trì và củng cố văn hóa công ty. chúng ta thu được kết quả tốt là nhờ tập trung quản trị rủi ro từ cấp cao, và quan trọng hơn, từ một văn hóa quản trị rủi ro ở mọi cấp trong công ty”.

câu trả lời: Ngân hàng Lehman Brothers.

Không phải chỉ các tổ chức tài chính mới sai lầm. Năm 2006, trên *BusinessWeek* xuất hiện một bài báo với tiêu đề “Steve & Barry’s thống trị trung tâm mua sắm”. Nhà bán lẻ quần áo này được thành lập năm 1985, và trở thành điểm nóng về bán lẻ trong năm 2005 khi tăng hơn gấp đôi lượng cửa hàng lên con số 132 bằng cách bán sản phẩm thời trang với giá ăn đứt Wal-Mart và Target. Steve & Barry’s có thể phát triển nhanh chóng là nhờ kết hợp nhiều nguồn hàng dồi dào, hầu như không quảng cáo, và được các chủ siêu thị khuyến khích vì họ rất cần lấp đầy không gian trống. công ty đã lợi dụng các điểm yếu trong thị trường các trung tâm mua sắm. Khi các hệ thống truyền thống còn dư chỗ, Steve & Barry’s liền nhảy vào và mở ra các cửa hàng với quy mô siêu thị, riêng năm 2005 tổng diện tích lên đến 3,5 triệu bộ vuông (hơn 320.000 m<sup>2</sup>). chủ các trung tâm mua sắm quá vui mừng và ưu đãi cho công ty, có khi còn chấp nhận phí xây dựng sẵn đến 80 đôla/bộ vuông so với giá thông thường khoảng 20-30 đôla/bộ vuông. Một giám đốc trong lĩnh vực bất động sản nói: “Họ là nhà bán lẻ được nhắc tới nhiều nhất. Và họ có tên trong danh sách các đối tác thuê mặt bằng của tất cả các công ty”. Một trong những người thành lập công ty (Barry) nói rằng ông muốn duy trì tốc độ tăng trưởng doanh số gộp là 70% trong 10 năm, và có 568 cửa hàng trong năm 2008.

công ty tiếp tục phát triển nhanh chóng. Đến năm 2008, họ có 276 cửa hàng, chỉ bằng một nửa so với dự đoán của Barry, nhưng vẫn hơn gấp đôi so với

hai năm trước đó. công ty cũng đã ký hợp đồng với ngôi sao quần vợt Venus Williams, các diễn viên Amanda Bynes và Sarah Jessica Parker, vận động viên trượt ván Laird Hamilton, và các cầu thủ bóng rổ Stephon Marbury và Ben Wallace. Tuy nhiên, cuộc khủng hoảng tín dụng đã gây thiếu hụt tiền mặt vì nguồn tài chính trở nên cạn kiệt, và các chủ trung tâm mua sắm chậm thanh toán. Tháng 7/2008, Steve & Barry's nộp hồ sơ bảo hộ phá sản, nhưng câu chuyện vẫn chưa kết thúc. Tháng 8/2008, công ty Quản lý Bay Harbour, một công ty cổ phần tư nhân ở New York, đã mua lại công ty với giá 168 triệu đôla. Giám đốc điều hành của Bay Harbour là Douglas Teitelbaum nói, “công ty này có giá trị tốt hơn bất kỳ nơi đâu”.

Nhận định về giá trị của Teitelbaum chắc chắn có chút sai lầm, bởi vì chỉ ba tháng sau đó, Steve & Barry's nộp hồ sơ phá sản lần hai. Lần này thì chẳng cứu vãn gì được, và Bay Harbour phải ghi lỗ 168 triệu đôla trong vòng chưa đầy 3 tháng. Điều này chỉ càng chứng minh lợi nhuận “khác thường” của phương thức đầu tư vốn cổ phần.

Tháng 4/2001, Jeff Skilling - CEO của tập đoàn Enron - tuyên bố kết quả hàng quý tăng 281% doanh thu và tăng 18% lợi nhuận, sau này người ta mới biết đây là những con số ảo. Skilling không hề tỏ ra lo lắng, “Kết quả quý I rất tốt. chúng tôi rất lạc quan về các công ty mới của chúng tôi và tin rằng khả năng tăng trưởng này có thể duy trì trong nhiều năm tới”. Bốn tháng sau đó, Skilling từ chức, vẫn dùng một trong những lý do quen thuộc khi giám đốc nghỉ việc: “lý do cá nhân”. Trong khi các giám đốc của Enron cố giữ cho con thuyền đã ngập nước đừng chìm thì chủ tịch Ken Lay tuyên bố vào tháng 10 rằng lợi nhuận quý III tăng 35%. công ty cũng thông báo là sẽ dùng 1,2 tỉ đôla để tái cấu trúc trọn gói, nhưng không đưa ra nhiều chi tiết. Hóa ra số tiền ấy chỉ là phần nổi của tảng băng trôi khiến cho Enron chìm hẳn trong vài tuần sau đó.

Nghệ thuật thêu dệt có lẽ phổ biến hơn cả khi CEO rêu rao về giá trị của

những đợt mua bán các công ty khác với giá cao. Những cụm từ như giá trị hợp nhất chưa từng có, mở rộng thương hiệu, cơ hội phát triển hy hữu, và  $1+1=3$ , luôn là lời cửa miệng, trong khi các cổ đông phải chuẩn bị tư thế đón nhận sự thất vọng hầu như không tránh khỏi.

Tháng 5/1991, CEO của AT&T Robert Allen chỉ đạo mua lại NcR với giá gần 7,5 tỉ đôla, hơn gấp đôi giá trị của NcR. Khi tuyên bố về thương vụ này, Allen rất hùng hồn về giá trị: “sẽ tạo ra một công ty Mỹ mạnh mẽ với sức mạnh về công nghệ, tài chính và tiếp thị để thành công trước sự cạnh tranh từ nước ngoài trong thị trường thông tin toàn cầu đang phát triển”. Allen nói tiếp: “Tôi tin rằng AT&T và NcR sẽ cùng nhau đạt được một tầm phát triển và thành công mà nếu đi riêng rẽ chúng ta không thể có được. Tương lai của chúng ta là những hứa hẹn biến thành hiện thực”.

Rõ ràng, “mạnh mẽ” trong trường hợp này có nghĩa là bốn năm. Tháng 5/1995, AT&T tuyên bố tách NcR ra với vốn thị trường là 3,4 tỉ đôla (tức là 45% giá mua trước đó). Việc này đồng nghĩa mất 2,8 triệu đôla giá trị cổ phần cho mỗi ngày AT&T sở hữu NcR.

Đúng là không ngờ khi chỉ ba năm sau đó, tân CEO của AT&T Michael Armstrong lại tiếp tục chiến lược mua các công ty khác khi định tiến vào lĩnh vực truyền hình cáp. Năm 1998, AT&T mua lại công ty truyền hình cáp lớn thứ hai của Mỹ là TcI với giá 59 tỉ đôla, và năm 2000 thì thêm Media One với giá 44 tỉ đôla. AT&T trở thành công ty truyền hình cáp lớn nhất nước Mỹ. chỉ 18 tháng sau đó, AT&T bán các công ty truyền hình của mình cho comcast với giá 52 tỉ đôla - lỗ 51 tỉ. Năm 2004, AT&T bán luôn nhánh điện thoại di động cho cingular, và năm 2005, SBc mua những gì còn lại của AT&T với giá 16 tỉ đôla. Tất nhiên, vẫn còn chút vớt vát khi SBc giữ lại cái tên AT&T. Một điều kì thú là, dù bộ sậu của họ liên tiếp bỏ ra hàng tỉ đôla để mua các công ty khác, thu lại chẳng được bao nhiêu so với tiền chi ra, họ vẫn không hủy hoại được hoàn toàn giá trị thương hiệu AT&T.

---



## Mythbuster Wisdom: Phá sản - Bí quyết quản lý mới

cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu năm 2008-2009 đã nâng nghệ thuật thêu dệt của các vị giám đốc lên tầm cao mới. Doanh số lẫn giá trị tài sản suy giảm, cộng với nợ cao, đã đẩy nhiều công ty ra tòa án phá sản, rồi chúng ta lại nhận ra phá sản không hẳn đã là xấu, trừ phi bạn là chủ nợ. Doanh nghiệp đi qua quy trình của tòa án phá sản thì cũng giống như được vào spa vậy. Những chất độc hại có thể được loại khỏi hệ thống và bạn bước ra với trạng thái phục hồi sinh lực. Donald Stebbins, CEO của Visteon, một công ty sản xuất phụ tùng xe hơi trị giá 9,5 tỉ đôla, từng là công ty con của Ford, đã phát biểu vào ngày công ty khai phá sản rằng làm như vậy là tốt nhất, “để tăng tối đa giá trị lâu dài của công ty”. Với 2/3 số công ty trong ngành công nghiệp xe hơi của Mỹ, phá sản và quốc hữu hóa một phần là liều thuốc Viagra cho doanh nghiệp. chrysler chỉ phá sản trong 42 ngày, khiến họ xóa được rất nhiều nợ, hợp đồng và những ràng buộc khác để có thể tái xuất hiện trở thành đối tác hấp dẫn của Fiat. General Motors đánh bại kỷ lục của chrysler, hồi sinh trở lại sớm hơn hai ngày. CEO Fritz Henderson hứa hẹn rằng công ty GM mới sẽ làm việc nhanh hơn và có trách nhiệm hơn với khách hàng. Rõ ràng sáu tuần phá sản đã đem lại

thành công mà 30 năm thị trường xuống dốc không thể đạt được. chỉ có thời gian mới biết.

Masonite, nhà sản xuất cửa, đã dùng con đường khai phá sản để làm sạch bảng cân đối tài sản nhằm mua thêm được vài công ty khác. CEO Fred Lynch đã nhấn mạnh các điểm tích cực: “Bất cứ khi nào có thể đảo ngược tình thế theo cách của chương 11 (Luật Phá sản của Mỹ), chắc chắn ta sẽ có được tư thế tấn công”.

Phá sản giờ đây là một trong những công cụ quản lý hữu hiệu nhất. chắc chắn các chiến lược kinh doanh trong tương lai sẽ dùng con đường tòa án phá sản để đạt được vị trí thống lĩnh thị trường.

các giám đốc còn tìm cách lý giải về hiệu quả làm việc đáng ngờ của họ sau khi rời nhiệm sở. Sau khi về hưu năm 1999 trong lúc thiên hạ thi nhau đồn đại, cựu CEO của Kodak, George Fisher, được hỏi về chính dự đoán của ông 5 năm trước rằng lĩnh vực ảnh kỹ thuật số của Kodak sẽ có lợi nhuận vào năm 1997, nhưng thực ra lại gây lỗ hơn 100 triệu đôla. Fisher trả lời: “các bạn xem đó là lỗ, tôi lại xem đó là đầu tư”. Ken Lay, chủ tịch tập đoàn Enron, tìm cách biện hộ cho việc làm của mình: “Tôi không thể lãnh trách nhiệm về hành vi phạm pháp của một ai đó trong công ty”. Tức là theo cách nói của Lay, trách nhiệm đã dừng lại bên ngoài văn phòng chủ tịch. Khi chiến lược này không thành công, ông tiếp tục biện hộ theo kiểu “tôi không đủ thông minh”, “Tôi có phải là kẻ ngốc không? Tôi nghĩ mình không ngốc.

Nhưng chắc chắn tôi đã bị người ta lừa”.

HỌ đã Ở hành tinh nào?

XÉT VỀ MỌI KHÍA CẠNH, năm 2008 là năm “đẫm máu” đối với ngành công nghiệp xe hơi nói chung và General Motors nói riêng. Doanh số giảm 11% so với năm 2007, họ mất đi danh hiệu nhà sản xuất xe hơi lớn nhất vào tay Toyota sau 70 năm thống trị. Và rồi CEO phải cúi đầu đến xin chính phủ Mỹ giải cứu. Đúng là chẳng có tin tức gì hay ho để tường thuật cả. Nhưng bạn sẽ ngạc nhiên đấy. Những bậc thầy của nghệ thuật thêu dệt bên bờ sông Detroit đã đưa các chi tiết sau đây vào trong thông cáo báo chí tháng 1/2009 của công ty:

- “GM thông báo doanh số toàn cầu năm 2008 là 8,35 triệu chiếc”.
- Doanh số của GM châu á - Thái Bình Dương tăng 3%; gần 200.000 chiếc chevrolet được bán ở Trung Quốc, tăng 16%; 1,09 triệu xe được bán ở Trung Quốc, tăng kỷ lục 6%.
- Đây là năm thứ ba liên tiếp bán được hơn 2 triệu chiếc ở châu Âu; doanh số xe chevrolet vượt mốc 500.000 chiếc với thị phần kỷ lục; doanh số dòng Opel cũng tăng kỷ lục ở Đông và Trung Âu với mức tăng 13%.
- GM đã thống lĩnh ngành công nghiệp với hơn 1,27 triệu chiếc bán tại thị trường Mỹ La tinh, châu Phi và Trung Đông, dẫn đầu với dòng xe chevrolet corse, celta và Aveo.
- GM tiếp tục dẫn đầu tại các thị trường mới nổi với thị phần tăng trưởng ở 14 trong 26 thị trường trong năm 2008”.

Một bảng thành tích đáng nể đối với một công ty đang oằn mình gồng gánh. Nhưng có lẽ ví dụ hùng hồn nhất là câu chuyện của citigroup.

Vòng tròn thêu dệt: citigroup 2006-2009

THÁNG 12/2006, giá cổ phiếu của citi là hơn 54 đôla/cổ phiếu, chủ tịch kiêm CEO lúc đó là Chuck Prince đã tuyên bố rõ ràng mục tiêu của công ty:

“Mục tiêu của chúng ta là trở thành một công ty hướng đến khách hàng nhiều hơn, dễ tiếp cận và sáng tạo hơn, và nhanh chóng nắm được nhiều cơ hội phát triển toàn cầu”.

Về căn bản, điều đó có nghĩa là họ đầu tư hàng tỉ đôla vào thị trường cho vay thế chấp đã được chứng khoán hóa, và đảm bảo những khoản lợi nhuận khổng lồ. Một tháng sau, trong cuộc họp đánh giá lợi nhuận hằng quý, Prince nhấn mạnh rằng công ty đã tập trung “nhanh chóng hơn nữa tạo ra sự tăng trưởng bền vững đối với người tiêu dùng Mỹ, người tiêu dùng quốc tế đang gia tăng, ngân hàng doanh nghiệp và ngân hàng đầu tư, và trong các công ty quản lý tài sản” đồng thời “vẫn chú trọng cao độ vào quản lý nợ”. Các nhà đầu tư chắc là rất phấn khởi khi biết ngân hàng không nói lung quy định về tín dụng hoặc chấp nhận rủi ro quá lớn trong khi theo đuổi lợi nhuận.

Tháng 7/2007, giá cổ phiếu giảm xuống dưới 50 đôla một chút, nhưng vẫn không có gì phải lo lắng. Khi kết quả quý II được công bố, chỉ có toàn tin tốt lành - lợi nhuận cao kỷ lục trên từng cổ phần (tăng 18%) và doanh thu cao kỷ lục (tăng 20%). Chuck hoan hỉ: “chúng tôi đã có những ưu tiên rõ ràng để thúc đẩy tăng trưởng và chúng tôi đang thực hiện toàn bộ những ưu tiên đó”.

Ngày 1 tháng 10 (giá cổ phiếu: 45 đôla) Citi công bố trước kết quả quý III. Có gì đó bất ổn khi Chuck thừa nhận:

“Kết quả quý III khiến chúng ta thất vọng. Doanh thu giảm chủ yếu vì sự suy giảm các hoạt động trên thị trường tín dụng thu nhập cố định, bút toán giảm các cam kết vay, và sự gia tăng chi phí tín tiêu dùng”.

Tuy nhiên, ông vẫn không quá nản lòng:

“Tuy không thể dự đoán được tình hình thị trường hay các diễn biến khác có thể tác động đến các doanh nghiệp của chúng ta, chúng ta vẫn hy vọng khôi phục lợi nhuận bình thường trong quý IV”.

Tức là, tuy Chuck không biết trước được tương lai, ông ấy vẫn biết mọi chuyện sẽ tốt đẹp.

Hai tuần sau đó, giá cổ phiếu đã giảm xuống còn 42,36 đôla và công ty tuyên bố lợi nhuận giảm 60%. Chuck bực bội:

“Đây là một quý thất vọng, cho dù hiện nay đang có những biến động lớn trên thị trường cho vay dưới chuẩn và thị trường tín dụng”.

Vậy là kết quả không hề tốt đẹp nhưng đó là vì lý do mà Chuck đã nêu, không liên quan gì đến việc ngân hàng mua chứng khoán từ các khoản thế chấp của những người không thể trả nợ! Chuck tiếp tục trấn an: “Điều quan trọng là nhiều công ty của chúng ta đã kinh doanh rất tốt trong quý này”. Tôi tin chắc các cổ đông được an ủi phần nào trong khi lợi nhuận giảm 60%.

Đến ngày 5/11, giá cổ phiếu giảm 27%, chỉ còn 31,05 đôla. Chưa đầy ba tuần sau, trên kênh CNBC xuất hiện một tiêu đề: “Prince từ chức lãnh đạo Citigroup; giá trị tài sản mất đi ngày càng tăng”. Cuối cùng Chuck cũng nhận lỗi khi Citigroup tuyên bố giá trị tài sản bị mất lên đến 11 tỉ đôla:

“Tôi chịu trách nhiệm về việc dẫn dắt các hoạt động kinh doanh của chúng ta. Với mức độ nghiêm trọng của những tổn thất này, từ chức là quyết định danh dự duy nhất với tôi trong vai trò tổng giám đốc. Tôi đã báo cho ban giám đốc biết quyết định này”.

Vào ngày Prince từ chức (5/11/2007), trong một cuộc hội đàm từ xa, chuyên gia phân tích ngân hàng nổi tiếng Phố Wall Meredith Whitney, người được khen vì đã dự đoán được nhiều vấn đề của Citigroup, đã gặng hỏi CFO Gary Crittenden của Citi về khả năng duy trì cổ tức của công ty. Crittenden trả lời:

“chúng tôi dồn mọi nỗ lực để duy trì cổ tức hiện tại. Tôi khá tự tin chúng tôi có thể duy trì được cân đối tài sản”.

Ngày 15/1/2008 (giá cổ phiếu: 24,45 đôla), citigroup tuyên bố sẽ cắt giảm 40% cổ tức! Họ cũng thông báo lỗ quý trước đó là 9,83 tỉ đôla. Tân CEO Vikram Pandit phát biểu một điều hiển nhiên:

“Kết quả tài chính quý này của chúng tôi là không thể chấp nhận được”.

Điều gì đã xảy đến với quyết tâm khôi phục lợi nhuận bình thường được nói ba tháng trước? Tuy nhiên, chúng ta không nên quá nản chí bởi Pandit lại an ủi các nhà đầu tư:

“chúng tôi đang có biện pháp nâng cao quy trình quản trị rủi ro và cải thiện hiệu suất chi phí. chúng tôi [citigroup] có một thương hiệu độc tôn, có vị thế tại các thị trường đang phát triển với khả năng lớn lao để phục vụ khách hàng trên toàn thế giới. chúng tôi dự định tận dụng những lợi thế đó để mang lại kết quả ưu việt cho khách hàng, các nhà đầu tư và nhân viên”.

Chỉ trong một đoạn mà Pandit đã dùng đến hết các yếu tố chính của nghệ thuật thêu dệt để nêu ra các mặt tích cực. Trong báo cáo thường niên 2007, được ấn hành đầu năm 2008, Pandit tiếp tục nhìn về tương lai:

“Nhưng 2008 là năm mới, và tôi hi vọng sau khi đọc xong thư này, quý vị sẽ chia sẻ với tôi niềm phấn khởi về các doanh nghiệp của chúng ta. Trong vài tháng đầu tôi ở vị trí CEO, chúng ta đã có những biện pháp mang tính quyết định đối với nhiều vấn đề. Những biện pháp đó sẽ nâng tầm vóc và sức mạnh cơ bản của citi, đồng thời phát huy khả năng tạo ra sự tăng trưởng lợi nhuận lâu dài, bền vững”.

Tháng 4 (giá cổ phiếu: 25,11 đôla), ngân hàng báo cáo thua lỗ 5,1 tỉ đôla, nhưng Pandit yêu cầu chúng ta phải nhớ rằng thua lỗ thực ra không phải do lỗi của ông ta hay của ngân hàng:

“Kết quả tài chính của chúng ta phản ánh sự tiếp diễn của thị trường và môi trường tín dụng đột biến chưa từng có, và tác động của nó đối với vị thế rủi ro trong quá khứ của chúng ta”.

Lần đầu họ đã dùng chữ “chưa từng có”. “Quá khứ” ngụ ý mọi vấn đề đều do Chuck để lại.

Tháng 7 (giá cổ phiếu: 16,19 đôla), mọi thứ vẫn đang dò dẫm:

“Chúng ta tiếp tục chứng minh sức mạnh của mình trong mảng kinh doanh chính - nhượng quyền. Lỗ quý II đã được cắt giảm một nửa so với quý I”.

Cổ đông của công ty chắc hẳn thấy nhẹ nhõm hơn nhiều về khoản lỗ 2,2 tỉ đôla trong quý này.

Tháng 10/2008 (giá cổ phiếu: 12,14 đôla), Citi tuyên bố lỗ 2,8 tỉ đôla trong quý III, doanh thu giảm 23% và chi phí tăng 2%, nhưng tình hình chung thì không đến nỗi tệ - ngân hàng này vẫn có những con người tuyệt vời:

“Tôi rất tự hào về những đồng nghiệp ở Citigroup vì họ vẫn tập trung vào những mối quan tâm chính của chúng ta, và không ngừng cố gắng phục vụ khách hàng trong thời kỳ bất ổn này”.

Ngày 16/1/2009, giá cổ phiếu giảm xuống còn thấp hơn một ly cà phê venti latte: 3,46 đôla - giảm 94% trong hai năm. Tất nhiên, đến thời điểm bấy giờ, toàn bộ hệ thống tài chính thế giới đang bên bờ vực sụp đổ; kết quả quý IV quá ảm đạm. Nhưng Pandit không hề nản lòng:

“Kết quả kinh doanh của chúng ta tiếp tục bị ảnh hưởng bởi một biến động chưa từng có trong các thị trường vốn và bởi nền kinh tế yếu kém. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp trong lĩnh vực khách hàng tiêu dùng của chúng ta vẫn hoạt động tốt vì khách hàng của Citi vẫn hoạt động và gắn bó”.

Vậy là cụm từ “chưa từng có” được dùng lần thứ hai. Trong 90 ngày mà thua lỗ tới 8,29 tỉ đôla thì không phải do lỗi chúng ta, khách hàng vẫn yêu mến chúng ta, chỉ có điều họ không trả tiền cho chúng ta mà thôi!

chúng ta vẫn còn những con người tuyệt vời, dù rằng không nhiều như mấy tháng trước”.

“Tôi muốn ghi nhận công lao của hàng trăm ngàn đồng nghiệp ở citi đã tận tâm với khách hàng và công việc trong suốt khoảng thời gian biến động khôn lường và sa sút trong ngành này. Tuy thị trường tài chính thế giới bất ổn chưa từng có, họ vẫn làm việc với sự chuyên nghiệp và tận tâm cao nhất. Nhờ công sức và sự tận tụy của họ, tôi tin chắc chúng ta sẽ vượt qua tình hình hiện nay để trở nên mạnh mẽ hơn, khôn khéo hơn và có vị thế vững chãi hơn để hiện thực hóa tiềm năng lợi nhuận của doanh nghiệp này”.

Ngày 9-3-2009, cổ phiếu citigroup giảm xuống thấp chưa từng có: 0,97 đôla, giảm 98,2% so với tháng giêng 2007. cuối cùng, tháng 4/2009 (giá cổ phiếu: 3,65 đôla), sương mù rồi cũng tan khi công ty công bố lợi nhuận 1,6 tỉ đôla. Pandit ngay lập tức ca ngợi chiến lược tổng thể:

“Kết quả quý này phản ánh sức mạnh của citigroup và chúng ta hài lòng với hiệu quả này”.

Bước ngoặt này diễn ra đúng hướng nên ông ta rất tự tin nhấn mạnh lần nữa chiến lược công ty:

“chúng ta sẽ tiếp tục giảm rủi ro đã thừa hưởng, tăng cường quản lý chi phí và cải thiện hiệu năng”.

Hãy chú ý cụm từ “đã thừa hưởng” - vẫn là lỗi của người đi trước. Ban giám đốc hiện thời đã biện minh được cho hàng tỉ đôla thua lỗ và giá trị cổ phiếu gần như sụp đổ hoàn toàn bởi các lý do sau:



1. Thị trường biến động

2. Môi trường tín dụng diễn biến theo hướng chưa từng có

3. Những diễn biến không thể dự đoán

4. Rủi ro đã thừa hưởng (chẳng hạn lỗi của Chuck Prince từ trước).

cuối cùng, Pandit muốn nhắc nhở chúng ta rằng con người là tài sản quan trọng nhất của công ty:

“cuối cùng, tôi muốn gửi lời cảm ơn từ cá nhân tôi đến toàn bộ nhân viên của Citigroup trên toàn thế giới, những con người làm nên nền móng thành công cho Citigroup”.

chắc hẳn họ có giá hơn tất cả tài sản nguy hại của Citigroup trên bảng cân đối tài sản. Bảng công bố lợi nhuận cũng nêu rằng trong hai năm đã có 65.000 ngôi sao phải ra đi, riêng trong 90 ngày trước đó đã có 13.000 người phải ra đi. Được làm cổ đông của Citigroup là một điều ắt bạn tự hào - xét đến cùng, đó là những gì bạn có được, bởi cổ phần hầu như đã vô giá trị và cổ tức đã bốc hơi.

Hãng hàng không Southwest: Thành công Bất chấp Mọi biến Động của thị trường

QUÝ IV NĂM 2001 KHÔNG PHẢI LÀ NĂM “thiên thời” để thành lập công ty hàng không. Thực ra, trong 30 năm vừa qua, cũng có vài khoảng thời gian thuận lợi cho các hãng hàng không. Từ 1980 đến 2007, ngành hàng không không kiếm được đồng lãi nào. Tổng lỗ vượt quá tổng lãi 7,8 tỉ đôla, dù doanh thu hàng năm tăng từ 33 tỉ đôla năm 1980 lên đến hơn 172 tỉ đôla năm 2007. chỉ có một công ty - hãng Southwest - thành công, duy trì được hiệu quả kinh doanh tuyệt vời trong suốt thời gian biến động của thị trường. Southwest xứng đáng được ca ngợi với khả năng sinh lãi trong nhiều năm.

Thế nhưng quý IV năm 2001, kết quả của Southwest lại chao đảo so với hoàn cảnh lúc bấy giờ.

Mythbuster Wisdom: căn bản về nghệ thuật thêu dệt

có một số từ và cụm từ cơ bản mà CEO nào cũng nên thử dùng mỗi khi có dịp.

Những từ then chốt: tích hợp; khai thác; hợp nhất; tuân thủ; động lực; tài năng; nhạy bén; tối ưu hóa; đối tác; đích thực; sáng tạo; chú trọng; khách hàng; chất lượng.

Những cụm từ thiết yếu: con người là tài sản quý giá nhất của chúng ta; chú trọng cao độ vào khách hàng; chúng ta là một công ty sáng tạo; tận dụng lợi thế của người đi đầu; đạt mức tăng trưởng trên trung bình; thực hiện một cách hoàn hảo; định vị giá trị độc đáo; doanh nghiệp mẫu mực; tính bền vững về môi trường; lợi thế cạnh tranh bền vững; mang lại lợi nhuận vượt bậc cho cổ đông.

Trong quý IV năm 2001, hãng hàng không Southwest đạt được 542.050 dặm đường bay trên mỗi nhân viên, trong khi đó ở American Airlines là 369.790 và ở United Airlines là 373.400. Theo chỉ số này, năng suất làm việc của Southwest cao hơn 45% so với American và United. Southwest đạt được kết quả này mặc dù American và United có đường bay dài hơn với máy bay lớn

hơn. Đáng chú ý hơn, Southwest đã đạt thành tích này mà không sa thải một nhân viên nào, hoặc hủy một chuyến bay nào, ngoại trừ ba ngày sau sự kiện 11/9 khi FAA cấm toàn bộ các chuyến bay. cuối 2001, tổng giá trị cổ phiếu của Southwest cao hơn tổng giá trị của các công ty còn lại trong ngành. CEO của Southwest, James Parker, nhận xét rằng công ty “có thể chia lợi nhuận đáng kể” cho năm 2001 dù bị sự kiện 11/9 ảnh hưởng nghiêm trọng. Kết quả quý IV năm 2001 của Southwest cho thấy công ty bị giảm 59% doanh thu, nhưng vẫn thu được hơn 63 triệu đôla lợi nhuận.

Xin nói thêm là, từ khi đến Mỹ sinh sống năm 1991, tôi đã bay hơn 2.500 chuyến và bay với Southwest đúng 3 lần. Tôi nghĩ tôi không phải là đối tượng khách hàng của họ.

HỘI chúng muốn làm người quan trọng (theo cách nói của người Úc)

CÓ Lẽ DO TỔ TIÊN XUẤT THÂN LÀ NHỮNG TÙ NHÂN Gốc ANH, người Úc có một thái độ xem thường sự giàu có, quyền lực và sự kiêu cách. Khi ai đó tỏ ra kiêu cách, người đó ngay lập tức sẽ trở thành đối tượng của dư luận mà thường là bị nhạo. Là người Anh, tôi nghiễm nhiên bị xem là kẻ kiêu cách. Điều này thì liên quan gì đến những sự huyễn hoặc trong quản lý? Trong kinh doanh, thái độ kiêu cách là một trò quen thuộc. Địa vị là tất cả, và khi người ta thăng tiến, thành tích sẽ nhanh chóng biến thành đặc quyền. Và đó là lúc sự mục ruỗng bắt đầu phát sinh.

Đặc quyền làm lu mờ khả năng phán đoán. còn lý do nào khác để các CEO của ngành xe hơi ở Detroit phải dùng máy bay riêng bay đến Washington vào tháng 11/2008 để xin chính phủ cứu trợ hàng tỉ đôla? Nhiều người đã mất đi khả năng phân định giữa thói quen hay địa vị cá nhân với đặc quyền trong công ty hoặc lý trí. Một lần nữa, chính trị và kinh doanh có nhiều điểm chung, như vụ tai tiếng về chi tiêu đã làm rúng động chính trường Anh quốc năm 2009. Mỗi lần có một tình huống lưỡng nan, bạn chỉ cần tự hỏi một vài câu đơn giản:

“Liệu nó có tồn kém ít hơn giá trị mà tôi sẽ tạo ra ngày hôm nay không?”

“Tôi có thực sự cần điều đó không?”

“chuyện này sẽ ra sao nếu ngày mai báo chí đưa tin?”

“Bà ngoại sẽ nghĩ gì đây?”

Bệnh hám quyền, hay đơn thuần là lòng tham, trong 20 năm qua ngày càng lộ rõ khi công luận đã chứng kiến sự trỗi dậy của các ngôi sao CEO. Sự bùng nổ môi quan tâm về kinh doanh đã biến nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành các ngôi sao đúng nghĩa. Có lẽ CEO nổi tiếng nhất là Lee Iacocca, người đã dẫn dắt chrysler qua vụ chính phủ giải cứu đầu những năm 1980. Kế đến là Jack Welch của General Electric và Robert Goizueta của coca-cola. Kể từ lúc đó đã xuất hiện thêm nhiều nhà lãnh đạo có những lúc tỏa sáng trên bầu trời lãnh đạo. Một số là những nhà sáng lập, tiếp tục phát triển công ty của họ lớn mạnh; những người khác thì được tuyển dụng bởi các công ty.

**Bảng 16.1:** Những gương mặt nổi bật trong giới lãnh đạo F&B

Nhà sáng lập	Quản lý
Bill Gates (Microsoft)	Meg Whitman (eBay)
Steve Jobs (Apple)	carly Fiorina (Hewlett-
Sam Waltson (Wal-Mart)	Packard)

Larry Ellison (Oracle)	Percy Barnevik (ABB)
Michael Dell (Dell)	Sandy Weill (Citigroup)
Howard Schultz (Starbucks)	Sir John Harvey-Jones (ICI)
Phil Knight (Nike)	Ken Lay (Enron)
Richard Branson (Virgin)	Al Dunlap (Sunbeam)
Skio Morita (Sony)	Eric Schmidt (Google)
Ingvar Kamprad (IKEA)	Alfred P. Sloan (GM)  Thomas Watson Sr. (IBM)

Lại một lần nữa ta thấy thành công trong quá khứ không đảm bảo được gì cho tương lai. George Fisher là ngôi sao ở Motorola nhưng khi đến Kodak thì không còn tỏa sáng nữa. Michael Armstrong làm ở IBM gần 31 năm, rồi trở thành một CEO lừng lẫy của Hughes corporation, nhưng lại thất bại ở AT&T. Steve Jobs thành công, rồi thất bại, rồi lại thành công tại Apple. Nhưng ông lúc nào cũng thành công với Pixar, còn NeXt thì sao? Bob Nardelli cũng không thành công ở vị trí cao nhất tại GE sau khi đã lãnh đạo

Power Systems của tập đoàn. Sau đó ông trở thành CEO của cả Home Depot và chrysler và hiệu quả làm việc đã không diễn ra như công chúng chờ đợi. Kẻ đồng thất bại của Bob trong cuộc đua kế vị Jack Welch tại GE là James McNerney. McNerney sau đó trở thành một nhân vật thành công ở 3M trước khi chuyển sang làm cho Boeing và gặp phải biến động. Carly Fiorina lên chức CEO của HP vào năm 1999 khi đang là một giám đốc marketing rất giỏi nhưng không được biết đến nhiều. Thế rồi kỹ năng tiếp thị của bà được nể phục khi bà nhanh chóng biến thương hiệu “carly” thành một thứ thời thượng trong giới kinh doanh. Những bài phỏng vấn bóng bẩy, những diễn văn tại Hội nghị Thượng đỉnh Kinh tế Thế giới ở Davos, các bài định trên tất cả các tạp chí hàng đầu đã đánh bóng thương hiệu đó. 2002 là năm của chiến thắng lẫy lừng - Carly thắng lợi trong cuộc chinh phục Compaq. Và công việc khó nhọc bắt đầu. Đến năm 2005, rõ ràng 1 cộng 1 chưa chắc đã bằng 2, chứ đừng nói đến 3, khi bàn về hiệu quả sát nhập HP và Compaq. Tháng 2/2005, Fiorina từ chức. Công luận được nghe giải thích rằng có sự “bất đồng về chiến lược công ty”. Một ngôi sao nữa đã tắt. Thay chân Fiorina là Mark Hurd, một người kém hẳn tầm vóc. Mark chẳng thay đổi gì mấy trong chiến lược của HP nhưng lại đạt được bước ngoặt về hiệu quả kinh doanh, trong đó có thành tích giành lại vị trí số 1 cho thị phần PC toàn cầu.

Có lẽ Warren Buffet (còn ai khác nữa?) là người nhận xét xác đáng nhất về khả năng tác động thực sự đến doanh nghiệp của một CEO ngôi sao: “Khi những bộ óc nổi danh vì tài năng quản trị một công ty nổi danh vì sa sút thì thường danh tiếng của công ty là thứ không suy suyển”.

Mythbuster Wisdom: Hãy cẩn thận với những lời tán tụng của đại chúng

Năm 1999, tạp chí *cFO* bầu chọn CEO Andrew Fastow của Enron là CFO của năm.

Tạp chí *Fortune* bầu chọn Enron là công ty sáng tạo nhất của Mỹ trong sáu năm liền.

Tranh thỦ quyền lỢi khi có chức

RANH GIỚI GIỮA ĐẶC QUYỀN và đặc lợi ngày càng trở nên mong manh trong những năm gần đây, khi giới lãnh đạo doanh nghiệp xem các tiện nghi văn phòng, máy bay riêng, tiệc tùng và những căn nhà thứ hai được thiết kế sang trọng là sự tô điểm cần thiết để họ duy trì vai trò sứ giả cho công ty. Sau vài năm họ nắm vị trí quản lý cấp cao, người ta bỗng thấy cái gì cũng có thể biện minh là cần thiết cho công việc của họ. Dennis Kozlowsky, cựu CEO của Tyco, vươn tới một vị trí cao quý đến nỗi công ty phải chi hàng chục triệu đôla để ông ta dùng riêng. Ông được hưởng một căn hộ 16,8 triệu đôla trên Đại lộ 5 ở New York, với 3 triệu đôla để tân trang nhà cửa và 11 triệu đôla sắm sửa đồ đạc; một căn hộ 7 triệu đôla trên Đại lộ Park cho người vợ trước; và, không thể tưởng nổi, một giá treo dù 15.000 đôla và một giá treo áo khoác 2.900 đôla. Tất cả được xem là cần thiết để ông ta nắm vai trò lãnh đạo Tyco.

John Thain, sau khi trở thành CEO của Merrill Lynch vào tháng 11/2007, đã chi 1,2 triệu đôla để trang hoàng lại văn phòng (chắc là để dát vàng?). Sau khi số tiền bị đem ra ánh sáng, ông ta bèn nói sẽ hoàn trả. Thain còn đi xa hơn vào tháng 12/2008 khi đòi tự thưởng 10 triệu đôla sau khi thu xếp nhờ Bank of America giải cứu cho Merrill. Lập luận của ông ta là tình hình lẽ ra

còn xấu hơn nếu Bank of America không nhảy vào. Bốn tuần sau, tình hình tệ hơn khi Merrill thông báo lỗ của quý IV là 15,8 tỉ đôla. Ít ngày sau, chính Bank of America đã sa thải Thain.

Bạn không cần phải leo lên đến chức CEO mới có thể dùng tài sản công ty cho mục đích cá nhân. Phó tổng giám đốc điều hành của Ford, Mark Fields, một trong những nhà quản lý thăng tiến nhanh nhất, đã ghi trong hợp đồng tuyển dụng của mình là ông có quyền đi về nhà mình ở Florida bằng máy bay riêng của công ty với chi phí 50.000 đôla/tuần. Tháng 11/2006, chuyện bị vỡ lở khi Ford cắt giảm hàng chục ngàn nhân viên, và ít tuần sau, Fields bất ngờ đổi ý và tuyên bố có thể cắt giảm chi phí trên bằng máy bay thương mại nhưng với vé hạng nhất!

Mythbuster Wisdom: Bạn có những đặc quyền nào?  
Thang bậc của bản ngã

Bạn có lo cho địa vị của mình không? Có cảm thấy mình không được tôn trọng đúng mức? Hãy kiểm tra bạn đứng ở đâu trên thang đó cái tôi trong kinh doanh...

1. Điện thoại di động do công ty trả

2. Blackberry do công ty trả



<p>3. có tài khoản để chi tiêu cho công việc</p> <p>4. Thẻ tín dụng do công ty cấp</p>	<p>chỉ mới là bước đầu</p>
<p>5. Phòng làm việc riêng</p> <p>6. có chung trợ lý với người khác</p> <p>7. Trợ lý riêng</p> <p>8. Xe hơi công ty</p> <p>9. Thẻ hội viên câu lạc bộ thể hình</p>	<p>Bản thân mình chưa đến nổi quan trọng như mình nghĩ</p>
<p>10. cổ phiếu đặc biệt, hoặc quyền mua cổ phiếu</p>	

11. Hợp đồng tuyển dụng có điều khoản chống cạnh tranh

12. Thỉnh thoảng dùng máy bay của công ty

13. Được dùng phòng ăn của cấp

giám đốc

14. Cổ phiếu đặc biệt hoặc quyền mua cổ phiếu được định giá lại khi cổ phiếu giảm giá mạnh

15. Có xe limosine và tài xế riêng

16. Được đền bù hậu hĩnh khi mất việc

17. Thường xuyên

Đã rất gần mức ấy, đến nỗi đánh hơi được các đặc quyền xa xỉ

dùng máy bay	
công ty	Tin tưởng ở khả năng
18. Được lên trang bìa của <i>Forbes</i> hay <i>Fortune</i> ; được mời vào chương trình của cNBC	PR của bản thân
19. Được người khác chấp bút hồi ký	
20. Được xuất hiện trước Quốc hội để giải thích về lòng tham của mình.	

**Hình 16.2:** Thang bậc quyền lợi

ĐẶNG sau sỰ thêu dệt: Đôi khi tẤT cẢ chỉ là nhỮng chiêu đánh lỪa thiên hạ

cÓ MỘT KHÁC BIỆT LỚN GIỮA SAI LÀM NGHIÊM TRỌNG (như Bear Stearns, Steve & Barry's, circuit city) và lừa gạt, mặc dù giới đầu tư đều chịu một kết cục giống nhau: nghèo hơn rất nhiều so với trước. Một trong những đặc điểm nổi bật nhất của các cuộc suy thoái theo chu kỳ là giúp sa thải nhiều cá nhân và doanh nghiệp trực lợi ra khỏi nền kinh tế, như trường hợp

của Bernard Madoff và Allen Stanford. chiến lược tồi, thực thi kém và lừa đảo đều dễ che giấu khi thị trường đang nở rộ. Nhưng khi sức tăng trưởng chậm lại, khoảng cách giữa những người được việc và những kẻ giả vờ sẽ lộ rõ.

có thể chia ra năm loại nguyên nhân trong các vụ tai tiếng: ông chủ tồi; nhà điều hành ma mãnh; nhân viên gian xảo; công ty bị ung nhọt; và thị trường bị bệnh dịch.

“Ông chủ tồi” có hai dạng chính. Thứ nhất là các lãnh đạo doanh nghiệp tin rằng công ty là con heo đất của riêng họ - mà mục đích chính là duy trì lối sống của chủ doanh nghiệp hoặc giới điều hành, và cung cấp tiền bạc hào phóng cho mọi mục đích để họ không cần dùng thẻ tín dụng hoặc hạn mức thấu chi. Allan Stanford, Dennis Kowlofsky, gia đình Rigas ở Adelphia và Robert Maxwell (xin xem phần tiếp theo) là những ví dụ điển hình của kiểu “bệnh” này. Nhóm thứ hai không hẳn tự thu vén đặc quyền bất chính, nhưng lại gắn chặt với tiếng tăm về thành tích nên khi tình hình bất lợi, họ sẽ dùng những mưu chước đầy sáng tạo trong kế toán để duy trì thanh danh của mình. Bernard Madoff và Bernie Ebbers ở Worldcom là thuộc dạng này. Về phần các nhà điều hành ma mãnh, họ dùng địa vị để khai thác tối đa quyền lực một cách phi pháp. Andrew Fastow ở Enron là hình ảnh tiêu biểu cho nhóm này.

“Nhân viên gian xảo” thì bị rủi ro thao túng. Họ được tự tung tự tác quá nhiều và được phép mạo hiểm, dùng tiền và tài sản của công ty một cách vô tội vạ. Nick Lesson ở Barings, Brian Hunter ở Amaranth và Jerome Kerviel ở Société Générale thuộc nhóm này. Một số nhân viên gian xảo hưởng lợi riêng từ việc làm của họ; còn những kẻ khác thì gây thiệt hại, thậm chí làm tan nát cả doanh nghiệp.

“công ty bị ung nhọt” khi văn hóa hành vi trở nên tệ hại và len lỏi vào mọi góc ngách hoặc một phần trong công ty, khiến người ta phạm tội - điển

hình là những vụ hối lộ tai tiếng ở Siemens và ABB, cũng như các kế toán viên mưu mẹo ở computer Associates và Satyam computer Services ở Ấn Độ. cuối cùng là “thị trường bị bệnh dịch”, một hiện tượng khi thị trường tràn lan những hành vi xấu đến nỗi không thể xác định ai là thủ phạm - tất cả đều có tội! Minh họa cho loại nguyên nhân này là hành vi của nhiều người môi giới vay thế chấp trong giai đoạn thị trường nhà ở bùng nổ, của các chủ ngân hàng đầu tư đã thổi phồng cổ phiếu của các công ty dot.com, và của các chuyên gia phân tích không bao giờ có khả năng khuyên người khác nên bán cổ phiếu.

Phần lớn các nguyên nhân này đều có những dấu hiệu cảnh báo rõ ràng nhưng đa phần bị phớt lờ. Sau khi xảy ra chuyện, người ta thường trừng phạt kẻ đã phớt lờ cảnh báo. các chính trị gia thường tổ chức điều trần để hỏi lỗi, bày tỏ sự bất ngờ trước những hành vi như thế và đưa ra đạo luật mới để đảm bảo trong tương lai sẽ không còn những chuyện tương tự. Họ làm vậy để truyền đạt với cử tri rằng họ không hề “ngủ gục” trong lúc làm việc. các quy định mới thường chẳng có tác dụng gì ngoài việc thúc đẩy phát triển trong các lĩnh vực pháp chế, kế toán và chính phủ.

## Phát hiện kẻ gian

THẬP NIÊN 1980 là thời gian chín muồi cho các chủ doanh nghiệp nhiều tham vọng ở Anh. các cải cách kinh tế của thủ tướng Margaret Thatcher giúp tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi, và vốn có thể lưu thông dễ dàng khi Anh đã giành lại vị thế trung tâm tài chính thế giới. Thời kỳ này có ba doanh nhân thành công nhất: Asil Nadir, Robert Maxwell và Richard Branson - tất cả đều là những nhân vật đặc sắc. Nhưng không may, chỉ một trong số đó là người trung thực mà thôi.

Asil Nadir, người đảo Síp thuộc Thổ Nhĩ Kỳ, đã mua phần lớn cổ phần của công ty dệt nhỏ Polly Peck vào năm 1980. Mười năm sau, Nadir đã nhanh chóng làm công ty lớn mạnh bằng hàng loạt thương vụ mua lại các công ty

khác để phát triển lĩnh vực chính của công ty là dệt, và đưa Polly Peck vào các lĩnh vực mới, như bao bì, trái cây và hàng điện tử. Năm 1989, Polly Peck mua phần lớn cổ phần của một công ty điện tử Nhật đang gặp khó khăn - Sansui. Đây là một trong những thương vụ đầu tiên mà công ty nước ngoài mua một công ty Nhật. cũng thời gian đó, Nadir mua lại công ty kinh doanh trái cây tươi Del Monte từ RJR Nabisco. Không lâu sau đó, Polly Peck, với tổng giá trị cổ phần vốn hóa là 1,7 tỉ bảng Anh (2,5 tỉ đôla) được đưa vào danh mục 100 công ty lớn nhất Anh quốc của Financial Times. Rồi tháng 9/1990, cục chống Trọng án Lừa đảo của chính phủ Anh đã khám xét văn phòng công ty chính của Nadir, khiến giá cổ phiếu của Polly Peck giảm sút. Năm ngày sau, công ty phá sản. Kết quả điều tra cho thấy công ty đã hoàn toàn buông lỏng kiểm soát tài chính. Trong suốt hai năm 1988 và 1989, Nadir đã chuyển hơn 200 triệu bảng (300 triệu đôla) từ Polly Peck vào các tài khoản ở đảo Síp. Sau đó, đã có báo cáo chính thức mô tả hành động của ông ta. “Ông Nadir đã có thể cho chuyển tiền ra khỏi [các tài khoản của Polly Peck tại] London mà không có ai dám hỏi hay có ý kiến gì. Hơn nữa, ông ta đã có thể che giấu việc làm của mình đến lúc tổng tiền mặt chi ra trở nên lớn đến mức công ty không thể đáp ứng được các nghĩa vụ đối với các ngân hàng”.

Nadir bị kết án với 66 tội danh lừa đảo dù ông phủ nhận tất cả. Trong một tình tiết bổ sung đầy ly kỳ đáng để dựng phim, Nadir đã trốn đến miền Bắc đảo Síp, nơi không có hiệp ước dẫn độ với Anh, trong khi các cảnh sát theo dõi ông ta thì đang được nghỉ xả hơi để tiết kiệm công tác phí ngoài giờ!

Robert Maxwell có thể nói là một nhân vật kiệt xuất ở Anh trong những năm 1970 và 1980. Ông xuất thân từ một gia đình Do Thái rất nghèo ở cộng hòa czechoslovakia trước Thế chiến thứ I. Quê hương ông bây giờ thuộc Ukraina. Năm 1970, ông đến Anh khi mới 17 tuổi. Ông tham gia quân đội và tham chiến từ biển Normandy đến Berlin, leo đến cấp đại úy và được thưởng Huân chương Thập tự của Quân đội Anh. Ông giàu lên trong ngành xuất bản

sau khi mua nhà xuất bản Pergamon vào năm 1951 và phát triển nó thành một nhà xuất bản lớn. Từ năm 1964 đến 1970, ông là nghị sĩ của Đảng Lao động. Thập niên 70, ông phát triển sự nghiệp của mình bằng cách mua lại hai tờ báo *Daily Mirror* và *Sunday Mirror*, và trở thành đối thủ của hai tờ *Sun* và *News of the World* của ông trùm Rupert Murdoch trong cuộc chiến báo chí ở Anh. Ông cũng cứu đội bóng đá Oxford United khỏi nguy cơ phá sản và cũng định mua luôn đội Manchester United. Đến cuối những năm 1980, người ta bắt đầu nghi ngờ về cơ nghiệp của Maxwell và ông còn bị các phóng viên điều tra của các tờ báo đối thủ theo dõi. Để củng cố cho sản nghiệp của mình, ông đã bán đi nhiều công ty và mượn nhiều tiền từ quỹ lương hưu của công ty. Ông cũng mua lại tờ *Daily News* của New York. Tháng 11/1991, Maxwell bị ngã xuống nước khi đang ở trên du thuyền ở Đại Tây Dương và chết đuối. Sau khi ông chết, tình trạng hiểm nghèo của toàn bộ các công ty của ông bị phơi bày, và các công ty này của Maxwell phải đệ đơn phá sản vào năm 1992. còn có tin đồn rằng ông bị điều tra về tội ác chiến tranh ở Đức năm 1945, và ông có thể là điệp viên của Israel trong nhiều năm. Thậm chí người ta còn cho rằng ông bị tình báo Israel ám sát vì tìm cách tống tiền họ.

Richard Branson thực ra là người đầu tiên trong ba nhân vật này giở trò với pháp luật nhưng ông đã kịp học được bài học. Năm 1971, ông phải lo giải quyết các cáo buộc của chính quyền Anh về việc nhập khẩu đĩa nhạc trốn thuế. Sau đó, sự nghiệp của ông rất thành công và đầy hấp dẫn. Ông đã mở nhiều công ty lấy thương hiệu Virgin, vài công ty thất bại - Virgin Weddings, Virgin cola, và Virgin Vodka. Những công ty khác lại thành công, như Virgin Atlantic và Virgn Mobile mà ông đã bán với giá 1 tỉ đôla năm 2006.

Nhìn lại mọi việc, chúng ta thấy rõ sự khác biệt về khả năng làm việc giữa người trung thực và gian dối, nhưng khi mọi việc còn chưa bại lộ, chúng ta cứ nghĩ hiệu quả làm việc xuất sắc là do một ai đó xuất sắc chứ không phải

do họ lừa đảo và dối trá. Enron cũng được nhiều người khen ngợi vì những sự cách tân, và Madoff được xem là nguồn lợi nhuận an toàn và ổn định cho các khoản đầu tư khi thị trường biến động.

Giữa thập niên 1990, tôi có gần hai năm làm tư vấn cho một trong các công ty viễn thông lớn nhất nước Mỹ. Khi ấy, cuộc chiến không phải là về điện thoại di động mà về dịch vụ điện thoại đường dài. Ba công ty chính là AT&T, McI Worldcom và Sprint. cuộc cạnh tranh rất gay gắt và mỗi công ty đều giành giật thị phần bằng chiến lược marketing dữ dội và khuyến mãi ồ ạt. Tôi nghĩ tôi đã nhận được gần 1.000 đôla chi phiếu tiền thưởng từ ba nhà mạng này khi chuyển đổi nhà cung cấp dịch vụ.

AT&T lúc đó chiếm ưu thế, nhờ vào vị thế độc quyền trước đó, nhưng Worldcom là công ty hoạt động mạnh mẽ nhất và có kết quả thật ấn tượng. Khi ấy, các giám đốc ở công ty khách hàng của tôi thấy khó mà tin các con số của Worldcom khi chúng cứ tăng dần qua từng quý. Xét tình hình kinh tế thời bấy giờ, nhiều người cay cú phản bác rằng Worldcom không thể thu về lợi nhuận như họ đưa ra. Giá cổ phiếu Worldcom liên tục tăng và các giám đốc được tưởng thưởng hậu hĩnh. Tất nhiên, chỉ một vài năm sau, người ta mới biết những số liệu đó là giả, và cựu chủ tịch kiêm CEO Bernie Ebbers bị xử 25 năm tù vào năm 2005, nhưng với các đối thủ cạnh tranh thì chừng đó vẫn chưa đủ an ủi họ, bởi họ đã phải tham gia vào một cuộc chiến không công bằng trong nhiều năm.

Phần lớn áp lực đạt mục tiêu lợi nhuận là do nhu cầu công bố kết quả doanh thu hằng quý - phải liên tục đáp ứng hoặc vượt trên kỳ vọng của các nhà đầu tư và chuyên gia phân tích để duy trì, khoan nói đến gia tăng, giá cổ phiếu. Có thể xem thị trường là một nhà phê bình khắt khe. Người ta đón nhận kết quả tốt một cách hững hờ, nhưng một thất bại nhỏ cũng có thể khiến giá trị thị trường của công ty tụt giảm nghiêm trọng. các CEO và CFO luôn tìm mọi cách kiểm soát sự kỳ vọng ấy bằng cách thường xuyên trao đổi với các nhà



đầu tư; và bằng phương cách dễ thấy nhất là mục tiêu lợi nhuận hằng quý. Một bài xã luận trên tờ *Financial Times* năm 2006 đã mô tả ảnh hưởng của các mục tiêu lợi nhuận hằng quý như sau: “Giới đầu tư thực ra đã yêu cầu các công ty nói dối mình 4 lần/năm”. Bài báo viết tiếp, “điều này dẫn đến những hệ quả không mong đợi như sự hủy hoại giá trị dài hạn, làm giảm năng lực thị trường, giảm hiệu quả đầu tư và cản trở những nỗ lực củng cố công tác quản trị doanh nghiệp”. Họ chỉ cách ranh giới của sự hợp pháp một bước ngắn và nhiều công ty đã bị phanh phui. Quỹ đen, hối lộ và các khoản lo lót khác đều là cách chơi công bằng khi kết quả theo quý đúng như mong đợi. Nhưng cái giá phải trả khi bị phát hiện là rất đắt. Siemens, công ty công nghệ lớn của Đức, phải nộp phạt 1,3 tỉ đôla vào năm 2008 để giải quyết các cáo buộc hối lộ để giành hợp đồng ở tận Venezuela và Israel. Dĩ nhiên, nghệ thuật thêu dệt cũng tác động đến cách tường thuật những lần dàn xếp này. Siemens đã tránh được việc phải thừa nhận họ đã hối lộ, nhưng với tôi, 1,3 tỉ đôla cũng đã là quá nhiều tội lỗi.

Nghệ thuật thêu dệt sẽ vẫn tồn tại nên chúng ta phải cần có vài cách để phân biệt giữa thực tế và những lời khoa đại. Tôi nghĩ tốt nhất chúng ta phải giữ thái độ hoài nghi và khát khe.

## Hành đỘng

- Phải mất nhiều năm mới tạo được uy tín, nhưng chỉ cần vài phút để phá hủy.
- Rủi ro về uy tín có thể lớn hơn mọi rủi ro khác cộng lại.
- Tổn thất về tài chính do uy tín bị tổn hại thường lớn hơn rất nhiều so với tổn thất tài chính trực tiếp như thua lỗ, tiền phạt và các chi phí khác.
- Quyền năng của ngôi sao không thay thế được kết quả.
- chức quyền càng cao, sự sấm soi càng lớn.

- Thành công trong quá khứ không đảm bảo cho thành công trong tương lai.
- Đạt chỉ tiêu không phải là mục tiêu duy nhất.
- Sự trung thực, minh bạch và khiêm nhường vẫn có chỗ đứng trong kinh doanh (tôi hy vọng).

# LỜI KẾT

cruciant – TỪ TỐT ĐẾN TUYỆT? Tháng giêng năm 2010

“**Hôm nay**, công ty đầu tư vốn cổ phần hùng mạnh Filet, Hackem, và Gutem (FHG) công bố cựu CEO của cruciant là Steve Borden sẽ gia nhập công ty với vai trò giám sát đầu tư cho FHG trong lĩnh vực công nghệ sáng tạo. Nhà sáng lập FHG Arnie Gutem nhận xét, “Steve là một nhà quản lý xuất sắc biết kết hợp tầm nhìn chiến lược với khả năng lãnh đạo dày dặn thành tích. Với Steve trong đội ngũ, FHG sẽ củng cố vị thế và phát triển mạnh mẽ hơn nữa hướng đến mở rộng thị phần công nghệ sáng tạo. chúng tôi mong sẽ có nhiều giá trị mới được tạo ra cho lĩnh vực này, và với khả năng vô địch về huy động của chúng tôi và trình độ quản lý của Steve, chúng tôi sẽ có khả năng nắm bắt các cơ hội tốt”.

Hai năm sau...

Sau khi Steve Borden bị sa thải, cruciant thoát đầu thành công khi áp dụng chiến lược trở về với những lĩnh vực căn bản, nhưng rồi họ cũng gặp khó khăn. Mảng nghiên cứu và phát triển (R&D) bị cắt giảm nghiêm trọng khiến bộ phận kinh doanh không có sản phẩm mới. Nhiều đối thủ cạnh tranh của cruciant đã lợi dụng tình hình này để giành được kha khá thị phần. Chuck Williams thay thế Borden làm CEO, tiếp tục phát huy những kết quả từ lúc nắm quyền, nhưng sau ba quý với lợi nhuận thấp hơn mức thị trường, giá cổ phiếu của cruciant giảm 47%. Trong một cuộc hội đàm từ xa đầy căng thẳng với các chuyên gia phân tích, Williams trách giới phân tích đã quá thiếu kiên nhẫn. Ông nhấn mạnh rằng những quyết định cắt giảm là hết sức cần thiết để giúp cruciant đạt được tình hình tài chính ổn định và hiện tại công ty đã có hơn 2 tỉ đôla trong bảng cân đối tài sản. Các chuyên gia phân tích hỏi cruciant sẽ làm gì với số tiền đó và tại sao không trích ra một phần để tạo sản phẩm mới cho thị trường và ngăn chặn những tổn thất thị phần mà công ty

đang gánh chịu. cuối cuộc họp, thật đáng xấu hổ cho công ty, Williams, ngõ micro đã tắt, buông lời rằng: “Bọn phân tích chết tiệt, mới ra trường được sáu tháng, cả đời chưa làm được trò trống gì, vậy mà ý kiến của bọn nó làm giá cổ phiếu của mình giảm 40%!”

Sáng hôm sau, cổ phiếu của crucialant mất giá thêm 19% nữa và tin đồn rộ lên rằng Williams bị sa thải, crucialant rơi vào canh bạc. Trong ngày hôm đó, chuyên gia phân tích của CNBC Jim Cramer khẳng định công ty sẽ bị mua lại: “Với giá cổ phiếu hiện tại và 2 tỉ đôla tiền mặt, đây đúng là một món hời. Giới buôn chứng khoán sẽ rất thích vụ này”.

Sáng sớm hôm sau, Bloomberg đưa tin rằng công ty cổ phần tư nhân FHG đã đề nghị mua lại crucialant với số tiền 35 tỉ đôla, tức 17,50 đôla/cổ phần, hơn 50% so với giá cuối phiên giao dịch ngày hôm trước. crucialant và Williams nhanh chóng trả lời rằng đề nghị ngày đánh giá quá thấp giá trị của crucialant, nhưng công ty sẽ cố gắng đưa ra quyết định tốt nhất cho cổ đông. Tối hôm đó, Williams ngồi trong phòng làm việc ở nhà khoảng một giờ đồng hồ tính toán xem mình sẽ được bao nhiêu nếu xong vụ này. Khi được tuyển dụng, ông được 500.000 cổ phần, hai quyền mua cổ phần, mỗi quyền được mua 500.000 cổ phần, với hai giá 12 và 15 đôla, và một điều khoản không chế trong hợp đồng tuyển dụng quy định ông được trả trọn gói 3 triệu đôla nữa, cùng với một hợp đồng tư vấn ba năm, mỗi năm 500.000 đôla, cộng với một văn phòng, thư ký, tài xế, và được dùng máy bay riêng của công ty. Nếu có thể đòi FHG nâng giá lên 20 đôla/cổ phần, ông có thể hưởng 21 triệu đôla khi ra đi. Không tệ cho hai năm làm việc.

Ba tuần kế tiếp, FHG và crucialant lao vào một cuộc chiến giữa thanh thiên bạch nhật để đưa ra giá hợp lý cho crucialant. Một đối thủ của crucialant là InTech đưa ra giá 18 đôla/cổ phần, nhưng thị trường vẫn thích phương án trả toàn tiền mặt của FHG. cuối một buổi chiều chủ nhật, Arnie Gutem gọi đến nhà Chuck Williams nói rằng: “Nếu chúng tôi nâng giá lên 20 đôla một cổ

phần, anh có thể nói hội đồng quản trị của anh chấp nhận một thỏa thuận hữu nghị không?” Chuck đưa ngón tay cái tỏ ý mừng rỡ với vợ đang ngồi trong phòng khách nhưng vẫn giữ giọng: “Arnie à, nếu thế thì chắc chắn sẽ thay đổi được một chút. Tôi không biết vậy có đủ không nhưng tôi sẽ tổ chức cuộc họp qua điện thoại với hội đồng quản trị ngay tối nay và nói lại đề nghị của anh cho họ nghe”.

8 giờ 30 sáng thứ hai, Reuters đưa tin Cruciant đã đồng ý đề nghị mới của FHG là 20 đôla một cổ phần, và thương vụ này dự kiến sẽ hoàn tất vào cuối quý II. Về tổng giá tiền, FHG và các nhà đầu tư chỉ tăng thêm 5%, trong khi tiền mua lại Cruciant có được là nhờ vay 8 tỉ đôla từ nhiều ngân hàng. FHG tuyên bố dòng tiền mặt của Cruciant sẽ dư sức thanh toán các khoản nợ.

Ngày 1 tháng 7 năm 2011

Steve Borden ra khỏi chiếc Mercedes do tài xế lái và sải bước đi qua khung cửa kính lớn của trụ sở Cruciant ở Manhattan. Hai giờ sau, ông chủ trì một cuộc họp qua video với toàn bộ nhân viên; trong cuộc họp này, ông hứa sẽ “hoàn tất công việc mà chúng ta đã bắt tay làm từ lâu” và “đưa Cruciant trở lại vị trí xứng đáng là công ty đứng đầu thị trường về công nghệ sáng tạo”. Ông kết thúc với câu: “Được quay trở lại thật là vui”.

Khi ông vừa nói xong, thì cũng là lúc máy bay Gulfstream của Cruciant hạ cánh ở Jackson Hole, Wyoming. Chuck Williams và vợ bước xuống trong sự chào đón của Christine Zemanski, đại lý địa ốc hàng đầu của Jackson Hole. Họ bước vào chiếc Ranger Rover của cô và chuẩn bị đi xem một điền trang rộng 50 mẫu Anh (hơn 202.000 m<sup>2</sup>), giá 13,2 triệu đôla.

18 tháng sau...

Borden không để lãng phí thời gian hành động. Ông bán toàn bộ nhánh kinh doanh bên Đức và Canada, dùng một phần tiền để tái tiến công vào thị trường

châu á. Doanh số tăng vọt khi các nền kinh tế mới phát triển như Trung Quốc, Ấn Độ và Đông Nam á tiêu thụ sản phẩm của crucial rất nhanh. Borden cũng chuyển toàn bộ nhà máy sản xuất của công ty sang Đông Nam á, nhờ đó giảm được chi phí đáng kể. các công việc của IT và tài chính cũng thuê đối tác bên ngoài, càng giảm được chi phí. chỉ sau 18 tháng trở lại điều hành, Borden đã nâng doanh số 9% và tăng lợi nhuận 15%. Quan trọng hơn, dòng tiền mặt cải thiện rất tốt. Arnie Gutem tuyên bố rằng FHG rất vui mừng khi đã đầu tư vào crucial và sẽ chia cổ tức 800 triệu đôla cho các nhà đầu tư, tức là lời 40% chỉ sau 18 tháng. Số tiền để chia cổ tức là do vay mà có và họ vay được là nhờ khả năng tạo tiền mặt mới của crucial. Tổng nợ của crucial là 11 tỉ đôla.

Tại trụ sở chính của crucial, Steve Borden đang phác vài con số trên giấy. Ông nhậm chức ở crucial với mức lương hằng năm là 250.000 đôla, chỉ bằng 1/6 số lương cũ tại crucial khi ông là CEO. Nhưng FHG cho ông nắm 5% cổ phần của công ty nếu đạt được các mục tiêu về tiền mặt và lợi nhuận trong sáu quý đầu tiên. Ông đã làm được điều đó cho nên trong 800 triệu đôla cổ tức, ông nhận được tới 40 triệu, và vì crucial giờ là một công ty tư nhân, sẽ chẳng có ai biết được điều đó.