PETER F. DRUCKER

TINH THẦN DOANH NHÂN KHỞI NGHIỆP VÀ SỰ ĐỔI MỚI

BỘ SÁCH KINH ĐIỂN VỀ QUẢN TRỊ

Innovation and Entrepreneurship

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ QUỐC DÂN VICC alphabooks

TINH THẦN DOANH NHÂN KHỞI NGHIỆP VÀ SỰ ĐỔI MỚI
INNOVATION and ENTREPRENEURSHIP

Tác giả: Peter F. Drucker

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Trung tâm Hợp tác Trí tuệ Việt Nam (VICC)

Trịnh Quốc Anh *dịch*

Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.
Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản.

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach

Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp − đổi mới để phát triển không ngừng

Trong kinh doanh, mọi thứ sẽ thay đổi và nếu có một điều bất biến thì đó chính là sự thay đổi. Doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại nếu kịp đổi mới để thích ứng với sự vận động của nền kinh tế và những biến động của thị trường. Như thế có nghĩa bản thân khái niệm doanh nghiệp và doanh nhân đã hàm chứa sự đổi mới và là chủ thể của đổi mới, như nhan đề của cuốn sách này.

Cách đây 60 năm có một cậu bé khởi nghiệp bằng nghề bán báo. Nhỏ bé và ốm yếu, để cạnh tranh, cậu ta phải nghĩ ra một cách làm khác. Thay vì gõ cửa, giao báo và lấy tiền rồi hoàn lại tiền thừa, cậu chỉ liệng tờ báo vào nhà này rồi nhanh chân chạy đến nhà khác. Sau khi giao hết báo, cậu ta mới vòng lại để lấy tiền. Khi công việc tiến triển tốt, có chút vốn, thì sau một tuần cậu mới đi thu tiền nhằm tránh phiền toái cho chủ nhà. Chỉ sau vài tháng, các đứa trẻ bán báo khác phải chịu thua và nhường cả khu phố đó lại cho cậu.

Cũng trong những năm ấy, giữa mùa đông lạnh lẽo ở Paris có một gã ăn mày nằm phủ phục ở cửa nhà ga tàu điện ngầm với tấm biển đeo sau lưng "Tôi đói, làm ơn cho tôi ăn". Người qua kẻ lại chắc cũng động lòng nhưng ít ai dừng lại cho gã vài xu, chỉ đơn giản vì trời quá lạnh khiến việc móc ví tiền và ở lại lâu hơn một phút ngoài trời trở nên phiền toái. Không chịu thua, vài ngày sau, khi không thể chịu nổi những cơn đói cồn cào trong giá lạnh, gã ăn mày bèn nghĩ đến việc thay một tấm biển khác "Ước gì Paris đừng có mùa đông". Hiệu quả tức thì, thông điệp đưa ra như tìm được sự đồng cảm của nhiều người cũng đang co ro trong gió tuyết: "Mình ăn mặc thế này mà còn cóng thì gã kia sao chịu nổi". Thế là chiếc lon đựng tiền của gã ăn mày trở nên nhỏ bé để có thể chứa hết những đồng tiền của người đi đường quăng vào.

Cậu bé bán báo năm nào sau này trở thành chủ tịch tập đoàn Daewoo và một thời ông là thần tượng của giới trẻ Hàn Quốc. Còn gã ăn mày ít ai biết đó cũng trở thành triệu phú và được cho là "ông tổ" của nghề marketing khi phát minh ra một chiêu tiếp thị hướng vào khách hàng trong thời kỳ mà nền kinh tế trọng cung đang lên ngôi ở châu Âu, nơi chịu ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp.

Tại Việt Nam, chỉ sau hơn 10 năm thực hiện Luật Doanh nghiệp đã có gần nửa triệu doanh nghiệp đăng ký hoạt động. Những năm gần đây, bình quân có khoảng 80 nghìn doanh nghiệp được thành lập mỗi năm và con số năm sau luôn cao hơn năm trước. Ra đời nhiều như vậy nhưng số thất bại chắc chắn cũng không ít, dù chưa có số liệu thống kê đầy đủ ở Việt Nam. Riêng ở Hoa Kỳ, thống kê cho thấy chỉ có 2/3 số doanh nghiệp mới thành lập tồn tại được hơn 2 năm và 44% trong số đó tiếp tục hoạt động được trên 4 năm.

Có điều gì đó rất bí ẩn vì mỗi người chỉ có một cuộc đời để sống, nhưng lại có những người sẵn sàng hy sinh chừng ấy năm làm việc cật lực hoặc thậm chí đánh đổi một công việc ổn định, một sự nghiệp đang lên để dấn thân vào quá trình khởi nghiệp đầy gian nan, một tương lai đầy rủi ro, một kế hoạch kinh doanh còn quá nhiều yếu tố giả định. Người khởi nghiệp có phải vì tiền hay do muốn đóng góp cho xã hội? Họ tham vọng, đam mê quyền lực hay chỉ muốn khẳng định bản thân? Họ muốn giúp bạn bè và người thân hay chỉ vì tò mò muốn khám phá một thế giới mới lạ? Bất luận vì lý do gì, tôi thấy họ vẫn đáng được ngưỡng mộ.

Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp là tinh thần đổi mới. Khởi nghiệp là đổi mới nhưng đổi mới phải có mục đích và có hệ thống mới dẫn đến thành công. Khái niệm khởi nghiệp không chỉ giới hạn ở việc thành lập một doanh nghiệp mới, thường có quy mô nhỏ mà bạn là ông chủ. Người khởi nghiệp có thể là giám đốc dự án; người chủ trì một dự án tái cấu trúc; người khởi xướng và thực hiện việc phát triển thêm một ngành dịch vụ hoặc sản phẩm mới trong một công ty hiện hành.

Nếu bạn đã sẵn sàng mà không biết phải bắt đầu từ đâu, điều gì nên làm và không nên làm; nếu bạn là một nhà kỹ thuật am hiểu về thiết kế, chế tạo nhưng không biết liệu thị trường sẽ chấp nhận sản phẩm của mình hay không; nếu bạn vừa phải giải quyết những vấn đề nhức đầu hàng ngày vừa ấp ủ một dự tính táo bạo trong tương lai hay nếu bạn cho rằng khởi nghiệp đồng nghĩa với rủi ro và người khởi nghiệp là kẻ mạo hiểm… thì cuốn sách này sẽ giúp bạn hóa giải những vấn đề nói trên, giúp bạn hạn chế những "tai nạn khởi nghiệp" không đáng có và tự tin theo đuổi con đường mình đã lựa chọn.

Bạn đang có trong tay một cuốn sách giá trị của Peter Drucker – người được coi là cha đẻ của ngành Quản trị Kinh doanh hiện đại – về quản lý khởi nghiệp theo tinh thần đổi mới. Có thể nó chưa phải là cuốn cẩm nang chi tiết về thực hành quản trị, nhưng với các chủ doanh nghiệp thì ý tưởng bao giờ cũng quan trọng. Đi từ một ý tưởng, một nguyên tắc chung, mỗi người sẽ tự sáng tạo ra cách làm riêng của mình.

"Người thành công không làm những điều khác biệt, họ làm mọi điều một cách khác biệt".

Chúc các bạn thành công!

TP. Hồ Chí Minh, tháng 02 năm 2011
LÊ TẤN PHƯỚC
TGĐ CÔNG TY SEAREFICO

Giải thích thuật ngữ

Entrepreneurship is the act of being an entrepreneur, which can be defined as "one who undertakes innovations, finance and business acumen in an effort to transform innovations into economic goods". This may result in new organizations or may be part of revitalizing matureorganizations in response to a perceived opportunity. The most obvious form of entrepreneurship is that of starting new businesses; owever, in recent years, the term has been extended to include social and political forms of entrepreneurial activity. When entrepreneurship is describing activities within a firm or large organization it is referred to as intra-preneurship and may include corporate venturing.

Trong cuốn sách này, tinh thần doanh nhân khởi nghiệp được hiểu là hành động của doanh nhân khởi nghiệp – "người tiến hành việc biến những cảm nhận nhạy bén về kinh doanh, tài chính và sự đổi mới thành những sản phẩm hàng hóa mang tính kinh tế. Kết quả của những hành động này là tạo nên những tổ chức mới hoặc góp phần tái tạo lại những tổ chức đã 'già cỗi'". Hình thức rõ ràng nhất của tinh thần doanh nhân khởi nghiệp là bắt đầu xây dựng những doanh nghiệp mới. Tuy nhiên, gần đây cụm từ "tinh thần doanh nhân khởi nghiệp" đã được mở rộng sang nhiều lĩnh vực bao gồm cả chính trị, xã hội. Khi tinh thần doanh nhân khởi nghiệp được sử dụng để nói về các đơn vị hoặc tổ chức lớn, nó có nghĩa là xây dựng doanh nghiệp, bao gồm cả việc kinh doanh mạo hiểm.

Lời tựa

Cuốn sách trình bày tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới dưới hình thức sự thực hành và nguyên tắc. Thay vì phân tích yếu tố tâm lý, đặc điểm tính cách của doanh nhân khởi nghiệp, nó đi sâu vào hành động, biểu hiện của họ. Mỗi ví dụ đưa ra đều nhằm mục đích minh họa một luận điểm, một nguyên tắc, một lời cảnh báo nào đó, chứ không đơn thuần chỉ để kể những câu chuyện thành công. Có thể thấy nó khác cả về mục đích lẫn phương pháp so với khá nhiều tài liệu hiện nay viết về chủ đề này. Nó cũng đánh giá cao tầm quan trọng của sự đổi mới và tinh thần doanh nhân qua việc nhìn nhận sự dấy lên của một nền kinh tế doanh nghiệp thực sự ở Mỹ khoảng từ mười đến mười lăm năm trở lại đây như sự kiện nổi bật nhất, hứa hẹn nhất trong suốt toàn bộ lịch sử kinh tế xã hội thời đại này. Thế nhưng khác với quan điểm chung cho rằng khởi nghiệp vẫn còn hàm chứa một điều gì đó bí ẩn, đòi hỏi những phẩm chất phi thường, cuốn sách lại cụ thể hóa khái niệm này thành các khâu riêng biệt, có mục đích và có hệ thống. Trên thực tế, nó coi đổi mới và khởi nghiệp như một phần công việc của nhà điều hành.

Tính thực hành được đặt làm trọng tâm nhưng thay vì đơn thuần vạch ra các bước cần thiết, cuốn sách sẽ thảo luận chi tiết những câu hỏi cái gì, khi nào, tại sao đặt ra đối với những vấn đề thực tế: chính sách và quyết định; cơ hội và rủi ro; cấu trúc và chiến lược; tuyển dụng, tiền thưởng, tiền bồi thường.

Cuốn sách được chia làm ba đề mục chính: Nghiệp vụ Đổi mới, Nghiệp vụ Khởi nghiệp, Chiến lược Khởi nghiệp. Mỗi đề mục đóng một vai trò riêng trong quá trình đổi mới và khởi nghiệp hơn là một khâu trong đó.

Trước hết, phần I, Nghiệp vụ Đổi mới, sẽ trả lời câu hỏi ở đâu và làm thế nào người khởi nghiệp có thể phát hiện ra cơ hội đổi mới, sau đó đi vào những việc nên làm và không nên làm khi phát triển cơ hội này thành một doanh nghiệp, dịch vụ cụ thể.

Phần II, Nghiệp vụ Khởi nghiệp, tập trung vào tổ chức thực thi đổi mới. Tổ chức này có thể là doanh nghiệp hiện hành, dịch vụ công, hoặc công ty mới thành lập. Nên áp dụng các đường lối, phương pháp nào? Nên tuyển dụng, quản lý nhân lực ra sao? Đâu là những rào cản, trở ngại và sai lầm thường gặp? Cuối cùng, phần này sẽ thảo luận về một số người khởi nghiệp cụ thể, vai trò và các quyết định của họ.

Phần III, Chiến lược Khởi nghiệp, vạch ra những chiến lược cụ thể khi đưa ý tưởng đổi mới ra thị trường. Suy cho cùng, dù ý tưởng đổi mới có thông minh, sáng tạo đến đâu thì nó cũng sẽ chỉ thực sự có ý nghĩa nếu đem lại thành công cho doanh nghiệp trên thương trường.

Phần mở đầu phân tích mối quan hệ giữa đổi mới và khởi nghiệp đối với nền kinh tế. Phần kết luận phân tích mối quan hệ giữa đổi mới và khởi nghiệp đối với xã hội.

Khởi nghiệp không phải là một môn khoa học và cũng không phải là một môn nghệ thuật. Lẽ đương nhiên, nó sẽ vẫn có một nền tảng lý thuyết nhất định – điều mà cuốn sách cố gắng trình bày một cách có hệ thống. Nhưng như các bộ môn ứng dụng khác, lý thuyết khởi nghiệp chỉ đóng vai trò là phương tiện nhằm phục vụ ứng dụng mà thôi. Việc áp dụng thực hành nghiệp vụ khởi nghiệp trong nhiều năm là điều không thể thiếu sau khi đọc cuốn sách này.

Tôi bắt đầu nghiên cứu đổi mới và khởi nghiệp từ cách đây ba mươi năm, vào khoảng thập niên 1950. Trong hai năm sau đó, cứ mỗi tuần một tối tôi tổ chức hội thảo về chủ đề đổi mới và khởi nghiệp giữa một nhóm nhỏ người khởi nghiệp – đa số họ đều đã thành công – cùng các nhà điều hành của nhiều công ty, tổ chức có tiếng: hai bệnh viện lớn; IBM, General Electric; vài ngân hàng lớn; một

công ty môi giới; một số nhà xuất bản sách, tạp chí; một số công ty dược phẩm; một tổ chức từ thiện toàn cầu; Giáo hội Thiên chúa New York (Catholic Archdiocese of New York), Giáo hội Tin lành (Presbyterian Church).

Các thành viên sẽ chủ động thực hành, kiểm tra những khái niệm, ý tưởng nảy sinh sau mỗi lần nhóm họp thông qua chính công việc hàng ngày của họ. Từ đó tới nay tôi đã liên tục kiểm nghiệm, cải tiến chúng trong suốt hơn hai mươi năm tư vấn cho một diện rộng hơn nữa tổ chức lớn nhỏ khác nhau. Trước hết phải kể đến công ty kinh doanh: từ kỹ thuật cao như dược phẩm, công nghệ; tới công ty bảo hiểm, ngân hàng Mỹ và châu Âu mang tầm cỡ quốc tế; công ty một thành viên; công ty bán buôn theo khu vực; công ty đa quốc gia đến từ Nhật Bản. Ngoài ra còn có tổ chức phi lợi nhuận: vài công đoàn lớn; Hội Nữ Hướng đạo Mỹ (Girl Scouts of the United States of America), Tổ chức Phát triển và Viện trợ Quốc tế C.A.R.E; vài bệnh viện; trường đại học và phòng thí nghiệm; tổ chức tôn giáo từ nhiều giáo phái khác nhau.

Trải qua nhiều năm quan sát, nghiên cứu, thực hành, tôi đã thu được khối lượng tương đối lớn dẫn chứng minh họa cho cả đường lối, phương pháp đúng đắn cũng như sai lầm. Khi tên của một tổ chức được nhắc đến, hoặc nó chưa từng là khách hàng với tôi (ví dụ IBM) và câu chuyện nêu ra thuộc sở hữu công, hoặc bản thân tổ chức này chủ động phơi bày trước công chúng. Nếu không, các tổ chức mà tôi từng tư vấn sẽ được giấu tên như trong tất cả các sách quản lý khác của tôi. Trong mọi trường hợp, bản thân các ví dụ đưa ra đều phản ánh chân thực những sự kiện từng xảy ra trong quá khứ.

Chỉ trong vài năm trở lại đây người ta mới bắt đầu quan tâm tới đổi mới và khởi nghiệp. Tôi đã phân tích nhiều khía cạnh của cả hai vấn đề này ở tất cả các sách quản lý của mình trong suốt nhiều thập kỷ. Tuy nhiên, có thể nói đây là cuốn đầu tiên viết về đổi mới và khởi nghiệp một cách trọn vẹn nhất, hệ thống nhất. Đổi mới và khởi nghiệp là một chủ đề lớn, tôi hy vọng công trình này sẽ làm nền tảng vững chắc cho những phát kiến về sau.

Claremont, California
Christmas 1984

Mở đầu: NỀN KINH TẾ KHỞI NGHIỆP

I

Khoảng giữa thập niên 1970, nói đến Mỹ là người ta nói đến bối cảnh kinh tế không tăng trưởng, phi công nghiệp hóa, nằm trong giai đoạn suy thoái của chu kỳ Kondratiev. Nhưng các con số thống kế đã cho thấy điều ngược lại. Thật ra giai đoạn này đánh dấu sự chuyển mình sâu sắc từ kinh tế quản lý sang kinh tế doanh nghiệp tại Mỹ.

Giai đoạn hai mươi năm từ 1965 đến 1985, số công dân Mỹ trên độ tuổi 16 (được tính vào lực lượng lao động theo quy ước thống kê Mỹ) tăng 40%, từ 129 lên đến 180 triệu người. Cũng trong giai đoạn này, việc làm tăng 50%, từ 71 lên tới 106 triệu. Lực lượng lao động gia tăng ở mức nhanh nhất trong 5 năm từ 1979 đến 1984, thúc đẩy việc làm thêm 24 triệu.

Chưa có thời kỳ hòa bình nào Mỹ tạo được nhiều việc làm đến thế, dù tính theo tỷ lệ phần trăm tương đối hay theo con số tuyệt đối. Trong khi đó, giai đoạn mười năm kể từ cuối 1973 lại là một thập niên hỗn loạn với cú sốc dầu mỏ, khủng hoảng năng lượng, sự sụp đổ của nhiều ngành công nghiệp nặng, và hai lần suy thoái trầm trọng.

Đây là điều hết sức khác thường, chưa từng xảy ra ở bất kỳ nền kinh tế nào trước đó. Giai đoạn từ 1970 đến 1984, việc làm ở khu vực Tây Âu giảm từ 3 đến 4 triệu. Năm 1870, Tây Âu vẫn còn sở hữu hơn 20 triệu việc làm so với Mỹ; nhưng đến 1984, nó lại có ít hơn tới gần 10 triệu. Ngay cả tốc độ tăng trưởng thị trường việc làm ở Nhật cũng thấp hơn nhiều. Trong 12 năm từ 1970 đến 1982, thị trường việc làm ở Nhật chỉ tăng khoảng 10%, không bằng một nửa so với Mỹ.

Khả năng tạo việc làm của Mỹ trong thập niên 1970 và đầu những năm 1980 hoàn toàn nằm ngoài mọi dự báo kinh tế hai mươi lăm năm trước đó. Theo giới phân tích thị trường lao động bấy giờ, ngay cả vào thời điểm tăng trưởng mạnh mẽ nhất, nền kinh tế Mỹ cũng sẽ không tạo đủ việc làm cho thế hệ *baby boom* – những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, nay bước vào độ tuổi lao động. Trên thực tế, nó đã phải hấp thu thêm gấp đôi con số này khi hàng loạt phụ nữ đã lập gia đình cũng tham gia lực lượng lao động giữa thập niên 1970, điều mà vào năm 1970 thôi người ta thậm chí không dám mơ tới. Kết quả, giữa thập niên 1980, 1/2 số phụ nữ lập gia đình có việc làm, trong khi năm 1970 tỷ lệ này chỉ ở mức 1/5. Có thể nói nền kinh tế Mỹ đã tạo ra nhiều việc làm cho phụ nữ hơn bất kỳ giai đoạn nào trước đó.

Vậy tại sao người ta nói giai đoạn thập niên 1970, đầu thập niên 1980 là thời kỳ kinh tế không tăng trưởng, phi công nghiệp hóa, nằm trong giai đoạn suy thoái của chu kỳ Kondratiev? Đó là vì họ tập trung vào những khu vực tăng trưởng kinh tế theo hiểu biết từ trước 1970, hai mươi lăm năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai.

Trước 1970, kinh tế Mỹ vận hành xoay quanh các tổ chức vốn đã lớn lại ngày càng lớn: *Fortune 500;* cơ quan nhà nước phạm vi liên bang, bang, khu vực; trường đại học lớn, siêu lớn; trường trung học hợp nhất lớn với hơn 6 nghìn học sinh; bệnh viện lớn. Chúng tạo ra hầu hết việc làm mới cho nền kinh tế Mỹ suốt một phần tư thế kỷ sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Trong giai đoạn này, suy thoái kinh tế chủ yếu ảnh hưởng tới việc làm khối tổ chức quy mô nhỏ.

Quá trình chuyển đổi bắt đầu từ cuối thập niên 1960. Trong hai mươi năm sau đó, việc làm khối tổ chức lớn không những không tăng mà còn giảm. Nhân lực dài hạn (không tính thất nghiệp do suy thoái) trong danh sách *Fortune 500* giảm đều mỗi năm từ khoảng 1970, mới đầu còn chậm, sau đó giảm mạnh từ khoảng 1977 hay 1978. Đến 1984, *Fortune 500* đã để mất từ 4 đến 6 triệu nhân viên. Chính phủ Mỹ cũng không tạo thêm nhiều việc làm như mười hay mười lăm năm trước đó. Số giáo viên trung

học giảm liên tục cùng với việc ngày càng có ít học sinh đến trường hơn do tỷ lệ sinh đẻ giảm đột ngột trong thời kỳ *baby bust* đầu thập niên 1960 (sau thời kỳ *baby boom*). Đại bộ phận các trường đại học bành trướng đến năm 1980, sau đó ngừng tuyển nhân lực. Đầu thập niên 1980, ngay cả hệ thống bệnh viện cũng ngừng tuyển thêm nhân lực. Nói cách khác chúng ta đã tạo thêm không phải 35 mà là hơn 40 triệu việc làm mới bởi ít nhất 5 triệu việc làm đã bị thất thoát từ khối tổ chức lớn. Con số 40 triệu nhân lực kể trên hẳn phải thuộc về khối tổ chức vừa và nhỏ, phần lớn là doanh nghiệp vừa và nhỏ. Rất nhiều trong số doanh nghiệp này, nếu không muốn nói là hầu hết, chưa hề tồn tại hai mươi năm trước đó. Theo *The Economist,* trung bình mỗi năm ở Mỹ có khoảng 600 nghìn doanh nghiệp mới, gấp khoảng bảy lần giai đoạn phồn vinh kinh tế những năm 1950, 1960.

II

Đọc đến đây có lẽ bạn sẽ ồ lên, "À, công nghệ cao". Nhưng mọi chuyện không đơn giản như vậy. Trong số hơn 40 triệu việc làm được tạo ra từ năm 1965, công nghệ cao chiếm khoảng 5 hay 6 triệu, chỉ vừa đủ bù lại thất thoát từ công nghiệp nặng. Hơn nữa chỉ 1 hay 2% trong số doanh nghiệp mới – tương đương 10 nghìn doanh nghiệp mỗi năm – có thể xếp vào hàng "công nghệ cao" theo định nghĩa "lỏng lẻo" nhất của thuật ngữ này.

Quả thật, chúng ta đang chứng kiến những bước đi đầu tiên của một cuộc đột phá công nghệ sâu sắc với quy mô lớn hơn tất cả những gì các chuyên gia dự đoán trước đó. Nó vĩ đại hơn sự ra đời của *American Megatrends* (tập đoàn chuyên chế tạo phần cứng máy tính) năm 1985, mạnh mẽ hơn cú sốc kinh tế – xã hội Alvin Toffler mô tả trong *Future Shock*, xuất bản năm 1970. Ba trăm năm trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, mô hình phát triển công nghệ mang tính cơ học: những sự kiện xảy ra trong một ngôi sao nào đó, ví dụ mặt trời. Giai đoạn này bắt đầu khi nhà vật lý học Denis Papin phát minh động cơ hơi nước năm 1680, kết thúc khi chúng ta tái tạo những sự kiện xảy ra trong một ngôi sao thông qua vụ nổ hạt nhân. Trong suốt ba trăm năm đó, phát triển công nghệ cũng đồng nghĩa với phát triển cơ học – tốc độ cao hơn, nhiệt độ cao hơn, áp suất cao hơn. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, mô hình phát triển công nghệ chuyển dần sang lĩnh vực sinh học: những sự kiện xảy ra trong một cơ thể sinh vật. Trong một cơ thể sinh vật, các quá trình không được tổ chức xung quanh năng lượng theo cách hiểu của các nhà vật lý học nữa, chúng được tổ chức xung quanh thông tin.

Không thể phủ nhận tầm ảnh hưởng của công nghệ cao, từ máy vi tính đến ngành viễn thông, robot trong nhà máy đến tự động hóa trong văn phòng, thuyết phát sinh sinh vật đến ngành công nghệ sinh học. Công nghệ cao là tâm điểm của giới truyền thông, đem lại tầm nhìn cho người khởi nghiệp, khơi dậy nguồn cảm hứng cho cộng đồng. Việc rất nhiều người trẻ tuổi được đào tạo tốt sẵn sàng vào làm cho công ty nhỏ không tên tuổi thay vì ngân hàng khổng lồ hay công ty chế tạo thiết bị điện toàn cầu hẳn có liên quan đến sự hấp dẫn bí ẩn của "công nghệ cao" – ngay cả khi hàm lượng công nghệ ở các công ty nhỏ và không tên tuổi này không cao, nếu không muốn nói là tầm thường. Công nghệ cao cũng góp phần kích thích chuyển biến đáng kinh ngạc của thị trường vốn Mỹ từ tình trạng khan hiếm vốn đầu tư mạo hiểm trong giai đoạn khoảng giữa thập niên 1960 sang đến chỗ dư thừa giữa thập niên 1980. Có thể thấy, nếu đặt trong bộ môn logic học, công nghệ cao sẽ đóng vai trò cơ sở cho vấn đề nhận thức. Nó là nguyên nhân tại sao chúng ta nhận thức và hiểu biết một hiện tượng thay vì giải thích sự tồn tại và nổi lên của chính nó.

Nhưng như đã phân tích, xét về định lượng, công nghệ cao chỉ đóng góp không nhiều hơn 1/8 số việc làm mới. Con số này sẽ không được cải thiện ít nhất trong tương lai gần. Trên thực tế, nếu công nghệ cao chính là trọng tâm khởi nghiệp của nền kinh tế Mỹ như người ta vẫn hình dung thì quả thật chúng ta đang phải đối mặt với giai đoạn suy thoái của chu kỳ Kondratiev.

Giữa thập niên 1930, Stalin tuyên án tử hình nhà kinh tế học người Nga Nikolai Kondratiev do mô hình toán kinh tế của ông chỉ ra rằng sự tập thể hóa nông nghiệp ở Nga sẽ làm sản lượng nông nghiệp nước này sụt giảm nghiêm trọng. Thực tế sau này đã chứng minh rằng ông hoàn toàn đúng. Chu kỳ Kondratiev kéo dài năm mươi năm, dựa trên sự vận động vốn có của công nghệ. Theo Kondratiev, cứ năm mươi năm một lần, một làn sóng công nghệ mới sẽ xuất hiện. Trong hai mươi năm cuối chu kỳ, tiến bộ công nghệ thúc đẩy một số ngành liên quan tăng trưởng rõ rệt. Nhưng cái gọi là mức lợi nhuận kỷ lục các ngành này thu được thực ra là sự hoàn trả vốn dư thừa từ các ngành ngừng tăng trưởng mà thôi. Giai đoạn hưng thịnh kể trên không bao giờ kéo dài quá hai mươi năm. Sau đó khủng hoảng đột ngột ập đến, thường được báo hiệu bởi một cơn hoảng loạn nào đó. Suốt hai mươi năm tiếp theo, tiến

bộ công nghệ mới không tạo đủ việc làm để nền kinh tế tiếp tục tự tăng trưởng nữa. Không một ai, nhất là chính phủ, có thể làm được điều gì để tránh khỏi quy luật này.

Các ngành công nghiệp đặc biệt phát triển trong giai đoạn tăng trưởng kinh tế dài hạn sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai – ô tô, thép, cao su, thiết bị điện, điện dân dụng, điện thoại, và cả dầu mỏ – hoàn toàn khớp chu kỳ Kondratiev. Xét về công nghệ, các ngành bắt đầu có những bước tiến đầu tiên mãi từ một phần tư cuối thế kỷ XIX, hoặc gần nhất là trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Kể từ thập niên 1920 trở đi, không có bước đột phá đáng kể nào diễn ra ở bất kỳ ngành nào trong số đó, dù về công nghệ hay kinh doanh. Khi nền kinh tế bắt đầu tăng trưởng sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, những ngành này đã đủ độ chín. Chúng có khả năng mở rộng và tạo việc làm chỉ với một lượng nhỏ vốn đầu tư, đồng thời sẵn sàng trả lương cao ngất trời, đãi ngộ nhân viên hậu hĩnh, sinh lời ở mức kỷ lục. Tuy nhiên theo Kondratiev, viễn cảnh kinh tế có vẻ khả quan này kỳ thực lại là tín hiệu không lành. Các ngành đang tự bào mòn ở bên trong. Chúng không dần rơi vào trạng thái trì trệ rồi hoảng loạn mà lập tức sụp đổ ngay sau tác động đầu tiên của "cú sốc dầu mỏ" năm 1973 và 1979. Chỉ trong vài năm, chúng đi từ mức lợi nhuận kỷ lục đến chỗ "sống dở chết dở". Không lâu sau, người ta thừa nhận sẽ mất một thời gian dài nữa những ngành này mới trở lại mức việc làm như trước kia, hoặc có thể là không bao giờ.

Các ngành công nghệ cao cũng không ngoại lệ. Như Kondratiev tiên đoán, chúng không tạo nhiều việc làm hơn số thất thoát từ các ngành công nghiệp cũ. Mọi dự báo kinh tế đều thống nhất rằng thực trạng này sẽ không cải thiện, ít nhất trong giai đoạn sau của thế kỷ. Ngay cả với mức tăng trưởng bùng nổ của ngành công nghiệp máy tính, người ta vẫn không kỳ vọng đến cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990, các khâu xử lý dữ liệu và xử lý thông tin (thiết kế, xây dựng phần cứng, phần mềm; sản xuất; buôn bán) sẽ tạo được nhiều việc làm hơn số mất đi từ ngành thép và máy móc tự động.

Nhưng học thuyết Kondratiev không lý giải nổi con số 40 triệu việc làm mới của nền kinh tế Mỹ. Tây Âu không tránh khỏi kịch bản Kondratiev nhưng Mỹ là một ngoại lệ, có lẽ cả Nhật cũng vậy. Một nhân tố nào đó đã triệt tiêu những tác động tiêu cực từ "làn sóng công nghệ dài hạn" của Kondratiev và giúp nền kinh tế Mỹ vượt qua giai đoạn suy thoái trong học thuyết của ông.

Các thống kê cũng xác nhận không phải chúng ta chỉ đang trì hoãn chu kỳ Kondratiev. Trong hai mươi năm tới, nhu cầu việc làm trong nền kinh tế Mỹ sẽ giữ ở mức thấp hơn nhiều so với hai mươi năm trước, khiến tăng trưởng kinh tế không còn quá phụ thuộc vào khả năng tạo việc làm. Từ cuối thế kỷ XX tới năm 2010, số thành viên mới của lực lượng lao động Mỹ sẽ giảm đi 1/3 so với giai đoạn từ 1965 đến 1980 khi những người sinh ra vào thời kỳ *baby boom* vừa bước vào độ tuổi lao động. Từ thời kỳ *baby bust* 1960 và 1961 tới nay, tỷ lệ sinh đã giảm 30% so với những năm trong thời kỳ *baby boom*. Với việc tổng số phụ nữ dưới 50 tuổi tham gia lực lượng lao động bằng nam giới, tốc độ tham gia lực lượng lao động của nữ giới sẽ giữ ở mức tự nhiên trong những năm tới, nghĩa là thấp hơn khoảng 30% trước kia.

Phải thừa nhận rằng học thuyết Kondratiev chính là giả thiết hợp lý nhất cho tương lai khối công nghệ nặng truyền thống. Với việc công nghệ cao cũng không thể bù đắp lại những tổn thất các ngành này để lại, các giai đoạn Kondratiev một lần nữa cần được xem xét nghiêm túc. Tầm quan trọng to lớn của các ngành công nghệ cao với vai trò tầm nhìn cho thời đại mới sẽ được cụ thể hóa trong tương lai chứ không phải ngay bây giờ, đặc biệt trong vấn đề tạo việc làm.

Nhưng với tư cách một học thuyết nhằm giải thích những biểu hiện của nền kinh tế Mỹ và dự báo phương hướng cho nó, thì học thuyết Kondratiev lại là không phù hợp. 40 triệu việc làm mới tại Mỹ tạo được trong suốt "giai đoạn suy thoái kéo dài" đã phản bác chu kỳ Kondratiev một cách thuyết phục.

Nói như vậy không có nghĩa nền kinh tế Mỹ không tiềm ẩn bất cứ một hiểm họa nào. Cuộc đột phá công nghệ chúng ta đang chứng kiến trong giai đoạn cuối thế kỷ XX cũng kéo theo những thử thách không nhỏ cả về kinh tế, xã hội lẫn chính trị. Một cuộc khủng hoảng chính trị nghiêm trọng đang diễn ra, xuất phát từ thành công vĩ đại của hệ thống phúc lợi trong thế kỷ XX, với nguy cơ thâm hụt siêu lạm phát chưa được kiểm soát và nằm ngoài tầm kiểm soát. Bối cảnh kinh tế thế giới cũng chứa đựng đầy rủi ro khi các nước công nghiệp hóa nhanh chóng như Brazil hay Mexico lơ lửng giữa các giai đoạn tăng trưởng cực nhanh và sụp đổ thảm hại, không ngoại trừ khả năng những gì đã xảy ra năm 1930 sẽ tái hiện. Chưa kể nỗi ám ảnh về cuộc chạy đua vũ trang chớp nhoáng. Nhưng ít nhất người Mỹ cũng có quyền quên đi giai đoạn suy thoái Kondratiev, mối lo ngại hàng đầu tại nước ngoài lúc bấy giờ. Bởi vì nước Mỹ đang có nền kinh tế mới: nền kinh tế doanh nghiệp.

Còn quá sớm để nói liệu kinh tế doanh nghiệp có lan rộng ra các nước công nghiệp phát triển khác hay không. Người Nhật có lý do để tin rằng nó đang xuất hiện dưới hình thức riêng của họ. Đối với Tây Âu, không ai biết chắc liệu cuộc chuyển đổi sang kinh tế doanh nghiệp có xảy ra hay không. Về nhân khẩu học, Tây Âu chậm hơn Mỹ từ mười đến mười lăm năm trong cả hai lần *baby boom* và *baby bust*. Tương tự, Tây Âu triển khai chính sách kéo dài số năm học muộn hơn Mỹ và Nhật tới mười năm, ngoại trừ Vương quốc Anh còn chưa có động thái nào. Nhân khẩu học rất có thể là tác nhân gây chuyển đổi sang kinh tế doanh nghiệp – châu Âu sẽ kiểm nghiệm giả thiết này vào năm 1990 hoặc 1995. Dù sao tất cả cũng chỉ là phỏng đoán. Đến nay, kinh tế doanh nghiệp đơn thuần là một hiện tượng chỉ có ở Mỹ.

III

Đâu là nơi tạo ra toàn bộ số việc làm mới cho nền kinh tế Mỹ? Câu trả lời là mọi nơi và cũng không phải bất kỳ nơi nào.

Từ 1982, mỗi năm tạp chí *Inc*., xuất bản tại Boston, chọn ra một trăm doanh nghiệp quốc doanh phát triển nhanh nhất Mỹ với tuổi đời trên năm năm và dưới mười lăm năm. Hạn chế trong khối quốc doanh, nó tỏ ra đặc biệt thiên vị công nghệ cao. Điều này khá dễ hiểu vì các công ty công nghệ cao có ưu thế trong việc tìm đến nhà bảo hiểm, huy động vốn từ thị trường chứng khoán, và dễ dàng được đem trao đổi trên sở giao dịch hoặc bằng OTC do tính thời thượng của chúng. Các doanh nghiệp khác chỉ có thể tiến hành cổ phần hóa sau nhiều năm hoạt động đồng thời khi chứng minh được khả năng sinh lời trong ít nhất năm năm. Thế nhưng hết năm này qua năm khác, vẫn chỉ khoảng một phần tư "*Inc*. 100" là các công ty thuộc lĩnh vực công nghệ cao.

Ví dụ, danh sách năm 1982 có đến năm chuỗi nhà hàng, hai hãng sản xuất quần áo phụ nữ, hai mươi nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe, nhưng chỉ hai mươi hay ba mươi công ty công nghệ cao. Cũng trong năm này, báo chí Mỹ liên tục đưa tin về cái gọi là "sự phi công nghiệp hóa ở Mỹ" trong khi có tới một nửa số doanh nghiệp Inc. chọn ra thuộc các ngành sản xuất, và 1/3 là dịch vụ. Năm 1982, người ta thường nói Vành đai Sương giá (Frost Belt) đang chết dần chết mòn, Vành đai Mặt trời (Sun Belt) là khu vực duy nhất có khả năng tăng trưởng, nhưng trên thực tế chỉ có một phần ba *"Inc*. 100" năm đó nằm trong Vành đai Mặt trời. New York sở hữu số doanh nghiệp quốc doanh trẻ phát triển nhanh ngang với California, Texas, Pennsylvania, New Jersey, Massachusetts tưởng như đang "giãy chết" cũng không chịu thua kém California, Texas, New York về số thành viên trong "Inc. 100". Snowy và Minnesota có bảy. Danh sách các năm 1983 và 1984 cũng cho thấy sự phân bố tương tự cả về ngành công nghiệp cũng như địa lý.

Năm 1983 được coi là năm tồi tệ nhất lịch sử ngành xây dựng. Thế nhưng đứng đầu "Inc. 500" – danh sách năm trăm doanh nghiệp tư nhân trẻ phát triển nhanh năm đó lại là một nhà thầu xây dựng thuộc khu vực Tây Bắc Thái Bình Dương. Đứng thứ hai là một hãng sản xuất đồ tập thể dục tại nhà ở California.

Mọi cuộc thẩm vấn xung quanh các nhà tư bản đầu cơ (venture capitalist – VC) cũng mang lại kết quả tương tự. Công nghệ cao thậm chí chiếm vị trí khiêm tốn hơn trong danh mục đầu tư của họ. Danh mục đầu tư của một VC hàng đầu rải rác một vài công ty công nghệ cao, chẳng hạn một công ty phần mềm, một dự án công nghệ y học… Nhưng vụ đầu tư sinh lời nhất trong danh mục này lại là một ngành kinh doanh không thể "tầm thường" hơn: chuỗi cửa hàng cắt tóc nam, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất xét theo cả doanh số lẫn lợi nhuận trong suốt ba năm từ 1981 đến 1983. Tiếp theo, xét theo cả doanh số lẫn lợi nhuận, lần lượt là: chuỗi văn phòng nha khoa, hãng sản xuất công cụ cầm tay, công ty tài chính chuyên làm dịch vụ cho các doanh nghiệp nhỏ…

Trong số doanh nghiệp tôi biết với tư cách cá nhân, tạo được nhiều việc làm nhất trong suốt năm năm từ 1979 đến 1984, đồng thời tăng trưởng nhanh nhất cả về doanh số lẫn lợi nhuận, là một công ty dịch vụ tài chính. Nó tuyển hai nghìn nhân viên trong năm năm, phần lớn được trả lương hậu hĩnh. Mặc dù là thành viên của Sở Giao dịch Chứng khoán New York nhưng chỉ khoảng một phần tư hoạt động kinh doanh của nó là về cổ phiếu, còn lại là niên kim, trái khoán miễn thuế, quỹ thị trường tiền tệ, quỹ tương hỗ, biên bản thế chấp, công ty chung vốn giảm thuế, và nhắm vào đối tượng phục vụ là một "nhóm nhà đầu tư thông minh". Nhóm này bao gồm các chuyên gia giỏi nhưng chưa phát tài, chủ sở hữu các doanh nghiệp quy mô nhỏ, nông dân sống trong các thị trấn nhỏ hay ngoại thành khá giả và cần tìm nơi gửi tiết kiệm nhưng cũng đủ thực tế để không kỳ vọng vào việc làm giàu qua đầu tư.

Nguồn thông tin quý giá nhất tôi tìm được về các khu vực tăng trưởng của nền kinh tế Mỹ là một cuộc điều tra một trăm doanh nghiệp "cỡ vừa" tăng trưởng nhanh nhất, tức là các doanh nghiệp với doanh thu trên 1 tỷ và dưới 25 tỷ đô-la. Cuộc điều tra diễn ra trong suốt ba năm từ 1981 đến 1983 cho Hội thảo Kinh doanh Mỹ dưới sự chỉ đạo của hai đại cổ đông trong công ty cố vấn McKinsey & Company.

Các doanh nghiệp cỡ vừa này tăng trưởng nhanh gấp ba lần các công ty thuộc danh sách *Fortune 500* xét theo cả doanh số lẫn lợi nhuận. Trong khi *Fortune 500* liên tục cắt giảm nhân lực suốt từ năm 1970 trở đi, chúng tuyển thêm nhân lực với tốc độ gấp ba lần toàn bộ nền kinh tế Mỹ. Ngay trong những năm suy thoái 1981 và 1982 khi việc làm giảm đến gần 2%, riêng một trăm doanh nghiệp này lại gia tăng việc làm tới 100%. Có đủ loại ngành nghề: từ công nghệ cao đến dịch vụ tài chính, ví dụ Donaldson, Lufkin & Jenrette, công ty môi giới và đầu tư New York. Những thành viên sáng giá trong nhóm bao gồm: đầu tiên là một công ty sản xuất và buôn bán nội thất phòng khách; thứ hai, một công ty sản xuất và tiếp thị bánh donut; thứ ba, đồ Trung Quốc chất lượng cao; thứ tư, công cụ viết lách; thứ năm, các loại sơn tường nhà; thứ sáu, in ấn và xuất bản báo địa phương, dịch vụ tiếp thị khách hàng; thứ bảy, sản xuất sợi cho ngành dệt may; … "Ai chẳng biết nền kinh tế Mỹ tăng trưởng chủ yếu nhờ dịch vụ", nhưng thực tế cho thấy, hơn một nửa số doanh nghiệp cỡ vừa tăng trưởng nhanh nhất thuộc khu vực sản xuất.

Mọi chuyện càng trở nên khó hiểu hơn khi số liệu cũng chỉ ra trong số tổ chức phi chính phủ đem lại tăng trưởng cho nền kinh tế Mỹ giai đoạn từ mười đến mười lăm năm trở lại đây còn bao gồm khá nhiều tổ chức mà thông thường người ta không liệt vào loại công ty kinh doanh, mặc dù tới nay một số trong đó đã tái thiết lập thành công ty sinh lời. Ví dụ dễ thấy nhất là dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Trước tình trạng thảm hại chung của hệ thống bệnh viện công, một số chuỗi bệnh viện tư xuất hiện dưới đủ hình thức "lợi nhuận" hay "phi lợi nhuận" và làm ăn rất phát đạt. Tăng trưởng nhanh nhất phải kể đến các tổ chức "hoạt động độc lập" chuyên cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe như nhà tế bần cho người ốm nặng, phòng chẩn đoán và thí nghiệm y học, trung tâm phẫu thuật tư nhân, bệnh viện phụ sản tư nhân, bệnh viện tâm thần tư nhân, hay trung tâm chẩn đoán và điều trị lão khoa.

Trong khi hệ thống các trường công ở Mỹ buộc phải thu hẹp do tổng số trẻ em đến trường sụt giảm sau thời kỳ *baby bust* thập niên 1960, một loạt các trường tư phi lợi nhuận lại xuất hiện và phát triển mạnh mẽ. Tại thành phố California nhỏ bé tôi sinh sống, một nhà trông trẻ trong khu phố do một vài bà mẹ thành lập vào khoảng năm 1980 cho con cái của chính họ đến năm 1984 đã bành trướng thành một ngôi trường với hai trăm học sinh đang vào lớp bốn. Một trường trung học cơ sở được xây dựng cách đây mười lăm năm ở Claremont nhưng bị bỏ hoang suốt năm năm trở lại đây do thiếu học sinh đã được một nhóm người làm lễ rửa tội địa phương biến thành một trường thiên chúa giáo. Các khóa học sau đại học bùng nổ dưới đủ loại hình thức: từ "kỹ năng quản lý điều hành" cho các giám đốc lâu năm, đến lớp bồi dưỡng cho bác sĩ, kỹ sư, luật sư, bác sĩ chuyên khoa vật lý trị liệu … Ngay trong những năm suy thoái 1982 và 1983, các chương trình kiểu này cũng không phải chịu ảnh hưởng quá nặng nề.

Ngoài ra không thể không kể đến sự nổi lên của mô hình hợp tác công-tư, còn gọi là "Khu vực Kinh tế Thứ tư". Mô hình này trước hết bao gồm các đơn vị chính phủ của bang hay thành phố tự trị với vai trò vạch ra mục tiêu hoạt động và cung cấp vốn. Sau đó, một doanh nghiệp tư nhân sẽ được chọn ra thông qua đấu thầu cạnh tranh để đảm nhiệm một dịch vụ nào đó – ví dụ phòng cháy chữa cháy, thu gom rác thải, vận hành xe buýt – qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ đồng thời hạ thấp giá thành. Thành phố Lincoln bang Nebraska đi tiên phong trong việc áp dụng mô hình hợp tác công-tư từ năm 1975 khi Helen Boosalis được bầu làm thị trưởng – cũng tại đây hơn một trăm năm trước, những người theo chủ nghĩa dân túy và William Jennings Bryan lần đầu tiên đưa ra chính sách dịch vụ công

thuộc sở hữu thành phố. Ngoài ra còn một vài nơi đi tiên phong khác như San Antonio và Houston bang Texas, và đặc biệt, thành phố Minneapolis bang Minnesota với Học viện Hubert Humphrey của trường Đại học Minnesota. Minneapolis cũng hợp tác với Control Data Corporation, hãng sản xuất máy tính hàng đầu thành phố, trong khâu giáo dục và thậm chí cả quản lý kiêm phục hồi nhân phẩm cho các tù nhân. Và nếu tồn tại một giải pháp có thể cứu vãn dịch vụ bưu chính trong tương lai dài với việc công dân Mỹ tỏ ra ngày một miễn cưỡng khi phải bỏ nhiều tiền thuế để nuôi một dịch vụ họ ngày càng ít sử dụng, thì đó có lẽ là cuộc đấu thầu cạnh tranh cho dịch vụ bưu chính hạng nhất.

IV

Liệu có bất cứ điểm chung nào giữa các tổ chức tăng trưởng này, ngoài việc chúng đều thách thức giai đoạn suy thoái Kondratiev? Người ta vẫn thường quan niệm công nghệ tức là điện tử, gen di truyền, hay một chất liệu mới nào đó trong khi nó được định nghĩa rộng hơn nhiều: sự vận dụng kiến thức vào công việc hàng ngày. Và quả thật các tổ chức trên đều áp dụng một công nghệ mới: công nghệ quản lý kinh doanh.

Khi chúng ta nhận thức được điều này, tốc độ gia tăng việc làm đáng kinh ngạc của nền kinh tế Mỹ trong hai mươi năm trở lại đây sẽ không còn quá khó hiểu nữa. Nó thậm chí còn tương thích với học thuyết Kondratiev. Mỹ và Nhật ở một mức độ nào đó, đang chứng kiến cái gọi là "chu kỳ Kondratiev mở rộng".

Nhờ quan sát của Joseph Schumpeter năm 1939, chúng ta đều biết những gì xảy ra ở Mỹ và Đức trong năm mươi năm từ 1873 đến Chiến tranh Thế giới thứ Nhất không thực sự khớp chu kỳ Kondratiev. Chu kỳ Kondratiev đầu tiên được châm ngòi bởi cơn bùng nổ ngành đường sắt, kết thúc bằng vụ sụp đổ Sở Giao dịch Chứng khoán Vienna năm 1873. Vụ sụp đổ kéo theo rất nhiều sở giao dịch chứng khoán khác trên thế giới, đánh dấu một cơn suy thoái kinh tế thảm khốc. Sau đó, Anh và Pháp cùng bước vào thời kỳ công nghiệp trì trệ trong đó các ngành công nghiệp mới nổi – thép, hóa chất, thiết bị điện tử, điện thoại, ô tô – không thể lấp nổi chỗ trống trong thị trường lao động mà các ngành công nghiệp cũ như đường sắt, khai thác than, dệt may để lại.

Tuy nhiên, viễn cảnh này đã không xảy ra ở Mỹ và Đức, dù Áo cũng không thoát khỏi tình trạng này, hệ thống chính trị nước Áo tan rã trước hậu quả nghiêm trọng của vụ sụp đổ thị trường chứng khoán Vienna. Ban đầu các quốc gia này cũng phải chịu những ảnh hưởng nhất định. Nhưng chúng chỉ mất năm năm để phục hồi và rồi tăng trưởng mạnh mẽ. Xét về mặt "công nghệ", Mỹ, Đức, Áo không tiến bộ hơn Anh, Pháp là mấy. Yếu tố duy nhất tạo nên sự khác biệt chính là khởi nghiệp. Ví dụ, sự kiện quan trọng nhất trong nền kinh tế Đức suốt giai đoạn từ 1870 đến 1914 chắc chắn là sự thành lập các ngân hàng đa năng. Ngân hàng đa năng đầu tiên, Deutsche Bank (Công ty Cổ phần Ngân hàng Đức), do Georg Siemens thành lập năm 1870 chỉ có nhiệm vụ duy nhất là tìm kiếm và hỗ trợ tài chính cho người khởi nghiệp, đồng thời ép họ phải quản lý có tổ chức, có kỷ luật. Lịch sử kinh tế Mỹ cũng cho thấy vai trò tương đương của các ngân hàng hỗ trợ khởi nghiệp, chẳng hạn J. P Morgan ở New York.

Ngày nay, kịch bản tương tự đang diễn ra tại Mỹ và có lẽ cả Nhật ở một mức độ nào đó.

Thật vậy, công nghệ cao lại chính là thứ duy nhất không chịu tiếp thu "công nghệ mới" – công nghệ quản lý khởi nghiệp. Thung lũng Silicon làm việc như thể họ đang sống trong thế kỷ XIX. Họ vẫn tin vào châm ngôn của Benjamin Franklin: "Nếu anh phát minh ra một cái bẫy chuột tốt hơn, cả thế giới sẽ đến gõ cửa nhà anh". Có vẻ họ chưa bao giờ tự hỏi điều gì khiến một cái bẫy chuột "tốt hơn" và tốt cho ai.

Hiển nhiên vẫn có khá nhiều công ty công nghệ cao vừa có khả năng phát minh vừa có khả năng quản lý. Những ngoại lệ như vậy tồn tại ngay từ thế kỷ XIX. Ở Đức, nhà công nghiệp và thiên tài sáng chế Werner Siemens (1816-1892) thành lập và phát triển tập đoàn viễn thông khổng lồ Siemens. Ở Mỹ, kỹ sư kiêm nhà xây dựng doanh nghiệp vĩ đại George Westinghouse (1846-1914) để lại hai "đứa con" mang tên ông: một công ty hàng đầu trong lĩnh vực giao thông và một công ty thiết bị điện máy có tiếng.

Thế nhưng dường như tượng đài của thung lũng Silicon lại là Thomas Edison. Chúng ta tôn vinh Edison như nhà phát minh xuất sắc nhất thế kỷ XIX, cha đẻ của bộ môn nghiên cứu, mà ít ai biết ông ấp ủ tham vọng xây dựng doanh nghiệp và trở thành một ông trùm tư bản. Bất chấp khả năng quản lý

của Edison tồi đến mức ông buộc phải rút lui khỏi chính những doanh nghiệp do mình sáng lập, rất nhiều công ty công nghệ cao đang được quản lý, chính xác hơn là bị quản lý, theo phương pháp của Edison.

Điều này giải thích tại sao chu kỳ năm năm bao gồm các giai đoạn phấn khích tột độ, phát triển cực nhanh, khó khăn ập đến, đột ngột sụp đổ, hay nói một cách nôm na, "từ ăn mày trở thành ông chủ rồi lại trở về làm ăn mày", luôn ám ảnh các ngành công nghệ cao. Phần lớn thung lũng Silicon – và cả công ty công nghệ cao mới thuộc lĩnh vực sinh vật học – ưa thích ý tưởng khoa học hơn ý tưởng kinh doanh. Họ vẫn là kẻ đầu cơ, nhà sáng chế hơn là người khởi nghiệp thực sự. Có lẽ chính vì thế công nghệ cao vẫn đi theo con đường mà Kondratiev đã vạch sẵn. Nó không thể tạo ra đủ việc làm để giúp toàn bộ nền kinh tế tăng trưởng một lần nữa, điều mà một "công nghệ" tầm thường như quản lý doanh nghiệp có hệ thống, có mục đích đã làm được.

V

Trong tất cả các nhà kinh tế học hiện đại, chỉ có Joseph Schumpeter tỏ ra thực sự quan tâm đến khởi nghiệp cũng như tác động của nó tới nền kinh tế. Mọi nhà kinh tế học đều hiểu tầm quan trọng của khái niệm khởi nghiệp nhưng họ lại không xem nó như một nhân tố kinh tế dù nó có khả năng gây ảnh hưởng sâu sắc tới mức định hình nền kinh tế. Họ nhìn nhận khái niệm công nghệ với thái độ tương tự. Thế nên thật dễ hiểu khi họ không đưa ra bất cứ lời giải thích nào cho cơn bùng nổ khởi nghiệp cuối thế kỷ XIX và bây giờ, hay tại sao nó chỉ giới hạn trong một quốc gia, một nền văn hóa nào đó. Quả thật câu trả lời có vẻ nằm ngoài phạm trù kinh tế học. Đó có thể là những thay đổi trong hệ thống giá trị, nhận thức, thái độ, cũng có thể trong nhân khẩu học, cơ chế (ví dụ, sự thành lập các ngân hàng khởi nghiệp ở Đức và Mỹ năm 1870), và giáo dục.

Nhưng chắn chắn có một cái gì đó đã xảy đến với thanh niên Mỹ làm thay đổi thái độ, hệ thống giá trị, tham vọng của họ trong hai mươi hay hai mươi lăm năm trở lại đây, một điều quá khó tin đối với bất kỳ ai từng nhìn vào lớp thanh niên Mỹ cuối thập niên 1960. Làm sao chúng ta hiểu nổi tại sao có rất nhiều người sẵn sàng làm việc cật lực trong từng ấy năm cho một tương lai đầy rủi ro thay vì yên ổn gia nhập các tập đoàn lớn? Đâu là những tín đồ của chủ nghĩa khoái lạc, những kẻ háo danh, những con rối chỉ biết chạy theo xã hội? Mười lăm năm trước, người ta còn nói về một bộ ph ận người Mỹ trẻ trong tương lai sẽ quay lưng lại với vật chất, tiền bạc, danh vọng, sẽ khôi phục lại màu xanh thôn dã cho một nước Mỹ yên bình, những người đó bây giờ ở đâu? Mọi lời giải thích đều không khớp với những gì các học giả uyên bác tiên đoán: David Riesman trong *The Lonely Crowd,* William H. Whyte trong *The Organization Man*, Charles Reich trong *The Greening of America*, hay Herbert Marcuse. Rõ ràng, cơn bùng nổ khởi nghiệp không chỉ là một sự kiện kinh tế hay công nghệ – nó còn liên quan mật thiết đến xã hội học và tâm lý học – nhưng dù vì bất kỳ nguyên nhân gì, hệ quả của nó vẫn được thể hiện rõ nét nhất trong nền kinh tế.

Chất xúc tác gây ra những chuyển biến sâu sắc về thái độ, hệ thống giá trị, và cả biểu hiện của người Mỹ là một "công nghệ" mang tên quản lý. Chính những ứng dụng mới của công nghệ quản lý đã tạo đà cho nền kinh tế khởi nghiệp:

• Các tổ chức mới, dù là doanh nghiệp kinh doanh hay tổ chức phi lợi nhuận. Trước đó, người ta quan niệm quản lý chỉ khả thi trong các tổ chức hiện hành;

• Các tổ chức nhỏ. Trước đó, vô hình trung quản lý chỉ dành cho các "ông lớn";

• Các tổ chức phi lợi nhuận như y tế, giáo dục. Trước đó, mỗi khi nhắc đến cụm từ "quản lý" là người ta nghĩ ngay đến một công ty kinh doanh;

• Các hoạt động thường không được liệt vào hạng "tổ chức", chẳng hạn như một nhà hàng địa phương;

• Và trên hết, sự đổi mới có hệ thống nhằm tìm kiếm, tận dụng những cơ hội mới trong việc thỏa mãn nhu cầu, ham muốn của con người.

Với tư cách một loại kiến thức ứng dụng, quản lý có tuổi thọ ngang với phần lớn bộ môn làm nền tảng cho các ngành công nghệ cao ngày nay: từ vật lý điện tử, vật lý bán dẫn, đến di truyền học, miễn dịch học. Nó bắt nguồn từ khoảng Chiến tranh Thế giới thứ Nhất với những mầm mống đầu tiên xuất hiện vào giữa thập niên 1920. Nhưng tương tự các bộ môn ứng dụng khác, chẳng hạn xây dựng hay y học, ngành quản lý cần được thực hành trước khi lý thuyết hóa. Cuối thập niên 1930, một vài tổ chức lớn ở Mỹ – trong đó chủ yếu là các công ty kinh doanh – bắt đầu thực hành nghiệp vụ quản lý: Công ty DuPont, người anh em của nó General Motors, hãng bán lẻ Sears, Roebuck. Bên kia Đại Tây Dương

có tập đoàn Siemens của Đức, hãng bán lẻ Marks & Spencer của Anh. Nhưng phải đến tận Chiến tranh Thế giới thứ Hai, quản lý mới được nghiên cứu và phát triển như một bộ môn thực sự.

Khoảng năm 1955, ngành quản lý bùng nổ trên toàn bộ các nước phát triển. Người ta bắt đầu phổ biến kiến thức quản lý trước công chúng cách đây tầm bốn mươi năm, sau đó nó nhanh chóng vượt ra ngoài phạm vi là bí quyết của một số giám đốc và trở thành một bộ môn có hệ thống. Xét riêng bốn mươi năm này, tầm ảnh hưởng của quản lý tương đương với từng bước đột phá trong khoa học, nếu không muốn nói là còn sâu sắc hơn nhiều. Có thể nó không phải nguyên nhân chính dẫn đến bối cảnh mỗi nước phát triển chẳng khác nào một xã hội tập đoàn sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Có thể nó không phải nguyên nhân chính khiến phần lớn công dân các nước phát triển, bao gồm những người được đào tạo tốt nhất, sẵn sàng làm việc cho các tập đoàn dù với tư cách nhân viên hay "giám đốc làm công ăn lương". Nhưng có một điều chắc chắn, nếu quản lý không được nghiên cứu và phát triển như một bộ môn thực sự thì quang cảnh xã hội tập đoàn, hay nói cách khác, "xã hội nhân viên", sẽ không bao trùm lên toàn bộ các nước phát triển như ngày nay.

Phải thừa nhận vẫn còn nhiều điều chúng ta chưa hiểu về bộ môn quản lý – điển hình như phương pháp quản lý người lao động trí óc – nhưng có thể nói những nguyên tắc cơ bản đến nay đã đủ độ chín. Nếu cách đây bốn mươi năm, ngay đến giám đốc các công ty lớn cũng không biết việc họ đang làm chính là thực hành nghiệp vụ quản lý, thì đến nay, tất cả những điều đó đã trở thành kiến thức phổ thông.

Tuy nhiên, mới cách đây mười hay mười lăm năm, chúng ta vẫn tự bó hẹp khái niệm quản lý trong phạm vi kinh doanh, mà ngay trong phạm vi kinh doanh thôi quản lý vẫn còn là một cái gì đó quá xa xỉ, chỉ dành cho các tập đoàn lớn. Đầu thập niên 1970 khi Hiệp hội Quản lý Mỹ (AMA) mời ban điều hành các doanh nghiệp nhỏ đến dự khóa học quản lý của mình, câu trả lời AMA nhận được hết lần này đến lần khác là: "Quản lý à? Không dành cho chúng tôi." Đến năm 1970 hay 1975, các giám đốc bệnh viện Mỹ vẫn từ chối tất cả các thư mời có dòng chữ "quản lý" với lý do "đây là bệnh viện, không phải công ty kinh doanh." Câu cửa miệng của giới giảng viên cũng không khác là mấy trong khi họ vẫn luôn phàn nàn về tình trạng "quản lý quá tồi" ở các trường đại học. Thật vậy, trong suốt một thời gian dài từ cuối Chiến tranh Thế giới thứ Hai đến 1970, "tiến bộ" cũng đồng nghĩa với việc xây dựng những tổ chức lớn hơn.

Trong hai mươi lăm năm đó, có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến xu thế bành trướng hóa len lỏi vào mọi lĩnh vực xã hội, từ doanh nghiệp đến công đoàn, bệnh viện, trường học… nhưng chắc chắn nhận thức của chúng ta về cách quản lý các tổ chức lớn là một nhân tố quan trọng. Ví dụ, chính quan niệm giáo dục phải là một cơ quan hành chính chuyên nghiệp và nó chỉ hoạt động trơn tru trong quy mô lớn đã dẫn đến thực trạng đua nhau hợp nhất và bành trướng của các trường trung học Mỹ.

Mọi chuyện bắt đầu đổi chiều từ khoảng mười hay mười lăm năm trở lại đây. Xu thế "giản lược hóa" xuất hiện, nhưng nó mới mẻ đến nỗi người ta hiểu nhầm thành "phi công nghiệp hóa". Trong gần năm mươi năm từ thập niên 1930, mọi công dân Mỹ và Tây Âu đều tin rằng bệnh viện là nơi tốt nhất để phục hồi sức khỏe cho tất cả mọi người, chứ không chỉ những người ốm nặng. Dù bác sĩ hay bệnh nhân, họ đều cùng chung quan điểm "người có bệnh thì phải đưa đến bệnh viện càng sớm càng tốt". Nhưng xu thế của năm năm gần đây lại là "người có bệnh thì phải tránh bệnh viện càng xa càng tốt", và nếu trót nằm viện rồi thì ai cũng mong ra viện càng sớm càng tốt. Điều này không hoàn toàn xuất phát từ chất lượng chăm sóc sức khỏe hay khả năng quản lý tại các bệnh viện công mà do lòng tin của công dân Mỹ đối với sự tập trung hóa, kế hoạch hóa nói riêng và đối với chính phủ nói chung bắt đầu lung lay từ khoảng thập niên 1920, 1930 và gần như sụp đổ dưới chính quyền Kennedy và Johnson những năm 60. Tuy nhiên, chắc chắn sự tích lũy kỹ năng, kinh nghiệm quản lý các doanh nghiệp nhỏ, các tổ

chức phi lợi nhuận đã tạo điều kiện cho xu thế "giản lược hóa" có thể lan rộng, chẳng hạn sang lĩnh vực chăm sóc sức khỏe.

Sau tất cả những gì đã thảo luận, chúng ta có đủ lý do để tin rằng vai trò của quản lý còn cấp thiết hơn, sâu sắc hơn trong tổ chức nhỏ mới thành lập so với doanh nghiệp, tập đoàn, cơ quan chính phủ quy mô lớn.

Hãy nói về McDonald's, một trong những doanh nghiệp thành công nhất trong hai mươi lăm năm trở lại đây. Các quầy bán hamburger di động bắt đầu xuất hiện ở Mỹ từ thế kỷ XIX. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chúng đã có mặt ở mọi ngã tư trên khắp các thành phố lớn. Bán hamburger vẫn được xem như một kiểu kinh doanh nhỏ lẻ cho đến khi McDonald's nhảy vào. Bước thứ nhất, McDonald's thiết kế sản phẩm cuối cùng sao cho thật ưng ý. Bước thứ hai, nó tối ưu hóa toàn bộ quy trình làm ra sản phẩm. Bước thứ ba, nó tái thiết kế và phát minh ra những công cụ cần thiết. Kết quả là mọi miếng thịt, mọi lát hành, mọi vỏ bánh, mọi miếng khoai tây chiên đều giống hệt nhau trong một quy trình hoàn toàn tự động, chính xác về mặt thời gian đến từng giây. Cuối cùng, công ty nghiên cứu kỹ lưỡng những điều khiến khách hàng hài lòng, lấy đó làm tiêu chuẩn cho chất lượng sản phẩm, tốc độ phục vụ, sự sạch sẽ và thân thiện đến mức tối đa.

Tất cả những gì McDonald's đã làm chính là áp dụng kiến thức quản lý nâng cao.

Không phải bất kỳ công nghệ khoa học mới nào khác mà chính quản lý đã cấu thành nền kinh tế khởi nghiệp Mỹ. Trong tương lai, công nghệ xã hội này sẽ còn gây ảnh hưởng lớn hơn trong giáo dục, chăm sóc sức khỏe, chính trị. Chính nó sẽ biến nước Mỹ thành một "xã hội khởi nghiệp". Và lại một lần nữa, các ứng dụng của quản lý trong việc tìm kiếm và giải quyết các bài toán, cơ hội, thử thách mới sẽ tiếp tục chắp cánh cho tinh thần khởi nghiệp của xã hội Mỹ tương lai.

Hơn lúc nào hết, đây chính là thời điểm chúng ta cần phát triển hệ thống nguyên tắc, phương pháp thực hành, xây dựng lý thuyết đổi mới và khởi nghiệp như một bộ môn hoàn chỉnh, điều mà chúng ta đã làm với ngành quản lý cách đây ba mươi năm.

I. NGHIỆP VỤ ĐỔI MỚI

Đổi mới là công cụ đặc thù của người khởi nghiệp giúp họ khai thác một thay đổi nào đó trong nền kinh tế thành một doanh nghiệp, dịch vụ cụ thể. Đổi mới là thứ có thể được học tập, thực hành. Nó bao gồm đủ các tố chất của một bộ môn hoàn chỉnh. Hơn ai hết, người khởi nghiệp cần chủ động quan sát các dấu hiệu tinh tế nhất của thị trường có thể dẫn tới cơ hội đổi mới khả thi, sau đó áp dụng các nguyên tắc đúng đắn để phát triển các cơ hội này thành doanh nghiệp, dịch vụ cụ thể.

1. Khởi nghiệp có hệ thống

I

Vào những năm 1800, nhà kinh tế học người Pháp J. B. Say nói, "người khởi nghiệp dịch chuyển các tài nguyên kinh tế từ nơi có hiệu suất, sản lượng thấp sang nơi có hiệu suất, sản lượng cao". Nhưng định nghĩa của ông không cho biết người khởi nghiệp đó thật ra là ai. Gần hai trăm năm sau khi J. B. Say cho ra đời thuật ngữ này, cách định nghĩa "người khởi nghiệp", "tính khởi nghiệp" vẫn còn là một chủ đề gây tranh cãi.

Chẳng hạn ở Mỹ, người khởi nghiệp thường được định nghĩa là người sáng lập ra một *doanh nghiệp mới, có quy mô nhỏ, và thuộc quyền sở hữu của anh ta.* Theo đó hàng loạt "khóa học khởi nghiệp" đang ngày một phổ biến tại các trường kinh doanh Mỹ cũng không khác là mấy so với các khóa sáng lập doanh nghiệp nhỏ xuất hiện ba mươi năm về trước.

Nhưng không phải doanh nghiệp nhỏ nào cũng có tính khởi nghiệp hoặc thể hiện tinh thần khởi nghiệp.

Khi một cặp vợ chồng mở quầy bán thức ăn ngon nấu sẵn hoặc nhà hàng Mexico tại vùng ngoại ô nước Mỹ, họ hẳn phải chấp nhận những rủi ro nhất định. Nhưng liệu họ có được coi là những người khởi nghiệp? Tất cả những gì họ làm, người khác đã làm trước đó rất nhiều lần. Họ đầu cơ vào nhu cầu đi ăn nhà hàng ngày càng cao của người dân trong khu vực, nhưng không tạo ra một nhu cầu tiêu dùng mới hay cách thỏa mãn mới nào. Dưới góc nhìn này, rõ ràng cặp vợ chồng kể trên không thể xem là những người khởi nghiệp, mặc dù họ đã khởi xướng một vụ kinh doanh mạo hiểm.

Vậy còn trường hợp của McDonald's? Trước hết, phải thừa nhận McDonald's không sáng chế ra một phát minh mới nào. Sản phẩm cuối cùng nó cung cấp cho thị trường, bất kể nhà hàng Mỹ thuộc loại khá nào cũng làm được từ nhiều năm trước đó. Nhưng bằng việc áp dụng lý thuyết và kỹ thuật quản lý nâng cao (ví dụ, nhận diện giá trị khách hàng), chuẩn hóa sản phẩm, tối ưu hóa quy trình, thiết kế công cụ, phân tích việc cần làm và lấy đó làm tiêu chí đào tạo nhân viên, McDonald's đã nâng sản lượng thu được từ các tài nguyên kinh tế cũ lên một tầm cao mới, đồng thời tạo ra một thị trường mới với lớp khách hàng mới. Đó mới là khởi nghiệp.

Tinh thần khởi nghiệp tương tự được thể hiện trong một câu chuyện xảy ra ở vùng Trung Tây Mỹ vài năm trước. Cặp vợ chồng nọ mở một xưởng đúc chuyên luyện các loại khuôn sắt đạt tiêu chuẩn cao – ví dụ, trục của xe ủi cỡ to thường dùng để san đất hoặc đào hố cho một đường ống dẫn khí tự nhiên chạy dọc Alaska. Xét về mặt khoa học, xưởng này không có bước đột phá mới mẻ nào. Nhưng hai nhà sáng lập đã hệ thống hóa ngay trong bước đầu tiên: họ chỉ cần nhập tiêu chuẩn kỹ thuật, máy tính lập tức in ra phương pháp xử lý cần thiết. Sau đó, họ hệ thống hóa toàn bộ các khâu còn lại. Gửi một vài đơn đặt hàng và họ sẽ cho bạn những chiếc khuôn có cùng kích thước, cùng cấu tạo kim loại, cùng khối lượng, cùng tiêu chuẩn kỹ thuật. Điều đáng nói là, quy trình này chạy theo phương pháp dòng thay vì phương pháp gián đoạn, với các thiết bị vận hành bằng máy tính và lò nung có khả năng tự điều chỉnh.

Tỷ lệ phế phẩm của ngành chế tạo khuôn sắt có độ chính xác cao trên thị trường vào khoảng từ 30 đến 40%, trong khi tại xưởng kim loại này chỉ là dưới 10%. Và mặc dù phải trả lương, đãi ngộ nhân viên theo quy định của công đoàn Mỹ, nó vẫn có khả năng bán sản phẩm với giá rẻ hơn 2/3 so với đối thủ cạnh tranh rẻ nhất (một xưởng đóng tàu Hàn Quốc). "Tính khởi nghiệp" của xưởng không phải xuất phát từ thực tế nó còn mới và còn có quy mô nhỏ (mặc dù đang tăng trưởng mạnh mẽ), mà ở chỗ: hai nhà sáng lập đã phát hiện ra những đặc thù riêng của khuôn sắt có độ chính xác cao; họ đã đánh giá đúng nhu cầu sử dụng đang gia tăng tới mức tạo ra một khe hở thị trường; và cuối cùng, họ đã biết

cách áp dụng công nghệ, đặc biệt là công nghệ máy tính, để biến một ngành thủ công mỹ nghệ thành một quy trình khoa học.

Tất cả doanh nghiệp mới quy mô nhỏ đều có nhiều điểm chung, nhưng tính khởi nghiệp đòi hỏi một doanh nghiệp phải thể hiện nhiều hơn là sự mới mẻ và nhỏ bé. Chẳng thế mà người khởi nghiệp chỉ chiếm thiểu số trong vô vàn doanh nghiệp mới quy mô nhỏ. Họ luôn tạo ra cái gì đó khác biệt làm thay đổi thị trường.

Không nhất thiết phải là doanh nghiệp mới với quy mô nhỏ mới thể hiện tính khởi nghiệp. Một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới với tuổi đời trên một trăm năm, General Electric Company (GE), có truyền thống mở công ty rồi phát triển chúng thành các ngành công nghiệp cỡ lớn. GE không giới hạn phạm vi khởi nghiệp trong lĩnh vực sản xuất. GE Credit Corporation, cánh tay tài chính của nó, đã góp phần không nhỏ vào cơn biến động làm thay đổi hoàn toàn hệ thống tài chính Mỹ và đang nhanh chóng lan sang Vương Quốc Anh nói riêng, khu vực Tây Âu nói chung. Bằng việc sử dụng thương phiếu như một phương tiện rót vốn kinh doanh, GE Credit đã chọc thủng mạng lưới tài chính thế giới, bẻ gẫy sự độc quyền của ngân hàng trên khoản vay thương mại.

Có lẽ hãng bán lẻ quy mô lớn Marks & Spencer của Anh là công ty thể hiện tinh thần khởi nghiệp cao nhất trong toàn bộ khu vực Tây Âu suốt năm mươi năm trở lại đây. Tầm ảnh hưởng của Marks & Spencer đối với kinh tế, xã hội Anh lớn hơn bất kỳ tác nhân thay đổi nào tại quốc gia này, có thể nói thậm chí lớn hơn cả chính phủ và luật pháp nước Anh.

Lại một lần nữa, GE và Marks & Spencer sở hữu nhiều điểm chung với vô vàn doanh nghiệp lâu năm quy mô lớn khác hoàn toàn không có tính khởi nghiệp. Nhưng một số đặc thù nào đó đã giúp chúng phát huy tinh thần khởi nghiệp ngoài tuổi đời, quy mô và tốc độ tăng trưởng.

Cuối cùng, tính khởi nghiệp thậm chí còn vượt ra ngoài khuôn khổ công ty kinh doanh.

Bất kỳ ai dự định viết một cuốn sách giáo khoa mang tựa đề Lịch sử Kinh tế Khởi nghiệp cũng không thể không nhắc đến sự hình thành và phát triển của hệ thống trường đại học kiểu mới, đặc biệt là các trường đại học kiểu mới ở Mỹ. Cấu trúc trường đại học kiểu mới như chúng ta đang thấy ngày nay bắt nguồn từ ý tưởng của một nhà ngoại giao kiêm công vụ viên người Đức, ông Wilhelm von Humboldt. Năm 1809, Humboldt sáng lập trường Đại học Berlin với hai mục tiêu rất rõ ràng: lôi kéo chất xám từ Pháp sang Đức; thu hút những nguồn năng lượng được giải phóng từ Cách mạng Pháp năm 1789 và dùng chúng để chống lại chính người Pháp, đặc biệt là Napoleon. Sáu mươi năm sau, vào khoảng năm 1870, ý tưởng sử dụng trường đại học như một tác nhân thay đổi bắt đầu lan sang bên kia bờ Đại Tây Dương. Tại Mỹ, sau cuộc nội chiến diễn ra từ năm 1861 đến 1865, các trường đại học kiểu cũ được xây dựng từ thời kỳ thực dân đang tỏ ra ngày một suy yếu; năm 1870, số sinh viên đại học ở đây chỉ bằng một nửa năm 1830, trong khi dân số đã tăng gần ba lần. Nhưng trong vòng ba mươi năm sau đó, một nhóm hiệu trưởng trường đại học nước này đã chung tay sáng lập và xây dựng một "trường đại học Mỹ" mới. Với sự mới mẻ riêng mà lại đậm chất Mỹ, cho đến sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, nó nhanh chóng leo lên vị trí hàng đầu về sở hữu chất xám toàn cầu, tương tự những gì trường Đại học Berlin làm được một trăm năm trước đó.

Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, thế hệ người khởi nghiệp mới lại một lần nữa biến đổi hệ thống học thuật Mỹ. Họ thành lập trường đại học Pace, Fairleigh-Dickinson, Học viện Công nghệ New York trong khu vực New York; Northeastern ở Boston; Santa Clara và Golden Gate trên Bờ biển Tây (West Coast); cùng nhiều trường đại học khác tại các khu vực khác. Các trường đại học tư nhân kiểu mới này đóng góp không nhỏ vào sự tăng trưởng chung của nền giáo dục đại học nước Mỹ. Về chương trình giảng dạy, chúng không khác mấy so với các trường đại học kiểu cũ. Nhưng chúng cố ý nhắm vào một

"thị trường" hoàn toàn mới: người lao động lành nghề (hơn là thanh niên mới tốt nghiệp trung học); cho sinh viên các thành phố lớn đi lại thường xuyên từ nhà đến trường vào tất cả các giờ trong ngày (hơn là sinh viên sống trong ký túc xá, đến trường cả ngày, năm ngày trong tuần từ chín giờ sáng đến năm giờ chiều); người muốn đi học từ nhiều tầng lớp, hoàn cảnh khác nhau (thay vì chỉ có "sinh viên truyền thống"). Chúng là câu trả lời cho sự thay đổi lớn trên thị trường lúc bấy giờ, khi vị thế của tấm bằng đại học dịch chuyển từ mức "thượng lưu" xuống mức "trung lưu", và ý nghĩa của cụm từ "đến trường đại học" đã có những chuyển biến đáng kể. Nói cách khác, chúng thể hiện tinh thần khởi nghiệp.

Lịch sử ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe cũng để lại nhiều dấu ấn khởi nghiệp: từ những bệnh viện kiểu mới xuất hiện lần đầu tiên vào cuối thế kỷ XVIII tại Edinburgh và Vienna, tới hệ thống bệnh viện công ở Mỹ trong thế kỷ XIX, tới các trung tâm chuyên môn hóa vào đầu thế kỷ XX như bệnh viện Mayo Clinic hay tổ chức Menninger Foundation, tới sự nổi lên của dịch vụ chăm sóc sức khỏe thay thế bệnh viện thông thường trong giai đoạn hậu Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Giờ đây, người khởi nghiệp lại một lần nữa bận rộn với công cuộc biến đổi bệnh viện thành các trung tâm trị liệu chuyên dụng: phòng mổ ngoại trú, khu sản khoa tự do, hoặc trung tâm tâm thần học sẵn sàng đáp ứng nhu cầu riêng của từng bệnh nhân hơn là chỉ chăm sóc sức khỏe chung chung như ở bệnh viện truyền thống.

Tất cả tổ chức phi kinh doanh đều sở hữu nhiều điểm chung, nhưng không phải tổ chức phi kinh doanh nào cũng có tính khởi nghiệp. Điều mang lại tính khởi nghiệp cho số ít những tổ chức này hẳn phải là một cái gì đó khác lạ, một đặc tính cá biệt.

Nếu người Anh định hình khởi nghiệp trong một doanh nghiệp mới quy mô nhỏ, thì sự hiểu sai của người Đức còn nghiêm trọng hơn khi họ gắn khái niệm này với quyền lực và của cải. Thuật ngữ "người khởi nghiệp" của J. B. Say khi dịch sang tiếng Đức sẽ thành Unternehmer, nghĩa là một người vừa sở hữu vừa vận hành một doanh nghiệp nào đó (tương đương "chủ sở hữu tự quản lý" trong tiếng Anh). Đúng là người Đức sử dụng thuật ngữ này chủ yếu để phân biệt giữa chủ sở hữu doanh nghiệp với nhà quản lý hay người làm công ăn lương nói chung.

Nhưng những nỗ lực khởi nghiệp có hệ thống đầu tiên lại không hề nhắm vào quyền sở hữu. Năm 1857 tại Pháp, anh em Péreire sáng lập ngân hàng hỗ trợ khởi nghiệp đầu tiên với Crédit Mobilier; tới năm 1870, bên kia sông Rhine, Georg Siemens hoàn thiện mô hình với Deutsche Bank; cũng tại thời điểm đó, J. P Morgan (khi đó còn non trẻ) đem ý tưởng này vượt Đại Tây Dương sang New York. Vai trò khởi nghiệp của một ngân hàng nằm ở chỗ, nó huy động *vốn của người khác* để phân phối sang nơi có hiệu suất, sản lượng cao hơn. Những ngân hàng trước đó, chẳng hạn Rothschilds, luôn muốn trở thành chủ sở hữu; mỗi khi xây lên một tuyến đường sắt mới, Rothschids rót vốn bằng tiền của chính mình. Ngược lại, ngân hàng khởi nghiệp không bao giờ muốn trở thành chủ sở hữu. Nó rót vốn cho các công ty từ lúc chúng còn trong trứng nước với hy vọng sinh lời khi bán ra công chúng số cổ phần thu được. Và nó có tiền cho những vụ đầu cơ kiểu này bằng cách đi vay từ công chúng.

Người khởi nghiệp không phải nhà tư bản; hiển nhiên họ vẫn cần vốn, nhưng hoạt động kinh doanh nào (và phần lớn hoạt động phi kinh doanh) mà chẳng cần vốn? Người khởi nghiệp không phải nhà đầu tư; hiển nhiên họ có chấp nhận rủi ro, nhưng bản chất của hoạt động kinh doanh là sự kỳ vọng lợi nhuận từ các tài nguyên sẵn có, và điều này đồng nghĩa với rủi ro. Người khởi nghiệp càng không phải chủ sở hữu lao động; dù đôi khi họ chính là chủ sở hữu lao động nhưng trong phần lớn trường hợp, họ chỉ là nhân viên hoặc một người làm việc độc lập.

Tính khởi nghiệp là đặc thù riêng của một cá nhân hoặc tổ chức nào đó. Tuy nhiên trong suốt ba mươi năm quan sát, tôi đã chứng kiến khả năng khởi nghiệp từ nhiều cá nhân với tính cách, phẩm chất rất khác nhau. Điểm chung giữa họ là khả năng chấp nhận rủi ro nhưng nó chưa đủ để làm nên đặc thù

của khởi nghiệp. Chính trị, quân sự, hay bất cứ công việc nào đòi hỏi người ta phải ra quyết định đều hàm chứa rủi ro.

Trên thực tế, nếu bạn là người có khả năng ra quyết định, bạn cũng có thể học để trở thành người khởi nghiệp. Như vậy tính khởi nghiệp thiên về biểu hiện hơn là phẩm chất cá nhân. Và cơ sở để phát huy tinh thần khởi nghiệp nằm ở tư tưởng, lý thuyết chứ không phải trực giác.

II

Mọi nghiệp vụ đều dựa trên cơ sở lý thuyết, ngay cả khi bản thân người thực hành không nhận ra điều đó. Nghiệp vụ khởi nghiệp cũng không ngoại lệ. Lý thuyết khởi nghiệp bao gồm cả kinh tế lẫn xã hội. Nó nhìn nhận thay đổi như một tín hiệu lành mạnh. Thay vì làm tốt hơn những việc người ta đã làm trước đó, nó coi vai trò của mình trong xã hội – và đặc biệt trong kinh tế – là tạo ra cái gì đó khác biệt. Về cơ bản, đây chính là điều Say muốn nói cách đây 200 năm khi ông cho ra đời thuật ngữ *người khởi nghiệp*. Hay theo ngôn ngữ của Joseph Schumpeter, nhiệm vụ của người khởi nghiệp là "phá hoại một cách sáng tạo".

J. B. Say nguyên là một người sùng bái Adam Smith. Ông dịch tác phẩm *Wealth of Nations* (Nguồn gốc của cải của các quốc gia, 1776) sang tiếng Pháp và dành trọn cuộc đời để truyền bá tư tưởng, học thuyết của Smith. Nhưng qua các khái niệm "người khởi nghiệp", "khởi nghiệp", có thể thấy lập trường kinh tế của Say hoàn toàn độc lập với kinh tế học cổ điển, nếu không muốn nói là đối lập với nó. Kinh tế học cổ điển chủ trương tối ưu hóa những gì đã tồn tại; quan điểm này vẫn được duy trì cho đến các trường phái chủ đạo ngày nay, bao gồm kinh tế học Keynes, kinh tế học Friedman, kinh tế học trọng cung. Nó tập trung vào câu hỏi làm sao thu được sản lượng cao hơn từ các tài nguyên sẵn có, và luôn mong muốn thiết lập trạng thái cân bằng. Đối với kinh tế học cổ điển, người khởi nghiệp nằm trong mớ hỗn độn mà nó gọi chung là "các nhân tố bên ngoài", bên cạnh môi trường, chính trị, chiến tranh, dịch hạch, thậm chí cả công nghệ. Một nhà kinh tế học truyền thống, dù thuộc bất kỳ trường phái, tư tưởng nào, cũng sẽ không phủ nhận sự tồn tại và tác động của các nhân tố bên ngoài này, nhưng thế giới, mô hình, phương trình, tiên đoán của anh ta không có chỗ cho chúng. Karl Marx luôn đánh giá cao vai trò của công nghệ – ông là người đầu tiên quan tâm đến lịch sử công nghệ, và cho đến nay ông vẫn là một trong những nhà sử học công nghệ xuất sắc nhất – nhưng Marx cũng không dành chỗ cho người khởi nghiệp trong hệ thống của ông. Theo Marx, ngoại trừ sự tối ưu hóa các tài nguyên sẵn có hay sự thiết lập trạng thái cân bằng, mọi biến động kinh tế đều là hệ quả của những thay đổi trong mối quan hệ giữa quyền lực và của cải, hay nói cách khác, trong "chính trị". Mà chính trị lại là một nhân tố nằm ngoài nền kinh tế.

Joseph Schumpeter là nhà kinh tế học nổi tiếng đầu tiên tiếp thu tư tưởng của Say. Trong tác phẩm kinh điển *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (Lý thuyết phát triển kinh tế) xuất bản năm 1911, Schumpeter công khai phản đối kinh tế học truyền thống. Phản ứng của ông còn gay gắt hơn nhiều so với John Maynard Keynes hai mươi năm trước đó. Schumpeter cho rằng, trạng thái mất cân bằng liên tục do người khởi nghiệp gây ra là một phần tất yếu cho sự ổn định kinh tế, là trung tâm của mọi lý thuyết và nghiệp vụ kinh tế.

Say chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực kinh tế. Nhưng định nghĩa của ông chỉ coi các tài nguyên nằm là một phần của nền kinh tế chứ nó không giới hạn mục đích sử dụng các tài nguyên này. Ta không thể đo kết quả thu được từ giáo dục chỉ bằng các tiêu chuẩn kinh tế, nhưng tài nguyên cho giáo dục hoàn toàn tương đương với những tài nguyên thuần túy phục vụ cho mục đích kinh tế, chẳng hạn làm xà phòng để bán. Thật vậy, tài nguyên cho mọi hoạt động xã hội của con người đều giống nhau và đều là tài nguyên kinh tế: tư bản (tài nguyên không sử dụng cho tiêu dùng hiện tại mà cho lợi nhuận tương lai), tài nguyên vật thể (đất đai, hạt giống, đồng đỏ, lớp học, giường bệnh), tài nguyên phi vật thể (nhân lực, quản lý, thời gian). Như vậy, khởi nghiệp không bó hẹp trong khuôn khổ kinh tế mặc dù nó bắt nguồn từ đó. Khởi nghiệp gắn liền với mọi hoạt động của con người, phục vụ từ nhu cầu sinh tồn tới nhu cầu xã hội. Và ở bất cứ nơi đâu khởi nghiệp cũng đều giống nhau. Người khởi nghiệp trong giáo dục và người khởi nghiệp trong chăm sóc sức khỏe có chung mục đích, sử dụng chung công cụ, và gặp phải cùng những thử thách như người khởi nghiệp trong kinh doanh hay trong công đoàn.

Người khởi nghiệp nhìn nhận thay đổi như một tín hiệu bình thường và lành mạnh. Thông thường, bản thân anh ta không đem lại thay đổi, nhưng *người khởi nghiệp không ngừng tìm kiếm thay đổi và khai thác nó như một cơ hội*.

III

Theo quan niệm thông thường, khởi nghiệp đồng nghĩa với rủi ro. Quả thật ở những lĩnh vực người ta thường nhắc đến nhiều nhất, chẳng hạn các ngành công nghệ cao, tỷ lệ rủi ro khá cao và tỷ lệ thành công, thậm chí cả tỷ lệ sống sót, tương đối thấp.

Tại sao lại như vậy? Theo định nghĩa, người khởi nghiệp dịch chuyển các tài nguyên kinh tế từ nơi có hiệu suất, sản lượng thấp sang nơi có hiệu suất, sản lượng cao. Bản thân định nghĩa này bộc lộ ít nhất một rủi ro: có thể họ sẽ không thành công trong công cuộc dịch chuyển đó. Nhưng ngay trong trường hợp họ chỉ thành công ở mức độ vừa phải thì lợi nhuận thu được lẽ ra phải đủ để bù đắp mọi rủi ro trước đó. Nếu anh không khởi nghiệp, anh phải tối ưu hóa. Nếu muốn sinh lời từ tối ưu hóa, anh chỉ có một lựa chọn duy nhất là đổi mới, và anh phải đổi mới ở những nơi cơ hội đổi mới chắc chắn tồn tại. Không gì rủi ro hơn điều này. Như vậy về lý thuyết, lẽ ra khởi nghiệp phải ít rủi ro hơn tối ưu hóa.

Trên thực tế, đúng là xung quanh ta có nhiều tổ chức với tỷ lệ khởi nghiệp thành công cao đến nỗi lời nhận định "đổi mới và khởi nghiệp đồng nghĩa với rủi ro" chẳng khác nào một lời nói dối.

Chẳng hạn ở Mỹ, chúng ta có Bell Labs (phòng thí nghiệm Bell), cánh tay đổi mới của Bell Telephone System (hệ thống điện thoại Bell). Năm 1911, Bell Labs thiết kế tổng đài điện thoại tự động đầu tiên trên thế giới. Năm 1980, nó thiết kế ra dây cáp quang. Không chỉ phát minh ra bóng bán dẫn và chất bán dẫn, Bell Labs còn hoạt động mạnh trong lý thuyết và ứng dụng công nghệ máy tính. Suốt bảy mươi năm từ 1911 đến 1980, Bell Labs giành hết giải thưởng này tới giải thưởng khác. Kỷ lục của Bell Labs cho thấy, ngay trong khối công nghệ cao, đổi mới và khởi nghiệp có thể được thực thi mà không phải chịu quá nhiều rủi ro.

Vừa thích nghi với tốc độ thay đổi chóng mặt của ngành công nghệ máy tính, vừa cạnh tranh với các "lão làng" trong ngành điện và thiết bị điện tử, IBM vẫn chưa một lần nếm mùi thất bại. Trong ngành công nghiệp hàng tiêu dùng, hãng bán lẻ Marks & Spencer của Anh chỉ biết đến thành công. Procter & Gamble, hãng lớn nhất thế giới về sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói có thương hiệu, sở hữu một kỷ lục đáng mơ về những lần đổi mới thành công. 3M, một công ty "công nghệ vừa" ở St. Paul, bang Minnesota, đã sáng lập gần một trăm doanh nghiệp và mặt hàng mới trong sáu mươi năm qua với tỷ lệ thành công lên tới 80%. Trên đây chỉ là một số ví dụ tiêu biểu về các tổ chức có khả năng đổi mới với sự rủi ro thấp. Thật vậy, những tổ chức này nhiều đến nỗi khó có thể nói khởi nghiệp ít rủi ro chỉ là một sự sắp đặt ngẫu nhiên của tạo hóa.

Tương tự, số cá nhân độc lập có khả năng mở và xây dựng doanh nghiệp với tỷ lệ thất bại thấp cũng đủ nhiều để bác bỏ quan niệm chung về mức rủi ro quá cao của khởi nghiệp.

Tính rủi ro của khởi nghiệp phần lớn xuất phát từ thực tế, nhiều người muốn khởi nghiệp mà không biết họ đang làm gì. Họ thiếu phương pháp. Họ vi phạm những nguyên tắc sơ đẳng nhất. Điều này đặc biệt đúng đối với khối công nghệ cao. Phải thừa nhận về bản chất, đổi mới và khởi nghiệp trong công nghệ cao khó khăn và rủi ro hơn đổi mới và khởi nghiệp trên cơ sở cấu trúc kinh tế thị trường, trên nhân khẩu học, hay thậm chí trên một thứ mơ hồ và u ám như "thế giới quan" (vấn đề này sẽ được thảo luận cụ thể trong chương 9). Nói như vậy không có nghĩa người khởi nghiệp trong khối công nghệ cao nhất thiết phải chịu nhiều rủi ro, như Bell Labs hay IBM đã chứng minh. Tuy nhiên nó cần có hệ thống. Nó cần được quản lý. Và trên hết nó phải dựa trên sự *đổi mới có mục đích.*

2. Đổi mới có mục đích và bảy nguồn gốc đổi mới

Người khởi nghiệp luôn đổi mới. Đổi mới là công cụ đặc thù của khởi nghiệp. Đổi mới nâng khả năng tạo ra của cải vật chất từ các tài nguyên cũ lên một tầm cao mới. Quả thật đổi mới tạo ra tài nguyên. Chẳng có gì tự nhiên trở thành "tài nguyên" cho tới khi con người tìm được cách tạo ra giá trị kinh tế từ chúng. Trước khi con người làm được điều này, cây cối chỉ là cỏ dại, khoáng sản chỉ là sỏi đá không hơn không kém. Cách đây gần một thế kỷ, dầu khoáng rỉ ra từ đất và quặng bôxit (một loại quặng nhôm) còn chưa được coi là tài nguyên. Chúng chẳng có lợi gì ngoài việc khiến đất đai trở nên cằn cỗi. Khi đó nấm penicillin vẫn còn là một loại sâu bệnh, kẻ thù của các nhà vi khuẩn học. Mãi tới thập niên 1920, Alexander Fleming, một bác sĩ ở London, mới nhận ra rằng con "sâu bệnh" này chính là thứ vũ khí diệt khuẩn mà giới vi khuẩn học hằng tìm kiếm bấy lâu nay. Từ đó nấm penicillin mới trở thành một tài nguyên có giá trị.

Không có tài nguyên nào trong nền kinh tế lớn hơn "sức mua". Mà sức mua chính là thành quả đổi mới của người khởi nghiệp.

Một người nông dân điển hình ở Mỹ vào đầu thế kỷ XIX gần như không có chút sức mua nào. Anh ta không mua nổi thiết bị nông nghiệp. Thị trường cung cấp hàng tá loại máy thu hoạch, nhưng dù anh ta có muốn chúng đến đâu, người nông dân này cũng không có tiền để mua chúng. Sau đó Cyrus McCommick, một trong những người phát minh ra máy thu hoạch, đã sáng tạo ra hình thức mua trả góp. Thông qua hình thức này, người nông dân nọ có thể mua máy thu hoạch bằng lợi nhuận tương lai thay vì tiền tiết kiệm trong quá khứ. Và thế là anh ta nghiễm nhiên trở thành người có "sức mua" cho thiết bị nông nghiệp.

Mặt khác, mọi thay đổi làm tăng khả năng sinh của cải vật chất từ tài nguyên sẵn có đều cấu thành nên đổi mới.

Khi nghĩ ra ý tưởng tháo rời thân xe tải khỏi bánh xe rồi đặt lên tàu chở hàng, người ta không thực sự cần đến công nghệ mới nào. Chỉ một thay đổi nhỏ trong nhận thức – nếu tàu bè chở được người thì cũng chở được hàng – đã đẩy hiệu suất vận chuyển hàng hóa đường thủy lên bốn lần. Giao thương quốc tế trong bốn mươi năm trở lại đây bùng nổ ở mức kỷ lục – chưa có hoạt động kinh tế trọng yếu nào từng tăng trưởng nhanh đến thế – và điều này sẽ không xảy ra nếu không có sự đổi mới tầm thường kể trên.

Nhờ đâu mà giáo dục trở nên phổ biến như ngày nay? Đành rằng xã hội ngày một đánh giá cao giá trị của giáo dục và công tác đào tạo giáo viên ngày càng có hệ thống hơn, nhưng quan trọng hơn cả lại là một nhân tố tầm thường hơn nhiều đó là: sự xuất hiện của sách giáo khoa. (Có lẽ người phát minh ra sách giáo khoa là nhà cải cách giáo dục nổi tiếng người Czech Johann Amos Comenius. Ông thiết kế và sử dụng cuốn sách Latin vỡ lòng đầu tiên vào giữa thế kỷ XVII.) Không có sách giáo khoa, một giáo viên xuất sắc cũng không dạy nổi quá hai học sinh cùng lúc. Với sách giáo khoa, một giáo viên trung bình cũng có thể truyền đạt chút ít kiến thức cho ba mươi hay ba mươi lăm học sinh cùng lúc.

Các ví dụ trên cho thấy, đổi mới không nhất thiết phải phức tạp về mặt kỹ thuật. Thậm chí nó không cần phải là một vật thể hữu hình. Không nhiều đổi mới trong khoa học và kỹ thuật có thể so sánh về tầm ảnh hưởng với một số đổi mới xã hội như báo chí hay bảo hiểm. Nguyên hình thức mua trả góp đã biến đổi toàn bộ nền kinh tế thế giới. Đi tới đâu nó chuyển hóa nền kinh tế nội địa từ kinh tế chi phối bởi cung sang kinh tế chi phối bởi cầu tới đó, bất chấp năng lực sản xuất tại nền kinh tế này (mọi chính phủ theo chủ nghĩa Mác khi mới lên cầm quyền đều ngay lập tức áp dụng hình thức mua trả góp: Đảng Cộng sản Czech-Slovakia năm 1948, Cuba năm 1959). Tác động của hình thái bệnh viện kiểu mới – một đổi mới xã hội trong Thời kỳ Khai sáng – lên ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe còn lớn hơn rất

nhiều so với các tiến bộ y học. "Công nghệ" quản lý – một loại kiến thức ứng dụng giúp nhiều cá nhân với kỹ năng và hiểu biết khác nhau có thể cùng làm việc hiệu quả trong tập thể – là một đổi mới mang tầm vóc thế kỷ. Từ đó xã hội các nước tư bản chuyển mình sang một biến thể mới: xã hội của các tập đoàn. Và điều này hoàn toàn nằm ngoài khả năng giải thích của mọi lý thuyết xã hội hay chính trị ngày nay.

Các sách lịch sử kinh tế thường ca ngợi August Borsig là người Đức đầu tiên xây dựng đầu máy hơi nước. Nhưng đóng góp quan trọng hơn nhiều của ông lại là một sự đổi mới trong quản lý. Borsig đề xuất: các công nhân lành nghề sẽ chịu trách nhiệm vận hành nhà máy với quyền tự chủ cao; hệ thống đào tạo sẽ kết hợp cả thực tập ngay trong công việc với dạy lý thuyết trong lớp học. Bất chấp sự phản đối mạnh mẽ từ các phường hội thủ công nghiệp, giáo viên, quan chức nhà nước, ý tưởng của Borsig đã cấu thành nên hệ thống tổ chức các nhà máy ở Đức, qua đó đóng vai trò bản lề cho sức mạnh công nghiệp nước này. Mô hình nhà nước kiểu mới do Machiavelli mô tả trong *The Prince* (Chàng hoàng tử, 1513), năm mươi năm sau đó được Jean Bodin tiếp thu và mở rộng, vẫn còn gây ảnh hưởng tới tận ngày nay. Không nhiều phát kiến công nghệ làm được điều tương tự.

Xã hội Nhật Bản hiện đại là một trong những ví dụ thú vị nhất về đổi mới xã hội cũng như tầm quan trọng của nó.

Từ khi thực hiện chính sách mở cửa năm 1867, Nhật Bản vẫn luôn bị các nước phương Tây xem thường. Thắng lợi trước Trung Quốc năm 1894, trước Nga năm 1905, trước Mỹ trong trận Trân Châu Cảng năm 1941, và bất ngờ nổi lên như một cường quốc kinh tế, trở thành đối thủ cạnh tranh số một trên thị trường quốc tế những thập niên 1970, 1980 – tất cả đều không giúp nước Nhật thay đổi hình ảnh trong mắt người phương Tây. Người ta thường quan niệm đã đổi mới là phải tạo ra cái gì đó hữu hình và phải dựa trên cơ sở khoa học hoặc công nghệ, mà người Nhật thì chưa hề có bất cứ phát minh khoa học hoặc công nghệ mới nào. Người phương Tây, và kể cả người Nhật, đều cho rằng người Nhật chỉ biết sao chép mà không biết đổi mới. Thực ra người Nhật có đổi mới. Thậm chí tất cả những thành tựu họ đạt được đều dựa trên đổi mới xã hội.

Trong cuộc cải cách Duy Tân Minh Trị năm 1867, Nhật Bản miễn cưỡng mở cửa vì muốn tránh phải chịu chung số phận thuộc địa của các nước phương Tây để rồi bị Tây hóa như Ấn Độ hay Trung Quốc thế kỷ XIX. Đằng sau chính sách này là một ý tưởng theo đúng tinh thần võ Judo: Nhật Bản có thể sử dụng chính vũ khí phương Tây để chặn đứng âm mưu xâm lược của phương Tây, qua đó bảo tồn văn hóa dân tộc.

Như vậy, đổi mới xã hội quan trọng hơn nhiều so với đầu máy hơi nước hay thiết bị điện báo. Do đó, đổi mới xã hội – chẳng hạn đổi mới trong trường phổ thông, trường đại học, trong ngành dân chính, ngân hàng, trong công đoàn – thường khó hơn nhiều so với việc xây dựng đầu máy hơi nước hay thiết bị điện báo. Một chiếc đầu máy hơi nước có khả năng kéo một con tàu từ London đến Liverpool thì nó cũng có thể kéo một con tàu khác từ Tokyo đến Osaka mà không cần bất cứ thay đổi nào. Nhưng muốn đổi mới thành công một tổ chức xã hội thì nó vừa phải "đậm chất Nhật" để người Nhật có thể dễ dàng vận hành, lại vừa phải đủ "hiện đại" để phục vụ một nền kinh tế đang dần Tây hóa và đòi hỏi kỹ thuật cao. Đa số phát kiến công nghệ có thể được du nhập với chi phí thấp và với rủi ro xã hội không đáng kể. Ngược lại, một tổ chức xã hội nhất thiết phải có nguồn gốc văn hóa sâu sắc nếu muốn tồn tại và phát triển. Người Nhật hiểu điều này. Cách đây một trăm năm, họ đã cố ý tập trung nguồn lực vào công cuộc đổi mới xã hội trong nước, đồng thời sao chép, du nhập, mô phỏng các phát kiến kỹ thuật từ nước ngoài. Chính sách này đã đem lại cho họ những thành tựu ngoài sức tưởng tượng. Như chúng ta sẽ thảo luận trong chương 17, "sao chép sáng tạo" thoạt nghe có vẻ khôi hài nhưng thực chất lại là một chiến lược khởi nghiệp hoàn toàn nghiêm túc và thường rất hiệu quả.

Cho dù giờ đây quân bài "sao chép, du nhập, mô phỏng công nghệ của người khác" đã tới lúc bão hòa và người Nhật buộc phải tự bước đi trên đôi chân của chính mình, thì vẫn sẽ là quá ngây thơ nếu bạn coi thường họ. Bản thân nghiên cứu khoa học thực chất cũng là một thành quả đổi mới xã hội gần đây. Trong quá khứ, người Nhật luôn cho thấy trình độ đổi mới xã hội vượt trội mỗi khi cần.

Như vậy thuật ngữ "đổi mới" thiên về kinh tế, xã hội hơn là kỹ thuật. Có thể định nghĩa đổi mới theo hướng trọng cung như cách định nghĩa khởi nghiệp của J. B. Say: đổi mới thay đổi sản lượng thu được từ tài nguyên. Hoặc theo hướng trọng cầu như kinh tế học hiện đại: đổi mới thay đổi giá trị và mức độ thỏa mãn thu được từ tài nguyên tới người tiêu dùng.

Theo quan điểm của tôi, cách định nghĩa nào thích hợp hơn tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Hãy xem xét sự đổi mới từ nhà máy thép tổ hợp sang "nhà máy thép mini". Đầu vào của một nhà máy thép mini là thép phế thải thay vì quặng sắt như nhà máy thép tổ hợp, và đầu ra chỉ là một sản phẩm duy nhất, ví dụ cán thép, gậy thép, thay vì sắt thô chưa qua sơ chế. Sự chuyển mình này của ngành công nghiệp thép không làm thay đổi sản phẩm cuối cùng, mục đích sử dụng, đối tượng khách hàng, nhưng nó hạ thấp đáng kể chi phí làm ra sản phẩm. Ngược lại, mặc dù đòi hỏi kỹ thuật của băng cassette nghe đài hay băng video đều không kém gì chế tạo thép, nhưng sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu phân tích chúng theo giá trị và sự thỏa mãn người tiêu dùng. Tương tự một số đổi mới xã hội khác như khi Henry Luce sáng tạo ra tạp chí *Time Life Fortune* trong thập niên 1920, và sự ra đời của quỹ thị trường tiền tệ cuối thập niên 1970, đầu thập niên 1980.

Chúng ta chưa thể phát triển lý thuyết đổi mới một cách hoàn chỉnh. Nhưng chúng ta đã có thể trả lời các câu hỏi khi nào, ở đâu, làm thế nào người khởi nghiệp nên tìm kiếm cơ hội đổi mới, và làm thế nào anh ta đánh giá được xác suất thành công của cơ hội đó. Những gì chúng ta biết là đủ để phát triển đổi mới như một nghiệp vụ, dù chỉ ở dạng phác thảo.

Các nhà nghiên cứu công nghệ thường nói đùa với nhau rằng một trong những thành tựu vĩ đại nhất của loài người trong suốt thế kỷ XIX là "phát minh ra sự phát minh". Trước năm 1880, phát minh vẫn còn có vẻ rất huyền bí. Các sách xuất bản đầu thế kỷ XIX không ngừng nhắc đến cái gọi là "một phút thiên tài". Và nhà phát minh được mô tả như một người lãng mạn, với vẻ ngoài kỳ cục, luôn thu mình trong căn gác xép cô độc, thế giới riêng của anh ta. Nhưng tới năm 1914, trước khi Chiến tranh Thế giới thứ Nhất nổ ra, "phát minh" trở thành "nghiên cứu". Từ đó phát minh được xem như một hoạt động có mục đích, có hệ thống. Nhà phát minh có thể lên kế hoạch chi tiết và dự đoán trước xác suất thành công với độ chính xác cao.

Điều tương tự đang xảy ra với đổi mới. Người khởi nghiệp thực sự không bao giờ chờ tới khi nàng Thơ hôn lên má và ban tặng cho họ điều kỳ diệu. Thực tế là họ vốn không hề có ý định tìm kiếm ý tưởng táo bạo nào đó có thể cách mạng hóa nền công nghiệp, để rồi mở ra một doanh nghiệp triển vọng trị giá hàng tỷ đô-la và giúp họ làm giàu chỉ sau một đêm. Nếu bạn khởi nghiệp với ý định đó, gần như chắc chắn bạn sẽ thất bại. Đơn giản là bạn đang đi sai con đường. Người ta thường bị quyến rũ bởi những ý tưởng hoa mỹ, mang tính đột phá, đòi hỏi kỹ thuật cao. Nhưng thực tế cho thấy những doanh nghiệp khổng lồ với lợi nhuận kỷ lục thường khởi đầu bằng một ý tưởng rất khiêm tốn, trong đó McDonald's là một ví dụ điển hình.

Động cơ của người khởi nghiệp thực sự có thể hoàn toàn mang tính cá nhân – tiền bạc, quyền lực, danh vọng hay đơn giản chỉ là sự tò mò – nhưng anh ta luôn cố gắng tạo ra giá trị và mong muốn đóng góp cho xã hội. Trong mọi trường hợp, người khởi nghiệp thực sự luôn là những người tham vọng. Đối với họ, chỉ làm tốt hơn những gì người ta đã làm trước đó thôi chưa đủ. Họ tạo ra giá trị và sự thỏa mãn mới cho người tiêu dùng. Họ biến nguyên liệu thô sơ thành tài nguyên hữu ích. Họ kết hợp tài nguyên sẵn có thành một cấu hình mới nhằm đem lại hiệu suất cao hơn.

Thay đổi chính là hạt nhân mà từ đó người khởi nghiệp tạo ra những điều mới lạ và khác biệt. Do vậy, *đổi mới có hệ thống đòi hỏi người khởi nghiệp phải tìm kiếm thay đổi một cách có mục đích, có tổ chức, và phải biết cách phân tích, đánh giá cơ hội đổi mới kinh tế, xã hội mà thay đổi này đem lại.*

Thay đổi luôn sẵn có và nhiệm vụ đổi mới của người khởi nghiệp chỉ đòi hỏi họ phải *khai thác* chúng. Đôi khi bản thân đổi mới tạo ra thay đổi, như khi anh em nhà Wright phát minh ra chiếc máy bay đầu tiên. Nhưng đó là những trường hợp ngoại lệ. Phần lớn những đổi mới thành công tầm thường hơn nhiều, chúng chỉ khai thác thay đổi.

Người khởi nghiệp tìm kiếm thay đổi dẫn tới cơ hội đổi mới ở bảy khu vực – *bảy nguồn gốc đổi mới*. Chúng chia thành hai nhóm.

Ở nhóm thứ nhất, cơ hội đổi mới nằm ngay trong tổ chức (doanh nghiệp, dịch vụ công) hoặc ngành công nghiệp, dịch vụ mà anh ta tham gia. Các nguồn gốc đổi mới trong nhóm thứ nhất chỉ hiện hữu đối với người trong ngành. Chúng báo hiệu các thay đổi đã xảy ra hoặc sẽ xảy ra sau khi người khởi nghiệp chủ động gieo vào một tác động cực nhỏ. Nhóm thứ nhất bao gồm:

- *Yếu tố bất ngờ:* thành công bất ngờ, thất bại bất ngờ, một sự kiện bất ngờ diễn ra ngoài ngành.
- *Yếu tố mâu thuẫn:* giữa điều thực tế đang xảy ra và điều đáng lẽ phải xảy ra.
- Đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình.
- *Thay đổi trong cấu trúc ngành hoặc cấu trúc thị trường* mà thường không ai ngờ tới.

Ngược lại, ba nguồn gốc đổi mới trong nhóm thứ hai báo hiệu các thay đổi nằm ngoài phạm vi một tổ chức hoặc ngành công nghiệp, dịch vụ cụ thể:

- Thay đổi trong nhân khẩu học.
- Thay đổi trong nhận thức.
- *Kiến thức mới:* kiến thức khoa học hay xã hội.

Ranh giới giữa bảy nguồn gốc này không thực sự rõ ràng. Ta hình dung chúng như bảy cửa sổ của cùng một tòa nhà: đứng tại một cửa sổ bất kỳ và nhìn sang hai bên, ta thấy quang cảnh tương tự như khi đứng tại một trong hai cửa sổ gần kề, nhưng góc nhìn từ ngay chính giữa mỗi cửa sổ là hoàn toàn riêng biệt.

Mỗi nguồn gốc đổi mới có đặc thù riêng và đòi hỏi phải được phân tích độc lập. Tuy nhiên có thể khẳng định không có nguồn gốc nào quan trọng hơn hay hiệu quả hơn nguồn gốc nào. Xác suất dẫn tới đổi mới thành công từ một yếu tố bất ngờ không hề thua kém xác suất dẫn tới đổi mới thành công từ việc áp dụng triệt để một bước đột phá mới trong khoa học.

Nhưng thứ tự thảo luận các nguồn gốc này không ngẫu nhiên. Nguồn gốc sau không đáng tin cậy và khó lường hơn nguồn gốc trước. Thật vậy, đối lập với quan niệm thông thường, kiến thức mới – đặc biệt là kiến thức khoa học mới – không phải là nguồn gốc đổi mới đáng tin cậy nhất hay dễ đoán nhất. Bất chấp vẻ đẹp và tầm quan trọng của đổi mới khoa học cùng những lời ca tụng mà giới truyền thông dành cho nó, kiến thức khoa học mới thực chất lại là nguồn gốc đổi mới không đáng tin cậy nhất và khó lường nhất. Ngược lại, một hoạt động tẻ nhạt và thiếu hoa mỹ như phân tích những thay đổi xuất phát từ thành công bất ngờ hay thất bại bất ngờ thường chứa đựng rất ít rủi ro. Và người ta thường không mất quá nhiều thời gian để có được kết quả từ một vụ kinh doanh mạo hiểm khởi xướng từ nguồn gốc đổi mới này, dù nó thành công hay thất bại.

3. Nguồn gốc: Yếu tố bất ngờ

I. Thành công bất ngờ

Không khu vực nào đem lại nhiều cơ hội đổi mới khả thi như thành công bất ngờ. Không khu vực nào mà người khởi nghiệp phải chịu ít rủi ro và ít thử thách đến thế. Thế nhưng thành công bất ngờ luôn bị người ta bỏ qua. Nó thậm chí còn là cái gai trong mắt nhà quản lý.

Tôi sẽ kể cho các bạn nghe một câu chuyện.

Cách đây hơn ba mươi năm, tôi có dịp trò chuyện với R. H. Macy, Chủ tịch hội đồng quản trị chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn nhất New York. Macy bày tỏ, "Chúng tôi không biết làm thế nào để ngăn mức tiêu thụ đồ gia dụng."

"Tại sao lại ngăn?", tôi lấy làm khó hiểu, "Phải chăng các bạn đang thua lỗ từ đồ gia dụng?"

"Hoàn toàn ngược lại," Macy trả lời, "tỷ lệ lợi nhuận đối với gia dụng còn cao hơn thời trang. Không tồn kho. Trộm cắp không đáng kể."

"Hay tại nhiều người mua đồ gia dụng quá nên khách mua hàng thời trang bỏ đi?" tôi thắc mắc.

"Ồ, không." Macy khẳng định. "Ngày trước chúng tôi hay bán thêm được đồ gia dụng cho khách mua hàng thời trang, nhưng giờ thì lại có nhiều người định đến cửa hàng để mua đồ gia dụng lại tranh thủ mua luôn hàng thời trang. Nhưng," vị chủ tịch nói tiếp, "trong ngành này, doanh số từ thời trang phải ở mức 70% mới được coi là bình thường và lành mạnh. Tiêu thụ đồ gia dụng tăng trưởng nhanh đến nỗi chúng chiếm tới 60% tổng doanh số. Điều này không ổn chút nào. Chúng tôi đã tìm mọi cách đẩy mạnh tiêu thụ hàng thời trang nhằm phục hồi tỷ lệ ban đầu, nhưng tất cả đều vô hiệu. Anh thấy đấy, chúng tôi chỉ còn cách hạ thấp tiêu thụ đồ gia dụng xuống một mức lành mạnh hơn."

Suốt gần hai mươi năm kể từ cuộc trò chuyện này, chi nhánh New York của Macy làm ăn ngày một sa sút. Người ta đưa ra đủ mọi lời giải thích cho việc Macy không tận dụng được vị trí thống trị của nó trên thị trường bán lẻ New York, nào là bản thân thành phố đang dần suy yếu, nào là chuỗi cửa hàng của Macy "quá lớn" tới mức thiếu tính kinh tế. Sự thật là sau năm 1970 khi Macy thay thế bộ phận quản lý và thay đổi thái độ đối với đồ gia dụng, nó ngay lập tức phát đạt trở lại, bất chấp New York có suy yếu, quy mô của Macy có quá lớn thật hay không.

Vào thời điểm Macy quay lưng lại với thành công bất ngờ, một hãng bán lẻ khác, Bloomingdale, tận dụng cơ hội để vươn lên chiếm vị trí thứ hai trên thị trường bán lẻ New York. Trước đó Bloomingdale cùng lắm chỉ ở vị trí thứ tư và tỷ lệ tiêu thụ hàng thời trang của nó thậm chí còn cao hơn Macy. Nhưng khi mức tiêu thụ đồ gia dụng đột ngột lên cao vào đầu thập niên 1950, khác với Macy, Bloomingdale nhìn nhận sự kiện này theo chiều hướng tích cực. Phân tích xong xuôi, Bloomingdale lập tức bổ sung chi nhánh xung quanh cửa hàng đồ dùng gia đình sẵn có của nó. Sau đó nó tái tập trung bán đồ trang điểm và hàng thời trang để hướng đến một lớp khách hàng mới: những người chưa bắt kịp với trào lưu mua đồ gia dụng. Về khối lượng, Macy vẫn đứng đầu New York. Nhưng Bloomingdale chính thức trở thành "chuỗi cửa hàng tạp hóa thông minh New York" trong khi các đối thủ cạnh tranh cho danh hiệu này – cách đây ba mươi năm còn xếp trên Bloomingdale, chẳng hạn Best – lần lượt biến mất khỏi thị trường. (Xem thêm các ví dụ khác ở chương 15.)

Trường hợp của Macy xem ra rất cực đoan. Nhưng điểm duy nhất không bình thường trong câu chuyện chỉ ở chỗ, bản thân vị chủ tịch biết mình đang làm gì. Có quá nhiều nhà quản lý hành động giống hệt Macy không hề ý thức được sự nực cười của mình. Nhà quản lý luôn cảm thấy khó khăn khi phải thừa nhận thành công bất ngờ. Điều đó đòi hỏi sự quyết tâm, tâm lý sẵn sàng đối diện với thực tại, sự khiêm tốn, và các chính sách cụ thể.

Một nguyên nhân khiến nhà quản lý tỏ ra ngần ngại khi phải đón nhận thành công bất ngờ là vì con người có thói quen coi những gì đã tồn tại nhiều năm là "bình thường" và sẽ "sống mãi". Chúng trở thành quy luật tự nhiên trong nhận thức của chúng ta. Thành công bất ngờ mâu thuẫn với "quy luật tự nhiên" nên nó thường đem lại cảm giác có một cái gì đó vô lý, không lành mạnh, không bình thường đang diễn ra.

Điều này giải thích tại sao khoảng năm 1970, một công ty thép lớn tại Mỹ bác bỏ mô hình "nhà máy thép mini" (xem thêm chương 4 về "nhà máy thép mini"). Ban quản lý tối cao hiểu rõ, các xưởng luyện thép đang nhanh chóng trở nên lỗi thời và sẽ phải mất đến hàng tỷ đô-la nếu muốn hiện đại hóa chúng. Họ cũng hiểu rằng bỏ ra số tiền này là một việc làm không khả thi.

Tình cờ công ty thép này mua lại một "nhà máy thép mini". Không mất nhiều thời gian để nó bắt đầu tăng trưởng và sinh lời. Một số người trẻ tuổi trong công ty tỉnh táo đề xuất, nên sử dụng tiền đầu tư để mua thêm một số "nhà máy thép mini" nữa, đồng thời xây mới. Nhờ công nghệ hiện đại, chi phí gia công thấp, thị trường được định vị sẵn, các "nhà máy thép mini" sẽ chỉ mất vài năm để sản xuất hàng triệu tấn thép. Cấp trên bác bỏ đề xuất này với vẻ rất bất bình và lần lượt sa thải những người có liên quan trong vài năm sau đó. "Quy trình tích hợp là cách duy nhất để sản xuất thép," họ tranh luận. "Tất cả những thứ còn lại chỉ là trò lừa bịp nhất thời. Chúng không lành mạnh và không thể tồn tại lâu." Thế nhưng mười năm sau, bộ phận duy nhất trong ngành công nghiệp thép Mỹ vẫn còn đứng vững, thậm chí tăng trưởng thịnh vượng, chính là các nhà máy thép mini.

Một người làm thép truyền thống đôi khi phải dành cả đời cho công cuộc hoàn thiện quy trình sản xuất thép tích hợp. Nhà máy thép lớn là nhà của anh ta. Trong nhiều trường hợp, anh là con trai của một người làm thép truyền thống (như phần lớn nhà lãnh đạo các công ty thép ở Mỹ). Đối với anh, bất cứ thứ gì ngoài "nhà máy thép lớn" đều xa lạ và đáng ghét. Phải cần đến một nỗ lực đáng kể con người ta mới có thể nhìn nhận cơ hội của chính mình.

Ban quản lý tối cao trong phần lớn tổ chức, bất kể doanh nghiệp hay dịch vụ công, quy mô lớn hay nhỏ, thường đi lên từ một chuyên môn hoặc lĩnh vực nhất định, nơi họ phát huy được khả năng của mình nhất. Khi nói chuyện với ban quản lý tối cao của R. H. Macy, tôi nhận thấy chỉ có một thành viên duy nhất trong nhóm – vị phó tổng giám đốc phụ trách nhân sự – không bắt đầu sự nghiệp như một người mua và bán hàng thời trang. Chẳng trách Macy luôn coi buôn bán đồ gia dụng là việc của người khác.

Doanh nghiệp nọ cần mẫn chỉnh sửa, hoàn thiện một dòng sản phẩm trong nhiều năm. Dòng sản phẩm này là thủ lĩnh tinh thần, đại diện cho chất lượng, ưu thế cạnh tranh trong doanh nghiệp. Cùng lúc, nó cũng chỉnh sửa, hoàn thiện một dòng sản phẩm cũ kỹ, lỗi thời, "chất lượng thấp" khác. Tất cả mọi người trong doanh nghiệp đều cho rằng đây là việc làm vô nghĩa nhưng họ vẫn miễn cưỡng thực thi theo mong muốn của vị giám đốc bán hàng. Nói cách khác, một khách hàng lâu năm muốn mua và đề nghị của người này không thể bị từ chối. Tuy nhiên không ai kỳ vọng nó sẽ bán được. Thậm chí không ai muốn nó bán được. Cuối cùng dòng sản phẩm khó ưa được thị trường nồng nhiệt đón nhận và chiếm luôn phần doanh số dự kiến sẽ thuộc về dòng sản phẩm "chất lượng cao". Chẳng trách thành công bất ngờ thường khiến người ta khó chịu. Chúng ta có xu hướng phản ứng y hệt vị chủ tịch của R. H. Macy khi ông chứng kiến một mặt hàng vô ích và thô kệch như đồ gia dụng vượt qua mặt hàng thời trang, đứa con cưng ông đã dành cả đời để hoàn thiện.

Thành công bất ngờ là một thử thách đối với phán quyết của nhà quản lý. "Nếu nhà máy thép mini thực sự là một cơ hội, chúng tôi sẽ tự biết," vị chủ tịch công ty thép nói trên cho biết khi ông bác bỏ đề xuất mua lại và xây mới các nhà máy thép mini. Doanh nghiệp trả tiền cho ban quản lý để họ ra quyết định nhưng không ai đòi hỏi họ không được phép mắc sai lầm. Thật vậy, doanh nghiệp trả tiền để

họ nhận ra sai sót của chính mình, nhất là khi sự thừa nhận này mang lại cơ hội. Đó là lý thuyết. Trên thực tế, vẫn chỉ có rất ít nhà quản lý làm được điều đó.

Ở Thụy Sĩ có một công ty dược hiện đứng đầu thế giới về thuốc thú y mà chưa từng tự sản xuất một viên thuốc thú y nào. Các nhà sản xuất thuốc cho công ty này từ chối phục vụ thị trường thuốc thú y. Số thuốc này phần lớn là kháng sinh vốn được làm cho người. Một ngày kia, bên thú y nhận thấy chúng cũng hiệu quả đối với động vật. Tuy nhiên, đơn đặt hàng của họ bị các nhà sản xuất từ chối với lý do "chúng tôi không bán cho bên thú y" hoặc "bây giờ phải tái chế cho phù hợp với động vật, rồi tái đóng gói… thật rườm rà." Khoảng năm 1953, giám đốc y học của một doanh nghiệp dược hàng đầu tuyên bố, dùng kháng sinh cho động vật là "lạm dụng một loại thuốc cao quý." Kết quả, thuốc của doanh nghiệp này cùng một số nhà sản xuất khác rơi vào tay người Thụy Sĩ. Họ không gặp mấy khó khăn và cũng không quá tốn kém để xin được giấy phép sử dụng thuốc cho thú y. Các nhà sản xuất thì rất vui lòng khi đẩy đi được đống thuốc họ cho là đáng xấu hổ đó.

Dưới sự giám sát của các cơ quan chức năng, thuốc dùng cho người luôn phải chịu sức ép giá cả. Thuốc thú y nghiễm nhiên trở thành khu vực sinh lợi nhuận cao nhất trong ngành dược phẩm. Tiếc là những người đầu tiên chế biến ra thuốc thú y không được hưởng số lợi nhuận này.

Thành công bất ngờ có thể trôi qua không ai biết. Trên thực tế điều này diễn ra thường xuyên hơn cả việc nó bị bác bỏ. Có rất nhiều trường hợp không thành viên nào trong ban quản lý để mắt đến thành công bất ngờ cho tới khi đối thủ cạnh tranh khai thác và thu hoạch thành quả.

Một nhà cung cấp thiết bị y học hàng đầu tung ra dòng công cụ mới cho khám và điều trị bệnh. Dòng sản phẩm mới bán khá chạy. Thế rồi đột nhiên xuất hiện đơn đặt hàng từ phòng thí nghiệm tại các trường đại học và doanh nghiệp. Không ai chú ý đến những đơn đặt hàng này. Không ai lường trước được có một thị trường mới cho dòng sản phẩm còn lớn hơn thị trường ban đầu. Không người bán hàng nào được điều đến nói chuyện với các khách hàng mới. Năm hay tám năm sau, một công ty khác nhảy vào, tận dụng thị trường mới. Với khối lượng giao dịch quá lớn từ thị trường mới, kẻ nhanh chân đó nhanh chóng xâm chiếm toàn bộ thị trường thiết bị y học bằng giá thành thấp hơn, dịch vụ tốt hơn nhà cung cấp ban đầu.

Một nguyên nhân khiến người ta mù quáng trước thành công bất ngờ là vì hệ thống báo cáo hiện hành thường bỏ qua nó, chứ chưa nói đến chuyện nhấn mạnh để thu hút sự chú ý của ban quản lý.

Gần như mọi doanh nghiệp, tổ chức dịch vụ công đều báo cáo theo tháng hoặc theo quý. Trang đầu tiên của bản báo cáo liệt kê các mặt không đáp ứng được kỳ vọng ban đầu. Kết quả là trong cuộc họp hàng tháng giữa ban quản lý và ban điều hành, tất cả đều tập trung vào thâm hụt, vướng mắc. Không ai quan tâm đến các mặt đang tăng trưởng vượt quá kỳ vọng. Và nếu thành công bất ngờ không thể đo được bằng các con số – chẳng hạn trong trường hợp nhà cung cấp thiết bị y học kể trên với sự xuất hiện một thị trường mới ngoài thị trường truyền thống – thì theo thông lệ, nó sẽ không có mặt trên bất cứ trang nào của bản báo cáo.

Để khai thác cơ hội đổi mới mở ra từ thành công bất ngờ, chúng ta cần nghiêm túc ngồi lại phân tích. Thành công bất ngờ thường là dấu hiệu của một hiện tượng nào đó. Đôi khi hiện tượng này đơn giản là sự giới hạn trong tầm nhìn, kiến thức, hiểu biết của chúng ta. Trường hợp ngành dược, việc các nhà sản xuất thuốc ban đầu bác bỏ thành công bất ngờ về sự nổi lên của thị trường thuốc thú y là dấu hiệu cho thấy tầm nhìn hạn chế của họ. Họ không nhận ra xu hướng nhận vật nuôi đang dấy lên trên toàn thế giới. Họ mù quáng trước nhu cầu về protein động vật đang tăng mạnh sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai trên quy mô toàn cầu. Họ không hiểu rằng nông nghiệp hiện nay tiến bộ hơn nhiều về kiến thức, độ tinh vi kỹ năng quản lý.

Hay trong trường hợp R. H. Macy, đồ gia dụng thành công bất ngờ là dấu hiệu cho thấy sự thay đổi căn bản trong biểu hiện, kỳ vọng, giá trị của một số lượng lớn khách hàng. Trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, khách mua hàng tạp hóa ở Mỹ chủ yếu mua hàng theo địa vị kinh tế xã hội hay nói cách khác, theo nhóm thu nhập. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, thị trường dần dần tự phân đoạn theo một nhân tố ngày nay chúng ta quen gọi là "lối sống". Bloomingdale là chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn đầu tiên, đặc biệt trên Bờ Đông (East Coast), nhận ra và tận dụng cơ hội này để rồi thiết lập một hình ảnh mới cho thị trường bán lẻ.

Thành công bất ngờ của dụng cụ thí nghiệm trong doanh nghiệp và trường đại học vốn được thiết kế cho bệnh viện là dấu hiệu cho thấy ranh giới giữa các nhóm người sử dụng thiết bị khoa học đã lu mờ. Cách đây mới gần một thế kỷ, ranh giới này còn phân đoạn thị trường thành các nhóm khách hàng với nhu cầu, kỳ vọng khác hẳn nhau. Nhà cung cấp thiết bị y học kể trên không nhận ra dòng sản phẩm của nó còn có khả năng ứng dụng bên ngoài thị trường dự tính và khe hở thị trường đem lại thành công cho nó trên thiết bị y học đã đến hồi kết thúc. Cuối cùng thì một doanh nghiệp trong suốt ba mươi đến bốn mươi năm vẫn luôn tự định hình như một nhà thiết kế, sản xuất, buôn bán thiết bị thí nghiệm y học đã buộc phải tái định hình thành một nhà sản xuất thiết bị thí nghiệm nói chung, đồng thời phải phát triển kỹ năng thiết kế, sản xuất, phân phối, làm dịch vụ cho một thị trường hoàn toàn mới. Tuy nhiên đến lúc này nó đã để tuột mất một mảng thị phần lớn vào tay kẻ khác.

Như vậy thành công bất ngờ không chỉ mang lại cơ hội đổi mới, nó đòi hỏi bạn phải đổi mới. Nó đặt ra câu hỏi: nên tái định hình ngành kinh doanh, công nghệ, thị trường của chúng ta như thế nào để thích ứng với những thay đổi này? Nếu nghiêm túc đối diện với câu hỏi đó, thành công bất ngờ thường đem đến một cơ hội đổi mới hiệu quả nhất, ít rủi ro nhất.

Có lẽ DuPont, công ty hóa học lớn nhất thế giới, và IBM, người khổng lồ ngành công nghiệp máy tính, sẽ không có được vị trí như ngày nay nếu chúng không biết khai thác thành công bất ngờ như cơ hội đổi mới.

Trong suốt 130 năm liền, DuPont chỉ chuyên tâm chế tạo đạn dược và chất nổ. Giữa thập niên 1920, lần đầu tiên DuPont thử đầu tư sang các lĩnh vực khác, trong đó bao gồm nghiên cứu chất polime, một hoạt động người Đức đi tiên phong trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Trong vài năm, DuPont kiên nhẫn nghiên cứu dù không thu được kết quả gì. Tới năm 1928, viên trợ lý vô tình bỏ quên bình thí nghiệm trước kỳ nghỉ cuối tuần. Sáng thứ Hai tuần sau, Wallace H. Carothers, nhà hóa học chịu trách nhiệm chính, nhận thấy dung dịch trong bình cô đặc thành sợi. Phải mất thêm mười năm nữa DuPont mới biết chủ động tạo ra sợi nylon. Đáng nói ở chỗ, trước năm 1928, tại phòng thí nghiệm, các công ty hóa học lớn của Đức cũng nhiều lần xảy ra chuyện tương tự (người Đức cũng đang tìm kiếm sợi polime và lẽ ra họ đã có nó mười năm trước khi DuPont tìm ra nylon cùng với vị trí dẫn đầu ngành hóa học). Tiếc là mỗi lần như vậy, người Đức lại đổ đi toàn bộ số sợi được cô đọng tình cờ đó và quay trở về mốc ban đầu.

Lịch sử tập đoàn IBM chẳng khác nào một minh chứng sống cho tầm quan trọng của thành công bất ngờ. Trên thực tế hầu hết những gì IBM có được ngày nay đều dựa trên thái độ tích cực, nhạy bén trước thành công bất ngờ. IBM khai thác thành công bất ngờ không phải một lần mà tới hai lần. Đầu thập niên 1930, IBM gặp rắc rối do rót quá nhiều tiền vào việc thiết kế máy kế toán điện cơ đầu tiên. Vụ đầu tư này IBM nhắm vào các ngân hàng. Nhưng trong những ngày Đại Suy thoái này thật không dễ để thuyết phục các ngân hàng Mỹ mua thêm bất cứ thứ gì. Tuy nhiên, IBM vẫn giữ vững lập trường không sa thải nhân viên. Nó tiếp tục sản xuất thêm máy kế toán điện cơ dù chỉ để cất trong kho.

Vào thời điểm IBM đang trong tình trạng tồi tệ nhất, nhà sáng lập Thomas Watson tham dự một buổi tiệc tối. Sau khi người phụ nữ ngồi cạnh Watson nghe tên ông, bà hỏi: "Ông là Watson của IBM? Tại

sao giám đốc bán hàng của ông không chịu cho tôi xem chiếc máy mới đó?" Một quý bà thì cần máy kế toán làm gì, Watson không hiểu nổi. Khi người phụ nữ này cho biết bà là giám đốc Thư viện Công cộng New York (New York Public Library, NYPL), mọi chuyện cũng chẳng sáng sủa hơn. Thực tế là Watson chưa nhìn thấy một thư viện công cộng bao giờ. Dù thế nào chăng nữa, sáng hôm sau, Watson cũng bước chân vào NYPL ngay khi cánh cửa thư viện mở ra.

Đầu thập niên 1930, các thư viện vẫn còn rủng rỉnh tiền trợ cấp nhà nước. Watson ra khỏi NYPL sau hai tiếng đồng hồ với một bản hợp đồng trị giá đủ để chi trả tiền lương cho nhân viên trong tháng sau. "Lúc đó tôi lập tức ban hành một chính sách mới trong công ty: tại IBM, chúng ta lấy tiền trước, giao hàng sau." Watson mỉm cười nói thêm mỗi lần kể lại câu chuyện này.

Mười lăm năm sau, IBM có trong tay một trong những chiếc máy vi tính đầu tiên. Như những chiếc máy vi tính sơ khai khác tại Mỹ, máy của IBM được thiết kế cho mục đích khoa học. Quả thật IBM tham gia chế tạo máy vi tính chính vì Watson vốn có hứng thú với thiên văn học. Khi IBM trưng bày chiếc máy này trên Đại lộ Madison trước một đám đông lớn, nó phô diễn khả năng tính toán các giai đoạn của mặt trăng trong quá khứ, hiện tại, tương lai.

Sau khi chứng kiến những gì máy vi tính làm được, các doanh nghiệp bắt đầu đặt mua thành tựu khoa học kỳ diệu này cho những mục đích không thể tầm thường hơn, chẳng hạn tính tiền lương. Lúc đó dòng sản phẩm của Univac là tiên tiến nhất, thích hợp nhất để sử dụng trong doanh nghiệp nhưng hãng này không thực sự muốn hạ thấp giá trị thành quả khoa học của mình. IBM cũng ngạc nhiên không kém gì Univac trước sở thích khó hiểu của các doanh nhân đối với máy vi tính nhưng nó phản ứng nhanh nhẹn và tích cực hơn nhiều. IBM hy sinh toàn bộ thiết kế ban đầu vốn không thích hợp cho kế toán. Thay vào đó nó áp dụng thiết kế do đối thủ cạnh tranh Univac phát triển. Trong vòng bốn năm IBM leo lên vị trí dẫn đầu thị trường máy vi tính bất chấp thực tế sản phẩm của nó vẫn thua kém Univac về mặt kỹ thuật. Nhằm thỏa mãn thị trường mới, IBM còn sẵn sàng phổ biến kiến thức kinh doanh cho lập trình viên.

Chuyện tương tự xảy ra với Matsushita, công ty hiện đứng đầu thị trường thiết bị điện tử Nhật Bản với các thương hiệu được cả thế giới biết đến như Panasonic hay National.

Đầu thập niên 1950, Matsushita vẫn còn là một công ty nhỏ chẳng mấy ai biết. Hiển nhiên nó xếp dưới những doanh nghiệp gạo cội như Toshiba hay Hitachi về mọi mặt. Như bao hãng sản xuất đồ điện tử khác ở Nhật vào thời điểm đó, Matsushita hiểu, "ti vi sẽ không phát triển nhanh ở Nhật". Chủ tịch tập đoàn Toshiba phát biểu trước cuộc hội thảo tại New York khoảng năm 1954 hay 1955 rằng "Nhật Bản quá nghèo cho một mặt hàng xa xỉ thế này". Tuy nhiên, Matsushita khôn khéo nhận định, chưa chắc nông dân Nhật đã biết họ quá nghèo để mua ti vi. Có một điều chắc chắn: họ biết ti vi sẽ mở ra cho họ một thế giới rộng lớn hơn. Nói cách khác, mặc dù ti vi thực sự quá xa xỉ đối với nông dân Nhật nhưng họ sẽ sẵn sàng mua chúng bằng bất cứ giá nào. Khi đó ti vi Toshiba và Hitachi vượt trội so với Matsushita nhưng hai ông lớn này chỉ lo trưng bày sản phẩm trên trung tâm Ginza tại thủ đô Tokyo và trong các cửa hàng tạp hóa cỡ lớn. Họ gửi một thông điệp rất rõ ràng: nông dân các bạn không hẳn là được hoan nghênh ở những nơi sang trọng thế này. Ngược lại, Matsushita gõ cửa từng nhà nông một để bán ti vi. Kiểu chào hàng này chưa từng xảy ra ở Nhật trước đó ngoại trừ một số mặt hàng rẻ tiền như quần áo, chăn màn cotton.

Hiển nhiên chỉ dựa vào sự cố để quên bình thí nghiệm hay chờ đợi một quý bà dò hỏi về dòng sản phẩm ế ẩm của mình thôi chưa đủ. Phải tìm kiếm cơ hội một cách chủ động, có hệ thống.

Việc đầu tiên cần làm là bảo đảm thành công bất ngờ không trôi qua mà không ai biết. Mọi thành công bất ngờ phải được ghi nhận, chuyển tới ban quản lý để họ xem xét, phân tích và đưa ra quyết

định. (Quy trình chi tiết sẽ được mô tả trong chương 13).

Với bất cứ thành công bất ngờ nào, ban quản lý cũng phải tự đặt câu hỏi cho riêng mình: (1) Nếu khai thác nó ta sẽ thu được gì? (2) Nó sẽ đưa ta tới đâu? (3) Làm thế nào để chuyển hóa nó thành cơ hội? (4) Tận dụng cơ hội đó như thế nào? Trước hết ban quản lý cần thống nhất một khoảng thời gian cụ thể cho việc thảo luận thành công bất ngờ. Khi đối mặt với một thành công bất ngờ, ban quản lý phải cử chuyên gia để phân tích, khai thác nó sao cho hợp lý.

Thừa nhận thành công bất ngờ là một chuyện. Làm sao để tận dụng nó thì không phải lúc nào cũng đơn giản.

Đầu thập niên 1950, một trường đại học lớn trên bờ biển phía đông Mỹ giới thiệu chương trình "giáo dục thường xuyên" vào buổi tối cho người lớn tuổi. Bất kỳ ai có bằng tốt nghiệp phổ thông đều có thể lấy bằng đại học sau khi kết thúc một khóa học kiểu này.

Ban lãnh đạo nhà trường không thực sự tin vào chương trình này. Nó vốn hướng tới đối tượng là một số cựu chiến binh trước đây bị buộc phải ra trận khi chưa kịp học xong đại học nay trở về sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Tuy nhiên, chương trình thành công ngoài sức tưởng tượng với một số lượng lớn người đủ tiêu chuẩn mong muốn tham gia. Thậm chí kết quả học tập của họ còn khả quan hơn sinh viên đại học truyền thống. Từ đây nảy sinh một vấn đề hai mặt. Nếu muốn khai thác thành công bất ngờ, trường đại học sẽ phải xây thêm một khoa hạng nhất lớn khác. Nhưng làm vậy sẽ ảnh hưởng tới chương trình chính. Nhà trường sẽ đánh mất sự tập trung vào nhiệm vụ được coi là quan trọng nhất: đào tạo sinh viên sau phổ thông. Hoặc nó cũng có thể đóng cửa luôn chương trình mới. Cả hai phương án này đều có vẻ chấp nhận được. Tuy nhiên thay vào đó, ban lãnh đạo quyết định tận dụng các nhân viên trợ giảng đang theo học các khóa cao cấp hơn để giảng dạy chương trình mới. Chương trình mới chỉ sống thêm được vài năm nhưng tệ hơn cả là chính sách này đã hủy hại uy tín của trường một cách nghiêm trọng.

Thành công bất ngờ luôn cần sự phân tích nghiêm túc của các cá nhân xuất sắc nhất trong tổ chức. Cơ hội mà nó mở ra không nhỏ. Nó đòi hỏi sự hỗ trợ tương đương từ phía ban quản lý.

II. Thất bại bất ngờ

Khác với thành công, người ta không thể bác bỏ thất bại. Thất bại hiếm khi trôi qua mà không ai biết, chỉ có điều người ta thường không xem nó như cơ hội. Hiển nhiên rất nhiều thất bại chỉ đơn thuần xuất phát từ sai lầm không hơn không kém: lòng tham, sự ngớ ngẩn, mù quáng chạy theo thị trường, hay sự yếu kém trong thiết kế, thực thi. Nhưng nếu thất bại xảy ra dù đã được lên kế hoạch chặt chẽ, thiết kế cẩn thận, thực thi chu toàn, thì nó rất có thể hàm chứa một thay đổi dẫn tới cơ hội đổi mới.

Phải chăng khi thiết kế, khi vạch ra chiến lược marketing, bạn đã dựa trên những giả thiết không còn đúng? Biết đâu giá trị và nhận thức của khách hàng đã thay đổi – tuy họ vẫn mua "mặt hàng" cũ nhưng cái họ thực sự muốn là một "giá trị" hoàn toàn mới? Cũng có thể thị trường đã phân chia thành hai hoặc nhiều mảng, mỗi mảng đòi hỏi một phương thức thỏa mãn khác nhau. Tất cả những thay đổi kiểu này đều mang lại cơ hội đổi mới.

Cách đây gần sáu mươi năm khi mới tốt nghiệp phổ thông, tôi được chứng kiến thất bại bất ngờ ngay từ buổi đầu làm việc ở vị trí thực tập trong một doanh nghiệp xuất khẩu lâu năm. Hơn một thế kỷ qua nó liên tục xuất khẩu nhiều loại thiết bị, dụng cụ sang Ấn Độ – khi này còn là thuộc địa của Anh – trong đó bán chạy nhất là một loại khóa rẻ tiền được vận chuyển hàng tháng theo đường thủy. Loại khóa này rất hời hợt, chỉ cần một cây kim là có thể dễ dàng mở nó. Khi thu nhập người dân Ấn Độ tăng lên trong thập niên 1920, doanh số xuất khẩu khóa không những không tăng mà lại đột ngột giảm mạnh. Theo lẽ tự nhiên, doanh nghiệp trên tái thiết kế chiếc khóa sao cho chắc chắn hơn. Mọi chuyện diễn ra khá trơn tru, chi phí thêm vào không lớn trong khi chất lượng được cải thiện đáng kể. Tuy nhiên, không hiểu sao chiếc khóa sau khi đã được cải tiến còn ế ẩm hơn trước. Doanh nghiệp này giải thể sau bốn năm và sự sa sút trong thương vụ xuất khẩu khóa sang Ấn Độ là một nguyên nhân chính.

Lúc bấy giờ có một đối thủ cạnh tranh siêu nhỏ với quy mô chỉ bằng một phần mười doanh nghiệp mà tôi thực tập nhận định. Thất bại bất ngờ của ngành xuất khẩu khóa sang Ấn Độ thực ra xuất phát từ một thay đổi căn bản. Phần lớn người dân Ấn Độ làm nghề nông. Đối với họ, khóa là một biểu tượng thần thánh, sẽ chẳng có tên trộm nào dám mở. Một chiếc khóa quá khó mở nếu không có chìa kiểu như loại mới được dày công tái thiết kế chẳng những không hữu ích mà còn gây phiền toái.

Trong khi đó, số ít những người thuộc tầng lớp trung lưu tại các thành phố lớn lại cần một chiếc khóa thực sự. Mức tiêu thụ khóa trước cải tiến giảm mạnh chính vì nhóm này gia tăng nhanh chóng về số lượng trong thập niên 1920. Mà khóa sau cải tiến thì vẫn chưa làm họ thỏa mãn.

Nhận thấy thị trường đã phân khúc, đối thủ cạnh tranh nghĩ ra biện pháp tách chiếc khóa thành hai dòng sản phẩm riêng biệt: một loại có thể mở mà không cần chìa, bán với giá chỉ bằng hai phần ba khóa cũ nhưng tỷ lệ lợi nhuận gấp đôi; loại thứ hai hết sức chắc chắn, đi kèm với ba chiếc chìa, bán với giá gấp đôi khóa cũ và tỷ lệ lợi nhuận cũng cao hơn nhiều. Cả hai dòng này đều bán chạy. Chỉ sau vẻn vẹn hai năm, kẻ thức thời leo lên trở thành đơn vị xuất khẩu dụng cụ sang Ấn Độ lớn nhất châu Âu. Nó giữ vững vị trí đó trong suốt mười năm tới khi Chiến tranh Thế giới thứ Hai nổ ra, chấm dứt hoàn toàn quan hệ mậu dịch châu Âu – Ấn Độ.

Ngày nay, với sự tiến bộ của công nghệ máy tính và nghiệp vụ nghiên cứu thị trường, với sự hỗ trợ của các cử nhân quản trị kinh doanh, thương trường quả là đã trở nên tinh vi hơn nhiều và chắc hẳn nhiều người sẽ cảm thấy ví dụ vừa rồi quá lỗi thời, chẳng nói lên điều gì. Vì vậy, tôi sẽ kể cho các bạn nghe một câu chuyện khác mới xảy ra gần đây về một ngành thật phức tạp, nhưng bài học rút ra thì hoàn toàn tương đương.

Suy thoái 1973, 1974 xuất hiện đúng vào lúc thế hệ baby boom đầu tiên bước vào tuổi 20, độ tuổi lập gia đình, mua nhà riêng. Khi ấy lạm phát đang vượt khỏi tầm kiểm soát. Mọi thứ đều lên giá và

không có gì lên giá nhanh hơn nhà đất. Lãi suất phải trả nếu sử dụng dịch vụ cho vay mua nhà cũng cao như trên trời. Trước tình hình đó, các nhà thầu xây dựng lớn ở Mỹ thiết kế và tung ra dòng sản phẩm "nhà cơ bản" với đặc trưng: nhỏ hơn, đơn giản hơn, rẻ hơn so với nhà bình thường.

Đúng là nó nhỏ gọn, đơn giản, và hoàn toàn nằm trong khả năng chi trả của những người tìm mua ngôi nhà đầu tiên, nhưng "nhà cơ bản" lại thất bại thảm hại. Nhà thầu cố gắng vớt vát bằng đủ mọi cách: cho vay lãi suất thấp, kéo dài thời hạn trả góp, hạ giá thành sản phẩm. Tất cả đều vô ích, chẳng ai thèm mua "nhà cơ bản".

Phần lớn chủ thầu xây dựng nhà ở phản ứng như mọi doanh nhân sẽ làm khi đối diện với thất bại bất ngờ: họ đổ lỗi cho khách hàng. Duy chỉ có một nhà thầu khi đó quy mô còn rất nhỏ quyết định xem xét lại mọi vấn đề. Đã phát hiện ra rằng có một thay đổi căn bản trong mục đích của các cặp vợ chồng trẻ Mỹ khi mua ngôi nhà đầu tiên. Khác với ông bà, bố mẹ của họ, người Mỹ trẻ giờ đây không hề có ý định ở lâu trong ngôi nhà đầu tiên chứ đừng nói gì đến chuyện sống tới cuối đời trong đó. Vào thập niên 1970, các cặp vợ chồng trẻ nhắm vào không phải một mà là hai "giá trị" riêng biệt khi bỏ tiền ra mua ngôi nhà đầu tiên. Thứ nhất, họ cần một nơi ở tạm. Thứ hai, nó đóng vai trò như một khoản đầu tư để sau vài năm nữa, họ sẽ chuyển đến ngôi nhà lý tưởng rồi định cư lâu dài. Đó là một ngôi nhà to hơn, khang trang hơn, trong một khu dân cư văn minh hơn, với trường học tốt hơn cho con cái. Người Mỹ trẻ hiểu "nhà cơ bản" không phải cái họ muốn cho dù nó có thể là lựa chọn duy nhất trong khả năng tài chính của họ. Họ sợ rằng sau này không bán được "nhà cơ bản" với mức giá kỳ vọng. Sự lo lắng này hoàn toàn có cơ sở. Nói cách khác, "nhà cơ bản" hoàn toàn đi ngược với nhu cầu, mong muốn thiết thực của những người tìm mua ngôi nhà đầu tiên.

Người Mỹ trẻ của năm 1950 thường tự ghép mình vào giai cấp công nhân. Tại các nước phương Tây nói chung, giai cấp công nhân không kỳ vọng thu nhập, mức sống của họ sẽ dần được cải thiện sau khi kết thúc giai đoạn học việc và bước vào công việc chính. Đối với giai cấp công nhân ở hầu hết mọi nơi trên thế giới (trừ một số ngoại lệ, chẳng hạn Nhật Bản), nhiều năm hơn trong nghề chỉ có nghĩa là không lo thất nghiệp chứ chẳng liên quan gì đến thu nhập cao hơn. Giai cấp trung lưu thì khác. Một hộ gia đình trung lưu có quyền kỳ vọng thu nhập, mức sống sẽ tăng đều tới khi người đứng đầu gia đình bước vào độ tuổi 45 hoặc 48. Trong khoảng từ 1950 đến 1975 diễn ra quá trình dịch chuyển sự tự nhận thức về bản thân của người Mỹ trẻ từ giai cấp công nhân sang giai cấp trung lưu. Với tư cách là những người mới gia nhập giai cấp trung lưu, họ đặt kỳ vọng cao lên cả giáo dục, công việc, lẫn mức sống. Đó là nguyên nhân sâu xa dẫn tới sự thay đổi rõ nét trong "giá trị" của ngôi nhà đầu tiên đối với thế hệ người Mỹ trẻ của thập niên 1970.

Nhà thầu quy mô nhỏ chỉ mất một vài buổi trò chuyện cuối tuần với các khách hàng tương lai để nhận ra điều này. Tất cả việc cần làm sau đó chỉ mang tính thủ tục. Bản thân kiến trúc, nội thất của "nhà cơ bản" không cần thiết phải thay đổi ngoại trừ căn bếp được tái thiết kế sao cho rộng rãi hơn. Nhìn chung nó không khác gì dòng sản phẩm ế ẩm ban đầu là mấy. Tuy nhiên thay vì quảng bá "nhà cơ bản" như "ngôi nhà của bạn", chiến lược marketing mới của nhà thầu này gọi nó là "ngôi nhà đầu tiên của bạn" hay "bước đệm cho ngôi nhà lý tưởng của bạn". Nói một cách cụ thể, các cặp vợ chồng trẻ sẽ được chiêm ngưỡng "nhà cơ bản" trước, sau đó là mô hình của cùng ngôi nhà đó nhưng có phần khang trang hơn – ví dụ như thêm phòng tắm, phòng ngủ, tầng hầm. Thậm chí nhà thầu còn chuẩn bị sẵn giấy phép chuyển đổi "nhà cơ bản" thành "nhà vĩnh viễn" từ phía ủy ban thành phố. Chưa hết, nó cam kết mức giá bán lại cao nhất cho ngôi nhà đầu tiên nếu khách hàng chuyển sang ngôi nhà thứ hai trong vòng năm hay bảy năm. "Gần như không có bất cứ rủi ro nào từ chính sách này, " giám đốc nhà thầu giải thích, "các số liệu nhân khẩu học cho thấy, nhu cầu cho 'ngôi nhà đầu tiên' sẽ tăng đều từ nay đến cuối thập niên 1980 hoặc 1990. Tới lúc đó, thế hệ *baby bust* của năm 1961 sẽ bước vào độ tuổi 25 và

bắt đầu lập gia đình."

Trước khi khai thác thành công cơ hội đổi mới đến từ thất bại bất ngờ của "nhà cơ bản", nhà thầu nói trên chỉ hoạt động trong duy nhất một thành phố lớn và chiếm vị trí thứ yếu tại khu vực này. Năm năm sau, nó hoạt động tại bảy thành phố lớn khác và đứng đầu hoặc ít nhất là nắm chắc vị trí thứ hai tại mỗi khu vực như thế. Trong cơn suy thoái ngành xây dựng giai đoạn 1981, 1982, một số nhà thầu lớn nhất Mỹ thậm chí không bán nổi một ngôi nhà nào thì riêng doanh nghiệp này vẫn tiếp tục tăng trưởng. "Chính sách đưa ra mức giá bán lại cao nhất cho 'ngôi nhà đầu tiên' hóa ra hiệu quả hơn tôi nghĩ," nhà sáng lập giải thích. "Những ngôi nhà khách hàng bán lại vẫn còn khá mới mẻ, kiên cố. Chỉ cần sửa sang một chút, chúng có thể được tái sử dụng để bán ra với mức giá cao hơn cho thế hệ mới những người tìm mua 'ngôi nhà đầu tiên' tiếp theo."

Đối mặt với thất bại bất ngờ, ban lãnh đạo – đặc biệt trong các tổ chức quy mô lớn – có xu hướng nhìn lại các số liệu sẵn có và phân tích sâu hơn. Nhưng như câu chuyện xuất khẩu khóa hay "nhà cơ bản" đã cho thấy, đây là một đường lối sai lầm. Thất bại bất ngờ đòi hỏi bạn phải bước ra ngoài, nhìn xung quanh, nghe ngóng, tìm hiểu. Thất bại thường là dấu hiệu dẫn tới cơ hội đổi mới và luôn cần được xem xét nghiêm túc.

Sự kiện bất ngờ có thể không xảy ra ngay tại ngành kinh doanh của bạn mà ở ngành trên hoặc dưới trong dây chuyền sản xuất. McDonald's ra đời chính vì nhà sáng lập Ray Kroc đã tận dụng được thành công bất ngờ từ một trong những khách hàng của ông. Lúc bấy giờ Kroc đang bán máy khuấy sữa cho các quầy hamburger. Kroc để ý, quầy hamburger nọ trong một thị trấn hẻo lánh ở California tiêu thụ số máy khuấy sữa gấp nhiều lần mức mà vị trí và quy mô của nó cho phép. Kroc điều tra và phát hiện, quả nhiên có một người đàn ông luống tuổi đã biến đổi hoàn toàn ngành kinh doanh đồ ăn nhanh bằng cách hệ thống hóa nó. Kroc lập tức mua lại toàn bộ trang thiết bị của người này rồi phát triển thành một tập đoàn trị giá hàng tỷ đô-la như chúng ta thấy ngày nay.

Thất bại hay thành công bất ngờ của đối thủ cạnh tranh cũng quan trọng không kém. Chúng đều phải được xem xét nghiêm túc như dấu hiệu dẫn tới cơ hội đổi mới. Chỉ ngồi lại phân tích thôi chưa đủ. Phải bước ra ngoài để điều tra thực tế.

Đổi mới là một hoạt động có tổ chức, có hệ thống. Nó không chỉ đòi hỏi tư duy của bạn phải chặt chẽ mà còn đòi hỏi các giác quan của bạn phải nhạy bén. Hiển nhiên mọi thứ mà những người đang muốn đổi mới nghe ngóng, tìm hiểu được cần phải trải qua phân tích. Trực giác là cần thiết nhưng chưa đủ. Mà nếu trực giác có nghĩa là những gì bạn cảm thấy thì nó hoàn toàn vô nghĩa. Người ta có xu hướng cảm thấy những gì người ta muốn. Nhưng dù bạn phân tích tỉ mỉ tới đâu, dù bạn không bỏ sót một khâu nào trong quy trình kiểm-tra-thí điểm-đánh giá đến thế nào tất cả vẫn sẽ vô nghĩa nếu chúng không dựa trên việc tìm kiếm thay đổi, nắm bắt cơ hội, phát hiện ra sự chênh lệch giữa thực tế mới và cái mà hầu hết mọi người đều cho là thực tế. Nói cách khác, người đổi mới phải sẵn sàng tuyên bố: "Hiện tôi chưa có đủ dữ kiện để phân tích, nhưng tôi sẽ thu thập. Tôi sẽ ra ngoài, tìm hiểu, hỏi han, nghe ngóng."

Chính vì yếu tố bất ngờ luôn có xu hướng mâu thuẫn với thực tế chủ quan nên nó mới mang lại nhiều cơ hội đổi mới đến thế.

Thậm chí người khởi nghiệp không cần biết tại sao thực tế khách quan thay đổi. Trong hai trường hợp kể trên, không quá khó để hiểu chuyện gì đã xảy ra và nguyên nhân tại sao. Nhưng nhiều khi chúng ta chỉ biết chuyện gì đang diễn ra mà không hiểu nổi tại sao. Không quan trọng, chúng ta vẫn có thể đổi mới thành công.

Sau đây là một ví dụ.

Thất bại của dòng xe Edsel năm 1957 gần như đã đi vào văn hóa người Mỹ. Hầu hết người Mỹ dù sinh sau năm 1957 cũng sẽ được nghe câu chuyện này từ thế hệ ông bà, cha mẹ. Và người Mỹ thường nói với nhau, Edsel quả là một vụ làm ăn quá cẩu thả của Ford.

Điều này hoàn toàn sai thực tế. Hiếm có sản phẩm nào được thiết kế tỉ mỉ, giới thiệu cẩn thận, tiếp thị tinh vi như dòng xe Edsel. Edsel là bước cuối cùng của chiến dịch được lên kế hoạch kỹ lưỡng nhất trong lịch sử kinh doanh Mỹ. Chiến dịch này kéo dài mười năm, bắt đầu sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Nó đã chuyển hóa Ford Motor Company từ một doanh nghiệp ọp ẹp sắp phá sản thành một đối thủ cạnh tranh hung hãn. Sau chiến dịch, Ford chiếm vị trí thứ hai tại Mỹ và vài năm sau, Ford được coi là ứng cử viên sáng giá cho vị trí số một tại thị trường châu Âu khi đó đang tăng trưởng mạnh mẽ.

Tới năm 1957, quá trình chỉnh đốn, phục hồi đã đạt được những thành tựu nhất định. Ford cạnh tranh hăng hái trên nhiều mặt trận của thị trường ô tô Mỹ với các thương hiệu: dòng "cơ bản" Ford, dòng "dưới trung lưu" Mercury, và dòng "thượng lưu" Continental. Edsel được thiết kế để lấp vào phân khúc thị trường duy nhất còn lại, phân khúc "trên trung lưu", nơi đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Ford, General Motors, đang hoành hành với các dòng Buick và Oldsmobile. "Trên trung lưu" là một mảnh đất đầy tiềm năng không chỉ vì phân khúc này tăng trưởng nhanh nhất thị trường ô tô trong giai đoạn sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, mà còn bởi vì tại đây hãng sản xuất ô tô lớn thứ ba, Chrysler, chưa có thương hiệu đáng gờm nào.

Ford nỗ lực hết mình trong công cuộc lên kế hoạch và thiết kế dòng Edsel. Ford gửi gắm trong Edsel những thông tin quý giá nhất từ quá trình nghiên cứu thị trường. Kiểu dáng, phong cách của Edsel dựa trên sự tìm hiểu tỉ mỉ sở thích của người tiêu dùng. Ford cũng áp dụng những tiêu chuẩn hàng đầu trong việc kiểm tra chất lượng đối với Edsel.

Thế nhưng Edsel ngay lập tức thất bại thảm hại.

Nhưng hơn cả là phản ứng của Ford Motor Company sau đó. Thay vì đổ lỗi cho khách hàng, Ford nhận định, hẳn phải có một điều gì đó đang diễn ra và nó mâu thuẫn với nhận thức chủ quan về thái độ khách hàng của tất cả mọi người trong ngành công nghiệp ô tô về thái độ khách hàng.

Có thể nói kết quả điều tra của Ford là đổi mới quan trọng nhất trong ngành công nghiệp ô tô Mỹ kể từ thập niên 1920, khi Alfred P. Sloan chia thị trường Mỹ theo địa vị kinh tế xã hội thành các phân khúc: "hạ lưu", "dưới trung lưu", "trên trung lưu", "thượng lưu", và qua đó sáng lập General Motors Company. Kết quả điều tra cho thấy, một phân khúc khác đang dấy lên mà ngày nay chúng ta gọi là "phân khúc theo phong cách sống". Ford phân tích, cho dù không thay thế hoàn toàn sự phân khúc thị trường theo địa vị kinh tế xã hội thì ít nhất sự phân khúc mới này cũng sẽ tồn tại song song. Và Ford không lãng phí nhiều thời gian sau thất bại của Edsel để tung ra thương hiệu Thunderbird, dòng xe thành công nhất lịch sử Mỹ kể từ năm 1908 khi Henry Ford giới thiệu Model T. Chỉ với Thunderbird, Ford mới được công nhận như một hãng sản xuất ô tô độc lập chứ không phải chỉ là kẻ suốt ngày chạy theo bắt chước ông anh cả GM như trước.

Tới tận thời điểm này, chúng ta vẫn chưa hiểu rõ nguyên nhân tại sao sự thay đổi này diễn ra. Chúng ta chỉ biết chắc chắn rằng nó bắt đầu từ rất lâu trước khi xuất hiện các sự kiện thường được sử dụng để giải thích cho nó, chẳng hạn sự dịch chuyển trung tâm của lực hút nhân khẩu học sang lứa tuổi teen trong giai đoạn *baby boom*, sự bùng nổ giáo dục sau đại học, hay sự thay đổi trong tập tục giới tính. Chúng ta thậm chí không định nghĩa nổi thế nào là "phong cách sống". Mọi nỗ lực định nghĩa trước đó đều không hiệu quả. Tất cả những gì chúng ta biết là một cái gì đó đã xảy ra.

Nhưng như vậy là quá đủ để chuyển hóa yếu tố bất ngờ, dù thành công hay thất bại, thành một cơ hội

đổi mới hiệu quả, có mục đích.

III. Sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài

Từ đầu tới giờ chúng ta vẫn thảo luận yếu tố bất ngờ như thể nó buộc phải diễn ra trong ngành. Trên thực tế, sự kiện bên ngoài – những sự kiện không được ghi lại những lượng thông tin chuyển đến ban quản lý – cũng quan trọng không kém. Thậm chí chúng thường quan trọng hơn cả sự kiện trong ngành.

Dưới đây là một số ví dụ tiêu biểu về các sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài và phương pháp khai thác chúng như những cơ hội đổi mới.

Trước hết hãy nói về IBM và máy tính cá nhân (PC).

Ở IBM, ban lãnh đạo và các kỹ sư thường bất đồng quan điểm. Nhưng có một điểm tất cả mọi người đều đồng tình cho tới tận những năm 1970 đó là: tương lai thuộc về mainframe (máy tính lớn), với bộ nhớ ngày càng dồi dào, bộ vi xử lý ngày càng tinh vi. Bất cứ ai tại IBM đều có thể chứng minh một cách thuyết phục rằng, ngoại trừ mainframe, tất cả đều là quá đắt đỏ, quá khó hiểu, quá giới hạn về bộ nhớ cũng như tốc độ ứng dụng. Và thế là IBM tập trung toàn bộ nỗ lực, tài nguyên của mình nhằm giữ vững vị trí dẫn đầu thị trường mainframe.

Sau đó, vào khoảng năm 1975, 1976, trước sự ngỡ ngàng của tất cả mọi người, những đứa trẻ mới 10, 11 tuổi bắt đầu chơi trò chơi trên máy tính. Chưa hết, bố mẹ chúng cũng muốn một chiếc máy tính cá nhân hoặc máy tính văn phòng cho riêng mình dù cái họ muốn sẽ có ít khả năng hơn so với dòng mainframe yếu nhất tại thời điểm đó. Tất cả những tai họa khủng khiếp mà IBM tiên đoán thực sự đã xảy ra. Máy tính cá nhân đắt hơn nhiều so với một "thiết bị đầu cuối" trong khi cả bộ nhớ và tốc độ thực thi đều giới hạn hơn. Chưa kể số loại máy tính cá nhân và phần mềm viết cho chúng vừa quá nhiều vừa không tương thích với nhau. Kết quả của nó là một ngành kinh doanh cực kỳ hỗn loạn với dịch vụ lắp đặt, sửa chữa vẫn còn lóng ngóng. Nhưng dường như tất cả đều không làm nản lòng người tiêu dùng. Chỉ trong năm năm từ 1979 đến 1984, thị trường máy tính cá nhân ở Mỹ đã đạt doanh số hàng năm là 15 đến 16 tỷ đô-la, điều mà mainframe phải mất đến ba mươi năm mới làm được.

Thay vì cho qua sự kiện khó ưa này, IBM thiết lập các nhóm phát triển máy tính cá nhân cạnh tranh lẫn nhau trong công ty ngay từ năm 1977 khi tổng doanh số toàn cầu của máy tính cá nhân mới chỉ ở mức 200 triệu đô-la (doanh số toàn cầu năm 1977 của mainframe là 7 tỷ đô-la). Dòng máy tính cá nhân đầu tiên của IBM xuất hiện đúng vào lúc thị trường bùng nổ năm 1980. Ba năm sau, IBM trở thành hãng sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu thế giới. Vị trí của IBM trên thị trường máy tính cá nhân và thị trường mainframe gần như tương đương. Cũng trong năm 1983, IBM tung ra "Peanut", dòng "máy tính tại gia" (home computer) siêu nhỏ đầu tiên.

Khi thảo luận tất cả những chuyện này với người của IBM, tôi luôn hỏi cùng một câu: "Tại sao IBM, chứ không phải một doanh nghiệp khác, tận dụng được thay đổi này trong khi các bạn cho rằng nó không thể xảy ra?" Và tôi luôn nhận được cùng một câu trả lời: "Chính vì chúng tôi nghĩ rằng nó không thể xảy ra nên khi nó xảy ra, chúng tôi thực sự bị sốc. Trong chốc lát, tất cả những gì chúng tôi cho là đúng đều bị bóp méo thậm tệ. Chúng tôi buộc phải ra ngoài, tổ chức lại bản thân để chớp lấy thời cơ mà cú sốc này đem lại."

Ví dụ thứ hai ít đặc biệt hơn nhiều nhưng không nên vì thế mà xem nhẹ nó so với câu chuyện IBM.

Người Mỹ chưa bao giờ có thói quen mua sách, một phần vì nơi đâu cũng đầy rẫy những thư viện công cộng cho bạn đọc miễn phí. Khi ti vi xuất hiện vào đầu thập niên 1950, quỹ thời gian đọc sách của người Mỹ càng bị xâm phạm. Học sinh phổ thông, sinh viên đại học vốn là những người đọc sách nhiều nhất nay trở thành những người đón nhận chiếc vô tuyến sớm nhất. Ai cũng nghĩ doanh số bán sách hẳn phải sụt giảm thậm tệ. Các nhà xuất bản sách đua nhau đa dạng hóa sang các sản phẩm mang

tính "truyền thông công nghệ cao", ví dụ phim ảnh mang tính giáo dục, phần mềm máy tính, nhưng không mấy thành công. Thực tế cho thấy, vì một lý do nào đó, doanh số bán sách tại Mỹ đã tăng vùn vụt kể từ khi ti vi xuất hiện. Con số này tăng trưởng nhanh gấp mấy lần so với mọi dự báo, dù dựa trên thu nhập hộ gia đình, số người "đang ở độ tuổi đọc sách", hay ngay cả khi tính thêm số người học cao.

Không ai hiểu nổi tại sao điều này xảy ra. Thậm chí chẳng ai biết chính xác cái gì đang diễn ra. Số lượng sách mỗi gia đình Mỹ sở hữu không hề cao hơn trước. Vậy thì những cuốn sách này ở đâu mà ra? Không ai biết. Nhưng điều đó không ảnh hưởng đến thực tế, số sách bán ra cũng như số tiền người Mỹ bỏ ra để mua sách đang ngày một gia tăng.

Hiển nhiên các nhà xuất bản và hiệu sách phải biết doanh số bán sách đang tăng lên. Tuy nhiên, họ chần chừ không phản ứng. Đơn vị duy nhất khai thác sự kiện bất ngờ này lại là một số hãng bán lẻ, ví dụ các chuỗi cửa hàng bách hóa ở Minneapolis hay Los Angeles. Mặc dù chẳng liên quan gì đến sách nhưng họ hiểu rõ ngành kinh doanh bán lẻ. Họ mở ra các hiệu sách mới tương đối khác biệt so với các hiệu sách trước đó ở Mỹ. Về cơ bản, chúng đơn giản là một loại siêu thị. Trong các hiệu sách kiểu mới, sách không có vị trí hàn lâm như trước mà đơn thuần chỉ là "một loại hàng bán chạy". Đầu sách nào bán chạy hơn sẽ được ưu ái hơn sao cho doanh số trên mỗi đơn vị diện tích giá sách được tối ưu. Hiệu sách kiểu mới thường nằm trong trung tâm mua sắm. Chúng sẵn sàng trả giá cho thuê cắt cổ để thu được số người ra vào nhiều nhất, bất chấp tất cả mọi người trong ngành kinh doanh sách đều thống nhất, hiệu sách nhất thiết phải nằm ở vị trí với giá cho thuê thấp, tốt hơn hết là gần một trường đại học nào đó. Thông thường bản thân ông chủ các hiệu sách cũng rất yêu văn chương và họ thường cố gắng tuyển những người "yêu sách". Ngược lại nhà quản lý trong các hiệu sách kiểu mới thường là những người trước kia làm nghề bán mỹ phẩm. Có một câu nói đùa thế này giữa những người bán hàng với nhau: nếu anh có hứng thú với bất kể thứ gì trên một cuốn sách ngoài nhãn ghi giá thì chắc chắn anh sẽ bị loại ngay từ vòng đầu khi thi tuyển vào vị trí bán hàng.

Suốt mười năm từ đó tới nay, các chuỗi hiệu sách kiểu mới luôn là một trong những bộ phận tăng trưởng nhanh nhất trong ngành kinh doanh bán lẻ Mỹ nói riêng, một trong những ngành kinh doanh mới tăng trưởng nhanh nhất nước này nói chung.

Trong cả hai trường hợp kể trên, người đổi mới đều khai thác được sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài mà không cần đa dạng hóa.

IBM vẫn là một công ty máy tính. Các hiệu sách kiểu mới đơn giản chỉ là một loại cửa hàng bán lẻ nằm trong trung tâm mua sắm như bao cửa hàng bán lẻ khác.

Điều kiện trước nhất để khai thác thành công cơ hội đổi mới từ sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài là nó phải phù hợp với kiến thức và kỹ năng chuyên môn của bạn về ngành kinh doanh mà bạn đang tham gia. Cơn sốt về sách cũng lôi kéo nhiều doanh nghiệp khác, bao gồm một số doanh nghiệp lớn, nhảy vào mà không được trang bị kỹ năng bán lẻ. Những kẻ liều mạng kiểu này đã phải chịu thất bại thảm hại.

Sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài là cơ hội để người đổi mới áp dụng kỹ năng sẵn có vào một khu vực ứng dụng mới, nhưng sự áp dụng này không được phép thay đổi bản chất ngành kinh doanh hiện tại của người đổi mới. Nó giống một sự mở rộng hơn là đa dạng hóa. Thế nhưng như các ví dụ trên cho thấy, nó vẫn đòi hỏi bạn phải đổi mới trong sản phẩm và thường cả trong dịch vụ cũng như kênh phân phối.

Điểm đáng lưu ý thứ hai trong các ví dụ này là chúng đều nói về các doanh nghiệp lớn. Trước hết vì nhiều lý do, dẫn chứng trong sách quản lý thường là về các doanh nghiệp lớn. Cuốn sách này không ngoại lệ. Có thể dễ dàng tìm thấy dữ kiện về các doanh nghiệp lớn trong các văn bản được công bố

rộng rãi. Sách báo, tạp chí cũng chủ yếu đề cập đến các doanh nghiệp lớn. Trong khi đó, dữ kiện về các doanh nghiệp nhỏ vừa khó tìm vừa không được phép công khai thảo luận.

Khai thác sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài có vẻ là một kiểu đổi mới đặc biệt phù hợp với tổ chức quy mô lớn. Tôi chỉ biết một vài công ty nhỏ khai thác thành công sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài. Tôi có tham khảo ý kiến của nhiều nhà nghiên cứu đổi mới và khởi nghiệp khác nhưng họ cũng không biết gì hơn. Đây có thể chỉ là sự trùng hợp ngẫu nhiên nhưng tôi nghiêng về giả thiết: tổ chức quy mô lớn dễ nhìn thấy "bức tranh tổng quát" hơn tổ chức mới quy mô nhỏ.

Chẳng hạn ở Mỹ, chỉ có các hãng bán lẻ lớn mới có thói quen nhìn vào các con số cho thấy người tiêu dùng đang bỏ tiền ra mua mặt hàng bán lẻ nào, ở đâu, như thế nào. Cũng chỉ có họ mới biết mọi vị trí trong các trung tâm mua sắm và làm thế nào để có được một vị trí tốt. Làm sao một công ty nhỏ có thể tập hợp được bốn nhóm bao gồm toàn những nhà thiết kế, kỹ sư hàng đầu để tạo ra dòng sản phẩm mới như IBM đã làm? Trong một khu vực thay đổi nhanh đến chóng mặt như công nghệ cao, các công ty nhỏ luôn phải đau đầu vì không có đủ chuyên gia cho công việc hiện tại chứ đừng nói gì đến một vụ mở rộng mới.

Có thể đặt ra giả thiết: (1) Sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài chính là nguồn gốc đổi mới đem lại cơ hội lớn nhất với ít rủi ro nhất cho khối tổ chức lớn; (2) Nó là nguồn gốc đặc biệt thích hợp đối với khối tổ chức lớn; (3) Nó là nơi mà kỹ năng chuyên môn đóng vai trò quan trọng nhất bởi lẽ người đổi mới huy động tài nguyên càng nhanh, thành quả thu được càng lớn.

Nhưng hai ví dụ kể trên cũng cho thấy, chỉ quy mô lớn và có tên tuổi thôi chưa đủ. Một tổ chức quy mô lớn chưa chắc đã nhận ra sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài. Việc tái tổ chức để khai thác cơ hội mở ra cũng không hề đơn giản. Đối thủ cạnh tranh của IBM ở Mỹ đều là các ông lớn với doanh số lên tới hàng tỷ đô-la nhưng vì quá bận rộn trong cuộc đua với IBM, nên đã không khai thác máy tính cá nhân. Và không một chuỗi hiệu sách lớn nào tại Mỹ khi đó, chẳng hạn Brentano ở New York, khai thác thị trường sách mới.

Sự kiện bất ngờ diễn ra bên ngoài xuất hiện thường xuyên và luôn đem lại nhiều hứa hẹn, đặc biệt cho các tổ chức quy mô lớn. Nhưng những cơ hội kiểu này đòi hỏi nhiều điều hơn chứ không đơn thuần là may mắn và trực giác. Chúng đòi hỏi người đổi mới phải tìm ra chiến lược khai thác hợp lý và tái tổ chức doanh nghiệp theo hướng đó.

4. Nguồn gốc: Yếu tố mâu thuẫn

Yếu tố mâu thuẫn là sự bất đồng giữa thực tế khách quan và thực tế chủ quan, giữa những gì đang diễn ra và những gì tất cả mọi người đều cho là đang diễn ra. Chúng ta thường không giải thích được tại sao yếu tố mâu thuẫn xuất hiện nhưng ít nhất chúng ta cũng biết nó luôn là dấu hiệu của một cơ hội đổi mới nào đó. Theo ngôn ngữ địa chất học, yếu tố mâu thuẫn tiềm ẩn một "khuyết điểm". Khuyết điểm này kêu gọi đổi mới. Nó tạo ra một sự không ổn định trong cơ cấu kinh tế xã hội mà ở đó chỉ một cú hích nhỏ có thể dịch chuyển một khối lượng lớn và sắp xếp lại cấu hình kinh tế xã hội hiện hành. Tuy nhiên yếu tố mâu thuẫn thường không có mặt trong các con số được gửi tới cho ban lãnh đạo xem xét, xử lý. Chúng thiên về chất hơn là về lượng.

Giống như sự kiện bất ngờ, dù thành công hay thất bại, yếu tố mâu thuẫn là dấu hiệu cho thấy một thay đổi đã xảy ra hoặc sẽ xảy ra nếu người đổi mới chủ ý tác động. Giống như những thay đổi được báo hiệu bởi sự kiện bất ngờ, những thay đổi mà yếu tố mâu thuẫn báo hiệu là những thay đổi bên trong một ngành công nghiệp, thị trường, quy trình nhất định. Do vậy, yếu tố mâu thuẫn luôn hiện hữu ngay trước mắt người bên trong hoặc kế bên ngành công nghiệp, thị trường, quy trình đó. Nhưng nó luôn bị người trong cuộc bỏ qua. Họ có quá nhiều định kiến về khu vực của mình và thường không tỉnh táo trước những tiến bộ mới.

Một số loại yếu tố mâu thuẫn như sau:

• Yếu tố mâu thuẫn trong thực tế kinh tế của một ngành công nghiệp, khu vực dịch vụ công.

• Yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan của một ngành công nghiệp, khu vực dịch vụ công và thực tế chủ quan về nó.

• Yếu tố mâu thuẫn giữa nỗ lực của một ngành công nghiệp, khu vực dịch vụ công và giá trị, kỳ vọng thực của người tiêu dùng.

• Yếu tố mâu thuẫn trong nhịp điệu, tính logic của một quy trình trong ngành công nghiệp, khu vực dịch vụ công.

I. Thực tế kinh tế mâu thuẫn

Nếu nhu cầu đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó tăng trưởng đều đặn, hiệu quả kinh tế của sản phẩm hoặc dịch vụ này hẳn phải tiến bộ theo. Và cũng không quá khó để sinh lời trong một ngành công nghiệp mà nhu cầu đang ổn định lại tiếp tục gia tăng. Khi hiệu quả kinh tế và khả năng sinh lời trong một ngành công nghiệp như thế không đạt được mức kỳ vọng, nghĩa là đã có một yếu tố mâu thuẫn trong thực tế kinh tế.

Yếu tố mâu thuẫn này thường mang tính vĩ mô, liên quan tới toàn bộ một ngành công nghiệp hoặc khu vực dịch vụ nào đó. Tuy nhiên, cơ hội đổi mới mà nó mở ra lại thường thân thiện hơn đối với các tổ chức, quy trình, dịch vụ mới với quy mô nhỏ và độ tập trung cao. Thông thường, người đổi mới nào khai thác thành công cơ hội này sẽ được phép tận hưởng thành quả trong một thời gian dài cho tới khi các tổ chức đang tồn tại tỉnh giấc. Các tổ chức đang tồn tại thường mải mê lấp đầy khoảng cách giữa nhu cầu đang gia tăng và kết quả không được như mong muốn tới mức không thèm để tâm khi một ai đó đang làm một điều gì đó khác biệt có khả năng khai thác được nhu cầu của khách hàng.

Đôi khi, chúng ta biết rõ tại sao nhu cầu gia tăng không đem lại hiệu quả kinh tế tốt hơn nhưng nhiều khi không hiểu nổi chuyện gì đang diễn ra. Dù sao người đổi mới cũng không nhất thiết phải tìm hiểu xem tại sao mọi thứ không diễn ra như nó phải thế. Thay vào đó anh ta nên tự hỏi: "Có thể làm gì để khai thác được mâu thuẫn này? Làm sao để chuyển hóa mâu thuẫn đó thành cơ hội?" Thực tế, kinh tế mâu thuẫn luôn kêu gọi người đổi mới hành động. Đôi khi, việc nên làm tương đối dễ thấy cho dù bản thân vấn đề có thể rất khó hiểu. Ngược lại, cũng có khi chúng ta hiểu vấn đề một cách sâu sắc nhưng lại không biết nên xử lý thế nào.

"Nhà máy thép mini" là một ví dụ tiêu biểu cho thấy cách khai thác cơ hội đổi mới từ yếu tố mâu thuẫn.

Suốt năm mươi năm kể từ khi Chiến tranh Thế giới thứ Nhất kết thúc, nhà máy thép tích hợp lớn tại các nước phát triển luôn luôn ở trong tình trạng ì ạch, mặc dù nhu cầu cho thép vẫn tăng trưởng đều đặn, ít nhất cho tới năm 1973.

Người ta đã tìm hiểu ra căn nguyên của yếu tố mâu thuẫn này từ khá lâu. Trong nhà máy thép tích hợp lớn, chi phí sản xuất mỗi đơn vị đầu ra nhằm thỏa mãn một đơn vị nhu cầu mới là tương đối tốn kém, không chỉ về vốn mà còn về sức chứa. Do đó, mỗi lần bành trướng của nhà máy thép tích hợp lớn chỉ đem lại một tỷ lệ sử dụng hữu hiệu thấp trong vài năm, tới khi nhu cầu đạt đến ngưỡng sức chứa mới. Trừ trong thời chiến, nhu cầu luôn tăng đều từng bước chậm rãi. Nếu nhà máy thép tích hợp lớn lựa chọn không bành trướng ngay cả khi nhu cầu đã vượt qua ngưỡng mới, nó có thể sẽ để mất vĩnh viễn thị phần vào tay kẻ khác. Không ai muốn chấp nhận rủi ro này. Kết quả là ngành công nghiệp sản xuất thép chỉ có khả năng sinh lời trong một vài năm ngắn ngủi, từ lúc các nhà máy thép tích hợp lớn bắt đầu xây thêm sức chứa tới khi toàn bộ số sức chứa mới này được sử dụng triệt để.

Quy trình sản xuất thép tích hợp được phát minh ra từ những năm 1870. Về cơ bản, nó rất thiếu tính kinh tế, một thực trạng người ta đã biết từ nhiều năm trước. Quy trình cố gắng thách thức các định luật vật lý và điều đó đồng nghĩa với việc vi phạm các định luật kinh tế. Không có hoạt động vật lý nào vất vả hơn sinh nhiệt, dù nóng hay lạnh, trừ phi trọng lực và quán tính không tồn tại. Quy trình sinh nhiệt cần đến bốn lần, chỉ để sau đó cần mẫn làm nguội trở lại. Và nó thường xuyên phải nâng khối lượng lớn vật nóng rồi chuyển chúng đi trong một khoảng cách không nhỏ.

Rõ ràng một sự đổi mới có khả năng xoa dịu những bất cập tồn đọng trong quy trình này sẽ giúp hạ thấp đáng kể chi phí sản xuất thép. Đây chính xác là mục tiêu của nhà máy thép mini. Nhà máy thép mini không hề nhỏ bé như cái tên của nó khơi gợi – một nhà máy thép mini với quy mô kinh tế tối thiểu

có doanh số tầm 100 triệu đô-la, tức là vào khoảng một phần mười tới một phần sáu quy mô kinh tế tối thiểu của một nhà máy thép tích hợp. Xét về tính kinh tế, nhà máy thép mini rất phù hợp với đặc thù của thị trường thép: nhu cầu luôn tăng nhưng theo từng bước chậm rãi. Nhà máy thép mini chỉ sinh nhiệt đúng một lần duy nhất, sau đó thay vì làm nguội, nó tái sử dụng trong các khâu còn lại của quy trình. Nó bắt đầu với thép phế thay vì quặng sắt và chỉ tập trung vào một dòng sản phẩm đầu cuối nhất định, chẳng hạn tấm thép, cây thép. Trong khi nhà máy thép tích hợp đòi hỏi gắt gao về nhân công thì nhà máy thép mini có thể được tự động hóa tương đối. Kết quả là chi phí sản xuất thép trong nhà máy thép mini thấp hơn một nửa so với nhà máy thép tích hợp.

Chính phủ, công đoàn, và đặc biệt là các nhà máy thép tích hợp chưa bao giờ ủng hộ nhà máy thép mini. Bất chấp tất cả, nhà máy thép mini cứ ngày một lớn mạnh.

Yếu tố mâu thuẫn trong ngành thép xảy ra giữa thực tế kinh tế của nhu cầu và thực tế kinh tế của quy trình. Ngành giấy cũng tồn tại một yếu tố mâu thuẫn tương tự, chỉ có điều trong trường hợp này, người ta không biết phải làm thế nào để chuyển hóa nó thành cơ hội đổi mới.

Một mục tiêu kinh tế mà chính phủ tất cả các quốc gia trên thế giới đều đồng thuận, đó là đẩy mạnh nhu cầu giấy. Nhưng bất chấp những nỗ lực không ngừng nghỉ của chính phủ tất cả các nước phát triển và phần lớn các nước đang phát triển, nỗi buồn ngành giấy vẫn chưa được xoa dịu. Cứ ba năm "lợi nhuận kỷ lục" là lại đến năm năm "năng lực sản xuất dư thừa" đi kèm với lỗ nặng. Chúng ta chưa tìm được một phép màu kiểu như "nhà máy thép mini" cho ngành giấy. Từ cách đây 80 hay 90 năm, các nhà khoa học đã đề xuất, chỉ cần tìm được một loại chất làm mềm dẻo thích hợp là có thể chuyển hóa sợi gỗ thành một loại polyme, qua đó nghề làm giấy sẽ được cải tiến từ một quy trình cơ học rất lãng phí thành một quy trình hóa học có hiệu suất cao. Quả thật cách đây gần 100 năm với quy trình tơ nhân tạo, người ta đã chế biến được sợi dệt từ bột gỗ. Thế nhưng bất chấp mọi nỗ lực nghiên cứu, vẫn chưa ai tìm được giải pháp tương tự cho việc làm giấy.

Như vậy, không phải thực tế kinh tế mâu thuẫn nào cũng mời chào người đổi mới. Giải pháp đổi mới cho thực tế kinh tế mâu thuẫn phải nằm trong phạm vi hiểu biết hiện hành và chỉ sử dụng các tài nguyên sẵn có. Nếu thực tế kinh tế mâu thuẫn đòi hỏi kiến thức mới, ta nói nó chưa đủ độ chín để người đổi mới gặt hái.

Trong các khu vực dịch vụ công cũng tồn tại một số thực tế kinh tế mâu thuẫn trọng yếu. Trước hết hãy nói về vấn đề chăm sóc sức khỏe tại các nước phát triển.

Năm 1929, việc chăm sóc sức khỏe vẫn còn chiếm một tỷ lệ khiêm tốn trong chi tiêu tiêu dùng ở tất cả các nước phát triển, chưa tới 1% tổng sản phẩm quốc dân (GNP). Vậy mà sau đó nửa thế kỷ, vấn đề chăm sóc sức khỏe ở các nước phát triển, đặc biệt là bệnh viện, chiếm từ 7 đến 11% những mức GNP cao hơn trước rất nhiều. Trong khi đó hiệu quả kinh tế của chăm sóc sức khỏe thì lại đi xuống thay vì đi lên. Chi phí tăng nhanh hơn dịch vụ từ ba đến bốn lần. Dự kiến trong năm mươi năm tiếp theo, nhu cầu sẽ ngày một cấp thiết với việc số người già ở các nước phát triển luôn gia tăng ổn định. Như vậy chi phí cho chăm sóc sức khỏe sẽ còn là một bài toán đau đầu tại các quốc gia này.

Tuy không ai giải thích được hiện tượng này nhưng điều đó không quan trọng, Anh và Mỹ vẫn đổi mới thành công bằng những chính sách tương đối đơn giản, hướng tới và tập trung vào một số mục tiêu cụ thể. Những đổi mới này có vẻ chẳng liên quan gì đến nhau, đơn thuần chỉ vì Anh và Mỹ vận hành theo những hệ thống rất khác nhau. Nhưng có một điểm chung là chúng đều đánh vào chỗ yếu trong hệ thống y tế ở mỗi quốc gia để chuyển hóa nó thành cơ hội.

Câu trả lời của Anh là bảo hiểm y tế tư nhân. Tới nay, bảo hiểm y tế tư nhân đã trở thành hình thức trợ cấp nhân viên thịnh hành nhất và vẫn đang ngày một phổ biến hơn. Để giảm chi phí cho vấn đề

chăm sóc sức khỏe, Anh áp dụng chính sách "chọn lọc", trong đó các loại ốm đau thường xuyên và bệnh tật hiểm nghèo sẽ được điều trị ngay lập tức, nhưng tất cả các dịch vụ y tế còn lại, đặc biệt là phẫu thuật không bắt buộc, sẽ phải chờ tới hàng năm trời (ví dụ, phẫu thuật hông do viêm khớp). Bảo hiểm y tế tư nhân cho phép người ta không phải chờ đợi và nhanh chóng nhận được sự chăm sóc của chuyên gia trong những trường hợp kiểu này.

Hệ thống y tế Mỹ lại đi theo một hướng khác. Nó cố gắng thỏa mãn mọi nhu cầu về chăm sóc sức khỏe của người dân bất kể chi phí có tốn kém đến đâu. Chuyện chi phí phải trả tại các bệnh viện Mỹ bùng nổ là điều không tránh khỏi. Điều này gợi ra một cơ hội đổi mới khác, "giản lược hóa", trong đó cơ sở chăm sóc sức khỏe bên ngoài sẽ thay thế bệnh viện trong một loạt dịch vụ y tế không cần đến những trang thiết bị đắt đỏ như máy quét cơ thể hay máy chụp X-quang (cho việc điều trị ung thư), phòng thí nghiệm y học hiện đại, cơ quan phục hồi nhân phẩm. Cơ sở y tế kiểu mới thường nhỏ gọn và chuyên biệt, chẳng hạn khu sản khoa tự do cho mẹ và trẻ sơ sinh, phòng mổ ngoại trú cho các ca phẫu thuật không bắt buộc người bệnh phải nằm lại để được chăm sóc sau khi mổ, trung tâm tâm thần học, trung tâm lão khoa…

Cơ sở y tế kiểu mới không hoàn toàn thay thế bệnh viện. Trên thực tế chúng giúp tái định hình bệnh viện Mỹ để đáp ứng một vai trò tập trung hơn, tương tự như bệnh viện Anh: chuyên phục vụ các ca cấp cứu khẩn cấp, bệnh hiểm nghèo, bệnh cấp tính đòi hỏi tiện nghi y học tinh vi. Để chuyển hóa yếu tố mâu thuẫn trong ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe (nhu cầu ngày một tăng mà hiệu quả kinh tế thì ngày một giảm) thành cơ hội đổi mới, về bản chất, cả Anh và Mỹ đều lựa chọn san sẻ gánh nặng sang khu vực doanh nghiệp sinh lời.

Trên đây là một số ví dụ trong các ngành công nghiệp, dịch vụ công trọng yếu. Một mặt, những dẫn chứng như vậy thường dễ tìm, dễ hiểu, và có sức thuyết phục hơn. Mặt khác, chúng cho thấy cơ hội đổi mới từ thực tế kinh tế mâu thuẫn có thể lớn đến mức nào. Những người trong ngành luôn nhận thức rõ về sự tồn tại của khuyết điểm nhưng họ gần như tự ép buộc mình phải quên nó đi và cố gắng che lấp bằng những biện pháp chắp vá tạm bợ, nhất thời. Tâm lý này khiến họ trở nên chủ quan. Họ xem thường người đổi mới hoặc thậm chí không nhận ra sự xuất hiện của người đổi mới. Tới khi thị phần bị xâm phạm nghiêm trọng thì tất cả đã quá muộn.

II. Yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan và thực tế chủ quan

Khi những giả thiết người ta đặt ra về một ngành công nghiệp, dịch vụ công nào đó sai lệch so với thực tế, người trong cuộc có xu hướng tập trung nỗ lực, tài nguyên của mình vào nơi mà kết quả vốn không tồn tại. Từ đó, yếu tố mâu thuẫn nảy sinh giữa thực tế và biểu hiện. Yếu tố mâu thuẫn này một lần nữa mang theo cơ hội đổi mới cho bất cứ ai nhận ra và khai thác nó.

Một ví dụ đơn giản là con tàu chở hàng tạp hóa vượt đại dương, xương sống của mậu dịch thương mại thế giới.

Cách đây ba mươi lăm năm vào đầu thập niên 1950, ai cũng nghĩ ngành vận tải đường biển đang đi vào ngõ cụt. Dự kiến, ngoại trừ những loại hàng hóa với khối lượng, kích cỡ quá lớn, máy bay sẽ sớm thay thế tàu bè trong nhiệm vụ vận chuyển hàng hóa vượt đại dương. Giá vận chuyển hàng hóa bằng tàu bè lên như diều gặp gió. Hết bến cảng này đến bến cảng khác lần lượt rơi vào tình trạng quá tải khiến thời gian giao hàng ngày một lâu hơn. Trộm cắp vặt trở thành bài toán nan giải với việc hàng hóa thường xuyên bị chất đống tại các bến cảng trước khi tới lượt nhổ neo.

Nguyên nhân căn bản là ngành công nghiệp vận tải đường biển đã tập trung nỗ lực vào một nơi không đem lại kết quả trong nhiều năm. Nó cố gắng thiết kế, xây dựng những con tàu nhanh hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn, đòi hỏi ít thủy thủ hơn. Nó tập trung vào tính kinh tế của con tàu khi đi trên biển, khi di chuyển từ bến này sang bến khác.

Nhưng tàu bè là tài sản cố định. Đối với bất kỳ một tài sản cố định nào, chi phí lớn nhất là chi phí khi nó không làm việc. Trong khoảng thời gian không làm việc, tài sản cố định ấy không sinh lời nhưng ta vẫn phải trả lãi suất cho nó. Vậy mà ngành công nghiệp vận tải đường biển vẫn nhất quyết tập trung vào việc giảm thiểu một loại chi phí đã đủ thấp rồi, chi phí của tàu bè khi chúng đang ở trên biển, làm việc và sinh lời.

Giải pháp không thể đơn giản hơn: tách chất hàng và chở hàng thành hai khâu riêng biệt. Trong khi tàu đang trên đường tới bến, ta chủ động chất hàng trên đất liền trước ở một nơi rộng rãi, thoải mái. Như vậy mỗi khi tàu cập bến, ta chỉ cần dỡ hàng và sau đó xếp số hàng hóa đã được xếp sẵn lên tàu. Giải pháp này tập trung vào chi phí khi tàu bè không làm việc. Kết quả là sự ra đời của loại tàu lăn hàng lên xuống và tàu container như chúng ta thấy ngày nay.

Đây là một sự đổi mới nghe có vẻ tầm thường nhưng lại hiệu quả đến mức khó tin. Giao dịch đường biển trong ba mươi năm trở lại đây đã tăng gấp năm lần trong khi tổng chi phí giảm tới 60%. Trong nhiều trường hợp, thời gian giao hàng được rút ngắn tới ba phần tư. Điều tương tự cũng diễn ra với tình trạng tắc nghẽn và trộm cắp vặt.

Yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan và thực tế chủ quan thường không khó để nhận ra. Khi ta nỗ lực một cách nghiêm túc, tập trung nhằm cải thiện mà không có kết quả (thậm chí có khi làm vấn đề trở nên xấu đi, ví dụ tàu di chuyển nhanh hơn chỉ khiến bến cảng trở nên chật chội hơn và kéo dài thời gian giao hàng), nhiều khả năng là ta đang nỗ lực sai hướng. Thay đổi hướng tập trung trong những trường hợp kiểu này thường đem lại hiệu quả rất dễ dàng và nhanh chóng.

Thật vậy, yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan và chủ quan ít khi đòi hỏi những đổi mới phi thường. Phương pháp tách chất hàng và chở hàng thành hai khâu riêng biệt thực ra đã được phát triển trước đó cho vận tải đường bộ và vận tải đường sắt. Và bây giờ người đổi mới chỉ việc áp dụng cho vận tải đường biển mà thôi.

Yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan và chủ quan thường gây ảnh hưởng lên toàn bộ một ngành công nghiệp hoặc dịch vụ công nào đó. Nhưng một lần nữa, giải pháp đổi mới cần phải đơn giản, tập

trung, và hết sức cụ thể.

III. Yếu tố mâu thuẫn trong nhận thức của bên cung về giá trị và kỳ vọng của bên cầu

Trong chương 3, tôi đã kể cho các bạn câu chuyện người Nhật và chiếc ti vi như một dẫn chứng cho thành công bất ngờ. Đây cũng là ví dụ rất sinh động cho yếu tố mâu thuẫn giữa giá trị, kỳ vọng của bên cầu trong nhận thức của bên cung và giá trị, kỳ vọng của bên cầu trên thực tế. Trò chuyện với khán thính giả Mỹ, nhà tư bản Nhật thông minh nọ mạnh dạn tuyên bố, người nghèo ở Nhật sẽ không tiêu thụ ti vi vì nó vượt quá khả năng tài chính của họ. Trước đó rất lâu, người nghèo ở Mỹ và châu Âu đã chứng minh cho cả thế giới thấy giá trị, kỳ vọng mà chiếc vô tuyến đem lại không thể đo đếm được bằng kinh tế học truyền thống. Dưới góc độ người tiêu dùng, đặc biệt là người nghèo, ti vi không giống như những mặt hàng khác. Nó mở ra một thế giới mới, một chân trời mới, và có lẽ là hẳn một cuộc sống mới.

Tương tự, Krushchev cũng không nhận ra ô tô không đơn giản chỉ là một mặt hàng thuần túy khi ông nói trên chuyến thăm tới Mỹ năm 1956, "Người Nga sẽ không bao giờ cần sở hữu ô tô. Đối với chúng tôi, taxi bình dân là quá đủ." Bất kỳ ai trong độ tuổi vị thành niên đều có thể cho Kruschev biết, ô tô không chỉ là một phương tiện đi lại mà nó còn tượng trưng cho sự tự do, tính cơ động, sức mạnh và sự lãng mạn. Phán quyết của Krushchev tạo ra một trong những cơ hội khởi nghiệp lớn nhất lịch sử kinh tế nhằm thỏa mãn cơn khan hiếm ô tô ở Nga. Quả thật chưa bao giờ "thị trường đen" lại bùng nổ trên quy mô lớn và hoạt động sôi nổi đến thế.

Lại một lần nữa, hai ví dụ kể trên nghe có vẻ quá "vĩ mô" nếu bạn là một thương gia hay nhà lãnh đạo trong một bệnh viện, trường đại học, hiệp hội thương mại đơn lẻ. Tuy nhiên, chúng cho thấy một hiện tượng rất phổ biến. Ví dụ sau đây thực ra cũng "vĩ mô" theo cách riêng của nó nhưng chắc hẳn sẽ thân thiện hơn đối với những độc giả thiên về hành động.

Lần này tổ chức đổi mới là một trong những tổ chức tài chính tăng trưởng nhanh nhất Mỹ trong vài năm trở lại đây. Công ty chứng khoán này không nằm ở New York mà ở vùng ngoại ô của một thành phố thuộc khu vực Trung Tây. Hiện nay nó sở hữu tới hai nghìn chi nhánh khác nhau trên khắp nước Mỹ.

Các tổ chức tài chính lớn, chẳng hạn Merrill Lynches, Dean Witters, hay E. F. Huttons, luôn cho rằng khách hàng nhận thức giá trị giống họ. Đối với họ, việc người ta đầu tư cốt để làm giàu thật không có gì phải bàn cãi. Dù sao làm giàu cũng là động lực chính của các thành viên trong Sở Giao dịch Chứng khoán New York, là biểu tượng của sự thành công trong mắt họ. Trên thực tế, giả thiết này chỉ đúng với một phần trong số nhà đầu tư nghiệp dư và chắc chắn nó không đúng với số đông nói chung. Hầu hết mọi người đều không tham gia đầu tư một cách chuyên nghiệp. Họ hiểu làm giàu qua đầu tư đòi hỏi người ta phải dành phần lớn thời gian cho việc quản lý tiền và phải hiểu biết về nghiệp vụ này. Một chuyên gia kỹ thuật, một tiểu thương, hay một người nông dân giàu có trong khu vực thì làm gì có thời gian và kiến thức chuyên môn tài chính. Họ quá bận rộn kiếm tiền.

Từ đây phát sinh một yếu tố mâu thuẫn cho công ty chứng khoán Trung Tây của chúng ta. Nhìn bề ngoài trông nó không khác gì các công ty chứng khoán khác, chưa kể nó còn là thành viên của Sở Giao dịch Chứng khoán New York. Tuy nhiên, chỉ có khoảng một phần tám hoạt động kinh doanh của nó nằm trong Sở Giao dịch Chứng khoán. Nó cố ý tránh xa mối quan tâm hàng đầu của những ông lớn trên Phố Wall như quyền chọn hay giao dịch hàng hóa kỳ hạn. Thay vào đó, nó tập trung vào cái gọi là "nhà đầu tư thông minh". Nó không hứa hẹn sẽ mang lại cho khách hàng một gia tài khổng lồ – đây chính là một đổi mới nguyên bản trong lịch sử ngành dịch vụ tài chính Mỹ – và thậm chí không thích những khách hàng hay giao dịch. Đối tượng phục vụ của nó là những người kiếm tiền nhanh hơn tiêu tiền,

trong đó bao gồm các chuyên gia kỹ thuật lành nghề, những nông dân giàu có, giới tiểu thương thành đạt. Thu nhập của họ không hẳn là cao nhưng họ có thói quen chi tiêu chừng mực. Thông qua các hoạt động đầu tư thông thường trên trái phiếu, cổ phiếu, niên kim trả sau, công ty chung vốn giảm thuế, tín thác bất động sản… công ty chứng khoán kể trên thỏa mãn một nhu cầu tâm lý đặc thù của những người này: giữ tiền tiết kiệm cho họ. "Sản phẩm" nó rao bán là một thứ chưa ai trên Phố Wall từng cung cấp trước đó: cảm giác an tâm về chuyện tiền bạc. Và không gì khác, đây chính là giá trị, kỳ vọng thực sự của "nhà đầu tư thông minh" đối với dịch vụ tài chính.

Nhóm tổ chức tài chính lớn trên Phố Wall không thể hình dung nổi việc tồn tại những khách hàng kiểu này vì điều đó sẽ phủ nhận tất cả những gì họ tin tưởng và cho là đúng. Tới nay công ty chứng khoán nọ đã được biết đến rộng rãi. Nó có mặt trên tất cả danh sách các doanh nghiệp lớn và đang tăng trưởng trong Sở Giao dịch Chứng khoán. Nhưng ban lãnh đạo tối cao tại các tổ chức tài chính lớn vẫn không chịu thừa nhận sự tồn tại của đối thủ cạnh tranh khó chịu này chứ chưa nói gì đến chuyện ngăn ngừa nó.

Đằng sau yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan và thực tế chủ quan luôn tiềm ẩn sự kiêu ngạo vốn có của tri thức và giáo điều. "Tôi, chứ không phải các bạn, biết người nghèo có chịu mua tivi hay không", nhà tư bản người Nhật gần như khẳng định. Còn Krushchev ám chỉ, "Bất cứ học giả theo chủ nghĩa Mác nào cũng phải biết con người ta biểu hiện dựa trên tích hợp lý kinh tế". Đó là nguyên nhân tại sao yếu tố mâu thuẫn thường dễ bị người đổi mới khai thác – họ là những người có khả năng làm việc và suy nghĩ độc lập.

Trong tất cả các loại yếu tố mâu thuẫn, có lẽ yếu tố mâu thuẫn giữa thực tế khách quan và thực tế chủ quan chính là loại thường gặp nhất. Nhà sản xuất và nhà cung cấp gần như luôn hiểu sai cái mà khách hàng thực sự muốn mua. Họ luôn tự huyễn hoặc mình rằng "giá trị" đối với nhà sản xuất và nhà cung cấp cũng có nghĩa là "giá trị" đối với khách hàng. Điều này tương đối dễ hiểu. Để thành công trong bất kỳ công việc gì, người ta nhất thiết phải đặt niềm tin tuyệt đối vào nó. Nếu nhà sản xuất mỹ phẩm không tin vào giá trị của mỹ phẩm, họ sẽ cho ra đời những mặt hàng giả mạo, kém chất lượng và nhanh chóng để tuột mất khách hàng. Nếu người làm trong bệnh viện không tin vào những điều tốt đẹp mà dịch vụ chăm sóc sức khỏe mang lại, chất lượng chăm sóc, điều trị bệnh sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Và vấn đề là ít khi nào khách hàng lại bỏ tiền ra mua cái mà nhà sản xuất, nhà cung cấp thực sự muốn bán. Giá trị, kỳ vọng của họ gần như luôn khác nhau.

Phản ứng tự nhiên của mọi nhà sản xuất, nhà cung cấp là đổ lỗi cho người tiêu dùng. Mỗi khi nghe thấy những lời phàn nàn kiểu như "khách hàng trong ngành của chúng tôi thật khó ưa, họ không chịu trả tiền cho chất lượng", người đổi mới có lý do để nghi ngờ giá trị, kỳ vọng mà nhà sản xuất, nhà cung cấp cho là đúng đang không hòa hợp với giá trị, kỳ vọng thực của người tiêu dùng. Đường lối khai thác sau đó càng cụ thể, khả năng đổi mới thành công càng cao.

IV. Yếu tố mâu thuẫn trong nhịp điệu hoặc tính logic của một quy trình

Vào cuối thập niên 1950, nhân viên bán hàng nọ trong một công ty dược quyết định bước chân vào thương trường. Trước hết, anh này tìm hiểu xem có tồn tại yếu tố mâu thuẫn trong một quy trình nào đó của ngành dược hay không. Anh ta tìm thấy cái mình cần gần như ngay lập tức. Một trong những ca phẫu thuật phổ biến nhất là phẫu thuật điều trị bệnh đục thủy tinh thể do lão hóa. Trải qua nhiều năm, quy trình phẫu thuật đục thủy tinh thể đã được trau dồi, cải tiến tới mức nó có thể được thực thi nhịp nhàng như một vở nhạc kịch hoàn hảo. Nhưng có một điểm duy nhất ở ca phẫu thuật vẫn chưa hòa hợp với nhịp điệu chung, đó là khi bác sĩ phẫu thuật mắt phải cắt một dây chằng, buộc mạch máu, dẫn đến nguy cơ chảy máu, hỏng mắt. Chính vì điểm lạc điệu này, mặc dù phẫu thuật đục thủy tinh thể có tỷ lệ thành công lên tới 99% và không quá phức tạp nhưng nó luôn gây phiền toái cho bác sĩ phẫu thuật. Nó buộc bác sĩ phẫu thuật phải thay đổi nhịp điệu, khiến họ lo lắng bất thường cho dù trước đó họ đã phẫu thuật thành công bao nhiêu lần.

Nhân viên bán sản phẩm dược của chúng ta, William Connor, không mất quá nhiều công nghiên cứu để tìm ra một loại enzim bị cô lập từ những năm 1890 có khả năng phân hủy sợi dây chằng kể trên chỉ trong tích tắc. Thời đó, người ta chưa tìm ra cách bảo quản loại enzim này quá vài giờ đồng hồ, ngay cả dưới điều kiện ướp lạnh. Tuy nhiên, tới nay kỹ thuật bảo quản đã tiến bộ hơn rất nhiều. Thế là chỉ trong vài tháng thí nghiệm bằng phương pháp thử sai, Connor đã tìm ra một hợp chất bảo quản giúp kéo dài thời hạn sử dụng của loại enzim này lên đáng kể mà không làm nó mất hiệu lực. Vài năm tiếp theo, tất cả các bác sĩ phẫu thuật trên thế giới đều sử dụng hợp chất đã được cấp bằng sáng chế của Connor. Hai mươi năm sau, Connor bán doanh nghiệp của mình, Alcon Laboratories, cho một công ty đa quốc gia với số tiền khổng lồ.

Dưới đây là một ví dụ ấn tượng khác.

O. M. Scott & Co. là nhà sản xuất về các sản phẩm chăm sóc cỏ như hạt cỏ, phân bón, thuốc trừ sâu hàng đầu nước Mỹ… Dù hiện nay đang đóng vai trò công ty con của tập đoàn lớn ITT, nhưng nó từng giành được vị trí dẫn đầu thị trường khi còn là một doanh nghiệp độc lập quy mô nhỏ và cạnh tranh mạnh mẽ với các doanh nghiệp quy mô lớn hơn nhiều, bao gồm từ Sears, Roebuck tới Dow Chemicals. Ưu thế cạnh tranh của nó đến từ dòng sản phẩm cực kỳ đơn giản và thuần túy cơ học mang tên Spreader, một chiếc xe cút kít nhỏ, nhẹ với những chiếc hố cho phép phân bón đi qua theo lưu lượng đều đặn và số lượng hợp lý. Các sản phẩm chăm sóc cỏ luôn tự xưng là rất "khoa học" với công thức pha trộn được kiểm tra hết sức gắt gao. Chúng chỉ rõ tỉ mỉ từng chi tiết nên dùng bao nhiêu trong một điều kiện đất đai, nhiệt độ cho trước. Tất cả đều truyền tải một thông điệp tới khách hàng: nuôi trồng cỏ là một công việc đòi hỏi sự chính xác cao. Nhưng trước khi Spreader ra đời, người chăm sóc cỏ không có lấy một công cụ nào để kiểm soát quy trình cho thật chính xác. Từ đó nảy sinh một yếu tố mâu thuẫn trong tính logic của quy trình để cho Scott có cơ hội tận dụng.

Phải chăng chúng ta nhất thiết cần đến "trực giác" và may mắn mới nhận thấy yếu tố mâu thuẫn trong một quy trình nào đó? Liệu công cuộc tìm kiếm này có thể được tổ chức, hệ thống hóa?

Được biết, William Connor bắt đầu khởi nghiệp bằng cách hỏi han từng bác sĩ phẫu thuật xem điều gì làm họ khó chịu trong công việc hàng ngày. O. M. Scott phát triển từ cửa hàng bán hạt cỏ nhỏ bé trong khu vực thành công ty mang tầm cỡ quốc gia vì nó đã hỏi đối tác và khách hàng xem họ có cảm thấy thiếu một cái gì đó trong những sản phẩm sẵn có hay không. Đó là cơ sở để Scott thiết kế ra dòng sản phẩm liên quan đến chiếc Spreader.

Yếu tố mâu thuẫn trong một quy trình, dù về nhịp điệu hay tính logic, không phải là một vấn đề quá tinh tế, đặc biệt dưới góc độ người sử dụng quy trình. Mọi bác sĩ phẫu thuật mắt đều cảm thấy khó chịu

khi phải cắt sợi dây chằng ở mắt và họ không ngần ngại tiết lộ cảm giác này. Mọi nhân viên bán sản phẩm chăm sóc cỏ đều biết thái độ bực bội của người mua và họ thẳng thắn bày tỏ điều đó. Cái còn thiếu là một người sẵn sàng lắng nghe. Mọi người đều biết "mục đích của một sản phẩm hoặc dịch vụ là để thỏa mãn khách hàng" nhưng không phải ai cũng nghiêm túc suy nghĩ và hành động như thế.

Tuy nhiên ở đây tồn tại một hạn chế không nhỏ. Yếu tố mâu thuẫn thường chỉ hiện ra với dân trong ngành. Nếu bạn không làm việc trong ngành công nghiệp, khu vực dịch vụ nơi yếu tố mâu thuẫn phát sinh, bạn khó có thể nhận thấy, hiểu rõ và khai thác nó một cách hiệu quả.

5. Nguồn gốc: Nhu cầu quy trình

"Cơ hội là khởi nguồn của mọi đổi mới" luôn là chủ đề nổi bật ở các chương trước. Nhưng như một câu thành ngữ, "Cái khó ló cái khôn", chương này nhìn nhận *cái khó* như một nguồn gốc đổi mới quan trọng.

Tôi gọi *cái khó* mà chúng ta sẽ thảo luận ngay sau đây là "nhu cầu quy trình". Khái niệm này không hề mập mờ chung chung mà trái lại rất cụ thể. Giống như yếu tố bất ngờ hay yếu tố mâu thuẫn, nhu cầu quy trình tồn tại trong quy trình của một tổ chức, ngành công nghiệp, khu vực dịch vụ cụ thể. Một số đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình khai thác yếu tố mâu thuẫn, số khác khai thác nhân khẩu học. Nhưng không giống như những nguồn gốc đổi mới khác, nhu cầu quy trình không bắt đầu bằng một sự kiện nào đó, dù xảy ra bên trong hay bên ngoài ngành. Nó bắt đầu bằng việc phải làm. Nó không dựa trên tình huống mà dựa trên nhiệm vụ. Nó hoàn chỉnh một quy trình sẵn có thông qua thay đổi mắt xích yếu, tái thiết kế dựa trên kiến thức mới, hoặc cung cấp mắt xích còn thiếu.

Đối với đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình, người trong cuộc luôn biết rõ sự tồn tại của nhu cầu đó nhưng không ai làm gì để cải thiện tình hình. Tới khi đổi mới xuất hiện, nó sẽ ngay lập tức được chấp nhận. Và thường không mất nhiều thời gian để nó thay thế hoàn toàn quy trình cũ và trở thành chuẩn mực mới.

Một ví dụ đã được nhắc đến trước đó trong chương 4, khi William Connor chuyển hóa loại enzim phân hủy sợi dây chằng trong ca phẫu thuật đục thủy tinh thể từ thành quả của sự tò mò thuần túy thành sản phẩm phục vụ con người. Bản thân quy trình phẫu thuật đục thủy tinh thể đã tồn tại từ rất lâu và loại enzim quý giá trên cũng đã được phát hiện hàng thập kỷ trước. Cái còn thiếu là một hợp chất có khả năng bảo quản loại enzim này dưới điều kiện ướp lạnh. Một khi Connor thỏa mãn nhu cầu quy trình, không bác sĩ phẫu thuật mắt nào muốn làm việc mà không có hợp chất của anh.

Rất ít đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình có được sự tập trung cao độ như trường hợp Connor, khi người đổi mới chỉ cần công thức hóa nhu cầu là sẽ lập tức cho ra giải pháp. Nhưng về bản chất, hầu hết đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình đều sở hữu những nhân tố giống hệt nhau.

Dưới đây là một ví dụ tương tự về đổi mới nhu cầu quy trình.

Năm 1885, kỹ sư người Đức gốc Mỹ Ottmar Mergenthaler thiết kế ra máy in linô cho việc sắp chữ. Trong suốt nhiều thập kỷ trước đó, các sản phẩm in ấn đủ loại, từ tạp chí đến sách báo, liên tục dấy lên mạnh mẽ do số người biết đọc biết viết ngày một tăng và giao thông, liên lạc thì không ngừng tiến bộ. Người ta bắt đầu đổi mới ngành in ở mọi ngõ ngách trong quy trình với máy in và máy làm giấy tốc độ cao. Duy chỉ có khâu sắp chữ không hề thay đổi chút nào từ thời Gutenberg 400 năm trước. Nó vẫn còn là một công việc chậm chạp, thủ công, đòi hỏi kỹ năng cao và nhiều năm học nghề. Giống như Connor, Mergenthaler xác định rõ việc cần làm: một chiếc bàn phím cho phép nhập ký tự bằng cách vận hành cơ học thay vì bằng tay; một cơ chế thu thập, sắp xếp các ký tự thành một hàng; cuối cùng, khó khăn nhất là làm sao để đặt từng ký tự vào vị trí hợp lý. Mỗi bước này tương đương với vài năm nghiên cứu, sáng tạo không mệt mỏi nhưng chúng đều không cần đến kiến thức mới chứ chưa nói gì đến đột phá công nghệ. Chỉ sau chưa đầy năm năm, máy in linô chính thức thay thế chuẩn mực cũ trong quy trình in ấn bất chấp mọi nỗ lực chống đối từ phía những người thợ sắp chữ bảo thủ.

Trong cả câu chuyện chất enzim của Connor và máy in linô của Mergenthaler, nhu cầu quy trình đều nảy sinh từ yếu tố mâu thuẫn. Tuy nhiên, nhu cầu quy trình cũng có thể xuất phát từ nhân khẩu học.

Năm 1909, một nhân viên thống kê của Bell Telephone System đã vẽ ra hai đồ thị dựa trên các con số ước tính trong mười lăm năm tiếp theo: đồ thị tăng trưởng dân số Mỹ và đồ thị số nhân viên cần

thiết tại các trạm điện báo trung tâm để xử lý khối lượng liên lạc qua điện thoại ngày một tăng. Hai đồ thị này cho thấy, tới khoảng năm 1925 hay 1930, tất cả phụ nữ Mỹ trong độ tuổi từ 17 đến 60 đều sẽ phải gia nhập đội ngũ nhân viên trực tổng đài nếu hệ thống xử lý cuộc gọi thủ công kiểu này còn tiếp diễn. Hai năm sau, Bell cho ra đời tổng đài điện thoại điều khiển tự động đầu tiên trên thế giới.

Cơn bùng nổ ngành sản xuất, chế tạo robot ngày nay cũng bắt nguồn từ một nhu cầu quy trình mang tính nhân khẩu học. Hầu hết kiến thức cần thiết đã được tích lũy trước đó. Nhưng chỉ đến khi bức tranh thiếu nhân lực trầm trọng mà thế hệ *baby bust* vẽ nên hiển hiện ra trước mắt nhà sản xuất các nước phát triển, đặc biệt là Nhật Bản và Mỹ, người ta mới đua nhau chế tạo, thu mua máy móc nhằm thay thế công nhân dây chuyền bán lành nghề. Người Nhật đi tiên phong trong công nghệ chế tạo robot không phải vì trình độ chuyên môn cao hơn. Trên thực tế phần lớn thiết kế của họ mô phỏng theo Mỹ. Nhưng Nhật đón nhận đợt *baby bust* đầu tiên trước Mỹ bốn năm, trước Tây Đức gần mười năm. Nhật cũng mất khoảng thời gian tương tự như Mỹ và Đức để nhận ra nguy cơ khan hiếm nhân công, tức là mười năm. Nhưng mười năm ở Nhật diễn ra sớm hơn Mỹ nhiều và tại thời điểm tôi viết ra những dòng này, Tây Đức vẫn chưa có động thái gì.

Nếu quan sát từ một khía cạnh khác, máy linô cũng là kết quả của áp lực nhân khẩu học. Khi nhu cầu thu mua sản phẩm in ấn dấy lên, việc chủ nhà in phải chờ thợ sắp chữ học nghề trong sáu hay tám năm trở thành nỗi bất cập khó chấp nhận, chưa kể mức lương phải trả cho họ cứ cao như trên trời. Tất cả chủ nhà in bấy giờ đều công nhận, khâu sắp chữ là một "mắt xích yếu" trong quy trình in ấn. Họ sẵn sàng bỏ ra nhiều tiền để mua một chiếc máy có khả năng thay thế năm thợ thủ công vô cùng đắt đỏ bằng một nhân viên vận hành máy móc bán lành nghề.

Yếu tố mâu thuẫn và nhân khẩu học có thể là nguồn gốc thường gặp nhất của nhu cầu quy trình. Tuy nhiên, còn một kiểu nhu cầu quy trình nữa, khó khai thác hơn, rủi ro hơn, nhưng lại quan trọng hơn: mà ngày nay ta gọi là nghiên cứu thực dụng (đối lập với phân loại "nghiên cứu cơ bản" truyền thống của các nhà khoa học). Trong những trường hợp kiểu này, "mắt xích yếu" cũng hiển hiện rõ ràng, cụ thể nhưng muốn cải tiến, thay thế nó, người đổi mới phải cần đến một lượng *kiến thức* mới nhất định.

Rất ít đổi mới đạt được thành công nhanh như nhiếp ảnh. Chỉ hai mươi năm sau khi được phát minh, nó đã trở nên phổ biến trên toàn cầu. Và rồi khoảng hai mươi năm sau đó, các nhà nhiếp ảnh xuất sắc xuất hiện ở mọi quốc gia trên thế giới – hiện nay vẫn chưa ai vượt qua những bức ảnh của Mathew Brady về cuộc Nội chiến Mỹ. Nhiếp ảnh là công nghệ phương Tây đầu tiên xâm chiếm Nhật Bản, trước Minh Trị Duy Tân rất lâu và vào thời điểm người Nhật còn kiên quyết không du nhập bất cứ ý tưởng nào từ nước ngoài.

Nhiếp ảnh nghiệp dư xuất hiện từ năm 1870. Với công nghệ bấy giờ, nó thực sự là một công việc rất phức tạp. Muốn chụp ảnh, ta phải mang theo những tấm thủy tinh đồ sộ, dễ vỡ, một chiếc máy ảnh nặng nề không kém, và phải chuẩn bị phông màn thật kỹ lưỡng rồi mới tiến hành. Ai cũng biết điều này. Chẳng thế mà các tạp chí nhiếp ảnh – tạp chí nhiếp ảnh là loại tạp chí chuyên môn đầu tiên được phổ biến rộng rãi – luôn đầy rẫy những lời phàn nàn về sự phiền hà của công việc chụp ảnh cùng những góp ý cải thiện tình hình. Tiếc rằng việc giải bài toán nhiếp ảnh là điều không thể trong giới hạn khoa học và công nghệ năm 1870.

Tuy nhiên tới giữa thập niên 1880, kiến thức mới đã cho phép George Eastman, nhà sáng lập của Kodak, thay thế những tấm thủy tinh nặng nề bằng một cuộn phim xenluloza nhẹ như không và rất khó hỏng dù bạn có bất cẩn đến đâu, đồng thời thiết kế một chiếc máy ảnh nhỏ nhẹ xung quanh cuộn phim đó. Trong vòng mười năm, Eastman Kodak vươn lên đứng đầu thị trường nhiếp ảnh thế giới, một vị trí mà ngày nay nó vẫn đang nắm giữ.

"Nghiên cứu thực dụng" là phương tiện cho phép người đổi mới đưa một quy trình có tiềm năng vào ứng dụng trong thực tế. Một lần nữa, mắt xích yếu hoặc còn thiếu phải rõ ràng, cụ thể, từ đó ta tổ chức nghiên cứu thực dụng để cung cấp kiến thức mới mà mắt xích này đòi hỏi. Người đổi mới đầu tiên thực thi nghiên cứu thực dụng nhằm khai thác nhu cầu quy trình không ai khác chính là Edison (xem thêm chương 9). Từ rất lâu, người ta đã luôn trông ngóng sự nổi lên của một "ngành công nghiệp điện năng". Khoảng năm hay sáu năm cuối giai đoạn đó, mọi chuyện trở nên quá rõ ràng: mắt xích còn thiếu là chiếc bóng đèn. Không có bóng đèn, không có ngành công nghiệp điện năng nào hết. Xác định được kiến thức mới cần thiết để đưa ngành công nghiệp tiềm năng này vào thực tế, Edison lập tức bắt tay vào làm việc và cho ra đời chiếc bóng đèn của riêng mình sau hai năm.

Nghiên cứu thực dụng nhằm đưa một cơ hội tiềm năng vào ứng dụng trong thực tế đã trở thành phương pháp luận trung tâm của các phòng thí nghiệm nghiên cứu công nghiệp, quốc phòng, nông nghiệp, y tế và bảo vệ môi trường.

Nghiên cứu thực dụng nghe có vẻ to tát. Với nhiều người nó có nghĩa là "đưa con người lên mặt trăng" hoặc tìm ra vắcxin chống bại liệt. Nhưng các ứng dụng thành công nhất của nghiên cứu thực dụng lại thường bắt nguồn từ những dự án nhỏ với mục tiêu rõ ràng, cụ thể. Dự án càng nhỏ, mục tiêu càng tập trung, khả năng thành công càng cao. Sau đây, chúng ta sẽ cùng đi vào dẫn chứng thành công nhất của nghiên cứu thực dụng nói riêng, dẫn chứng thành công nhất của đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình nói chung. Đó là một đổi mới rất đơn giản, chiếc gương chiếu hậu trên đường cao tốc, vị cứu tinh giúp cắt giảm 2/3 tỷ lệ tai nạn ô tô ở Nhật.

Mới gần đây thôi vào năm 1965, đường phố ở Nhật còn chưa được lát đá ngoại trừ tại các thành phố lớn. Nhưng với việc người Nhật đua nhau chuyển sang đi ô tô, chính phủ buộc phải lát đường một cách điên cuồng. Giờ thì ô tô có thể đi với tốc độ cao. Có điều, đúng là đường phố đã được lát đá rồi, nhưng về bản chất, chúng vẫn là loại đường được thiết kế cho xe ngựa, xe thồ của thế kỷ X. Chúng không đủ rộng cho hai xe ô tô đi qua cùng lúc, quá nhiều góc chết, và cứ đi vài cây số bạn sẽ gặp một điểm nối mà từ đó có tới nửa tá con đường giao nhau theo đủ mọi góc. Tai nạn xe cộ gia tăng ở mức báo động, đặc biệt vào buổi tối. Báo chí, đài phát thanh, ti vi, cùng các đảng đối lập trong Nghị viện bắt đầu lên tiếng đòi chính phủ phải "làm một điều gì đó". Nhưng thẳng thắn mà nói, xây lại toàn bộ đường phố là điều không tưởng, dễ phải mất đến hơn hai mươi năm. Bên cạnh đó, một chiến dịch truyền thông rộng rãi khuyên người tham gia giao thông phải "lái xe cẩn thận" cũng thu được thành quả như hầu hết chiến dịch kiểu này đem lại. Cụ thể là, chẳng có thành quả nào hết.

Bấy giờ một người Nhật trẻ tuổi, Tamon Iwasa, chộp lấy cơn khủng hoảng này như một cơ hội đổi mới. Anh tái thiết kế chiếc gương chiếc hậu đường cao tốc sao cho nó có thể phản chiếu lại đèn pha của những chiếc xe đang đến gần từ mọi hướng sang mọi hướng. Chính phủ Nhật lại rầm rộ cài đặt hàng trăm nghìn gương chiếu hậu của Iwasa. Tỷ lệ tai nạn thuyên giảm gần như ngay lập tức.

Một ví dụ khác.

Chiến tranh Thế giới thứ Nhất đã tạo ra hẳn một cộng đồng người đọc tin tức trong nước và quốc tế ở Mỹ. Ai cũng biết điều này. Báo chí, tạp chí thời hậu Chiến tranh Thế giới thứ Nhất cứ nói mãi chuyện làm sao để thỏa mãn nhu cầu này. Nhưng báo chí địa phương không thực sự phù hợp. Một vài nhà xuất bản có tiếng thử sức mình nhưng đều thất bại, bao gồm cả *The New York Times*. Sau đó Henry Luce định vị nhu cầu quy trình và vạch ra việc cần làm để thỏa mãn nó. Giải pháp không thể là một ấn phẩm địa phương. Nó chắc chắn phải có quy mô toàn quốc, nếu không nó sẽ chẳng thu hút đủ lượng người đọc và đơn vị muốn quảng cáo cần thiết. Và nó không thể là một ấn phẩm hàng ngày. Biết lấy đâu ra nhiều tin tức như vậy cho một cộng đồng lớn đến thế? Tất cả những ràng buộc này đã mở đường cho sự phát triển của định dạng báo theo kiểu xã luận như ta thấy ngày nay. Khi *Time* xuất hiện với tư

cách tờ tạp chí tin tức đầu tiên trên thế giới, nó lập tức được đón nhận nồng nhiệt.

Những dẫn chứng vừa rồi, đặc biệt là câu chuyện gương chiếu hậu Iwasa, cho thấy, muốn đổi mới thành công một nhu cầu quy trình, năm tiêu chuẩn cơ bản sau đây phải được thỏa mãn:

- Một quy trình độc lập;
- Một mắt xích "yếu" hoặc "còn thiếu";
- Một mục tiêu cụ thể;
- Các ràng buộc của giải pháp có thể được định rõ;
- Được đông đảo xã hội công nhận rằng "hẳn phải có một cách tốt hơn".

Từ đây nảy sinh một số lời cảnh báo đáng chú ý.

1. Nhu cầu phải được *thấu hiểu*. Chỉ *cảm thấy* thôi chưa đủ. Bằng không ta không thể vạch ra những ràng buộc của giải pháp.

Chẳng hạn, chúng ta vẫn biết rằng toán luôn là một môn khó nhằn ở trường học. Chỉ một số ít, chắc chắn dưới 1/5 tổng số học sinh, có vẻ không gặp chút khó khăn gì với toán học. Số còn lại chẳng bao giờ học được nó. Tất nhiên có thể áp dụng khổ luyện sao cho một lượng lớn học sinh thi đỗ các bài kiểm tra toán. Đây chính xác là ý tưởng của người Nhật khi họ chủ tâm nhấn mạnh toán học trên trường lớp. Chính sách này giúp trẻ em Nhật thi đỗ các bài kiểm tra toán nhưng điều đó không có nghĩa là chúng thực sự hiểu bộ môn này. Chúng thường quên kiến thức toán ngay khi thi xong. Mười năm sau, khi bước vào độ tuổi gần 30, thành tích toán học người Nhật chẳng hơn gì người phương Tây. Cứ mỗi thế hệ lại có một thầy giáo toán thuộc vào hàng thiên tài có khả năng dạy môn này cho cả những trẻ em không có năng khiếu. Thế nhưng vấn đề ở chỗ, không ai có thể mô phỏng lại việc mà người này làm được. Chúng ta cảm thấy nhu cầu nhưng chúng ta không thực sự hiểu vấn đề. Phải chăng vấn đề mang tính bẩm sinh? Hay chúng ta đang dạy học sai phương pháp? Liệu có tồn tại vấn đề tâm lý nào không? Không ai biết câu trả lời. Mà một khi không hiểu vấn đề, thì việc tìm ra giải pháp là điều không thể.

2. Đôi khi ta hiểu nhu cầu quy trình nhưng lại thiếu kiến thức để thỏa mãn nó. Ở chương trước, tôi đã kể cho các bạn về yếu tố mâu thuẫn trong việc làm giấy, khi chúng ta cần tìm ra một quy trình mới bớt lãng phí hơn và có tính kinh tế hơn quy trình hiện hành. Suốt hơn một thế kỷ qua các nhà khoa học xuất sắc nhất đã cùng nhau tham gia dự án này. Chúng ta biết chính xác việc cần làm: polime hóa phân tử gỗ. Lẽ ra mọi chuyện phải dễ dàng, bởi chúng ta đã từng polime hóa phân tử của nhiều loại chất khác nhau trước đó. Tiếc rằng những gì chúng ta biết là chưa đủ bất chấp hơn một trăm năm cần mẫn nghiên cứu của các cá nhân được đào tạo tốt nhất. Người nào muốn đổi mới ở quy trình này có lẽ chỉ có thể nói, "Phải thử cách khác thôi!".

3. Giải pháp phải phù hợp với thói quen làm việc của người sử dụng quy trình. Nhà nhiếp ảnh nghiệp dư không hề có chút hứng thú nào với công nghệ phức tạp mà quy trình chụp ảnh cũ đòi hỏi. Tất cả những gì họ muốn là có một bức ảnh kha khá, càng nhanh càng tốt. Bởi thế họ mới trở nên cực kỳ nhạy cảm với bất kể một tiến bộ nào có khả năng loại bỏ những đòi hỏi về sức lao động cũng như kỹ năng ra khỏi công tác chụp ảnh. Tương tự, các bác sĩ phẫu thuật mắt luôn khát khao một quy trình nhịp nhàng, logic, không gây chảy máu. Do đó chất enzim của Connor hoàn toàn thỏa mãn giá trị, kỳ vọng của họ.

Nhưng dưới đây là một dẫn chứng cho thấy, đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình đôi khi vẫn không được người ta chấp nhận ngay cả khi nhu cầu này là rõ ràng và trọng yếu.

Trong nhiều năm, thông tin chuyên môn ở một số ngành, tiêu biểu là luật, kế toán, xây dựng, y học, liên tục bành trướng. Giới chuyên gia liên tục phàn nàn về việc phải bỏ ra ngày càng nhiều thời gian

tìm kiếm thông tin trong thư viện luật, cẩm nang, sách giáo khoa và các tài liệu lẻ. Thật dễ hiểu khi ai đó kỳ vọng rằng một "ngân hàng dữ liệu" sẽ thành công ngay lập tức. Chỉ trong tích tắc, nó sẽ cung cấp cho các chuyên gia thông tin cần thiết thông qua một phần mềm máy tính hoặc thiết bị hiển thị đầu cuối. Phán quyết của tòa cho luật sư, quy tắc thuế cho kế toán viên, thông tin về thuốc ngủ, thuốc độc cho bác sĩ – tất cả đều có thể được đưa vào ngân hàng và cho phép các chuyên gia truy cập khi cần. Thế nhưng những dịch vụ kiểu này không thể thu thập đủ người đặt mua chỉ để hòa vốn. Trong một số trường hợp, chẳng hạn dịch vụ Lexis cho luật sư, phải mất đến hơn mười năm với số tiền đầu tư khổng lồ mới có người đặt mua dịch vụ. Nguyên nhân có lẽ là do ngân hàng dữ liệu làm cho mọi chuyện trở nên quá dễ dàng. Giới chuyên gia vẫn luôn tự hào về "trí nhớ" của họ, tức là khả năng ghi nhớ số lượng lớn thông tin và khả năng tìm kiếm nó khi cần. "Nhất thiết phải thuộc lòng các phán quyết của tòa hoặc nơi để tìm kiếm chúng" vẫn là lời khuyên mà mọi luật sư kỳ cựu sẽ dành cho các luật sư thực tập. Thế là bất chấp nó có hữu ích và tiết kiệm thời gian, tiền bạc đến đâu, ngân hàng dữ liệu vẫn chống lại chính những nguyên tắc của giới chuyên gia. "Anh cần tôi mà làm gì trong khi hoàn toàn có thể tự tìm thấy thông tin cần thiết?", một bác sĩ xuất sắc cho hay khi bệnh nhân hỏi tại sao ông không sử dụng một dịch vụ để tìm kiếm thông tin chuẩn đoán và những lựa chọn điều trị phù hợp tùy theo từng trường hợp cụ thể.

Ta nên tìm kiếm cơ hội đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình một cách có hệ thống. Đó là điều Edison đã làm với ngành điện. Đó là điều Henry Luce đã làm khi còn là một sinh viên đại học ở Yale. Tương tự với William Connor. Trên thực tế, tìm kiếm, phân tích có hệ thống gần như là một đòi hỏi bắt buộc.

Khi đã phát hiện ra nhu cầu quy trình, nó nhất thiết phải được kiểm tra dựa trên năm tiêu chuẩn cơ bản nói trên. Sau đó cơ hội đổi mới từ nhu cầu quy trình phải được kiểm tra một lần nữa dựa trên ba ràng buộc: (1) Liệu chúng ta có thực sự hiểu nhu cầu quy trình? (2) Liệu việc cần làm có vượt quá giới hạn hiểu biết hiện hành? (3) Liệu giải pháp sắp tới sẽ phù hợp hay vi phạm giá trị, kỳ vọng của khách hàng tiềm năng?

6. Nguồn gốc: Cấu trúc ngành, cấu trúc thị trường

Đôi khi, cấu trúc ngành và cấu trúc thị trường tồn tại qua nhiều năm không đổi và có vẻ hoàn toàn ổn định. Đã một thế kỷ trôi qua, tập đoàn Alcoa (Aluminum Company of America, công ty nhôm Mỹ), đơn vị sở hữu những tấm bằng sáng chế đầu tiên, và phiên bản Canada của nó, Alcan of Montreal, vẫn thống trị ngành nhôm thế giới. Suốt từ thập niên 1920, ngành thuốc lá thế giới chỉ xuất hiện duy nhất một thành viên mới đáng gờm, nhóm South African Rembrandt (Rembrandt Nam Phi). Và trong suốt một thế kỷ chỉ có đúng hai hãng sản xuất thiết bị điện máy nổi lên chiếm vị trí hàng đầu thế giới: Philips của Hà Lan và Hitachi của Nhật Bản. Không có bất cứ một hãng bán lẻ mới mẻ nào gây được tiếng vang ở Mỹ trong suốt bốn mươi năm, từ đầu thập niên 1920 khi Sears, Roebuck không muốn bán hàng qua thư tín nữa mà chuyển sang bán lẻ, cho tới giữa thập niên 1960 khi hãng bán đồ rẻ tiền lâu năm, Kerg, mở ra chuỗi cửa hàng bán đồ khuyến mại K-Mart. Quả thật cấu trúc ngành và cấu trúc thị trường luôn tỏ ra kiên cố đến nỗi chúng khiến người trong cuộc có cảm giác mọi thứ đã được định sẵn theo quy luật tự nhiên, không cách gì suy chuyển.

Thực ra cấu trúc ngành và cấu trúc thị trường thường dễ đổ vỡ. Chỉ một cú hích nhỏ cũng có thể khiến chúng tan rã, mà còn tan rã nhanh là đằng khác. Khi điều này xảy ra, mọi thành viên trong ngành phải hành động. Tiếp tục làm việc như trước kia đồng nghĩa với thảm họa và nguy cơ biến mất vĩnh viễn khỏi thị trường. Ngay trong trường hợp khả quan nhất, doanh nghiệp nào phớt lờ thay đổi sẽ để vị trí dẫn đầu rơi vào tay kẻ khác, mà vị trí dẫn đầu thì thường không có duyên với những ai từng đánh mất nó. Tuy nhiên, nhìn từ góc độ tích cực, mọi thay đổi trong cấu trúc ngành hoặc cấu trúc thị trường cũng sẽ đem lại cơ hội đổi mới.

Đối với cấu trúc ngành, mỗi thay đổi đều kêu gọi khởi nghiệp từ mọi thành viên trong ngành. Nó buộc từng thành viên phải tự chất vấn lại mình: “Công việc kinh doanh của chúng ta là gì?” Và mỗi thành viên phải đưa ra một câu trả lời khác biệt, nhưng trên hết là mới mẻ, cho câu hỏi đó.

I. Câu chuyện ô tô

Trong những năm đầu thế kỷ XX, ngành công nghiệp ô tô đã tăng trưởng nhanh đến nỗi thị trường của nó cũng thay đổi theo. Có bốn câu trả lời khác nhau cho thay đổi này, tất cả đều thành công. Từ lúc mới gia nhập thương trường tới năm 1900, bức tranh ngành công nghiệp ô tô vẫn luôn mang những màu sắc xa xỉ, chỉ dành cho giới thượng lưu. Nhưng sau đó, nó nhanh chóng thoát ra khỏi vỏ bọc hạn hẹp này bằng một nhịp độ tăng trưởng không thể tin nổi: cứ ba năm một lần khối lượng tiêu thụ ô tô lại nhân lên gấp đôi. Tuy nhiên, hầu hết doanh nghiệp hiện hành vẫn nhất nhất tập trung mọi nỗ lực vào nhóm người có thu nhập cao.

Phản hồi đầu tiên đến từ một doanh nghiệp của Anh, Rolls-Royce, sáng lập năm 1904. Các nhà sáng lập nhận định, cứ theo mức tiêu thụ ồ ạt như hiện nay, ô tô đã không còn là một mặt hàng xa xỉ phẩm, thể hiện được đẳng cấp của người sở hữu như trước nữa. Với quan sát này, họ bắt tay vào thiết kế và tung ra một mẫu xe mà theo tờ giới thiệu sản phẩm của Rolls-Royce, nó sẽ mang "dấu ấn hoàng gia". Họ cố ý tái sử dụng quy trình chế tạo cũ kỹ, lỗi thời khi mỗi chiếc xe còn được gia công bởi một thợ cơ khí lành nghề và được lắp ráp riêng lẻ bằng công cụ cầm tay. Và rồi họ hứa hẹn dòng sản phẩm này sẽ không bao giờ hỏng hóc. Xe được thiết kế cho một tài xế chuyên nghiệp do chính họ đào tạo. Chỉ những người được Rolls-Royce phê chuẩn mới có quyền mua – hiển nhiên những ai có tước vị sẽ được ưu tiên. Cuối cùng, để đảm bảo "những kẻ hạ lưu" không thể mua được xe, giá của Rolls-Royce đắt ngang với một chiếc du thuyền nhỏ, tức là vào khoảng bốn mươi lần mức lương hàng năm của một thợ cơ khí lành nghề hoặc tiểu thương nhân thành đạt.

Vài năm sau đó tại thành phố Detroit bang Michigan, chàng Henry Ford trẻ tuổi cũng nhận thấy cấu trúc thị trường đang thay đổi: ở Mỹ, ô tô đã không còn là đồ chơi của giới thượng lưu nữa. Anh thiết kế ra một loại xe dựa trên hai tiêu chí: (1) Quy trình sản xuất phải mang tính hàng loạt và chỉ đòi hỏi lao động bán lành nghề; (2) Nếu chủ sở hữu lái được nó thì cũng sửa được nó khi hỏng hóc. Người ta kể lại rằng chiếc Model T huyền thoại có giá rất phải chăng. Trên thực tế giá của Model T cao hơn số tiền mà thợ cơ khí có thu nhập cao nhất thế giới, một người Mỹ, kiếm được trong một năm. (Ngày nay giá của chiếc ô tô rẻ nhất trên thị trường Mỹ vào khoảng 1/10 thu nhập hàng năm của một công nhân dây chuyền không đòi hỏi kỹ thuật). Nhưng đúng là Model T có giá chỉ bằng 1/5 mẫu xe rẻ nhất thị trường lúc bấy giờ. Hơn nữa, nó dễ điều khiển, dễ bảo dưỡng hơn rất nhiều.

Phần thưởng cho câu trả lời táo bạo nhất có lẽ thuộc về William Crapo Durant, người Mỹ. Durant xem xét, hơn bao giờ hết, lần thay đổi cấu trúc thị trường này là cơ hội hiếm hoi để thành lập một tập đoàn ô tô siêu lớn có khả năng thỏa mãn mọi phân khúc thị trường. Sau khi sáng lập General Motors năm 1905, Durant tiến hành mua lại một số doanh nghiệp ô tô hiện hành rồi tích hợp chúng vào một hoạt động kinh doanh lớn, chuyên nghiệp, hiện đại.

Trước đó không lâu, năm 1899, chàng trai người Ý trẻ tuổi Giovanni Agnelli lại có ý tưởng khác. Anh dự kiến, ô tô chắc hẳn sẽ trở thành một công cụ không thể thiếu trong quân đội, đặc biệt với vai trò làm phương tiện di chuyển cho sĩ quan. Vài năm sau khi Agnelli sáng lập FIAT tại Turin, Fiat nhanh chóng trở thành nhà cung cấp xe cán bộ hàng đầu trong quân đội Ý, Nga, Áo-Hung.

Cấu trúc thị trường ngành ô tô thế giới lại một lần nữa thay đổi trong giai đoạn từ 1960 đến 1980. Giai đoạn bốn mươi năm trước đó kể từ sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, ngành này vẫn còn là một cuộc chơi trong nước: nhà cung cấp nội địa thống trị thị trường nội địa. Tất cả những gì chúng ta thấy trên đường phố và bãi gửi xe ở Ý là hàng loạt xe Fiat và một vài chiếc Alfa Romeo hay Lancia – những loại xe không mấy phổ biến ngoài phạm vi nước Ý. Pháp có Renault, Peugeot, Citroen. Ở Đức, Mercedes, Opel, và Ford do chi nhánh của Ford tại Đức cung cấp. Tại Mỹ, thị trường ô tô hoàn toàn

là câu chuyện ba người giữa GM, Ford và Chrysler. Và đến khoảng năm 1960, ngành ô tô đột nhiên trở thành sân chơi toàn cầu.

Lần này, phản ứng của các thành viên cũng đa dạng không kém. Nếu trước đây Nhật Bản chính là thị trường kín tiếng nhất thế giới và gần như chưa bao giờ chịu đem ô tô ra nước ngoài, thì bây giờ họ lại muốn trở thành nhà xuất khẩu ô tô toàn cầu. Lần đầu tiên, người Nhật bước chân vào thị trường ô tô Mỹ, họ đã phải chịu thất bại cay đắng. Tuy nhiên, họ nhanh chóng tái tổ chức, định hình lại việc cần làm, và cuối cùng đưa ra chiến lược: hãy cung cấp cho người Mỹ một chiếc xe đậm chất Mỹ, với kiểu dáng Mỹ, tiện nghi Mỹ, tiêu chuẩn kỹ thuật Mỹ, nhưng nhỏ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn, được kiểm tra chất lượng nghiêm ngặt hơn, và trên hết, dịch vụ khách hàng tốt hơn. Khi cơn hoảng loạn dầu mỏ năm 1979 mang theo cơ hội thứ hai đến với người Nhật, họ đã không bỏ lỡ. Trong khi đó, Ford Motor Company cũng quyết định tiến ra toàn cầu bằng bước đệm đầu tiên là "chiến dịch châu Âu". Mười năm sau vào khoảng giữa thập niên 1970, Ford trở thành ứng cử viên sáng giá cho vị trí dẫn đầu thị trường ô tô châu Âu.

Cảm thấy chỉ làm mưa làm gió ở Ý thôi chưa đủ, Fiat vươn ra biển lớn với mục tiêu chiếm lĩnh ít nhất là vị trí thứ hai ở mỗi nước châu Âu trọng yếu trong khi vẫn giữ vững ngai vàng tại Ý. Về phía General Motors, đầu tiên ban lãnh đạo dự định dừng lại châu Mỹ để bảo vệ khoản thị phần 50% mà GM vẫn nắm giữ trên thị trường Mỹ, nhưng phải làm sao để thu hoạch được tầm 70% toàn bộ số lợi nhuận từ tiêu thụ ô tô trong khu vực Bắc Mỹ. Giữa thập niên 1970, mười năm sau khi hoàn tất chỉ tiêu này, GM mới thừa thắng xông lên cạnh tranh với Ford và Fiat để giành vị trí dẫn đầu châu Âu. Lại một nữa GM thành công. Tới năm 1983 hay 1984, GM quyết định trở thành một tập đoàn toàn cầu thực sự thông qua ký kết với người Nhật – bắt đầu bằng hai doanh nghiệp nhỏ, cuối cùng là Toyota. Trong khi đó ở Đức, Mercedes cũng hướng ra toàn cầu nhưng theo một chiến lược khác. Nó tự giới hạn mình trong một số phân khúc hẹp của thị trường thế giới: ô tô sang trọng, xe taxi, xe buýt.

Tất cả các phương án kể trên đều tỏ ra hiệu quả. Quả thật khó có thể nói chiến lược nào hiệu quả hơn chiến lược nào. Nhưng những doanh nghiệp không chịu thừa nhận thay đổi và thiếu quyết đoán đã phải trả giá đắt. Nếu chúng vẫn tồn tại, thì phần lớn là do chính phủ tại đó không muốn chúng phá sản mà thôi.

Có lẽ dẫn chứng sinh động nhất chính là Chrysler. Giống như tất cả mọi người trong ngành, ban lãnh đạo Chrysler hiểu rõ chuyện gì đang xảy ra. Các lựa chọn thì không thiếu nhưng họ quá nhu nhược để ra quyết định. Chrysler có thể tranh thủ củng cố địa vị tại Mỹ trong khi các đối thủ cạnh tranh đang mải mê phân tán lực lượng. Hoặc nó có thể sáp nhập với một doanh nghiệp châu Âu có thực lực nào đó rồi nhắm vào vị trí thứ ba trên hai thị trường tiêu thụ ô tô lớn nhất thế giới lúc bấy giờ, Mỹ và châu Âu. Mercedes tỏ ra rất hứng thú với chiến lược này, nhưng Chrysler thì không. Thay vào đó, Chrysler phung phí tài nguyên một cách vô bổ bằng cách mua lại một số doanh nghiệp xoàng xĩnh ở châu Âu nhằm tạo ra cho mình vẻ bề ngoài "đa quốc gia". Chính sách này không những không đem lại cho Chrysler chút uy thế nào mà còn làm tiêu hao tài nguyên của nó đến nỗi Chrysler không còn đủ tiền đầu tư để tự tạo cơ hội cho riêng mình trên thị trường Mỹ nữa. Khi đến ngày kết toán sau cú sốc dầu mỏ năm 1979, Chrysler trắng tay tại châu Âu, kiệt quệ ở Mỹ, và chỉ có chính phủ mới cứu được nó.

Câu chuyện của British Leyland, một thời từng là nhà sản xuất ô tô lớn nhất nước Anh và tranh giành vị trí số một châu Âu, cũng nhiêu khê không kém. Tương tự với tập đoàn ô tô của Pháp, Peugeot. Cả hai đều không dám đối mặt với việc phải ra quyết định. Điều gì phải đến cũng sẽ đến, chúng nhanh chóng đánh mất cả thị phần lẫn khả năng sinh lời. Ngày nay, những Chrysler, British Leyland, hay Peugeot đều chỉ còn là cái bóng của chính mình trong quá khứ.

Mọi nhà sản xuất ô tô trên thế giới, dù lớn hay nhỏ, đều phải hành động nếu không muốn bị loại khỏi

cuộc chơi. Thay đổi trong cấu trúc thị trường vừa sắp xếp lại trật tự giữa các đại gia, vừa là cơ hội để các doanh nghiệp quy mô nhỏ vươn lên gia nhập hàng ngũ này. Có ba điểm nhấn đáng chú ý trong số doanh nghiệp quy mô nhỏ tận dụng được cơ hội đổi mới từ thay đổi cấu trúc thị trường: Volvo, BMW, Porsche.

Trước đó giới phân tích dự báo, ba doanh nghiệp này sẽ không chịu nổi cơn chấn động ngành ô tô năm 1960. Trên thực tế, chúng đã nhân cơ hội thị trường chuyển mình để tự tạo ra những khe hở thị trường cho riêng mình. Chúng sẵn sàng thay đổi hoàn toàn công việc kinh doanh nhằm thích nghi với hoàn cảnh mới. Năm 1965 Volvo vẫn còn là một doanh nghiệp nhỏ loay hoay tìm đường hòa vốn sau khi để mất quá nhiều tiền trong một vài năm then chốt. Nhưng rồi Volvo tái định hình. Nó thực hiện một chiến dịch marketing hung hãn trên quy mô toàn cầu, đặc biệt là ở Mỹ, về cái gọi là "xe thực tế" – không quá xa xỉ nhưng cũng không hề rẻ chút nào; kiểu dáng không thể nói là hợp thời trang nhưng lại bền bỉ, khỏe khoắn. Chiến dịch này Volvo nhắm vào những người giỏi chuyên môn nhưng không có nhu cầu thể hiện sự thành đạt qua chiếc xe họ lái.

Tình cảnh của BMW năm 1960 thậm chí còn bi đát hơn Volvo năm 1965, nhưng sau đó nó cũng thành công không kém, đặc biệt tại một số nước như Ý, Pháp. Chiếc BMW toát lên "sức trẻ" với đối tượng khách hàng là những người muốn được coi là còn trẻ nhưng đã tương đối thành đạt trong công việc – những người muốn thể hiện rằng họ "hiểu sự khác biệt" và sẵn sàng trả tiền cho sự khác biệt đó. BMW vừa đem lại "đẳng cấp" cho lớp khách hàng kể trên, vừa hấp dẫn những người thuộc tầng lớp thượng lưu nhưng không muốn tỏ ra quá hào nhoáng. Trong khi Mercedes và Cadillac được thiết kế và tiếp thị riêng cho các giám đốc và nguyên thủ quốc gia, thì slogan của BMW lại chỉ đơn giản là "The Ultimate Driving Machine" (Cỗ máy lái tối tân).

Cuối cùng, Porsche (vốn là mẫu Volkswagen kèm theo một số kiểu dáng) tái định hình thành chiếc xe thể thao duy nhất dành riêng cho những người không đơn thuần chỉ mua xe để đi lại mà còn muốn tận hưởng nó.

Hàng loạt nhà sản xuất ô tô nhỏ lẻ tại thời điểm đó đã phải trả giá đắt vì không tận dụng được cơ hội đổi mới và ngần ngại thay đổi công việc kinh doanh nhằm thích nghi với hoàn cảnh mới như những gì mà Volvo, BMW, Porsche đã làm. Chẳng hạn, cách đây ba mươi năm, British MG không khác gì Porsche ngày nay: chiếc xe thể thao thượng hạng. Giờ thì chẳng ai còn biết đến British MG nữa. Thế còn Citroen? Ba mươi năm trước, Citroen là mẫu xe có kiến trúc đổi mới, có sức bền và độ tin cậy cao đặc biệt thích hợp với giới trung lưu. Citroen hoàn toàn có khả năng thống trị khe hở thị trường mà Volvo hiện chiếm lĩnh. Tiếc rằng, nó đã không thể đối mặt với ý nghĩ phải thay đổi công việc kinh doanh và tự tìm cho mình một hướng đi mới.

II. Cơ hội đổi mới

Thay đổi trong cấu trúc thị trường luôn mang theo cơ hội đổi mới. Nghe có vẻ mâu thuẫn nhưng cơ hội này thường hấp dẫn người ngoài cuộc hơn là người trong cuộc. Người trong cuộc có xu hướng nhìn nhận thay đổi trong cấu trúc thị trường như một lời đe dọa. Do đó, người ngoài cuộc nào tận dụng được cơ hội sẽ có khả năng thâm nhập sâu vào thị trường nhanh chóng và ít rủi ro.

Trước hết, hãy nói về DLJ. Mọi chuyện bắt đầu vào cuối thập niên 1950 khi ba chàng trai trẻ tình cờ gặp nhau tại New York. Cả ba đều đang làm việc cho các tổ chức tài chính, phần lớn là trên Phố Wall. Ba chàng trai trẻ tranh luận trên nhiều phương diện nhưng có một điểm họ tuyệt đối thống nhất: tuy ngành kinh doanh chứng khoán đã bất biến suốt hai mươi năm kể từ Đại Suy thoái 1930, nhưng tới nay, nó đã sẵn sàng cho một đợt thay đổi cấu trúc chớp nhoáng. Họ đồng tình, thay đổi này nhất định sẽ mang theo cơ hội. Họ bắt tay vào nghiên cứu một cách có hệ thống sự vận động của ngành tài chính cũng như các thị trường tài chính để tìm ra đường lối khởi nghiệp hợp lý trong điều kiện cả nguồn vốn và các mối quan hệ đều hạn chế. Năm 1959, một doanh nghiệp mới ra đời: Donaldson, Lufkin & Jenrette. Năm năm sau, nó trở thành một đại gia trên Phố Wall.

Phát hiện mang tính bản lề của ba người là sự nổi lên của một lớp khách hàng hoàn toàn mới: nhà quản lý quỹ hưu trí. Lớp khách hàng này không thực sự đòi hỏi một cái gì đó quá phức tạp, nhưng họ cần một dịch vụ khác biệt mà chưa tổ chức tài chính hiện hành nào cung cấp. Donaldson, Lufkin & Jenrette thành lập một công ty môi giới chuyên tập trung vào lớp khách hàng này và đem lại cho họ cái họ cần.

Cũng tại thời điểm đó, một chàng trẻ trong ngành kinh doanh chứng khoán cũng nhận ra cấu trúc ngành của mình đang thay đổi. Anh cân nhắc và đi đến kết luận: điều này sẽ mang lại cơ hội khởi xướng một doanh nghiệp chứng khoán kiểu mới. Cơ hội mà anh tìm thấy chính là "nhà đầu tư thông minh" chúng ta đã phân tích trước đó. Công ty tài chính của anh hiện đã có quy mô khá lớn và vẫn đang trên đà tăng trưởng lành mạnh.

Quá trình thay đổi cấu trúc của ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe ở Mỹ diễn ra với cường độ cao trong suốt giai đoạn đầu hoặc giữa thập niên 1960. Ba người đàn ông còn trẻ, người già nhất vẫn chưa đến 30 tuổi, khi đó đang giữ vị trí quản lý cấp thấp trong một bệnh viện lớn ở vùng Trung Tây nhận định, thay đổi này sẽ đem lại cơ hội để họ khởi xướng một doanh nghiệp triển vọng mang tính đổi mới. Họ thống nhất, khối bệnh viện đang đòi hỏi ngày càng nhiều nhân lực hơn cho việc vận hành các hoạt động như bếp núc, giặt là, bảo dưỡng… Sau khi hệ thống hóa xong xuôi việc cần làm, họ đưa hợp đồng đến cho khối bệnh viện, trong đó doanh nghiệp mới của họ sẽ cung cấp nguồn nhân lực đã qua đào tạo để vận hành những hoạt động kể trên. Chi phí phải trả bảo đảm sẽ chỉ bằng một phần số tiền mà mỗi bệnh viện tiết kiệm được khi sử dụng dịch vụ mới này. Hai mươi năm sau, doanh nghiệp của họ đã kiếm được tới hàng tỷ đô-la.

Cuối cùng, hãy nói về một số tổ chức đổi mới khuyến mại như MCI hay Sprint trên thị trường điện thoại đường dài Mỹ. Tất cả hoàn toàn là người ngoài cuộc; ví dụ, Sprint được sáng lập bởi một công ty vận tải đường sắt, Southern Pacific. Sau nỗ lực tìm kiếm kẽ hở trong hệ thống của Bell System, những người ngoài cuộc thông minh phát hiện ra cái họ cần chính là ở cơ cấu định giá dịch vụ điện thoại đường dài. Cho tới trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, điện thoại đường dài luôn được xem như một dịch vụ xa xỉ chỉ dành cho chính phủ, khối doanh nghiệp lớn, và các trường hợp khẩn cấp như khi một người thân qua đời. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chúng đột nhiên lan rộng sang mọi tầng lớp người tiêu dùng và trở thành khu vực tăng trưởng của ngành viễn thông. Tuy nhiên, dưới áp lực từ phía nhà chức trách chịu trách nhiệm kiểm soát cước điện thoại thuộc nhiều bang khác nhau, Bell System

buộc phải duy trì mức giá điện thoại đường dài như cũ – tức là, cao hơn chi phí rất nhiều và sử dụng lợi nhuận để trợ cấp cho dịch vụ điện thoại nội hạt. Dù sao, Bell System cũng cố gắng trấn an thị trường thông qua các gói khuyến mại hấp dẫn cho người sử dụng dịch vụ điện thoại đường dài với khối lượng lớn.

Năm 1970, doanh thu từ dịch vụ điện thoại đường dài không thua gì điện thoại nội hạt và đà tăng trưởng mạnh hơn nhiều. Nhưng nhà chức trách nhất quyết không xoa dịu cơ cấu định giá ban đầu. Đây chính là cơ hội cho người đổi mới khai thác. Họ ký kết trước khối lượng cuộc gọi ở mức khuyến mại rồi chia sẻ tiền khuyến mại cho rất nhiều người sử dụng nhỏ lẻ khác nhau. Chính sách này vừa đem lại lợi nhuận đáng kể cho người đổi mới, vừa tiết kiệm chi phí cho khách hàng sử dụng dịch vụ điện thoại đường dài. Tới đầu thập niên 1980, khối lượng cuộc gọi từ nhóm người đổi mới khuyến mại này còn lớn hơn cả Bell System trước đó mười năm.

Ba trường hợp kể trên sẽ chỉ giống như những giai thoại về yếu tố may mắn trong kinh doanh không hơn không kém nếu chúng ta không nhận ra một điểm: tất cả người đổi mới được nhắc đến đều hiểu rõ sự tồn tại của thay đổi cấu trúc thị trường. Họ biết nếu đổi mới, họ sẽ thành công với tỷ lệ rủi ro tối thiểu. Tại sao họ biết chắc như vậy?

III. Khi cấu trúc ngành thay đổi

Có bốn dấu hiệu cho thấy một đợt thay đổi đang hoặc sắp xảy ra trong cấu trúc ngành.

1. Dấu hiệu đáng tin cậy nhất, dễ thấy nhất là khi xuất hiện đà tăng trưởng nhanh đột biến trong một ngành công nghiệp nào đó. Trên thực tế, đây là điểm chung của tất cả các ví dụ nêu trên (tương tự với ví dụ về ngành ô tô). Nếu một ngành công nghiệp đơn lẻ tăng trưởng nhanh hơn đáng kể so với nền kinh tế hoặc dân số nói chung, khả năng cao là cấu trúc ngành sẽ chuyển mình mạnh mẽ – muộn nhất là tới khi doanh số toàn ngành tăng lên gấp đôi. Trước khi thay đổi hiển hiện ra trước mắt, cách làm việc cũ vẫn tỏ ra hiệu quả nên những người trong ngành luôn ngần ngại không muốn cải tiến. Họ không chịu thừa nhận công việc kinh doanh của mình đang dần trở nên lỗi thời. Điều này giải thích tại sao Citroen và Bell Telephone lại để cho những kẻ ngoài cuộc, những đối thủ cạnh tranh hạng hai vượt mặt ngay trên thị trường của chúng.

2. Trước khi doanh số toàn ngành tăng lên gấp đôi, khả năng cao là cách nhìn nhận và phục vụ thị trường của ngành đã trở nên bất hợp lý. Cụ thể, các doanh nghiệp đầu ngành đang định nghĩa và phân mảng thị trường sai thực tế. Phương pháp làm việc, thói quen báo cáo của họ đang phản ánh quá khứ chứ không phải hiện tại. Đây là nguyên nhân thành công của DLJ và công ty môi giới "nhà đầu tư thông minh" ở vùng Trung Tây. Họ đều tìm được một phân khúc thị trường nơi họ thả sức thống trị mà không phải chịu sự cạnh tranh nào đáng kể. Đối với hầu hết các tổ chức tài chính lúc bấy giờ, quỹ hưu trí là một cái gì đó quá mới mẻ, và "nhà đầu tư thông minh" thì hoàn toàn mâu thuẫn với tinh thần Phố Wall.

Trong dịch vụ chăm sóc sức khỏe, ta cũng thấy công tác quản lý trở nên lỗi thời sau một giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe chứng kiến sự dấy lên của một loạt chuyên ngành mới: tia X-quang, nghiên cứu bệnh lý học, phòng thí nghiệm y khoa, bác sĩ chuyên khoa đủ loại… Trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, chúng gần như không tồn tại. Và bản thân quản lý bệnh viện cũng đã trở thành một chuyên ngành. Những dịch vụ "dọn dẹp" truyền thống khi trước vốn là hoạt động chủ yếu tại bệnh viện nay lại trở thành một bài toán hóc búa về nhân lực và chi phí cho nhà quản lý, nhất là trong bối cảnh nhân viên bệnh viện đang có trào lưu tổ chức thành công đoàn.

Trường hợp chuỗi hiệu sách trước đó (trong chương 3) cũng là một dẫn chứng cho thấy sự thay đổi cấu trúc xuất phát từ đà tăng trưởng nhanh đột biến. Các nhà xuất bản và hiệu sách truyền thống khi đó ở Mỹ đều không nhận ra sự nổi lên của một nhóm khách hàng mới đang tồn tại song song với nhóm khách hàng cũ, những độc giả yêu sách thuần túy. Đơn giản là hiệu sách truyền thống không hề hay biết về nhóm khách hàng mới này chứ chưa nói gì đến chuyện tái tổ chức để phục vụ họ.

Khi xuất hiện đà tăng trưởng nhanh đột biến, người ta cũng có xu hướng trở nên tự mãn với bản thân và bắt đầu áp dụng chính sách "hớt váng sữa", như trường hợp Bell System và cuộc gọi đường dài. Những phản ứng kiểu này thường rất hấp dẫn đối thủ cạnh tranh (xem thêm chương 17).

Hay như trong câu chuyện về ngành hội họa Mỹ. Trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, bảo tàng còn là thú vui tao nhã của tầng lớp thượng lưu. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, tham quan viện bảo tàng bỗng nhiên trở thành thói quen của tầng lớp trung lưu. Hàng loạt bảo tàng mới mọc lên ở hết thành phố này đến thành phố khác. Trước Chiến tranh Thế giới thứ Hai, sưu tập các tác phẩm hội họa còn là sở thích của số ít những người rất giàu có. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, sưu tập hội họa dưới đủ mọi hình thức ngày một trở nên phổ thông, với sự tham gia của hàng nghìn người, và trong đó có một số người thu nhập rất hạn chế.

Một chàng trai trẻ làm việc trong bảo tàng nhận định, thay đổi này hẳn phải mang đến cơ hội đổi mới. Anh tìm thấy cơ hội ở nơi bất ngờ nhất, nơi mà anh chưa từng đặt chân đến: bảo hiểm. Anh sáng

lập một doanh nghiệp chuyên môi giới bảo hiểm cho cả bảo tàng lẫn người sưu tập các tác phẩm hội họa. Nhờ hiểu biết của anh về hội họa, nhiều đại gia bảo hiểm trước kia không có nhã hứng với các bộ sưu tập hội họa thì nay sẵn sàng chấp nhận rủi ro, thậm chí với mức phí bảo hiểm thấp hơn trước kia tới 70%. Giờ đây, chàng trai trẻ này đã sở hữu trong tay một doanh nghiệp môi giới bảo hiểm lớn.

3. Khi hai hoặc nhiều công nghệ vốn được xem là hoàn toàn riêng biệt bỗng chốc hội tụ lại trong một ngành công nghiệp nào đó, rất có khả năng cấu trúc ngành sẽ thay đổi theo.

Ví dụ tiêu biểu là chiếc tổng đài nội bộ (private branch exchange, PBX) dùng cho văn phòng và các đơn vị sử dụng điện thoại quy mô lớn khác. Về cơ bản, Bell Labs, cánh tay nghiên cứu của Bell System, đã đảm nhiệm toàn bộ mảng khoa học, kỹ thuật cần cho phát minh này, ít nhất là ở Mỹ. Nhưng hầu hết thành quả kinh tế thu được lại về tay một vài kẻ mới vào, chẳng hạn tập đoàn ROLM. Trong chiếc tổng đài nội bộ, hai công nghệ khác nhau hội tụ lại làm một: công nghệ điện thoại và công nghệ máy tính. Ta vừa có thể coi PBX như một thiết bị viễn thông có sử dụng máy vi tính, vừa có thể xem nó như một chiếc máy vi tính được sử dụng trong ngành viễn thông. Chỉ riêng về mặt kỹ thuật, Bell System hẳn phải là nhà độc quyền xứng đáng – trên thực tế, nó vẫn luôn đi tiên phong trong lĩnh vực công nghệ máy tính. Tuy nhiên, dưới góc nhìn thị trường và người sử dụng, Bell System nhận thức máy vi tính như một thứ hoàn toàn khác biệt, lạ lẫm. Nó có công thiết kế, giới thiệu một chiếc tổng đài nội bộ sử dụng máy vi tính nhưng lại chưa bao giờ nghiêm túc trong việc đưa phát minh này ra thị trường. Kết quả, Bell đã tự mời chào một kẻ không quen không biết làm đối thủ cạnh tranh nguy hiểm. ROLM được bốn kỹ sư trẻ sáng lập nhằm tạo ra một chiếc máy vi tính nhỏ cho máy bay chiến đấu; việc nó dấn thân vào ngành điện thoại chỉ là sự tình cờ mà thôi. Hiện nay, Bell System sở hữu chưa đến một phần ba thị trường cho PBX.

4. Khi thói quen làm việc trong một ngành nào đó thay đổi nhanh chóng, ta nói ngành này đã đủ độ chín cho một đợt thay đổi cấu trúc mang tính bản lề.

Ba mươi năm trước tại Mỹ, giới bác sĩ chủ yếu làm việc một mình. Đến năm 1980, có tới 40% (75% nếu tính riêng số bác sĩ trẻ) làm việc theo nhóm, dù trong một vụ cộng tác hay với tư cách nhân viên trong một bệnh viện hoặc Tổ chức Duy trì Sức khỏe (Health Maintainence Organization, HMO) nào đó. Một vài người sớm nhận ra xu thế này từ khoảng năm 1970 và coi nó như cơ hội đổi mới. Một công ty dịch vụ có thể chịu trách nhiệm thiết kế văn phòng, cung cấp thông tin về những dụng cụ cần thiết, trực tiếp quản lý công việc theo nhóm hoặc đào tạo nhà quản lý cho giới bác sĩ.

Những đổi mới khai thác thay đổi trong cấu trúc ngành tỏ ra đặc biệt hiệu quả khi ngành và thị trường đang bị chi phối bởi một hoặc một vài nhà sản xuất, nhà cung cấp quy mô lớn. Ngay cả khi không tồn tại nhà độc quyền thực sự, những nhà sản xuất, nhà cung cấp đầu ngành vẫn thường trở nên quá kiêu ngạo sau nhiều năm thành công mà không phải chịu thách thức nào đáng kể. Họ có xu hướng xem thường người đổi mới, phần vì người này thường là dân nghiệp dư. Nhưng ngay cả khi người đổi mới đã thâm nhập ngày một sâu hơn vào thị trường mà các đại gia đang kiểm soát, họ vẫn ngần ngại tái huy động lực lượng cho công cuộc giành lại thị phần. Phải mất đến mười năm Bell System mới đưa ra câu trả lời đầu tiên cho vụ khuyến mại điện thoại đường dài và thách thức từ các nhà sản xuất PBX.

Phản ứng của các hãng sản xuất aspirin tại Mỹ trước sự xuất hiện của loại thuốc "aspirin không phải aspirin" ("non-aspirin aspirins", Tylenol & Datril) cũng không kém phần yếu ớt. Lại một lần nữa, người đổi mới chộp lấy cơ hội khi có dấu hiệu thay đổi trong cấu trúc ngành, phần lớn xuất phát từ đà tăng trưởng nhanh đột biến. Tại sao một số lượng nhỏ hãng sản xuất aspirin siêu lớn lúc bấy giờ lại không thể chế ra loại thuốc "aspirin không phải aspirin" rồi bán ra và thu lời? Không có lời giải thích hợp lý nào cho thắc mắc này. Những nguy cơ và hạn chế của aspirin đâu phải là chuyện mới mẻ gì đối với những người làm trong ngành dược. Nhưng trong suốt năm hay tám năm đầu, người đổi mới vẫn có

được thị trường cho riêng mình.

Tương tự, Dịch vụ Bưu chính Mỹ (United States Postal Service, USPS) cũng khoanh tay đứng nhìn người đổi mới xâm chiếm thị trường trong suốt nhiều năm. Đầu tiên, United Parcel Service (UPS) lấy đi mảng dịch vụ bưu kiện truyền thống; sau đó Emery Air Freight và Federal Express chia nhau mảng dịch vụ vận chuyển những loại hàng hóa và thư tín khẩn cấp hoặc giá trị cao. Điểm yếu của USPS chính là tốc độ tăng trưởng quá nhanh của nó. Doanh số tăng nhanh đến nỗi nó bỏ qua những phân khúc thị trường tưởng chừng như không quan trọng. Thái độ của USPS chẳng khác nào mời người đổi mới vào khai thác.

Cứ mỗi lần cấu trúc ngành, cấu trúc thị trường thay đổi là lại một lần những nhà sản xuất, nhà cung cấp đầu ngành bỏ qua những phân khúc thị trường béo bở nhất. Họ cố chấp bám lấy những cung cách làm việc đang nhanh chóng trở nên lỗi thời. Cơ hội tăng trưởng mới ít khi thuận theo cách mà từ trước đến giờ họ vẫn định nghĩa và tiếp cận thị trường. Khả năng cao là người đổi mới sẽ được tự do vùng vẫy trong một thời gian dài. Đó là khoảng thời gian cần thiết để những nhà sản xuất, nhà cung cấp đầu ngành bắt đầu gặp phải khó khăn khi tiếp tục phục vụ thị trường cũ theo phương pháp cũ. Trong giai đoạn này, họ thường bỏ qua mọi thách thức mới.

Nhưng ở đây tồn tại một lời cảnh báo quan trọng cho người đổi mới: giải pháp tận dụng thay đổi trong cấu trúc ngành, cấu trúc thị trường phải tuyệt đối đơn giản. Đổi mới phức tạp không bao giờ thành công. Dưới đây là ví dụ về chiến lược kinh doanh thông minh nhất tôi từng biết nhưng lại thất bại vô cùng thê thảm.

Chính Volkswagen đã châm ngòi cho sự chuyển mình của ngành ô tô vào khoảng năm 1960 thành một thị trường toàn cầu. Dòng Beetle của Volkswagen là mẫu đầu tiên sau Model T cách đây bốn mươi năm thực sự trở thành một chiếc xe quốc tế. Beetle có mặt khắp mọi nơi trên các con phố của Mỹ, tại quê hương Đức, xung quanh hồ Tanganyika thuộc châu Phi, hay tại Quần đảo Solomon. Thế nhưng Volkswagen đã bỏ lỡ cơ hội do chính nó tạo ra, chủ yếu vì quá thông minh.

Năm 1970, mười năm sau khi bước chân vào thị trường thế giới, chiếc Beetle đã trở nên lỗi thời tại châu Âu nhưng vẫn bán khá chạy tại Mỹ, thị trường lớn thứ hai của nó. Còn ở Brazil, thị trường lớn thứ ba, nó có vẻ vẫn đang trên đà tăng trưởng lành mạnh. Rõ ràng tình thế đòi hỏi một chiến lược mới.

Giám đốc điều hành của Volkswagen đề xuất, trước tiên hãy chuyển toàn bộ các nhà máy ở Đức để phục vụ công cuộc sản xuất một mẫu xe mới kế nhiệm Beetle trên thị trường châu Âu và Mỹ. Đồng thời, Volkswagen sẽ xây thêm nhà máy ở Brazil, vừa để duy trì vị trí dẫn đầu thị trường Brazil đang tăng trưởng thêm mười năm nữa, vừa để thỏa mãn nhu cầu đang ổn định cho chiếc Beetle tại Mỹ. Tuy nhiên, để đảm bảo Beetle vẫn có "chất lượng Đức" – một trong những sức hấp dẫn chủ yếu của nó, nhất là đối với khách hàng Mỹ – những bộ phận quan trọng như động cơ và hộp truyền động trong tất cả số xe bán cho khu vực Bắc Mỹ sẽ được chế tạo tại Đức và lắp ráp ở Mỹ.

Trên thực tế, đây chính là chiến lược toàn cầu đầu tiên trên thế giới, với các bộ phận khác nhau được chế tạo, lắp ráp tại các nước khác nhau theo nhu cầu khác nhau của mỗi thị trường. Nếu thành công, nhất định nó sẽ đi vào lịch sử như một chiến lược đổi mới vô cùng sáng tạo và thông minh. Tiếc rằng nó đã thất bại dưới tay các công đoàn ở Đức. "Lắp ráp Beetle tại Mỹ đồng nghĩa với việc xuất khẩu lao động Đức," họ cho biết, "chúng tôi sẽ không để chuyện này xảy ra". Nhưng ngoài ra, các nhà phân phối ở Mỹ cũng tỏ ra ngờ vực về một chiếc xe "made in Brazil" mặc dù tất cả các bộ phận quan trọng đều được "made in Germany". Và thế là Volkswagen buộc phải bỏ đi toàn bộ kế hoạch ban đầu.

Kết quả, Volkswagen đã để mất thị trường lớn thứ hai của nó, Mỹ. Tại thời điểm nhu cầu đối với dòng xe nhỏ dấy lên sau khi sự kiện vua Iran mất ngôi kích hoạt cơn hoảng loạn dầu mỏ thứ hai, lẽ ra

chính Volkswagen chứ không phải người Nhật lên ngôi thống trị thị trường xe nhỏ. Khi Brazil rơi vào một cuộc khủng hoảng kinh tế nghiêm trọng sau đó vài năm, chi nhánh Volkswagen tại Brazil cũng gặp phải nhiều khó khăn. Số nhà máy mới nó đã xây dựng trong những năm 1970 tại Brazil cũng trở nên hoang phế khi không có đủ khách hàng để sản xuất và xuất khẩu.

Nguyên nhân cụ thể gây ra sai lầm của Volkswagen không thực sự quan trọng. Bài học rút ra quan trọng hơn là một chiến lược đổi mới quá thông minh sẽ thất bại nếu nó khai thác cơ hội mở ra từ thay đổi trong cấu trúc ngành. Trong trường hợp này, chỉ có những chiến lược cụ thể, tuyệt đối đơn giản mới có khả năng thành công.

7. Nguồn gốc: Nhân khẩu học

Yếu tố bất ngờ, yếu tố mâu thuẫn, thay đổi trong cấu trúc ngành/cấu trúc thị trường, và nhu cầu quy trình – tất cả những nguồn gốc đổi mới đã được thảo luận từ chương 3 đến chương 6 – đều xuất phát từ phạm vi một doanh nghiệp, ngành công nghiệp, hoặc thị trường cụ thể. Mặc dù chúng có thể là dấu hiệu cho thấy những thay đổi bên ngoài – kinh tế, xã hội, kiến thức – nhưng chắc chắn chúng luôn xuất hiện bên trong ngành.

Những nguồn gốc đổi mới còn lại:

• Nhân khẩu học;

• Thay đổi trong nhận thức, ý nghĩ, tâm trạng;

• Kiến thức mới đều xuất phát từ bên ngoài. Chúng là những thay đổi trong môi trường xã hội, triết học, chính trị, tri thức.

I

Nhân khẩu học là mọi thông tin về dân cư, bao gồm dân số, cơ cấu tuổi, chủng tộc, tình trạng việc làm, trình độ giáo dục, thu nhập. Trong tất cả các dạng thay đổi bên ngoài, thay đổi trong nhân khẩu học là rõ ràng nhất và đem lại kết quả dễ đoán nhất.

Thậm chí thông tin nhân khẩu học còn đi trước thời gian. Chúng ta có thể quan sát thấy hầu hết thành viên của lực lượng lao động Mỹ trong năm 2000 ngay tại thời điểm này (ngoại trừ một lượng nhân lực tiềm năng đáng kể hiện đang là trẻ em sinh sống ở nước ngoài, chẳng hạn Mexico). Tại các nước phát triển, tất cả những ai về hưu năm 2030 hiện đều đang là thành viên của lực lượng lao động, và trong phần lớn trường hợp họ sẽ tiếp tục công việc hiện tại tới khi về hưu hoặc qua đời. Phân tích số liệu về việc chọn ngành học của những người trong độ tuổi từ 20 đến 25 cũng cho ta biết nguồn nhân lực tiềm năng trong tương lai ở mỗi nhóm ngành nghề khác nhau.

Nhân khẩu học liên quan mật thiết đến chuyện mặt hàng, dịch vụ nào sẽ được tiêu thụ, bởi ai, với số lượng bao nhiêu. Ví dụ, thanh thiếu niên Mỹ mua khá nhiều giày dép trong một năm, quan tâm đến thời trang hơn độ bền, và túi tiền có giới hạn. Nhưng lớn thêm mười tuổi nữa, họ lại mua rất ít giày dép trong một năm – 1/6 so với năm 17 tuổi – và lúc bấy giờ, sự thoải mái, độ bền là hàng đầu, sau đó mới đến thời trang. Những người trong độ tuổi từ 60 đến 70 tại các nước phát triển – tức là lớp người mới về hưu – cấu thành nên phân khúc thị trường trọng yếu cho các khu du lịch, nghỉ mát. Vẫn những người này sau mười năm nữa sẽ trở thành khách hàng cho cộng đồng về hưu, viện dưỡng lão, các dịch vụ chăm sóc trị liệu xa xỉ. Gia đình nào mà cả hai vợ chồng cùng đi làm thì thường có nhiều tiền hơn thời gian, và chi tiêu theo đó. Những người đã học lên cao khi còn trẻ, đặc biệt trong các lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn, sau từ mười đến hai mươi năm nữa sẽ gia nhập nhóm khách hàng tiềm năng của các khóa đào tạo nâng cao.

Chưa hết, những người đã học lên cao khi còn trẻ có xu hướng tham gia thị trường lao động trí óc. Trong thế giới thứ ba, tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh giảm mạnh sau năm 1955 đã kéo theo sự dấy lên số lượng người trẻ ở khu vực này. Những người trẻ trong thế giới thứ ba lại chuyên được đào tạo cho các công việc đơn giản hoặc bán lành nghề, sẵn sàng nhận lương thấp, và mong muốn gia nhập thị trường lao động chân tay ở các nước phát triển. Nếu không chấp nhận sự cạnh tranh này, các nước công nghiệp phát triển ở phương Tây và Nhật Bản sẽ buộc phải đẩy mạnh tự động hóa. Xét riêng về nhân khẩu học, việc tỷ lệ sinh đẻ giảm mạnh kết hợp với cơn bùng nổ giáo dục cho thấy, vào năm 2010, thị trường lao động chân tay truyền thống tại các nước phát triển sẽ có quy mô chỉ bằng một phần ba so với năm 1970. (Mặc dù sản lượng có thể tăng lên gấp từ ba đến bốn lần nhờ tự động hóa.)

Tất cả điều này hiển nhiên đến nỗi bạn có thể cho rằng không ai cần được nhắc nhở về tầm quan trọng của nhân khẩu học. Do đó, giới doanh nhân, các nhà kinh tế học, các chính trị gia vẫn luôn đánh giá cao tầm ảnh hưởng của những trào lưu, sự di chuyển, vận động của dân cư. Nhưng bản thân họ lại không có thói quen tích hợp nhân khẩu học vào các quyết định hàng ngày. Theo họ, mọi thay đổi trong tỷ lệ sinh đẻ hay tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh, trình độ giáo dục, tình trạng việc làm, vị trí địa lý của dân cư đều diễn ra quá chậm chạp đến nỗi chúng không có giá trị thực tiễn. Không ai phủ nhận những thảm họa nhân khẩu học vĩ đại kiểu như cơn dịch hạch khủng khiếp trong thế kỷ XIV ở châu Âu (the Black Death – Cái chết đen) sẽ lập tức tác động lên đời sống kinh tế, xã hội. Nhưng ngoài ra, thay đổi nhân khẩu học thường được xem là quá tẻ nhạt, chỉ thu hút các nhà sử học, thống kê học, chứ giới doanh nhân, nhà quản lý thì không cần phải quan tâm.

Đây là một sai lầm nghiêm trọng. Đợt di cư hàng loạt trong thế kỷ XIX từ châu Âu sang châu Mỹ (cả Bắc Mỹ và Nam Mỹ), châu Úc, New Zealand, đã gây những tác động ngoài sức tưởng tượng lên toàn

bộ địa lý kinh tế và địa lý chính trị thế giới. Nó tạo ra vô số cơ hội khởi nghiệp. Những khái niệm địa chính trị mang tính bản lề cho mọi chiến lược chính trị và quân sự ở châu Âu trong suốt vài thế kỷ bỗng chốc trở nên lỗi thời. Tất cả chuyển biến này chỉ diễn ra vẻn vẹn trong vòng năm mươi năm, từ giữa những năm 1860 đến khoảng 1914. Bất cứ ai coi thường nó đều có nguy cơ nhanh chóng bị loại khỏi cuộc chơi.

Ví dụ, trước 1860, gia tộc Rothschild vẫn luôn sở hữu nguồn lực tài chính lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, do xem nhẹ đợt di cư vượt Đại Tây Dương – theo họ, chỉ có thành phần "hạ lưu" mới nghĩ đến chuyện rời khỏi châu Âu – nên tới 1870, quyền lực tài chính của Rothschild bị hao tổn đáng kể. Giờ thì họ chỉ là một số cá nhân giàu có mà thôi. Quyền lực tài chính rơi vào tay J.P Morgan. Khác với gia tộc Rothschild, Morgan nhìn nhận đợt di cư vượt Đại Tây Dương với thái độ nghiêm túc. Ông suy luận, số lao động mới nhập cư sang châu Mỹ nhất định sẽ tạo đà cho quá trình phát triển kinh tế tại khu vực này. Trên cơ sở đó, Morgan thành lập một ngân hàng toàn cầu chuyên rót vốn cho các ngành công nghiệp và ông đặt trụ sở chính ở New York thay vì châu Âu. Chỉ trong vẻn vẹn ba mươi năm từ 1830 đến 1860, bộ mặt kinh tế xã hội của khu vực Tây Âu và miền Đông nước Mỹ đã thay đổi hoàn toàn, từ những làng quê thôn dã chủ yếu làm nghề nông thành những đô thị văn minh chú trọng phát triển công nghiệp.

Lịch sử đã minh chứng hùng hồn cho thấy thay đổi nhân khẩu học vẫn thường diễn ra nhanh chóng, bất ngờ, và luôn gây ảnh hưởng sâu sắc, hoàn toàn trái ngược với những gì người ta vẫn nghĩ về nó.

Trong thế kỷ XX, sẽ là quá liều lĩnh nếu bỏ qua nhân khẩu học. Ngày nay chúng ta buộc phải thừa nhận dân cư là một yếu tố không ổn định, có thể thay đổi bất cứ lúc nào. Thay đổi nhân khẩu học phải là nhân tố bên ngoài đầu tiên mà một người có thẩm quyền, dù trong doanh nghiệp hay bộ máy chính quyền, đưa vào xem xét để ra quyết định. Đối với chính trị trong nước và quốc tế trong thế kỷ này, không có nhiều thứ đáng quan tâm hơn vấn đề dân số lão hóa ở các nước phát triển và thực trạng số người trẻ dấy lên ở thế giới thứ ba. Chúng ta không thực sự hiểu tại sao, nhưng có vẻ xã hội các nước đang phát triển và đã phát triển của thế kỷ XX luôn gặp phải những thay đổi nhân khẩu học chớp nhoáng, mạnh mẽ, bất ngờ.

Năm 1938, khi Franklin D. Roosevelt tập hợp một nhóm chuyên gia dân số xuất sắc nhất nước Mỹ, nhóm này nhất trí, dân số Mỹ sẽ đạt mức đỉnh vào khoảng 140 triệu người trong năm 1943-1944 rồi giảm dần. Trên thực tế, dân số hiện nay của Mỹ là 240 triệu người với mức nhập cư tối thiểu. Nguyên nhân là vào năm 1949, một thế hệ baby boom đột ngột xuất hiện và cấu thành nên những gia đình lớn chưa từng có trong suốt mười hai năm. Đến năm 1960, thế hệ baby bust thay thế và cấu thành nên những gia đình nhỏ chưa từng có. Không thể nói nhóm nhà nhân khâu học kể trên không có năng lực, đơn giản là vì không có bất cứ dấu hiệu nào cho thấy sự nổi lên của baby boom.

Hai mươi năm sau, lại thêm một vị Tổng thống Mỹ khác, John F. Kennedy, kêu gọi các chuyên gia hàng đầu tư vấn cho chiến dịch viện trợ và phát triển khu vực châu Mỹ La tinh của ông, chương trình "Liên minh vì sự tiến bộ chung" (Alliance for Progress). Mọi dự báo của nhóm này vào năm 1961 về bối cảnh kinh tế xã hội khu vực châu Mỹ La tinh mười lăm năm sau đó đều trở nên vô duyên khi không ai để ý đến sự suy giảm cực nhanh trong tỷ lệ trẻ sơ sinh tử vong. Không thể nói nhóm nhà nhân khẩu học này thiếu năng lực, đơn giản là tại thời điểm đó, không có bất cứ dấu hiệu nào cho thấy tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh sẽ giảm mạnh và xã hội châu Mỹ La tinh sẽ tiến đến thành thị hóa.

Vào năm 1972 hay 1973, tất cả các nhà phân tích lực lượng lao động giàu kinh nghiệm nhất nước Mỹ đều nhất trí, số phụ nữ tham gia thị trường việc làm sẽ tiếp tục đà suy giảm như nhiều năm trước đó. Khi thế hệ *baby boom* đến tuổi trưởng thành, họ lo ngại, chúng ta biết lấy đâu ra đủ số việc làm cần thiết cho những chàng trai trẻ này. Họ cảm thấy không cần phải nghĩ nhiều về vấn đề việc làm cho

phụ nữ trẻ. Mười năm sau, số phụ nữ Mỹ dưới 50 tuổi tham gia lực lượng lao động đạt mức cao chưa từng có: 64%. Không có sự khác biệt đáng kể nào trong tỷ lệ tham gia lực lượng lao động giữa nhóm phụ nữ có chồng/chưa có chồng, hay giữa nhóm phụ nữ có con/chưa có con.

Những thay đổi này không chỉ diễn ra nhanh đến mức kinh ngạc mà còn rất bí ẩn. Bây giờ khi xem xét lại, người ta đã có thể lý giải tại sao tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh giảm mạnh trong thế giới thứ ba: nhờ sự trợ giúp của một số công nghệ cũ như vệ sinh công cộng, xây bể phốt dưới giếng, vắc xin; và một số công nghệ rất mới như thuốc kháng sinh, thuốc trừ sâu. Nhưng tại thời điểm đó, không ai nói trước được điều gì. Và đâu là nguyên nhân sự nổi lên của *baby boom* và *baby bust*? Tại sao phụ nữ Mỹ (và cả phụ nữ châu Âu sau đó vài năm) bỗng nhiên muốn tham gia lực lượng lao động? Điểm gì hấp dẫn ở những khu ổ chuột trong các thành phố châu Mỹ La tinh mà người ta lại hăm hở thu mua đến thế?

Thay đổi nhân khẩu học có thể khó dự đoán, nhưng luôn có một khoảng thời gian trống đủ lâu trước khi chúng gây ảnh hưởng. Phải mất năm năm, trẻ sơ sinh mới vào học mẫu giáo và cần lớp học, sân chơi, giáo viên. Phải mất mười lăm năm, chúng mới trở nên quan trọng với tư cách là khách hàng. Và phải sau mười chín hay hai mươi năm nữa, chúng mới tham gia lực lượng lao động. Đành rằng dân số châu Mỹ La tinh tăng trưởng ngay sau khi tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh bắt đầu suy giảm, nhưng cũng phải mất đến năm hay sáu năm, những đứa trẻ sơ sinh sống sót mới bước vào lớp học, và phải sau mười lăm hay mười sáu năm nữa, chúng mới có nhu cầu tìm việc. Mọi thay đổi trong trình độ giáo dục cần ít nhất mười năm, thường là mười lăm năm, để gây tác động cụ thể lên tình trạng việc làm cũng như các kỹ năng sẵn có.

Thay đổi nhân khẩu học là cơ hội thuận lợi cho người đổi mới chính vì thái độ thờ ơ của những giám đốc, nhà quản lý dịch vụ công, người hoạch định chính sách trong chính phủ. Họ vẫn tự huyễn hoặc rằng nhân khẩu học là một cái gì đó bất biến, nếu có chuyển động thì cũng diễn ra rất chậm, không đáng phải quan tâm. Họ bỏ qua ngay cả những dẫn chứng rõ ràng nhất về thay đổi nhân khẩu học. Dưới đây là một số ví dụ tiêu biểu.

Một sự thật hiển nhiên của năm 1970 là số trẻ em đến trường sẽ giảm từ 25 đến 30% so với thập niên 1960, và tình hình này sẽ kéo dài ít nhất từ mười đến mười lăm năm. Dù sao, tất cả những đứa trẻ có khả năng vào học mẫu giáo trong năm 1970 phải được sinh ra vào năm 1965, mà lúc này thì đã quá muộn để cải thiện vấn đề *baby bust* rồi. Thế nhưng hệ thống giáo dục Mỹ vẫn làm ngơ. Đối với họ, chuyện số trẻ em bước vào độ tuổi đến trường luôn tăng đều mỗi năm đã trở thành quy luật tự nhiên. Và thế là họ mạnh dạn tiến hành các chiến dịch tuyển sinh gắt gao chỉ để vài năm sau, chúng ta phải gánh chịu nạn thất nghiệp trong nhóm người có bằng cấp, gây áp lực nặng nề lên bài toán trả lương cho giáo viên, và thực trạng hàng loạt trường học bị đóng cửa.

Dưới đây là hai ví dụ khác từ kinh nghiệm cá nhân của tôi. Năm 1957, tôi dự đoán rằng, hai mươi năm sau, tức là vào khoảng giữa thập niên 1970, Mỹ sẽ đón nhận từ 10 đến 12 triệu sinh viên đại học, cao đẳng. Tôi dựa vào hai sự kiện nhân khẩu học đã xảy ra: số trẻ mới sinh và tỷ lệ người trưởng thành đến trường đại học, cao đẳng đều gia tăng. Thực tế về sau cho thấy dự báo này hoàn toàn chính xác. Thế nhưng hầu hết mọi trường đại học có tiếng khi đó đều làm ngơ. Hai mươi năm sau, năm 1976, tôi xem xét cơ cấu tuổi của người Mỹ và dự báo, trong mười năm sắp tới, chúng ta buộc phải nâng độ tuổi về hưu ở Mỹ lên 70, hoặc bãi bỏ hoàn toàn độ tuổi về hưu. Mọi chuyện diễn ra nhanh hơn tôi tưởng: một năm sau, năm 1977, California bãi bỏ chính sách nghỉ hưu bắt buộc ở mọi độ tuổi; năm 1978, các bang còn lại nâng độ tuổi về hưu lên 70 tuổi. Các số liệu nhân khẩu học dẫn đến dự báo này đều được công bố và xuất bản rộng rãi, nhưng các "chuyên gia" – các nhà kinh tế học làm việc trong chính phủ, công đoàn, doanh nghiệp, các nhà thống kê học – vẫn một mực cho rằng đây là một dự báo quá lố bịch. "Chuyện đó không thể xảy ra", họ đồng thanh. Thậm chí lúc bấy giờ phía công đoàn còn

đề xuất hạ độ tuổi về hưu bắt buộc xuống 60 tuổi hoặc thấp hơn.

Cơ hội cho người khởi nghiệp đến từ chính thái độ lạnh nhạt, thiếu thiện chí, và đôi lúc là bất tài của giới chuyên gia khi đối mặt với thực tế nhân khẩu học không tương thích với những giả thiết mà họ vẫn coi là hiển nhiên. Khi sự kiện nhân khẩu học xảy ra và cả thời gian trước khi nó gây ảnh hưởng, vẫn không ai thèm đoái hoài chứ chưa nói gì đến chuyện coi nó như một cơ hội. Do đó, những ai dám thách thức tất cả những gì người khác cho là đúng và chủ động tìm kiếm sự thật sẽ được phép tận hưởng thành quả trong suốt một thời gian dài. Thông thường, các đối thủ cạnh tranh sẽ chỉ chấp nhận thực tế nhân khẩu học khi nó đã trở nên lỗi thời, sắp sửa bị thay thế bởi một thực tế nhân khẩu học mới.

II

Sau đây là một số ví dụ khai thác thành công thay đổi nhân khẩu học.

Tranh thủ sự thờ ơ của các trường đại học Mỹ quy mô lớn trước dự báo của tôi về con số từ 10 đến 12 triệu sinh viên đại học, cao đẳng trong thập niên 1970, một số trường đại học có tính khởi nghiệp đã tận dụng được cơ hội: Đại học Pace ở New York và Đại học Golden Gate ở San Francisco. Ban đầu họ tỏ ra hoài nghi, nhưng rồi nghiêm túc kiểm tra và chấp nhận nó như giả thiết hợp lý nhất trong bối cảnh này. Sau đó họ tái tổ chức bản thân để sẵn sàng đón nhận số sinh viên mới trong khi các trường đại học truyền thống, đặc biệt là các trường có uy tín, vẫn giậm chân tại chỗ. Hai mươi năm sau, những kẻ thức thời có được phần lớn số sinh viên dôi ra. Khi *baby bust* ảnh hưởng đến vấn đề tuyển sinh toàn quốc, thì riêng hai trường đại học này vẫn tiếp tục tăng trưởng lành mạnh.

Thành công của hãng bán lẻ Melville cũng xuất phát từ sự chấp nhận thực tế nhân khẩu học. Đầu thập niên 1960 ngay trước khi thế hệ *baby boom* đầu tiên bước vào tuổi thành niên, Melville, khi đó còn là một cửa hàng giày dép nhỏ không mấy ai biết đến, chủ động tập trung tài nguyên để hướng tới thị trường mới này. Melville mở ra một số cửa hàng mới, khác biệt, dành riêng cho thanh thiếu niên. Nó tái thiết kế hàng hóa và chiến lược quảng cáo sao cho phù hợp với nhóm khách hàng trong độ tuổi 16 và 17. Melville không dừng lại ở giày dép mà bành trướng ra cả thị trường may mặc nói chung cho thanh thiếu niên, bao gồm cả nam lẫn nữ. Sự táo bạo này đưa Melville lên thành một trong các hãng bán lẻ tăng trưởng nhanh nhất, sinh lời nhất ở Mỹ. Mười năm sau, các hãng bán lẻ khác mới bắt đầu quan tâm đến lứa tuổi thanh thiếu niên. Nhưng bây giờ trọng tâm nhân khẩu học và sự tập trung của Meville đang bắt đầu dịch chuyển sang nhóm người trong độ tuổi từ 20 đến 25. Lại một lần nữa Melville đi trước một bước.

Trong khi các học giả uyên bác do Tổng thống Kennedy tập hợp năm 1961 để phục vụ chiến dịch "Liên minh vì sự tiến bộ chung" đã không thể báo trước được sự đô thị hóa của châu Mỹ La tinh, thì hãng bán lẻ Sears, Roebuck lại nhận ra xu thế này trước đó vài năm. Thay vì miệt mài nghiên cứu các con số thống kê, Sears chủ động bước ra ngoài và quan sát thói quen tiêu dùng ở thủ đô Mexico City của Mexico, thủ đô Lima của Peru, thành phố São Paulo của Brazil, và thủ đô Bogotá của Colombia. Sau khi nghiên cứu và tìm hiểu, tới giữa thập niên 1950, Sears tiến hành xây dựng chuỗi cửa hàng tạp hóa theo phong cách Mỹ tại các thành phố lớn trong khu vực châu Mỹ La tinh. Số cửa hàng mới này Sears thiết kế riêng cho giai cấp trung lưu thành thị, những người không thực sự giàu nhưng là một phần của kinh tế tiền tệ và có sự kỳ vọng của giai cấp trung lưu. Trong vòng vẻn vẹn vài năm, Sears vươn lên trở thành hãng bán lẻ hàng đầu châu Mỹ La tinh.

Sự bành trướng của ngân hàng Citibank, New York, cũng dựa phần lớn vào khả năng khai thác nhân khẩu học. Khi hàng loạt phụ nữ trẻ được đào tạo tốt và có tham vọng bỗng nhiên mong muốn gia nhập thị trường việc làm, hầu hết các doanh nghiệp lớn ở Mỹ đều lấy làm khó chịu. Họ giữ thái độ này đến tận cuối thập niên 1980, thậm chí ngày nay rất nhiều trong số đó vẫn không thay đổi định kiến. Duy chỉ có Citibank coi thực tế này như một cơ hội. Citibank đẩy mạnh tuyển dụng phụ nữ trong suốt thập niên 1970, đào tạo họ, và cử họ đi khắp đất nước với tư cách là nhân viên cho vay. Có thể nói chính những phụ nữ trẻ đầy tham vọng đã đưa Citibank lên tầm cao mới, trở thành ngân hàng quốc gia hàng đầu và là ngân hàng "quốc gia" thực sự đầu tiên của Mỹ. Cũng tại thời điểm đó, một vài hiệp hội tiết kiệm và cho vay (không hẳn là một ngành thường được nhắc đến để làm dẫn chứng cho đổi mới và khởi nghiệp) nhận định, ta có thể tuyển những phụ nữ có chồng hiện đang bỏ việc để nuôi con nhỏ vào những vị trí bán thời gian vĩnh viễn. "Ai chẳng biết những người làm bán thời gian thì luôn không ổn định, nay chỗ này, mai chỗ khác", và "phụ nữ một khi đã rời khỏi thị trường việc làm sẽ không bao giờ

quay trở lại". Nhưng nhân khẩu học đã khiến những quan niệm này trở nên lỗi thời. Nhờ sự sẵn sàng chấp nhận thực tế mới, nhờ sự chủ động bước ra ngoài quan sát thay vì chỉ ngồi tỉ mẩn với các con số thống kê, các hiệp hội tiết kiệm và cho vay kể trên đã có được cho riêng mình một lực lượng lao động tuyệt đối trung thành và vô cùng hiệu quả, đặc biệt là ở California.

Ví dụ cuối cùng là Club Mediterranée (Club Med) trên thị trường du lịch và nghỉ mát. Lúc bấy giờ, số lượng người trưởng thành còn trẻ ở châu Âu và Mỹ đột ngột nổi lên. Họ có tiền, được đào tạo tốt, nhưng lại chỉ cách tầng lớp lao động chân tay đúng một thế hệ. Do vậy họ có vẻ thiếu tự tin, thiếu kinh nghiệm trong vấn đề du lịch, và rất mong muốn có ai đó giúp mình tổ chức các kỳ nghỉ, chuyến du lịch, và hoạt động vui chơi giải trí. Tuy nhiên, họ không thực sự cảm thấy thoải mái với các bậc phụ huynh thuộc tầng lớp lao động chân tay của mình hay những người lớn tuổi hơn thuộc giai cấp trung lưu. Thế là họ nghiễm nhiên trở thành đối tượng khách hàng lý tưởng cho những trung tâm tụ tập mới mẻ hơn, lôi cuốn hơn dành riêng cho lứa tuổi teen.

III

Quá trình phân tích thay đổi nhân khẩu học bắt đầu bằng các số liệu dân cư. Nghe thì có vẻ nghịch lý, nhưng tổng số dân tuyệt đối lại là thông tin phù phiếm nhất. Chẳng hạn như sự phân bố dân số theo độ tuổi còn quan trọng hơn nhiều. Sự kiện nhân khẩu học đáng lưu ý nhất trong thập niên 1960 có lẽ là việc số người trẻ đột ngột dấy lên ở hầu hết các nước phát triển không theo chủ nghĩa cộng sản (trừ Vương Quốc Anh, nơi *baby boom* chỉ diễn ra một cách ngắn ngủi). Trong thập niên 1980 và đặc biệt là thập niên 1990, chúng ta lại phải dành mối quan tâm hàng đầu cho sự tụt dốc thê thảm trong số người trẻ, sự gia tăng đều đặn trong số người đầu trung niên (từ 40 tuổi trở xuống), và sự gia tăng mạnh mẽ trong số người già (từ 70 tuổi trở lên). Vậy những thông tin này mang lại cơ hội gì? Đâu là giá trị, kỳ vọng, nhu cầu, mong muốn của các nhóm độ tuổi khác nhau này?

Trước hết, số sinh viên đại học truyền thống không thể gia tăng. Chúng ta chỉ có thể hy vọng tỷ lệ người mới tốt nghiệp phổ thông học lên cao sẽ tăng đủ mạnh để bù đắp cho sự suy giảm trong tổng số thanh thiếu niên nói chung. Với sự gia tăng trong số người đầu trung niên có bằng đại học, nhu cầu cho các khóa đào tạo, tái đào tạo chuyên môn ở mức nâng cao hẳn sẽ tăng lên để phục vụ giới bác sĩ, luật sư, kiến trúc sư, kỹ sư, lãnh đạo, giáo viên. Những người này tìm kiếm thứ gì? Họ cần gì? Họ có thể trả tiền như thế nào? Các trường đại học truyền thống phải làm gì để thu hút và thỏa mãn những "sinh viên" này? Và cuối cùng, đâu là nhu cầu, ham muốn, giá trị của người cao tuổi? Thực ra, ta nên gộp tất cả những người cao tuổi lại thành một nhóm, hay nên phân chia họ thành nhiều mảng với kỳ vọng, nhu cầu, giá trị, sự thỏa mãn khác nhau?

Khái niệm đặc biệt quan trọng và có giá trị đự đoán cao nhất trong sự phân bố dân số theo độ tuổi là trọng tâm dân số. Trọng tâm dân số được định nghĩa là nhóm độ tuổi có số lượng lớn nhất, đồng thời đang tăng trưởng nhanh nhất tại một thời điểm nhất định.

Trọng tâm dân số Mỹ đạt mức cao nhất lịch sử khi nhiệm kỳ của Tổng thống Eisenhower đang dần đến hồi kết thúc vào cuối thập niên 1950. Nhưng sau thời kỳ *baby boom,* trọng tâm dân số Mỹ lại được dự báo là sẽ giảm mạnh đến nỗi tới năm 1965, nó sẽ ở mức thấp nhất, tức là vào khoảng 16, 17 tuổi. Bất cứ ai xem xét nhân khẩu học một cách nghiêm túc và quan tâm đến các số liệu đều có thể dự báo, nước Mỹ đang đón nhận một giai đoạn chuyển mình đáng kinh ngạc về trạng thái và giá trị. Đó là nguyên nhân khiến "sự phiến loạn" bỗng chốc trở thành biểu tượng cho hành vi của người Mỹ những năm 1960. Thực ra, cái gọi là "sự phiến loạn" này vẫn luôn là biểu hiện tiêu biểu của lứa tuổi teen. Trong các thời kỳ trước đó khi trọng tâm dân số ở vào lứa tuổi cuối 20, đầu 30, – nhóm tuổi cực kỳ bảo thủ – biểu hiện của teen bị xem như "bọn trẻ đứa nào chả thế". Phải đến thập niên 1960 nó mới đột ngột trở thành biểu hiện điển hình của người Mỹ.

Khi tất cả mọi người còn đang mải mê tranh luận về các chủ đề như "mọi giá trị sẽ thay đổi vĩnh viễn", hay "nước Mỹ hồi xuân", thì một lần nữa con lắc tuổi lại dao động dữ dội. Tới năm 1969, cơn bùng nổ baby bust đã để lại những hiệu ứng rõ nét đầu tiên, không chỉ trong các con số thống kê mà còn trên cả thực tế. Giai đoạn thống trị tháp tuổi của nhóm thanh thiếu niên 16, 17 tuổi sẽ kết thúc vào khoảng năm 1974 hay 1975. Sau đó, trọng tâm dân số sẽ liên tục đi lên nhanh chóng và tới đầu thập niên 1980, nó sẽ quay trở lại mức cuối 20 tuổi. Cùng với giai đoạn dịch chuyển này, biểu hiện điển hình của người Mỹ hẳn phải thay đổi theo. Nói như vậy không có nghĩa biểu hiện của teen sẽ khác đi mà chỉ là nó sẽ không còn đại diện cho toàn xã hội nữa. Như vậy, có thể dự báo tương đối chắc chắn rằng, tới giữa thập niên 1970, trào lưu "năng động", "nổi loạn" trong khu học xá của các trường đại học sẽ nguội dần, và thay vào đó, sinh viên đại học sẽ lại một lần nữa quan tâm đến học lực và việc làm. Chưa hết, phần lớn những người bỏ học năm 1968 sau mười năm nữa sẽ cấu thành nên một trong

những bộ phận bon chen nhất xã hội, với mối quan tâm hàng đầu là nghề nghiệp, làm sao để thăng chức, thủ thuật tránh thuế, và quyền cổ phiếu.

Phân chia theo trình độ giáo dục cũng không kém phần quan trọng. Đối với một số mục đích cụ thể, nó thậm chí còn quan trọng hơn, ví dụ buôn bán sách giáo khoa, thành lập các khóa học sau đại học, hay ngay cả tổ chức những chuyến du lịch theo kỳ nghỉ. Ngoài ra còn có: tỷ lệ tham gia lực lượng lao động, sự phân bố nhóm ngành nghề, sự phân bố thu nhập, và đặc biệt là sự phân bố thu nhập khả dụng. Chẳng hạn, người ta có thể đặt câu hỏi, chuyện gì đã xảy ra với thói quen tiết kiệm của các gia đình mà cả vợ và chồng đều đi làm kiếm tiền?

Thực ra câu trả lời luôn sẵn có thông qua việc nghiên cứu thị trường. Việc cần làm chỉ là sẵn sàng đặt câu hỏi.

Nhưng chỉ loay hoay với các con số thống kê thôi cũng chưa đủ. Chúng chỉ có vai trò làm điểm khởi đầu. Đành rằng chính các con số thống kê đã giúp Melville chuyển hướng quan tâm đến lớp khách hàng tuổi teen, giúp Sears, Roebuck nhìn nhận châu Mỹ La tinh như một thị trường đầy tiềm năng, nhưng sau đó, ban lãnh đạo của Melville, Sears, Roebuck, hiệu trưởng các trường Đại học Pace, trường Đại học Golden Gate đều không ngần ngại bước ra ngoài và nghe ngóng.

Đầu thập niên 1950, vị chủ tịch của Sears, Robert E. Wood đã đọc được các số liệu cho thấy, tới năm 1975, Mexico City và São Paulo sẽ tăng trưởng vượt mặt tất cả các thành phố của Mỹ. Điều này kích thích trí tò mò của Wood đến nỗi sau đó ông đã tự mình đến tham quan các thành phố lớn trong khu vực châu Mỹ La tinh: Mexico City, Guadalajara, Bogotá, Lima, Santiago, Rio, São Paulo. Ông ở lại mỗi thành phố một tuần, đi lại, ngắm nghía các cửa hiệu (ông đã rất choáng ngợp trước những gì mình thấy), và nghiên cứu các quy luật mua sắm. Từ đó, ông biết khách hàng ở những nơi này muốn gì, nên xây cửa hàng như thế nào, đặt chúng ở đâu, và xếp vào đó những loại hàng hóa gì.

Trước khi xây dựng khu nghỉ mát đầu tiên, các nhà sáng lập của Club Med cũng trò chuyện trực tiếp với khách hàng của những tua du lịch trọn gói. Phải trải qua hàng tuần, hàng tháng dạo bước xung quanh các trung tâm mua sắm, quan sát khách hàng, nghe ngóng, khám phá giá trị của họ, hai người đàn ông trẻ nọ mới chuyển hóa Melville Shoe từ một chuỗi cửa hàng giày dép tầm thường, chẳng ai biết đến, thành hãng bán lẻ hàng thời trang tăng trưởng nhanh nhất Mỹ. Họ nghiên cứu thói quen mua sắm, môi trường mua sắm ưa thích của lứa tuổi teen (chẳng hạn, liệu giới trẻ thích mua giày dép ở cùng một nơi, hay họ thích đi nhiều nơi khác nhau để chọn hàng hơn?), và cái mà lớp khách hàng này coi là "giá trị" khi bỏ tiền ra mua một món hàng bất kỳ.

Thay đổi nhân khẩu học là một cơ hội đổi mới vừa vô cùng hiệu quả vừa rất đáng tin cậy cho tất cả những ai sẵn sàng bước ra ngoài, quan sát và nghe ngóng.

8. Nguồn gốc: Thay đổi trong nhận thức

I. "Chiếc cốc vẫn còn đến một nửa"

Hai mệnh đề "Chiếc cốc này vẫn còn đến một nửa" và "Chiếc cốc này vơi mất một nửa" hoàn toàn tương đương xét về mặt toán học nhưng lại khác nhau một trời một vực xét về tâm lý học. Cùng một chiếc cốc với lượng nước bằng một nửa dung tích cốc, tùy vào việc bạn nhận thức nó là "vẫn còn một nửa" hay "vơi mất một nửa" mà người ta biết được bạn có khuynh hướng lạc quan hay bi quan. Sự dịch chuyển nhận thức chung từ "vẫn còn một nửa" sang "vơi mất một nửa" luôn mang theo những cơ hội đổi mới hiếm có.

Dưới đây là một vài ví dụ về thay đổi nhận thức và cơ hội mở ra ở nhiều phạm trù khác nhau như kinh doanh, chính trị, giáo dục.

1. Mọi số liệu thực tế đều cho thấy trong hai mươi năm trở lại đây kể từ đầu thập niên 1960, tình trạng sức khỏe của người Mỹ khả quan chưa từng có. Từ tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh, tuổi thọ ở người già, đến số ca ung thư (ngoài ung thư phổi), tỷ lệ điều trị ung thư thành công… mọi chỉ báo y tế đều đang trên đà tiến triển lành mạnh. Tuy nhiên, người Mỹ lại mắc chứng nghi bệnh tập thể. Họ chưa bao giờ quan tâm nhiều đến vấn đề sức khỏe với thái độ bạc nhược đến thế. Nếu một thứ gì đó không gây ung thư thì chắc chắn phải gây thoái hóa tim, hoặc cùng lắm nó sẽ làm ta mất trí nhớ sớm. Rõ ràng chiếc cốc Mỹ đang chỉ còn một nửa. Mọi bước đột phá trong công nghệ y học đều có vẻ vô nghĩa khi chúng không thể đưa người Mỹ tiến gần hơn đến sự bất tử. Có thể nói, nếu có điểm đáng chê trách nào trong tình trạng sức khỏe của người Mỹ giai đoạn hai mươi năm trở lại đây thì đó hẳn phải là sự quan ngại thái quá về sức khỏe, nỗi lo mất cân đối, sự ám ảnh về việc trở nên già yếu cùng thảm cảnh sức khỏe suy nhược không tránh khỏi. Hai mươi năm trước, chỉ một sự cải thiện nhỏ đối với vấn đề sức khỏe cả nước thôi đã được người dân hân hoan đón nhận. Nay thì ngay đến những bước tiến quan trọng cũng chẳng ai thèm đoái hoài.

Pha dịch chuyển nhận thức này mang theo những cơ hội đổi mới hiếm có. Chẳng hạn, nó đã tạo ra hẳn một thị trường mới cho tạp chí chăm sóc sức khỏe mà một trong số đó, cuốn *American Health* (Sức khỏe người Mỹ), có lượng độc giả đạt đến con số 1 triệu chỉ trong vòng hai năm. Một số lượng lớn doanh nghiệp mới và có tính đổi mới thì lại tận dụng nỗi sợ hãi của người dân về nguy cơ tiềm ẩn từ thức ăn truyền thống. Nhà sáng lập của Celestial Seasonings tại thành phố Boulder bang Colorado khi còn nhỏ thường đi hái thảo mộc trên núi, gói ghém lại, rồi bán rong trên đường phố vào cuối thập niên 1960. Mười lăm năm sau, Celestial Seasonings kiếm được hàng trăm triệu đô-la doanh số mỗi năm và sau đó được bán lại cho một tập đoàn chế biến thực phẩm siêu lớn với mức giá hơn 20 triệu đô-la. Ngoài ra còn có một số chuỗi cửa hàng thực phẩm tốt cho sức khỏe với lợi nhuận rất cao. Máy chạy bộ trở thành một mặt hàng kinh doanh béo bở và một công ty chuyên sản xuất máy tập thể dục tại nhà có mặt trong nhóm doanh nghiệp tăng trưởng nhanh nhất Mỹ năm 1983.

2. Từ trước đến nay, cách dùng bữa của chúng ta vẫn phụ thuộc chủ yếu vào nhóm thu nhập và tầng lớp. Người bình thường "ăn", còn người giàu thì "thưởng ngoạn". Nhận thức này thay đổi dần trong hai mươi năm trở lại đây. Ngày nay tất cả mọi người đều vừa "ăn" vừa "thưởng ngoạn". Vào một số ngày trong tuần, họ là nạn nhân của lối sống công nghiệp hóa, dùng bữa theo kiểu nạp năng lượng vào người càng nhanh càng tốt, thông qua thức ăn nấu sẵn, thực phẩm ăn liền, hamburger McDonald, gà rán KFC… Vào một số ngày khác, họ lại trở thành những tay đầu bếp sành sỏi. Các chương trình ti vi về nghệ thuật nấu nướng trở nên phổ biến và được đánh giá cao; sách dạy nấu ăn trở thành loại sách bán chạy nhất trong siêu thị; hàng loạt chuỗi cửa hàng cho người sành ăn mọc lên như nấm. Siêu thị truyền thống cũng đua nhau mở thêm một số quầy dành cho người sành ăn bên cạnh việc duy trì 90% tổng số

hàng thực phẩm trên đồ nấu sẵn. Trong nhiều trường hợp, quầy sành ăn sinh lời cao hơn đáng kể so với bên nấu sẵn. Làn sóng nhận thức mới không chỉ bị bó hẹp trong phạm vi nước Mỹ. Gần đây một nữ bác sĩ trẻ ở Tây Đức có nói với tôi: "Mỗi tuần, chúng tôi ăn sáu ngày, những ngày còn lại, chúng tôi thưởng ngoạn". Cách đây không lâu, người bình thường "ăn" cả bảy ngày trong tuần, còn những người giàu có và tầng lớp quý tộc thì không có ngày nào là không "thưởng ngoạn".

3. Vào cuối giai đoạn của chính quyền Eisenhower, đầu nhiệm kỳ của Tổng thống Kennedy, khoảng năm 1960, nếu ai nói trước được những thành tựu của người Mỹ da đen trong giai đoạn mười đến mười lăm năm tiếp theo, người đó hẳn sẽ bị cho là hão huyền, phi thực tế, nếu không muốn nói là điên rồ. Thậm chí, nếu anh chỉ tiên đoán một nửa số thành tựu đó thôi, người ta cũng sẽ đánh giá anh là một kẻ lạc quan thái quá. Thật vậy, lịch sử chưa từng chứng kiến một nhóm xã hội nào thay đổi địa vị mạnh mẽ đến thế trong một khoảng thời gian ngắn như vậy. Năm 1960, số người da đen tham gia các khóa học sau phổ thông chỉ bằng 1/5 so với người da trắng. Đầu những năm 1970, số người da đen học sau phổ thông đã bằng người da trắng nói chung và cao hơn so với nhiều dân tộc da trắng nhất định. Người Mỹ da đen cũng tạo được những bước tiến tương tự trong nghề nghiệp, thu nhập, đặc biệt ở các vị trí đòi hỏi chuyên môn cao và vị trí quản lý.

Nhưng sau tất cả những gì đã xảy ra, một bộ phận lớn người Mỹ da đen trong giai đoạn giữa thập niên 1980 lại nhận thức chiếc cốc vơi mất một nửa thay vì còn đến một nửa. Trên thực tế, họ thất vọng, tức giận, và xa lánh xã hội hơn bao giờ hết. Chuyện 2/3 số người Mỹ da đen đã được gia nhập tầng lớp trung lưu, cả về kinh tế lẫn xã hội, chỉ làm họ thêm phiền muộn khi 1/3 còn lại chưa thể thăng tiến. Họ không thấy mọi thứ đã tiến triển nhanh đến mức nào mà chỉ than thở những việc còn phải làm sao khó khăn đến thế. Nhóm người da trắng theo chủ nghĩa tự do, dù trong công đoàn, các cộng đồng Do thái, hay giới hàn lâm, từ trước tới giờ luôn ủng hộ người da đen lại thể hiện thái độ lạc quan trước những thành tựu mà người da đen đã đạt được. Điều này vô hình trung tạo ra sự chia rẽ căn bản giữa người da đen và nhóm đồng minh da trắng. Giờ thì người da đen không còn phải nghi ngờ gì nữa, chắc chắn chiếc cốc đã vơi mất một nửa rồi.

Khi đời sống người da đen ngày một cải thiện, nhóm da trắng theo chủ nghĩa tự do bắt đầu cảm thấy không cần phải áp dụng những chính sách đãi ngộ theo kiểu phân biệt chủng tộc ngược như quyền ưu tiên khi tuyển dụng, hay thăng chức nữa. Đây là cơ hội cho một trường phái lãnh đạo da đen mới nổi lên, trường phái lãnh đạo Reverend Jesse Jackson. Theo truyền thống đã diễn ra trong suốt gần một trăm năm – từ thời Booker T. Washington, tới Walter White, Martin Luther King, trong nhiệm kỳ Tổng thống John Kennedy và Lyndon Johnson – người da đen chỉ có thể lên lãnh đạo cộng đồng của mình sau khi chứng tỏ được năng lực và nhận được sự hỗ trợ từ phía nhóm người da trắng theo chủ nghĩa tự do. Đó là con đường duy nhất để thu được đủ quyền lực chính trị cần thiết cho công cuộc cải thiện địa vị của người Mỹ da đen. Nhìn nhận giai đoạn dịch chuyển nhận thức tạo ra sự chia rẽ giữa người Mỹ da đen và nhóm đồng minh da trắng như một cơ hội đổi mới, Jesse Jackson mạnh dạn thiết lập một trường phái lãnh đạo da đen hoàn toàn mới, chủ trương thù địch nhóm da trắng theo chủ nghĩa tự do và thậm chí công kích họ ra mặt. Nếu trong quá khứ chính sách đối ngoại kiểu này đồng nghĩa với tự sát chính trị, thì ở thời điểm năm 1984, nó chỉ mất vài tuần ngắn ngủi để đưa Jackson lên vị trí lãnh đạo toàn bộ cộng đồng người Mỹ da đen.

4. Theo những người đấu tranh cho quyền bình đẳng giới ngày nay, giai đoạn hai thập niên 1930, 1940 là những năm tháng không thể đen tối hơn, là thời kỳ mà phụ nữ bị tước đoạt mọi vai trò trong xã hội. Sự thật là quan niệm này vô cùng nực cười. Nước Mỹ của những năm 1930, 1940 chứng kiến sự lên ngôi của phụ nữ ở mức độ đáng kinh ngạc. Chưa một người đàn ông nào trong lịch sử nước này gây ảnh hưởng lên lương tâm, nguyên tắc sống, lòng trắc ẩn của người Mỹ như những gì Eleanor

Roosevelt, người vợ đầu tiên của một vị Tổng thống Mỹ, đã làm được. Bạn của bà, Frances Perkins, là người phụ nữ đầu tiên có tên trong nội các với tư cách là Bộ trưởng Bộ Lao động. Trên thực tế, Frances Perkins là thành viên quan trọng nhất, hiệu quả nhất Nội các Mỹ dưới nhiệm kỳ Tổng thống Roosevelt. Với chức tổng giám đốc nhân sự của R. H. Macy, hãng bán lẻ lớn nhất nước Mỹ lúc bấy giờ, Anna Rosenberg trở thành người phụ nữ đầu tiên nắm giữ vị trí quan chức cấp cao trong một tập đoàn siêu lớn. Sau này khi Chiến tranh Triều Tiên nổ ra, bà được bầu làm Phó Bí thư Quốc phòng chuyên phụ trách nhân lực và trực tiếp chỉ huy các tướng. Có bao nhiêu nữ hiệu trưởng đáng chú ý trong các trường đại học và cao đẳng thì có bấy nhiêu nhân vật nữ ở tầm cỡ quốc gia. Hai nhà soạn kịch hàng đầu nước Mỹ, Clare Booth Luce và Lillian Hellman, đều là phụ nữ. Clare Luce về sau trở thành một nhân vật chính trị quan trọng, thành viên của Quốc hội từ Connecticut, đại sứ Mỹ tại Ý. Tiến bộ y học nổi bật nhất trong giai đoạn này là thành quả lao động của một người phụ nữ. Với tư cách là người đầu tiên thực hiện thành công ca mổ một quả tim sống, vô hình trung Helen Tassig đã cứu được vô số sinh mạng trẻ em trên toàn thế giới. Helen Tassig đi tiên phong trong lĩnh vực phẫu thuật tim. Kể từ đó, các ca cấy tim, phẫu thuật tim nhân tạo mới được phát triển. Và không thể không kể đến nữ ca sĩ da đen Marian Anderson, người da đen đầu tiên có mặt trong phòng khách của mọi gia đình Mỹ, làm rung động trái tim và tâm hồn của hàng triệu người Mỹ. Chưa một người da đen nào lập lại được kỳ tích này cho đến khi Martin Luther King xuất hiện sau đó một phần tư thế kỷ. Danh sách "siêu phụ nữ" cứ thế kéo dài vô tận.

Đây là những người phụ nữ giàu lòng tự trọng. Họ ý thức được thành công, sự nổi tiếng, cũng như tầm quan trọng của mình. Nhưng họ không tự xem mình là tấm gương tiêu biểu. Họ nhìn nhận bản thân như những trường hợp đặc biệt trong số phụ nữ nói chung.

Tại sao mọi chuyện thay đổi và thay đổi như thế nào, tôi sẽ dành câu trả lời cho các nhà sử học trong tương lai. Chỉ biết rằng những hình ảnh siêu phụ nữ kể trên đột nhiên trở nên đại trà dưới góc nhìn của những người đấu tranh cho quyền bình đẳng giới từ khoảng năm 1970 đến nay. Trong thời đại này, người phụ nữ nào không tham gia lực lượng lao động hay không làm việc ở một ngành nghề mà trước đó chỉ dành cho đàn ông mới được xem là ngoại lệ.

Một vài doanh nghiệp tận dụng được cơ hội từ pha dịch chuyển nhận thức này trong khi chính những ngành công nghiệp từ lâu vẫn chấp nhận phụ nữ vào làm ở các vị trí chuyên gia và quản lý thì lại tuyệt nhiên thờ ơ. Trên thực tế, số phụ nữ nắm giữ vị trí quan trọng ở các chuỗi cửa hàng bách hóa, hãng quảng cáo, nhà xuất bản, tạp chí, không những không tăng mà còn giảm so với ba mươi tới bốn mươi năm trước. Ngược lại, với truyền thống "trọng nam khinh nữ" của mình, Citibank tỏ ra đặc biệt nhạy cảm với sự thay đổi nhận thức lần này. Đối diện với tình hình mới khi phụ nữ nhận thức khác đi về bản thân, Citibank khẩn trương đào tạo họ thành một nguồn nhân lực giỏi kỹ năng chuyên môn, đầy tham vọng, và vô cùng trách nhiệm với công việc. Sau đó, nó đưa ra những chính sách phù hợp để tuyển dụng và giữ chân họ. Chiến dịch này Citibank cứ thoải mái tiến hành mà không gặp phải bất cứ thách thức nào từ phía các nhà tuyển dụng phụ nữ truyền thống. Như chúng ta đã thấy, người đổi mới thường được phép thả sức tung hoành khi khai thác cơ hội mở ra từ thay đổi nhận thức.

5. Khoảng năm 1950, trào lưu tự ghép mình vào giai cấp trung lưu bắt đầu dấy lên trong xã hội Mỹ. Anh làm nghề gì và kiếm được bao nhiêu không quan trọng, miễn anh là người Mỹ thì anh sẽ thuộc giai cấp trung lưu. Rõ ràng người Mỹ đang thay đổi nhận thức về vị trí xã hội của mình. Nhưng thay đổi này có ý nghĩa gì? Một vị giám đốc quảng cáo, ông William Benton (sau này trở thành thượng nghị sĩ của vùng Connecticut), quyết định ra ngoài và hỏi mọi người xem thực ra thì cụm từ "giai cấp trung lưu" có ý nghĩa như thế nào đối với họ. Kết quả không hề mơ hồ như ta tưởng. Người dân cho biết, khác với "lao động chân tay", "giai cấp trung lưu" có nghĩa là được quyền kỳ vọng con cái mình sẽ

phát huy hết khả năng trên trường lớp. Sau đó, Benton tiến hành mua lại *Encyclopedia Britannica* và bắt đầu rao bán cuốn bách khoa toàn thư này. Benton tiếp cận giáo viên phổ thông và các bậc phụ huynh mà con cái họ là thế hệ đầu tiên trong gia đình được đi học phổ thông. "Nếu bạn muốn trở thành 'giai cấp trung lưu'," ông nói, "con bạn nhất thiết phải có *Encyclopedia Britannica* để học hành cho thật tốt." Mười năm sau, Benton áp dụng chiến lược y hệt ở Nhật Bản với cùng nguyên nhân đó và một lần nữa Benton lại thành công.

6. Thành công bất ngờ hoặc thất bại bất ngờ thường xuất phát từ một thay đổi trong nhận thức và suy nghĩ. Trong chương 3 chúng ta thấy hình ảnh con phượng hoàng mang tên Thunderbird bay lên từ đống tro tàn mà chiếc Edsel để lại. Phát hiện của Ford Motor Company khi tìm kiếm lời giải thích cho thất bại bất ngờ của Edsel chính là một thay đổi trong nhận thức. Nếu chỉ cách đây vài năm, thị trường ô tô còn phân mảng rõ nét theo nhóm thu nhập thì giờ đây, nó đang phân mảng theo "phong cách sống".

Tuy thay đổi nhận thức không gây ảnh hưởng đến thực tế khách quan nhưng lại tác động sâu sắc lên tâm trạng. Chẳng hạn tâm trạng có thể thay đổi từ chiếc cốc còn đến một nửa sang chiếc cốc vơi mất một nửa. Khi tự nhìn nhận mình là một người lao động chân tay, ta thấy mình thật nhỏ bé trong xã hội. Trái lại, khi tự nhìn nhận mình thuộc tầng lớp trung lưu, ta có cảm giác kiểm soát được vị trí xã hội của bản thân và được phép tận dụng các cơ hội kinh tế như bao người khác. Thay đổi kiểu này có thể xảy đến rất nhanh. Đại bộ phận người Mỹ chỉ mất chưa đầy một thập kỷ để xoay chiều hoàn toàn sự tự nhận thức bản thân, từ tầng lớp lao động chân tay sang tầng lớp trung lưu.

Điều kiện kinh tế không phải bao giờ cũng là chất xúc tác kích hoạt sự dịch chuyển nhận thức. Thậm chí, đôi khi điều kiện kinh tế không hề nói lên điều gì. Sơ đồ phân phối thu nhập của nước Anh cân bằng hơn nước Mỹ và nếu xét riêng tiêu chuẩn kinh tế thì ít nhất 2/3 dân số nước này có thu nhập trên mức trung lưu. Nhưng gần 70% dân số nước Anh vẫn tự coi mình là những người lao động chân tay. Chiếc cốc còn đến một nửa hay vơi mất một nửa phụ thuộc vào tâm trạng hơn là thực tế. Người Mỹ da đen nhận thức chiếc cốc vơi mất một nửa do những vết thương mà họ đã phải chịu trong quá khứ đến nay vẫn chưa lành. Người Anh nhìn nhận mình ở tầng lớp lao động chân tay vì những tàn dư mà vách ngăn vô hình giữa nhà thờ và nhà nguyện để lại từ thế kỷ XIX. Chứng nghi bệnh tập thể bộc lộ nhiều đặc thù của xã hội Mỹ hơn mọi báo cáo về tình trạng sức khỏe nước này, ví dụ như sự sùng bái tuổi trẻ.

Cho dù các nhà xã hội học và kinh tế học có giải thích nổi một hiện tượng nhận thức nào đó hay không thì hiện tượng đó vẫn xảy ra. Thậm chí đến khi mọi chuyện được làm sáng tỏ thì khả năng cao là cơ hội đổi mới đã trôi qua rồi. Tuy vậy, cơ hội đổi mới mở ra từ thay đổi nhận thức không phải là một cái gì đó mơ hồ. Nó đủ cụ thể để người đổi mới có thể định nghĩa, kiểm tra và khai thác một cách có hệ thống.

II. Chọn thời điểm

Không phải ban lãnh đạo và nhà quản lý không chịu thừa nhận cơ hội đổi mới từ sự thay đổi nhận thức. Nhưng họ có xu hướng tránh xa nó. Họ cho rằng nó thiếu tính thực tế. Trong mắt họ, người đổi mới dựa trên nhận thức là những kẻ kỳ quặc, lập dị. Nhưng chẳng có gì kỳ quặc hay lập dị với Encyclopedia Britannica, Ford Thunderbird, và Celestial Seasonings. Họ cũng hoạt động bên trong hoặc ngay cạnh lĩnh vực mà mình sẽ đổi mới. Người đổi mới chỉ khác lạ ở chỗ, họ luôn cảnh giác trước thời cơ và biết chớp lấy nó khi cần.

Nhà sáng lập của một trong những cuốn tạp chí đầu tiên dành cho người sành ăn vốn là một biên tập viên trẻ tuổi chuyên phụ trách mục ẩm thực trong tạp chí hàng không. Một ngày kia, anh tình cờ đọc qua ba bài viết kể ba câu chuyện mâu thuẫn nhau trong cùng một tờ báo Chủ nhật. Bài viết thứ nhất công bố, hơn một nửa số bữa ăn của người Mỹ là đồ nấu sẵn như bữa tối ướp lạnh, hamburger McDonald, gà rán KFC. Nó còn cho biết, tỷ lệ này được kỳ vọng là sẽ đạt mức ba phần tư trong vài năm tới. Bài viết thứ hai ca ngợi một chương trình ti vi về nấu ăn đang được người xem xếp hạng rất cao. Bài viết thứ ba tiết lộ, một trong những cuốn sách bán chạy nhất hiện nay là sách dạy nấu ăn. Sự mâu thuẫn này kích thích trí tò mò của chàng biên tập viên trẻ tuổi. Anh tự hỏi chuyện gì đang xảy ra. Một năm sau, tạp chí ẩm thực của anh ra đời. Nó rất khác biệt so với những gì đang có trên thị trường.

Citibank bắt đầu ý thức được cơ hội mở ra từ sự kiện hàng loạt phụ nữ tham gia lực lượng lao động khi phòng tuyển dụng sinh viên của nó phàn nàn, họ khó có thể tiếp tục thi hành nguyên tắc chỉ tuyển những sinh viên xuất sắc nhất trong hai ngành tài chính và marketing. Họ cho biết, những sinh viên đầu ngành ngày nay toàn là phụ nữ. Phòng tuyển dụng sinh viên tại nhiều doanh nghiệp khác, trong đó có một vài ngân hàng, cũng báo cáo cho cấp trên của họ câu chuyện tương tự. Nhưng trong khi phần lớn ban quản lý tối cao chỉ giục giã cấp dưới phải cố gắng tuyển nam sinh viên hơn nữa, thì ban lãnh đạo Citibank lại nhìn nhận thay đổi này như một cơ hội và nghiêm túc hành động dựa trên cơ sở đó.

Tuy nhiên, những ví dụ này cũng cho thấy vấn đề tối quan trọng khi bạn đổi mới dựa trên nhận thức đó là: chọn thời điểm. Nếu Ford chỉ chần chừ thêm một năm nữa thôi sau thất bại của Edsel, nó có thể đã để mất thị trường "phong cách sống" vào tay mẫu Pontiac của GM. Nếu Citibank không phải là doanh nghiệp có tiếng đầu tiên đón nhận những nữ cử nhân quản trị kinh doanh, nó sẽ không thể chiếm được vị trí số một trong lòng những phụ nữ trẻ vừa tài giỏi vừa tham vọng, với mục tiêu lập nghiệp trên thương trường.

Không có gì nguy hiểm hơn việc khai thác thay đổi nhận thức quá sớm. Thứ nhất là nguy cơ nhầm lẫn giữa thay đổi nhận thức và thay đổi biểu hiện mang tính nhất thời, chỉ có tác dụng trong vòng một hoặc hai năm. Khi dấy lên nhu cầu chơi trò chơi điện tử ở độ tuổi teen, một số doanh nghiệp như Atari hiểu nhầm đây là sự thay đổi nhận thức và đầu tư mạnh mẽ. Chúng sinh lời trong một hoặc hai năm rồi từ từ dẫn đến phá sản. Tuy nhiên, việc các bậc phụ huynh lúc bấy giờ muốn sở hữu máy vi tính để bàn thì lại là thay đổi nhận thức thực sự. Thứ hai, chúng ta gần như không thể dự báo trước được kết quả của thay đổi nhận thức. Khi phong trào sinh viên nổi loạn bắt đầu lan rộng vào cuối thập niên 1960 ở Pháp, Nhật, Tây Đức và Mỹ, tất cả mọi người đều tin rằng điều này hẳn phải để lại những thay đổi sâu sắc và vĩnh viễn. Nhưng những thay đổi đó đâu? Không hề có bất cứ chuyển biến rõ nét nào trong các trường đại học. Và ai có thể đoán trước được những sinh viên nổi loạn của năm 1968 về sau lại trở thành những kẻ bon chen, hám danh, luôn háo hức chờ đợi đợt thăng chức tiếp theo? Trên thực tế, số sinh viên bỏ học thấp hơn trước kia, duy chỉ có điều giới truyền thông thích nói về họ hơn mà thôi. Liệu phong trào sinh viên nổi loạn có gián tiếp gây ra trào lưu công khai đồng tính? Chúng ta chỉ biết chắc rằng bản thân những người đồng tính này không phải là sinh viên nổi loạn năm 1968, và trào lưu

đồng tính hoàn toàn nằm ngoài mọi dự báo của các chuyên gia khi đó.

Như vậy, đổi mới dựa trên nhận thức vừa không được phép quá sớm vừa không được phép quá muộn. Sao chép sáng tạo (xem chương 17) không phải là một chiến lược đổi mới hiệu quả đối với thay đổi nhận thức. Bạn nhất thiết phải là người đầu tiên. Rất khó để phân biệt giữa thay đổi nhận thức và thay đổi biểu hiện nhất thời. Phân tích hậu quả mà nó để lại sau này càng khó hơn. Chính vì thế, đổi mới dựa trên nhận thức buộc phải bắt đầu bằng từng bước nhỏ và phải thật cụ thể.

9. Nguồn gốc: Kiến thức mới

Đổi mới dựa trên kiến thức luôn là siêu sao trong cộng đồng khởi nghiệp. Ai ai cũng nói về nó, rót tiền vào nó. Khi nhắc đến đổi mới, thực ra người ta ám chỉ đổi mới dựa trên kiến thức. Tất nhiên không phải mọi đổi mới dựa trên kiến thức đều vĩ đại. Một số khá tầm thường là đằng khác. Nhưng dù thế nào, đổi mới dựa trên kiến thức cũng chiếm thứ hạng cao trong tất cả các đổi mới làm nên lịch sử. Kiến thức ở đây không nhất thiết phải là khoa học hay kỹ thuật. Đổi mới dựa trên kiến thức xã hội có thể gây ảnh hưởng tương tự hoặc thậm chí lớn hơn nhiều.

Đổi mới dựa trên kiến thức khác các kiểu đổi mới còn lại ở những đặc điểm cơ bản nhất: thời gian chờ, tỷ lệ rủi ro, khả năng dự đoán, cũng như thách thức nó đặt ra cho người khởi nghiệp. Và như một "siêu sao" thực thụ, đổi mới dựa trên kiến thức thường nóng nảy, thất thường, khó quản lý.

I. Đặc điểm của đổi mới dựa trên kiến thức

Trong tất cả các kiểu đổi mới, đổi mới dựa trên kiến thức có thời gian chờ đợi lâu nhất. Trước hết là một khoảng thời gian đáng kể giữa lúc kiến thức mới xuất hiện và khi nó thể hiện được khả năng ứng dụng trong công nghệ. Sau đó mới đến quá trình cụ thể hóa công nghệ mới này thành sản phẩm, quy trình, hoặc dịch vụ trên thị trường.

Giữa năm 1907 và 1910, nhà hóa sinh Paul Ehrlich phát triển lý thuyết hóa học trị liệu, chuyên ngành sử dụng hợp chất hóa học trong điều trị vi sinh vật, vi khuẩn. Bản thân Ehrlich đã tạo ra loại thuốc diệt khuẩn đầu tiên, Salvarsan, để điều trị giang mai. Nhưng phải hai mươi lăm năm sau đó, năm 1936, người ta mới ứng dụng thành công hóa trị liệu của ông trong điều trị một diện rộng các loại bệnh dịch do vi khuẩn gây ra thông qua thuốc sulfa.

Năm 1897, Rudolph Diesel thiết kế ra loại động cơ đến nay vẫn còn mang tên ông. Ngay lập tức mọi người công nhận đây là một phát minh vĩ đại. Tuy nhiên trong suốt nhiều năm liền, không ai tìm được cách ứng dụng phát minh vĩ đại này vào thực tế. Mãi đến năm 1935, sau khi thiết kế lại toàn bộ động cơ của Diesel, nhà nghiên cứu người Mỹ Charles Ketterring mới chế tạo ra bộ đề điện dùng trong tàu thủy, đầu máy xe lửa, xe tải, xe buýt, và xe chở khách.

Máy vi tính là kết quả tổng hợp của nhiều kiến thức. Đầu tiên là định lý nhị phân trong toán học ra đời trong thế kỷ XVII. Định lý này cho phép tất cả các số tự nhiên được biểu diễn chỉ bằng hai chữ số 1 và 0. Mãi nửa đầu thế kỷ XIX nó mới được áp dụng vào chiếc máy tính của Charles Babbage. Nối tiếp công trình của nhà khoa học người Pháp JM Jacquard đầu thế kỷ XIX, Hermann Hollerith phát minh ra phiếu đục lỗ năm 1880, một cơ cấu giúp chuyển hóa các con số thành mệnh lệnh. Năm 1906, nhà khoa học người Mỹ Lee de Forest phát minh ra chiếc đèn ba cực, linh hồn của điện tử học. Sau đó, từ năm 1910 tới 1913, Bertrand Russell và Alfred North Whitehead cùng viết nên cuốn *Pincipia Mathematica,* khởi nguồn cho logic học tượng trưng. Bây giờ, chúng ta đã có thể thể hiện mọi khái niệm logic dưới dạng số. Cuối cùng, khái niệm lập trình được phát triển trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, chủ yếu để phục vụ cho pháo phòng không. Nói cách khác, mọi kiến thức cần thiết cho công cuộc chế tạo máy vi tính đã có đầy đủ vào năm 1918. Tuy nhiên phải đến năm 1946 chiếc máy vi tính đầu tiên mới đi vào hoạt động.

Năm 1951, một giám đốc sản xuất tại Ford Motor Company cho ra đời thuật ngữ "tự động hóa" và mô tả chi tiết toàn bộ quy trình sản xuất cần thiết cho công cuộc tự động hóa. Và suốt hai mươi lăm năm sau đó, ở đâu người ta cũng nói về công nghệ robot và tự động hóa nhà máy. Nhưng chẳng có gì thực sự xảy ra cho đến khi Nissan và Toyota ở Nhật đưa robot vào nhà máy năm 1978. Đầu thập niên 1980, General Electrics xây dựng thành công một xưởng chế tạo đầu máy xe lửa tự động ở Erie, bang Pennsylvania, rồi tiến hành tự động hóa một vài xưởng chế tạo động cơ và phụ tùng khác. Đầu năm 1985, Volkswagen chính thức áp dụng một dây chuyền sản xuất gần như tự động hoàn toàn và đặt tên nó là "Hall 54".

Buckminster Fuller tự gọi mình là một nhà hình học. Trên thực tế, Fuller vừa là một nhà toán học vừa là một nhà triết học. Fuller ứng dụng thuyết hình học tô pô của toán vào trong một thiết kế mang tên "Ngôi nhà Dymaxion", một thuật ngữ do ông chọn vì nghe có vẻ hay hay. Ngôi nhà Dymaxion đem lại khoảng không gian sống lớn nhất với bề mặt nhỏ nhất có thể. Ngôi nhà Dymaxion tối ưu hóa sự cách nhiệt, tối ưu hóa quá trình sưởi ấm, làm lạnh, và độ vang âm thì hoàn hảo. Chỉ cần những chất liệu nhẹ và một hệ thống giảm xóc tối thiểu (không cần xây móng) là có thể dựng nên một căn Dymaxion với khả năng chống động đất và bão lớn phi thường. Khoảng năm 1940, Fuller xây một căn Dymaxion trên khu học xá của một trường đại học nhỏ ở New England. Và chỉ có như thế. Rất ít ngôi

nhà Dymaxion được dựng nên sau đó. Người Mỹ có vẻ không thích sống trong những ngôi nhà hình cầu cho lắm. Khoảng năm 1965, người ta bắt đầu áp dụng cấu trúc Dymaxion để xây nhà ở Bắc Cực và Nam Cực, nơi thiết kế truyền thống không khả thi, quá tốn kém, mà lại khó có thể đứng thẳng. Từ đó trở đi, cấu trúc Dymaxion mới được phổ biến rộng rãi ở những công trình lớn như thính phòng, sân tennis, vũ đài thi đấu thể thao.

Chỉ một biến cố quan trọng nào đó xuất phát từ bên ngoài mới có khả năng rút ngắn khoảng thời gian chờ đợi. Về lý thuyết, với chiếc đèn ba cực của De Forest năm 1906, người ta đã có thể tạo ra máy phát thanh gần như ngay lập tức. Nhưng trên thực tế, có lẽ phải đến cuối thập niên 1930, máy phát thanh mới xuất hiện trên thị trường do có sự can thiệp của Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Do nhu cầu liên lạc cao trong thời chiến, các chính phủ, đặc biệt là chính phủ Mỹ, rất mong muốn phát triển một cơ cấu truyền âm không dây nào đó. Điện thoại dây không đáng tin cậy trong khi điện báo không dây bị hạn chế ở những dấu chấm và dấu gạch. Nhờ thế máy phát thanh mới sớm xuất hiện trên thị trường vào thập niên 1920, chỉ mười lăm năm sau khi nền tảng kiến thức của nó được khai phá.

Tương tự, nếu không vì Chiến tranh Thế giới thứ Hai, có thể phải đến thập niên 1950 thuốc kháng sinh mới được phổ biến rộng rãi. Alexander Fleming tìm ra sâu bệnh diệt khuẩn – chính là kháng sinh – giữa thập niên 1920. Howard Florey, một nhà hóa sinh người Anh, bắt đầu làm việc với kháng sinh mười năm sau đó. Khi Chiến tranh Thế giới thứ Hai nổ ra, chính phủ Anh cảm thấy cần một loại thuốc chống nhiễm trùng thật hiệu quả nên mới thúc đẩy nghiên cứu của Florey. Florey được quyền sử dụng binh lính Anh làm thí nghiệm. Và có lẽ cả máy vi tính cũng sẽ phải chờ đến khi các nhà vật lý học ở Bell Labs phát hiện ra bóng bán dẫn năm 1947 nếu Chiến tranh Thế giới thứ Hai không can thiệp và khiến chính phủ Mỹ ám ảnh với công cuộc nghiên cứu máy vi tính. Người Mỹ đã đầu tư rất nhiều nhân lực và tiền bạc trong vụ này.

Thời gian chờ đợi quá lâu của đổi mới dựa trên kiến thức không giới hạn trong khuôn khổ khoa học hay công nghệ. Điều này cũng đúng với việc đổi mới dựa trên kiến thức ngoài khoa học, và công nghệ.

Saint-Simon phát triển lý thuyết ngân hàng khởi nghiệp ngay sau các cuộc chiến tranh Napoleon với mục đích rót vốn để kích thích tăng trưởng kinh tế. Trước đó, ngân hàng đơn giản chỉ là người cho vay dựa trên vật thế chấp không hơn không kém. Ngân hàng của Saint-Simon đặt trọng tâm vào "đầu tư", tức là, tạo ra những cơ cấu sinh của cải vật chất mới. Saint-Simon có tầm ảnh hưởng vô cùng lớn trong thời đại của ông. Sau khi ông mất năm 1826, một nhóm người sùng bái Saint-Simon tiếp tục phát triển lý thuyết ngân hàng khởi nghiệp xung quanh những ý tưởng ông để lại. Thế nhưng phải đến năm 1852, anh em Jacob và Issac Pereire, hai học trò của Saint-Simon, mới thành lập ngân hàng khởi nghiệp đầu tiên mang tên Crédit Mobilier, mở đường cho tư bản tài chính.

Ngay sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, chúng ta đã có trong tay rất nhiều nguyên tố then chốt cho bộ môn quản lý. Năm 1923, Herbert Hoover, không lâu sau đó trở thành Tổng thống Mỹ, và Thomas Masaryk, tổng thống Czech-Slovakia, triệu tập phiên họp Hội nghị Quản lý Quốc tế (International Management Congress) đầu tiên ở Prague. Cũng tại thời điểm này, một vài tập đoàn lớn, đặc biệt là DuPont và General Motors ở Mỹ, bắt đầu tiến hành tái tổ chức nội bộ dựa trên những khái niệm quản lý mới. Trong thập kỷ tiếp theo, một vài tín đồ thực sự bắt đầu viết về quản lý – nổi bật trong nhóm này là Lyndall Urwick, người Anh, nhà sáng lập của doanh nghiệp tư vấn quản lý đầu tiên trên thế giới, hiện vẫn còn mang tên ông. Nhưng phải đến khi hai cuốn sách của tôi, *Concept of the Corporation* (tạm dịch: Khái niệm Tập đoàn, 1946) và *Practice of Management* (tạm dịch: Thực hành Quản lý, 1954), xuất bản thì kiến thức quản lý mới được phổ biến rộng rãi tới các nhà quản lý trên toàn thế giới. Trong khi mỗi nghiên cứu sinh hoặc thực tập sinh trước đó của ngành quản lý học chỉ tập trung vào một phân vùng nhất định – chẳng hạn Urwick tập trung vào tổ chức, số khác tập trung

vào quản lý nhân sự – thì hai cuốn sách của tôi hệ thống hóa, tổ chức hóa nó như một thể thống nhất. Trong vài năm tiếp theo, quản lý phát huy hiệu quả trên phạm vi toàn cầu.

Thời gian chờ đợi của học thuyết giáo dục cũng không kém phần lê thê. Wilhelm Wundt của Đức và William James của Mỹ bắt đầu nghiên cứu học thuyết giáo dục từ khoảng năm 1890. Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, hai người Mỹ tại Harvard, B.F. Skinner và Jerome Bruner, phát triển và kiểm nghiệm thành công những nguyên lý đầu tiên của học thuyết. Skinner chuyên về biểu hiện còn Bruner chuyên về nhận thức. Thế nhưng phải đến hôm nay học thuyết giáo dục mới bắt đầu được ứng dụng trong giảng dạy. Có lẽ đã đến lúc người khởi nghiệp dịch chuyển giáo dục sang một khu vực khoa học dựa trên nền tảng học thuyết, thay vì những câu chuyện tưởng tượng chúng ta vẫn luôn kể cho nhau nghe về giáo dục.

Thời gian chờ của một kiến thức mới từ lúc ra khỏi phòng thí nghiệm cho đến khi chứng minh được khả năng ứng dụng trong công nghệ để rồi sau đó được chấp nhận trên thị trường là vào khoảng từ hai mươi lăm đến ba mươi lăm năm.

Lịch sử có vẻ đồng tình với quan điểm này. Chúng ta thường nói, ngày nay những phát hiện khoa học mới cứ liên tục được đưa vào công nghệ, sản phẩm, quy trình, thật chẳng bù với khi xưa. Đây hoàn toàn là ảo tưởng. Khoảng năm 1250, Roger Bacon, một linh mục dòng Francis người Anh, cho thấy người ta có thể đeo mắt kính để khắc phục khuyết điểm khúc xạ của mắt. Phát minh này mâu thuẫn với mọi hiểu biết trước đó. Từ thời Trung cổ, nhà khoa học Galen, "người không bao giờ mắc sai lầm", đã "chứng minh một cách thuyết phục" rằng khắc phục khuyết điểm khúc xạ của mắt là điều không thể. Roger Bacon sinh sống và làm việc trên một nơi hoang dã thuộc khu vực bắc Yorkshire, hẳn không phải là vị trí thuận lợi nhất cho việc truyền bá bất kể thứ gì. Thế nhưng ba mươi năm sau, chúng ta thấy trên một bức tranh tường trong Cung điện của Giáo hoàng tại Avignon (bức tranh này vẫn còn ở đó cho đến tận ngày nay) có vẽ những giáo chủ áo đỏ, đã luống tuổi, đang đeo kính đọc sách. Hàng loạt tranh tiểu họa mười năm sau lại vẽ những cận thần già trong Cung điện của Vua tại Cairo cũng đang đeo kính. Cơ cấu tự động hóa đầu tiên chính là dòng nước chạy máy xay mà các linh mục dòng Benedict tạo ra để xay hạt ở khu vực bắc châu Âu khoảng năm 1000. Sau ba mươi năm, nó đã có mặt trên khắp châu Âu. Trong vòng ba mươi năm sau khi người phương Tây du nhập kỹ thuật in của người Trung Quốc, Gutenberg cho ra đời kiểu mẫu trượt và bản khắc gỗ.

Khoảng thời gian chờ trước khi kiến thức mới trở thành đổi mới dựa trên kiến thức có vẻ là một cái gì đó thuộc về bản chất của kiến thức. Chúng ta không thực sự hiểu tại sao. Theo trường phái triết học khoa học của Thomas Kuhn được thể hiện trong cuốn sách kinh điển *The Structure of Scientific Revolutions* (Cấu trúc của các cuộc cách mạng khoa học, 1962), phải mất khoảng ba mươi năm trước khi một học thuyết khoa học mới trở thành khung mẫu để giới khoa học học hỏi, áp dụng trong công việc hàng ngày. Ba mươi năm cũng là thời gian chờ trung bình của đổi mới dựa trên kiến thức. Có lẽ đây không đơn thuần chỉ là một sự trùng hợp ngẫu nhiên.

Sự hội tụ

Đổi mới dựa trên kiến thức có một đặc điểm độc nhất vô nhị: chúng hiếm khi chỉ dựa trên một nhân tố duy nhất mà thường là kết quả của nhiều loại kiến thức hội tụ lại, và không nhất thiết tất cả đều phải liên quan đến khoa học hay công nghệ.

Không nhiều đổi mới dựa trên kiến thức của thế kỷ này đem lại nhiều lợi ích cho con người hơn sự lai tạo hạt giống và gia súc. Nó cho phép trái đất nuôi sống một lượng dân số lớn hơn nhiều so với dự báo của ngay cả những người lạc quan nhất năm mươi năm về trước. Hạt giống mới đầu tiên con người lai tạo thành công là hạt ngô lai. Nó là thành quả sau hai mươi năm lao động miệt mài của Henry C. Wallace, chủ một tờ báo nông nghiệp ở Iowa, và sau đó là Thư ký Bộ Nông nghiệp Mỹ dưới nhiệm kỳ Tổng thống Harding và Coolidge – đây có lẽ là viên thư ký duy nhất trong lịch sử của bộ này làm được một thứ gì đó ngoài phát tiền cho nhà nông. Hạt ngô lai có hai nguồn gốc kiến thức. Thứ nhất là công trình của nhà chăn nuôi cây trồng ở bang Michigan, William J. Beal, người phát hiện ra sức sống lai tạo. Thứ hai là sự tái phát hiện di truyền học Mendel của nhà nghiên cứu sinh vật học người Hà Lan, Hugo de Vries. Beal và Vries không hề quen biết nhau. Công việc nghiên cứu của họ hoàn toàn khác xa nhau cả về mục đích lẫn nội dung. Nhưng dù thế nào đi chăng nữa, sẽ không có hạt ngô lai nếu thiếu một trong hai phát minh này.

Chiếc máy bay của anh em nhà Wright cũng có hai nguồn gốc kiến thức. Trước hết là động cơ xăng dầu do Karl Benz và Gottfried Daimler lần lượt thiết kế vào giữa thập niên 1880 cho những chiếc ô tô đầu tiên trên thế giới. Thứ hai là thuyết khí động lực học thuộc toán học, chủ yếu được phát triển để nghiên cứu tàu lượn. Hai phát minh này diễn ra hoàn toàn độc lập và chỉ giao nhau ở chiếc máy bay của anh em nhà Wright.

Máy vi tính là sự hội tụ của ít nhất năm kiến thức khác nhau: chiếc đèn ba cực, một phát minh khoa học; định lý nhị phân của toán học; logic học tượng trưng; phiếu đục lỗ và khái niệm lập trình. Sẽ không có máy vi tính nào hết nếu thiếu một trong năm phát hiện này. Nhà toán học người Anh Charles Babbage thường được gọi là "cha đẻ của máy vi tính". Người ta cho rằng vật cản khiến Babbage chưa thể tạo ra máy vi tính là giới hạn chất liệu (kim loại) và năng lượng điện tử trong thời đại của ông. Đây hoàn toàn là sự hiểu lầm. Ngay cả nếu Babbage có trong tay những kim loại phù hợp, cùng lắm ông cũng chỉ có thể tạo ra chiếc máy tính toán cơ học mà ngày nay chúng ta gọi là máy tính tiền. Không có logic học, tư tưởng thiết kế của phiếu đục lỗ, khái niệm lập trình và phản hồi, điều duy nhất Babbage có thể làm là tưởng tượng ra một chiếc máy vi tính.

Anh em nhà Pereire sáng lập ngân hàng khởi nghiệp đầu tiên vào năm 1852. Nó sụp đổ sau vài năm vì ngân hàng khởi nghiệp cần đến hai nền tảng kiến thức mà họ lại chỉ có một. Học thuyết rót vốn sáng tạo cho phép họ trở thành những nhà tư bản đầu cơ xuất sắc. Nhưng họ lại không biết làm sao để vận hành hoạt động ngân hàng một cách có hệ thống. Kiến thức này được phát triển chính tại thời điểm đó ở Anh khi Walter Bagehot viết nên *Lombard Street* (Phố Lombard), tác phẩm kinh điển về thị trường tiền tệ.

Sau thất bại của Crédit Mobilier đầu thập niên 1860, ba chàng trai trẻ từ ba miền khác nhau đã chắp nối những mảnh vụn mà anh em nhà Pereire để lại. Họ làm việc hoàn toàn độc lập nhưng có cùng chung một ý tưởng lớn: kết hợp nghiệp vụ ngân hàng với khái niệm vốn đầu cơ. Cả ba đều thành công. Được đào tạo tại London nhưng lại rất quan tâm đến Crédit Mobilier, J.P. Morgan đã sáng lập ngân hàng khởi nghiệp thành công nhất thế kỷ XIX tại New York trong năm 1865. Bên kia sông Rhine, chàng trai người Đức trẻ tuổi Georg Siemens sáng lập cái gọi là "Universal Bank" (Ngân hàng đa năng). Siemens nghĩ ra thuật ngữ này vì Duetsche Bank vừa là một ngân hàng tiền gửi theo mô hình của Anh,

vừa là một ngân hàng khởi nghiệp theo mô hình của anh em nhà Pereire. Cuối cùng là Shibuwasa Eiichi ở Tokyo, một trong những người Nhật đầu tiên mạnh dạn sang châu Âu để nghiên cứu nghiệp vụ ngân hàng. Với một khoảng thời gian sống tại Pháp và những kiến thức học được trên phố Lombard, London, Shibuwasa cho ra đời ngân hàng đa năng đầu tiên của Nhật, qua đó trở thành một trong những người sáng lập ra nền kinh tế Nhật Bản hiện đại. Duetsche Bank hiện vẫn đang là ngân hàng lớn nhất nước Đức. Tương tự với Daichi Bank tại Nhật.

James Gordon Bennett chính là người đầu tiên đưa ra mô hình báo chí hiện đại thông qua tờ *New York Herald*. Bennett hiểu rõ vấn đề: một tờ báo vừa phải sinh đủ lợi nhuận để độc lập về nội dung, vừa phải có giá thành đủ thấp để được đón nhận rộng rãi. Báo chí trước đó thường chấp nhận bán sự độc lập của mình và trở thành đầy tớ kiêm tuyên truyền viên làm công ăn lương cho một phe cánh chính trị nào đó. Đây là thực trạng chung ở cả Mỹ lẫn châu Âu lúc bấy giờ. Hoặc nó có thể đi theo con đường của tờ *The Times* ở London với tinh thần "từ người quyền quý đến người quyền quý". Khi đó nó sẽ có giá quá đắt và chỉ phù hợp với một bộ phận giới thượng lưu.

Bennett đã xuất sắc khai thác hai phát kiến công nghệ song sinh, nền tảng kiến thức của báo chí hiện đại: điện báo và máy in tốc độ cao. Chúng cho phép ông in ấn mỗi tờ báo với chi phí chỉ bằng một phần nhỏ so với trước kia. Ông biết mình vẫn cần máy sắp chữ tốc độ cao, nhưng công nghệ này chưa ra đời trước khi ông mất. Ông cũng đánh giá chính xác nhu cầu đọc đang lên cao của người dân, nhờ thế một tờ báo giá rẻ mới có thể lưu hành rộng rãi. Tuy nhiên, Bennett lại bỏ qua cơ sở kiến thức cuối cùng: quảng cáo hàng loạt. Quảng cáo hàng loạt chính là nhân tố giúp một tờ báo thu được đủ lợi nhuận để có thể độc lập về nội dung. Tuy Bernett đã đạt được những thành tựu cá nhân đáng nể với tư cách là một trong những ông trùm báo chí, nhưng tờ *New York Herald* vừa không chiếm vị trí hàng đầu về lượng độc giả vừa không thành công về mặt tài chính. Mô hình báo chí hiện đại chỉ thực sự hoàn thiện sau đó hai thập kỷ, vào khoảng năm 1890, dưới tay ba người đàn ông: Joseph Pulitzer, đầu tiên ở St. Louis rồi đến New York; Adolph Ochs, người vực dậy *New York Times* từ chỗ đang thoi thóp thành một tờ báo hàng đầu nước Mỹ; và William Randolph Hearst, người phát minh ra chuỗi báo chí hiện đại.

Chất dẻo cũng dựa trên sự hội tụ của một số kiến thức khác nhau cùng nổi lên khoảng năm 1910. Trước hết là hóa hữu cơ do người Đức đi tiên phong, sau đó được Leo Baekeland, một người Bỉ làm việc tại New York, hoàn thiện. Thứ hai là sự nhiễu xạ tia X-quang, qua đó người ta mới nắm được cấu trúc của các tinh thể. Thứ ba là công nghệ chân không cao độ. Cuối cùng, áp lực từ Chiến tranh Thế giới thứ Nhất khiến chính phủ Đức tăng cường đầu tư nghiên cứu polime hóa nhằm tìm ra một chất thay thế cao su. Nhưng phải đến hai mươi năm sau, nylon mới xuất hiện trên thị trường.

Khi chưa thu thập đủ kiến thức cần thiết, đổi mới dựa trên kiến thức chưa đủ độ chín và sẽ có nguy cơ thất bại rất cao. Trong phần lớn trường hợp, tất cả mảnh ghép là sẵn có, có thể đang được sử dụng ở đâu đó rồi, chỉ chờ người đổi mới chắp nối mà thôi. Đó là trường hợp của Universal Bank giai đoạn từ 1865 đến 1875. Đó là trường hợp của máy vi tính sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Đôi khi người đổi mới có thể xác định rõ những mảnh ghép còn thiếu và cung cấp chúng như trong trường hợp của Joseph Pulizer, Adolph Ochs và William Randolph Hearst. Họ đã tạo ra quảng cáo hiện đại và mở đường cho cái mà ngày nay chúng ta gọi là truyền thông. Về cơ bản, truyền thông là sự truyền bá hàng loạt cả thông tin lẫn quảng cáo. Anh em nhà Wright cũng đã định vị được những mảnh ghép còn thiếu – phần lớn là toán học – để rồi tự mình cung cấp chúng thông qua việc xây dựng một chiếc hầm lạnh không khí và chủ động kiểm tra các học thuyết toán học.

Nhưng chỉ thiếu đúng một mảnh ghép thôi cũng đủ để đem lại cho đổi mới dựa trên kiến thức một kết cục bi thảm. Samuel Langley vốn là nhà khoa học được đào tạo tốt hơn anh em Wright rất nhiều.

Tất cả mọi người đều kỳ vọng Langley sẽ phát minh ra máy bay. Với vai trò là thư ký của Học viện Smithsonian tại Washington, sau này trở thành viện khoa học hàng đầu Mỹ, Langley còn có trong tay mọi tài nguyên khoa học của cả nước. Chỉ tiếc rằng Langley đã bỏ qua động cơ xăng dầu và đặt nhầm niềm tin vào động cơ hơi nước. Kết quả là máy bay của Langley bay được, nhưng do trọng lượng của động cơ hơi nước, nó không thể chở thêm bất cứ thứ gì. Ngay cả một phi công cũng không.

Thật vậy, trước khi tất cả những kiến thức cần thiết hội tụ lại, thời gian chờ của đổi mới dựa trên kiến thức thậm chí còn chưa bắt đầu.

II. Đổi mới dựa trên kiến thức đòi hỏi điều gì?

Do đặc thù của mình, đổi mới dựa trên kiến thức cũng có những đòi hỏi khác so với các kiểu đổi mới thông thường.

1. Trước hết, đổi mới dựa trên kiến thức đòi hỏi người khởi nghiệp phải phân tích cẩn thận tất cả các nhân tố cần thiết, dù đó là kiến thức khoa học, kỹ thuật hay xã hội, kinh tế. Phân tích này phải xác định được nhân tố nào còn thiếu và tính khả thi khi người khởi nghiệp chủ động cung cấp chúng. Anh em nhà Wright đã phát minh ra các mắt xích toán học còn thiếu nhưng không phải lúc nào việc làm này cũng khả thi. Đôi khi, người đổi mới phải đủ quyết đoán để từ chối một đổi mới chưa đủ độ chín.

Đây chính xác là quy trình làm việc của anh em nhà Wright. Họ cân nhắc, nếu bây giờ ta thiết kế một chiếc máy bay có người điều khiển, ta sẽ cần những kiến thức gì? Sau đó họ tiến hành phát triển những mắt xích còn thiếu. Họ tập hợp những thông tin sẵn có, kiểm tra tính lý thuyết của chúng trong hầm lạnh không khí và rồi trong các chuyến bay thử nghiệm. Cuối cùng, họ cũng tìm ra được những kiến thức toán học cần thiết để dựng cánh máy bay và những bộ phận khác.

Đổi mới dựa trên kiến thức ngoài kỹ thuật cũng đòi hỏi một quá trình phân tích y hệt. Tuy cả J. P Morgan lẫn Georg Siemens đều không công khai những phân tích của mình, nhưng Shibuwasa thì có. Qua đó chúng ta được biết, việc Shibuwasa từ chối một cơ hội nghề nghiệp cực kỳ thuận lợi trong chính phủ để tự mình thành lập ngân hàng không phải là một quyết định bồng bột. Nhờ phân tích kỹ vấn đề, Shibuwasa biết mình có thể cung cấp cho nhân loại nền kiến thức còn thiếu. Điều tương tự cũng xảy ra với Joseph Pulitzer. Khi quyết định xuất bản tờ báo hiện đại đầu tiên trên thế giới, Pulitzer hiểu rất rõ quảng cáo là mắt xích còn thiếu và phát triển nó là một việc làm khả thi.

Thành công của tôi với tư cách là người khởi nghiệp trong lĩnh vực quản lý cũng dựa trên một quá trình phân tích tương tự đầu thập niên 1940. Tôi phân tích nhiều mảnh ghép cần thiết là sẵn có, ví dụ như lý thuyết tổ chức, một số nguyên tắc quản lý công việc và quản lý công nhân. Tuy nhiên, phân tích của tôi cũng cho thấy, những mảnh ghép này rải rác ở nhiều bộ môn khác nhau. Sau đó nó chỉ ra những kiến thức then chốt còn thiếu: mục đích của doanh nghiệp; nhiệm vụ và cơ cấu của ban lãnh đạo tối cao; chính sách, chiến lược kinh doanh; mục tiêu kinh doanh… Cuối cùng nó cho thấy, tôi có thể chủ động cung cấp tất cả những mắt xích còn thiếu này.

Nếu anh đổi mới dựa trên kiến thức mà không trải qua một quá trình phân tích kiểu này, gần như anh nắm chắc thất bại. Hoặc là chẳng có đổi mới nào hết, như trong trường hợp của Samuel Langley. Hoặc là anh sẽ trao lại cơ hội đổi mới cho kẻ khác. Đây chính xác là những gì đã xảy ra với người Anh. Họ đã hai lần đứng nhìn người khác gặt hái thành quả do chính mình tạo nên.

Người Anh có công phát hiện và phát triển kháng sinh nhưng mọi thứ tốt đẹp từ thành tựu này lại rơi vào tay người Mỹ. Xét riêng về kỹ thuật, các nhà khoa học Anh đã làm được một điều kỳ diệu. Tiếc rằng họ lại không nhận ra khả năng sản xuất kháng sinh là một nhân tố kiến thức then chốt. Đáng lẽ người Anh đã có thể phát triển công nghệ lên men nếu họ nghĩ đến chuyện đó. Cơ hội được trao lại cho một công ty nhỏ ở Mỹ, Pfizer. Kế thừa thành quả của khoa học Anh, Pfizer phát triển nốt công nghệ lên men rồi trở thành nhà sản xuất kháng sinh đầu tiên trên thế giới.

Chưa hết, người Anh còn có công thiết kế và tạo ra chiếc máy bay phản lực chở khách đầu tiên. Nhưng công ty De Havilland của Anh đã không chịu phân tích những gì còn thiếu và do đó bỏ qua hai nhân tố then chốt. Thứ nhất là cấu hình, tức là, kích cỡ và trọng tải tối ưu của động cơ phản lực. Nhân tố thứ hai là làm sao để các hãng hàng không chấp nhận mua một chiếc máy bay đắt đến thế. Chính vì thất bại trong khâu phân tích của người Anh, nên máy bay phản lực được trao lại cho hai công ty Mỹ, Boeing và Douglas, còn bản thân De Havilland thì đã biến mất khỏi thị trường lúc nào không hay.

Người đổi mới khoa học hay kỹ thuật thường xuyên bỏ qua khâu phân tích. Họ tỏ ra miễn cưỡng khi phải thực hiện khâu này vì cho rằng mình đã biết rồi. Điều này giải thích tại sao trong rất nhiều trường hợp, cha đẻ, hoặc ít nhất là cha đỡ đầu, của một đổi mới dựa trên kiến thức lại là người ngoại đạo chứ không phải nhà khoa học hay công nghệ. General Electric Company phần lớn là thành quả trí tuệ của một người trong ngành tài chính, người đã tìm ra chiến lược (mô tả trong chương 19) đưa GE trở thành nhà cung cấp tuabin hơi nước kích thước lớn hàng đầu thế giới, và qua đó, GE cũng sẽ trở thành nhà cung cấp hàng đầu thế giới cho các hãng sản xuất điện năng. Tương tự, mặc dù là hai kẻ ngoại đạo nhưng cha con nhà Watson, Thomas Watson cha và Thomas Watson con, đã đưa IBM trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thị trường máy vi tính. Tại DuPont, bản phân tích những mắt xích còn thiếu để tạo ra nylon cũng được thực thi bởi những người làm kinh doanh trong ban điều hành chứ không phải nhà hóa học trực tiếp phát triển công nghệ này. Boeing trở thành nhà sản xuất máy báy phản lực hàng đầu thế giới dưới sự điều hành của một số người trong giới marketing. Họ hiểu nhu cầu của các hãng hàng không và hành khách đi máy bay.

Tuy nhiên, đây không phải là quy luật tự nhiên. Nó chỉ là vấn đề về ý chí và tính kỷ luật. Lịch sử vẫn ghi tên nhiều nhà khoa học, nhà công nghệ – Edison là một ví dụ tiêu biểu – sẵn sàng tự ép mình suy nghĩ về các nhân tố cần thiết trước khi đổi mới dựa trên kiến thức.

2. Đòi hỏi thứ hai của đổi mới dựa trên kiến thức là sự tập trung tuyệt đối vào vị trí chiến lược. Đổi mới dựa trên kiến thức không có chỗ cho những người thiếu quyết đoán. Khi đổi mới ra mắt thị trường, nó luôn khuấy động giới truyền thông, đem lại sự sôi nổi cho cộng đồng, đồng thời mời gọi đối thủ cạnh tranh. Chính vì thế, ngay từ lần đầu tiên người đổi mới dựa trên kiến thức đã không được phép mắc sai lầm. Sẽ không có cơ hội thứ hai. Đối với các kiểu đổi mới khác, một khi đổi mới thành công, bạn sẽ được phép thả sức tận hưởng thành quả trong suốt một thời gian dài. Nhưng đối với đổi mới dựa trên kiến thức thì mọi chuyện không đơn giản như vậy. Người đổi mới dựa trên kiến thức gần như luôn có nhiều "bầu bạn" hơn mong muốn. Chỉ sẩy chân một lần thôi cũng đủ để anh ta bị qua mặt.

Về cơ bản, đổi mới dựa trên kiến thức chỉ có ba trọng tâm đáng lưu ý. Trước hết, người đổi mới có thể phát triển một *hệ thống hoàn thiện* để nhanh chóng đạt được vị trí dẫn đầu. Đây là điều Edwin Land đã làm với tập đoàn Polaroid. Đây là tư tưởng đằng sau quyết định không bán mà lại cho khách hàng thuê máy vi tính tới của IBM trong những năm đầu. Máy của IBM vừa cung cấp sẵn giao diện lập trình cho lập trình viên thả sức sáng tạo, vừa đi kèm hướng dẫn sử dụng thân thiện cho người sử dụng bình thường. Và đây cũng là cách suy nghĩ của ban lãnh đạo tại GE khi họ đưa nó trở thành nhà cung cấp tuabin hơi nước kích thước lớn hàng đầu trong giai đoạn đầu thế kỷ này.

Thứ hai là *trọng tâm thị trường*. Đặc thù của đổi mới dựa trên kiến thức là nó có thể tự tạo ra thị trường cho riêng mình. DuPont không bán nylon một cách trực tiếp. Nó tạo ra một thị trường người tiêu dùng cho hàng dệt kim và đồ lót phụ nữ sử dụng nylon, một thị trường khác cho lốp xe ô tô sử dụng nylon… Ngay sau khi Charles M. Hall phát minh ra quy trình tinh chế nhôm năm 1888, nhôm đã tạo ra một thị trường cho thùng, chảo, gậy và các mặt hàng làm bằng nhôm khác. Thông qua việc chế tạo và rao bán những sản phẩm đầu cuối này, công ty nhôm đã tự tạo ra một thị trường đủ sức ngăn ngừa đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

Trọng tâm thứ ba là *chiếm lĩnh một vị trí chiến lược*, tập trung vào một chức năng then chốt nào đó (chiến lược cụ thể sẽ được thảo luận trong chương 18). Vị trí chiến lược nào sẽ giúp người đổi mới tránh khỏi sự xô bồ không đáng có mà đổi mới dựa trên kiến thức đem lại trong thời kỳ đầu? Ban lãnh đạo tại Pfizer hẳn đã cân nhắc kỹ câu hỏi này khi họ quyết định tập trung vào quy trình lên men, qua đó đưa Pfizer lên vị trí dẫn đầu thị trường kháng sinh và duy trì đến tận ngày nay. Nhờ tập trung vào khâu cấu hình và tài chính nhằm thỏa mãn tuyệt đối nhu cầu của hãng hàng không và khách đi máy bay,

Boeing mới có được vị trí dẫn đầu thị trường máy bay chở hành khách và duy trì đến tận ngày nay. Mặc dù thị trường máy vi tính ngày càng trở nên hỗn loạn nhưng một vài đại gia vẫn ung dung trên ngôi vị dẫn đầu trong suốt nhiều năm chính vì họ tập trung vào chất bán dẫn, bộ phận chủ chốt của máy vi tính. Intel là một ví dụ điển hình.

Đôi khi trong cùng một ngành, hai hoặc nhiều người đổi mới dựa trên kiến thức khác nhau có thể lựa chọn những phương án khác nhau. Trong khi DuPont lựa chọn tạo ra thị trường thì đối thủ cạnh tranh sát nút của nó tại Mỹ, Dow Chemical, lại cố gắng chiếm lĩnh một vị trí chiến lược trên mỗi phân khúc thị trường. Con đường của J. P Morgan cách đây một trăm năm là tập trung vào chức năng then chốt. Ngân hàng J. P Morgan đóng vai trò cầu nối giữa vốn đầu tư châu Âu tới Mỹ, khi đó còn đang thiếu hụt vốn trầm trọng. Cũng tại thời điểm này, Georg Siemens ở Đức và Shibuwasa Eiichi ở Nhật lại lựa chọn phát triển hệ thống hoàn thiện.

Thành công của Edison chính là minh chứng hùng hồn cho sức mạnh của việc xác định rõ trọng tâm. Edison không phải là người duy nhất am hiểu về bóng đèn. Một nhà vật lý học người Anh, Joseph Swan, cũng phát minh ra bóng đèn cùng lúc với Edison. Thậm chí xét về kỹ thuật, bóng của Swan còn ưu việt hơn. Việc Edison mua lại bằng sáng chế của Swan rồi sử dụng trong nhà máy sản xuất bóng đèn của mình đã nói lên tất cả. Nhưng Edison không chỉ phân tích kỹ đòi hỏi kỹ thuật, mà ông còn xác định rõ trọng tâm. Trước khi bắt tay vào làm việc với thủy tinh, chân không, sợi sặc sỡ, Edison đã nghĩ đến một hệ thống hoàn chỉnh cho chiếc bóng đèn. Ông lên kế hoạch rót vốn cho một công ty điện năng, nối dây điện tới từng nhà khách hàng, và vạch ra một chiến lược phân phối cụ thể. Swan chỉ phát minh ra một sản phẩm nhưng Edison đã xây dựng nên hẳn một ngành công nghiệp. Và thế là trong khi Edison bận rộn cài đặt và bán điện năng thì Swan vẫn còn đang cố gắng tìm hiểu xem có ai hứng thú với thành quả kỹ thuật của mình không.

Người đổi mới dựa trên kiến thức buộc phải lựa chọn một trọng tâm nhất định. Không thể phủ nhận cả ba phương án đều có vẻ chứa đựng đầy rủi ro. Nhưng không tập trung vào đâu hoặc cố gắng thỏa mãn nhiều trọng tâm cùng lúc sẽ đem lại nguy cơ thất bại cao nhất. Một người thiếu quyết đoán không bao giờ phù hợp với đổi mới dựa trên kiến thức.

3. Cuối cùng, người đổi mới dựa trên kiến thức – đặc biệt đối với đổi mới dựa trên kiến thức khoa học hoặc công nghệ – nhất thiết phải học tập và thực hành quản lý khởi nghiệp (xem chương 15). Trên thực tế, vai trò của quản lý khởi nghiệp trở nên quan trọng nhất khi được áp dụng trong đổi mới dựa trên kiến thức. Chính vì rủi ro rất cao nên đổi mới dựa trên kiến thức đòi hỏi gắt gao về tầm nhìn, cả tài chính lẫn quản lý, và khả năng phản ứng của người đổi mới trước thị trường. Thế nhưng người đổi mới dựa trên kiến thức, đặc biệt là công nghệ cao, luôn có xu hướng xem nhẹ quản lý khởi nghiệp. Có thể nói tỷ lệ rủi ro quá cao của đổi mới dựa trên kiến thức phần lớn là sai lầm cá nhân của bản thân người khởi nghiệp, đặc biệt là người khởi nghiệp công nghệ cao. Họ xem thường tất cả những gì không toát lên sự hào nhoáng về công nghệ, kỹ thuật, và đặc biệt, tất cả những ai không có kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực của họ. Họ thường chìm đắm trong công nghệ của chính mình và luôn ảo tưởng rằng chất lượng đồng nghĩa với sự phức tạp về mặt kỹ thuật thay vì giá trị cho người sử dụng. Riêng về mặt này thì họ có vẻ vẫn giống những nhà phát minh của thế kỷ XIX hơn là người khởi nghiệp của thế kỷ XX.

Thực ra, số lượng doanh nghiệp thành công trên thị trường ngay tại thời điểm này đủ cho thấy rủi ro trong đổi mới dựa trên kiến thức, bao gồm công nghệ cao, có thể được hạn chế đáng kể nếu quản lý khởi nghiệp được quan tâm đúng mức. Hofmann-LaRoche, công ty dược Thụy Sĩ, Hewlett-Packard, Intel đều là những ví dụ tiêu biểu. Chính vì rủi ro đổi mới dựa trên kiến thức quá cao cho nên quản lý khởi nghiệp mới cần thiết và hiệu quả đến thế.

III. Những rủi ro có một không hai

Ngay cả khi người khởi nghiệp đã phân tích tỉ mỉ, xác định rõ trọng tâm, áp dụng quản lý khởi nghiệp, đổi mới dựa trên kiến thức vẫn phải chịu những rủi ro có một không hai.

Trước hết, bản chất của đổi mới dựa trên kiến thức là nó luôn gây hỗn loạn.

Sự kết hợp của hai đặc thù cố hữu – thời gian chờ và sự hội tụ – đem lại cho đổi mới dựa trên kiến thức một nhịp điệu rất khác thường. Trong khoảng một thời gian dài, ai ai cũng trông ngóng một điều gì đó – nhưng chẳng có gì thực sự xảy ra. Thế rồi đổi mới đột ngột xuất hiện. Trong vài năm tiếp theo, giới truyền thông có dịp bận rộn, công chúng có chuyện để bàn tán và người khởi nghiệp thì đua nhau mở công ty. Quả bong bóng bị chọc thủng năm năm sau đó, kéo theo phần lớn doanh nghiệp mới phá sản.

Năm 1830, Michael Faraday phát triển học thuyết điện. Hai mươi lăm năm sau, Werner Siemens thiết kế ra máy phát điện, phiên bản sơ khai của động cơ điện. Với phát minh này Siemens đã gây chấn động toàn cầu. Cả thế giới náo nức chờ đợi ngành công nghiệp điện xuất hiện và thay đổi vĩnh viễn đời sống của toàn nhân loại. Rất nhiều nhà khoa học, nhà phát minh bắt tay vào làm việc. Nhưng chẳng có gì xảy ra trong suốt hai mươi hai năm. Vẫn còn một mắt xích thiếu sót: sự phát triển của Maxwell trên cơ sở học thuyết Faraday.

Sau khi Maxwell cung cấp nốt mảnh ghép cuối cùng, Edison mới phát minh ra bóng điện năm 1878 và báo hiệu cuộc chạy đua bắt đầu. Trong vòng năm năm tiếp theo, tất cả những công ty thiết bị điện tử lớn ở châu Âu và Mỹ được sáng lập. Ở Đức, Siemens mua lại một nhà sản xuất thiết bị điện tử nhỏ, Schuckert, và General Electric Company (phiên bản Đức), AEG, được xây dựng trên cơ sở công trình của Edison. Mỹ có GE và Westinghouse. Thụy Sĩ có Brown Boveri. Tại Thụy Điển, ASEA ra đời năm 1884. Lúc bấy giờ có đến cả trăm doanh nghiệp mà các nhà đầu tư tranh nhau rót vốn. Chúng đến từ mọi quốc gia – Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Ý, Tây Ban Nha, Hà Lan, Bỉ, Thụy Sĩ, Australia, Czech, Hungary… – và tất cả đều được kỳ vọng là sẽ trở thành "những doanh nghiệp triển vọng trị giá hàng tỷ đô-la". Chính cơn bồng bột tập thể này của thị trường thiết bị điện tử đã tạo đà cho đợt bùng nổ tiểu thuyết khoa học viễn tưởng đầu tiên và đưa Jules Verne cùng H.G. Wells lên thành những tác giả bán chạy nhất thế giới. Tuy nhiên, tới khoảng từ năm 1895 đến 1900, các doanh nghiệp thiết bị điện tử cứ lần lượt biến mất khỏi thị trường, hoặc tự đóng cửa, hoặc bị phá sản, hoặc sát nhập với một vài kẻ sống sót.

Khoảng năm 1910, riêng Mỹ đã có đến hai trăm doanh nghiệp ô tô khác nhau. Đầu thập niên 1930, con số này giảm xuống hai mươi. Năm 1960, đếm đi đếm lại cũng chỉ thấy bốn nhà sản xuất, nhà cung cấp ô tô.

Trong thập niên 1920, có khoảng vài trăm doanh nghiệp chế tạo máy phát thanh và vài trăm doanh nghiệp khác mở đài phát thanh. Đến năm 1935, quyền phát thanh rơi vào tay ba nhà cung cấp mạng chính và cũng chỉ hơn chục nhà sản xuất máy phát thanh còn sống sót trên thị trường. Sự bùng nổ báo chí diễn ra giữa năm 1880 và 1900. Trên thực tế, báo chí là một trong những "ngành công nghiệp tăng trưởng" của giai đoạn này. Từ Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, số lượng báo chí không ngừng tụt giảm. Tương tự với ngành ngân hàng. Sau khi Morgan, Siemens, Shibuwasa làm xong phần việc của mình, số lượng ngân hàng bùng nổ mạnh mẽ ở cả Mỹ lẫn châu Âu. Sau đó hai mươi năm, khoảng năm 1890, quá trình chọn lọc tự nhiên chính thức bắt đầu. Hàng loạt ngân hàng không đóng cửa thì sáp nhập. Đến cuối Chiến tranh Thế giới thứ Hai, số ngân hàng vượt ra ngoài phạm vi địa phương ở mọi nước lớn chỉ đếm trên đầu ngón tay, dù là ngân hàng thương mại hay ngân hàng tư nhân.

Kẻ sống sót luôn là một doanh nghiệp được sáng lập trong thời gian đầu của giai đoạn bùng nổ.

Không có ngoại lệ. Sau khi giai đoạn bùng nổ trôi qua, cánh cửa thị trường đóng lại đối với mọi mục tiêu thiết thực. Trong bất cứ ngành công nghiệp dựa trên kiến thức mới nào, cánh cửa thị trường cũng chỉ mở ra trong vài năm ngắn ngủi.

Cộng đồng khởi nghiệp thường than thở rằng cánh cửa thị trường ngày nay sao chật hẹp thế, khi xưa nó rộng rãi thênh thang biết bao. Nhưng cũng tương tự như quan niệm cho rằng thời gian chờ của kiến thức mới đã được rút ngắn so với quá khứ, đây hoàn toàn chỉ là sự hiểu nhầm.

Trong vài năm sau khi kiệt tác Rocket của George Stephenson (một chiếc đầu máy hơi nước) kéo được con tàu đầu tiên trên tuyến đường sắt mang tính quảng cáo năm 1830, hơn một trăm doanh nghiệp đường sắt ra đời tại Anh. Mười năm tiếp theo, đường sắt được liệt vào hàng "công nghệ cao" và người khởi nghiệp đường sắt trở thành tâm điểm của giới truyền thông. Cơn sốt đầu cơ của những năm này được mô tả dưới ngòi bút châm biếm sắc sảo của Charles Dickens trong Little Dorrit, xuất bản từ năm 1855 đến 1857. Nhìn chung nó không khác là mấy so với cơn sốt đầu cơ chúng ta đang chứng kiến ngày nay tại Thung lũng Silicon. Đến khoảng năm 1845, cánh cửa thị trường chính thức khép lại. Từ lúc này không còn ai muốn rót tiền vào đường sắt ở Anh nữa. Năm mươi năm sau, con số hơn một trăm doanh nghiệp đường sắt ở Anh giảm xuống còn năm, sáu. Các ngành thiết bị điện tử, điện thoại, ô tô, hóa chất, đồ gia dụng, điện gia dụng đều trải qua một nhịp vận động y hệt. Cánh cửa thị trường đối với đổi mới dựa trên kiến thức chưa bao giờ mở quá rộng và quá lâu.

Tuy nhiên, không thể phủ nhận cánh cửa thị trường của thời đại này đang trở nên chật chội hơn bao giờ hết. Cơn sốt đường sắt hoàn toàn giới hạn trong phạm vi một quốc gia; trước hết là Anh vào thập niên 1830, sau đó mỗi quốc gia đều có một cơn sốt đường sắt của riêng mình. Đến cơn sốt thiết bị điện tử và cơn sốt ô tô hai mươi lăm năm sau đó thì biên giới giữa các quốc gia đã dần lu mờ. Lúc này, cơn sốt mà đổi mới dựa trên kiến thức gây ra đã vượt ra ngoài phạm vi một quốc gia và tiến đến phạm vi toàn bộ các nước công nghiệp phát triển. Và nhóm các nước công nghiệp phát triển thì hẳn là đã đông đúc hơn trước rất nhiều. Nó bao gồm Nhật Bản, Brazil và chuẩn bị kết nạp thêm một số vùng lãnh thổ Trung Quốc không theo chủ nghĩa cộng sản như: Hồng Kông, Đài Loan. Ngày nay, giao tiếp trở nên vô cùng đơn giản và nhanh chóng. Cuối cùng, hiện rất nhiều quốc gia đang có trong tay những chuyên gia được đào tạo rất tốt, có khả năng làm việc ở mọi lĩnh vực đổi mới dựa trên kiến thức, đặc biệt đối với đổi mới dựa trên kiến thức khoa học hoặc công nghệ. Cách đây một trăm năm, chỉ một vài nơi nhỏ lẻ có được nguồn nhân lực tương tự.

Từ đây nảy sinh hai hệ lụy quan trọng.

1. Thứ nhất, thời gian không ủng hộ người đổi mới dựa trên kiến thức khoa học hoặc công nghệ. Trong đổi mới dựa trên yếu tố bất ngờ, yếu tố mâu thuẫn, nhu cầu quy trình, thay đổi trong cấu trúc ngành, nhân khẩu học, và thay đổi nhận thức, thời gian đứng về phía người đổi mới. Người đổi mới từ những nguồn gốc này có quyền được tận hưởng một mình. Nếu chẳng may mắc sai lầm, họ có thời gian để sửa chữa. Và có khá nhiều thời điểm cho họ lựa chọn để khởi nghiệp. Thời gian trở nên hà khắc hơn nhiều trong đổi mới dựa trên kiến thức, đặc biệt đối với đổi mới dựa trên kiến thức khoa học hoặc công nghệ. Ở đây, cánh cửa thị trường chỉ mở ra trong một khoảng thời gian ngắn ngủi. Ở đây, người đổi mới không có cơ hội thứ hai. Môi trường ở đây không có chỗ cho sự khoan dung. Một khi cánh cửa khép lại, cơ hội sẽ ra đi vĩnh viễn.

Tuy nhiên, trong một số ngành công nghiệp dựa trên kiến thức nhất định, cánh cửa thị trường mở ra lần thứ hai sau khi nó đóng lại lần đầu tiên khoảng từ hai mươi đến ba mươi năm. Ví dụ như ngành công nghiệp máy vi tính.

Cánh cửa thị trường máy vi tính mở ra lần đầu tiên vào khoảng năm 1949 và khép lại vào khoảng

năm 1955. Trong giai đoạn này, mọi công ty thiết bị điện tử đều chen chân vào thị trường máy vi tính: từ GE, Westinghouse, RCA ở Mỹ; British General Electric Company, Plessey, Ferranti ở Anh; đến Siemens, AGE ở Đức; Philips ở Hà Lan… Đến năm 1970, tất cả các đại gia đều thất bại một cách đáng xấu hổ. Những kẻ sau đó thống trị thị trường máy vi tính hoặc chưa hề tồn tại vào năm 1949, hoặc khi đó có quy mô còn rất nhỏ: trước tiên là IBM; "bảy chú lùn" – bảy công ty máy vi tính nhỏ hơn ở Mỹ; ICL, tàn dư của hoạt động kinh doanh máy vi tính mà GE, Plessey, Ferranti ở Anh để lại; một số mảnh vụn do chính phủ Pháp ra sức nâng đỡ; và một kẻ mới vào ở Đức, Nixdorf. Một số doanh nghiệp máy vi tính ở Nhật còn sống sót nhờ sự hỗ trợ dài hạn từ phía chính phủ.

Đến cuối thập niên 1970, người khởi nghiệp lại một lần nữa mở được cánh cửa thị trường máy vi tính bằng một chiếc chìa khóa mang tên "vi mạch". Sự phát minh vi mạch đã mở đường cho bộ xử lý văn bản, máy tính siêu nhỏ, máy tính cá nhân, và tổng đài điện thoại điều khiển bằng máy vi tính.

Tuy nhiên, tất cả những ai thất bại lần đầu tiên đều không quay trở lại lần thứ hai. Ngay cả những doanh nghiệp sống sót sau vòng một đều tỏ vẻ không muốn ghi tên mình vào vòng hai. Cùng lắm chúng cũng chỉ miễn cưỡng tham gia cho có và thường đến muộn. Cả Univac lẫn Control Data, cả Honeywell lẫn Burroughs, cả Fujitsu lẫn Hitachi đều không thể vươn lên vị trí dẫn đầu thị trường máy tính siêu nhỏ và máy tính cá nhân. Ngoại lệ duy nhất là IBM, quán quân vòng một. Lịch sử cũng chỉ ra quy luật tương tự trong các đổi mới dựa trên kiến thức trước kia.

2. Chính vì cánh cửa thị trường mở ra đối với người đổi mới dựa trên kiến thức đang trở nên ngày một chật chội, khả năng sống sót ở đây rất thấp.

Vì một lý do nào đó, khi cấu trúc các ngành đạt đến độ chín, chúng tỏ ra tương đối ổn định và không thực sự chào đón người khởi nghiệp. Ít nhất thì điều này cũng đúng trong một thế kỷ qua. Hiển nhiên cấu trúc các ngành khác nhau là khác nhau, tùy vào đặc thù công nghệ, đòi hỏi về vốn, rào cản đối với thành viên mới, sản phẩm có bị giới hạn trong phạm vi địa phương không hay nó có thể được giao đi khắp nơi… Nhưng tại một thời điểm bất kỳ, một ngành công nghiệp bất kỳ thường chỉ có một cấu trúc nhất định – tức là, sẽ chỉ có từng đó doanh nghiệp, từng đó doanh nghiệp lớn, cỡ vừa, cỡ nhỏ và từng đó chuyên gia. Hơn nữa, thị trường cho các ngành công nghiệp dựa trên kiến thức, điển hình như máy vi tính hay ngân hàng hiện đại, đang có xu hướng hội tụ tại một nơi duy nhất: thị trường thế giới.

Như vậy, số lượng người đổi mới dựa trên kiến thức được chọn ra khi ngành công nghiệp đạt đến độ chín không hề lớn hơn trước kia. Trong khi đó, do sự nổi lên của thị trường thế giới và liên lạc toàn cầu, số ứng cử viên ghi tên mình vào cuộc chơi lại ngày một gia tăng. Điều này khiến tỷ lệ tai nạn khi "giai đoạn chấn chỉnh" xảy ra cao hơn nhiều so với trong quá khứ. Và giai đoạn chấn chỉnh luôn xảy ra. Không gì có thể ngăn được nó.

Giai đoạn chấn chỉnh

Giai đoạn chấn chỉnh bắt đầu đúng vào lúc cánh cửa thị trường khép lại. Nó sẽ giết chết phần lớn doanh nghiệp triển vọng nổi lên trong suốt giai đoạn cánh cửa thị trường còn mở, như đã chỉ ra đối với những ngành công nghệ cao trong quá khứ như đường sắt, thiết bị điện tử, ô tô. Khi tôi đang viết những dòng này, tuy giai đoạn bùng nổ mới chỉ kéo dài năm, sáu năm nhưng giai đoạn chấn chỉnh đã bắt đầu xảy ra đối với thị trường bộ xử lý văn bản, máy tính siêu nhỏ và máy tính cá nhân. Giờ đây, riêng ở Mỹ cũng đã có đến cả trăm doanh nghiệp chen chân vào thị trường này. Nhưng có lẽ đến năm 1995, sẽ chỉ còn khoảng hơn một chục trong số đó còn được người ta nhớ đến.

Nhưng ai sẽ sống, ai sẽ chết, ai sẽ ngắc ngoải – nói cách khác, sống dở chết dở – thì rất khó đoán. Trên thực tế, dự báo trước là một việc làm phù phiếm. Nếu quy mô của anh lớn, anh sẽ sống sót sau giai đoạn chấn chỉnh. Nhưng chỉ có quy mô thôi thì chưa đủ để đảm bảo chắc chắn anh sẽ thành công, bởi nếu không tập đoàn hóa chất lớn nhất thế giới sẽ là Allied Chemical chứ không phải DuPont. Khi cánh cửa thị trường hóa chất mở ra năm 1920 tại Mỹ, Allied Chemical tuyệt nhiên toát lên sự vượt trội. Quả thật, Allied Chemical sẽ lên ngôi quán quân nếu chỉ cần nó mua lại một số bằng sáng chế hoá chất từ người Đức mà sau này chính phủ Mỹ tịch thu trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Việc chấn chỉnh đến sau đó bảy năm, và Allied Chemical không có tên trong danh sách những người thắng cuộc. Nó chưa bao giờ lấy lại được đà tăng trưởng từng có trước đó.

Vào năm 1949 không ai dám mạnh dạn tuyên bố IBM sẽ thành công như ngày hôm nay. Và hiển nhiên chuyện những đại gia lão luyện, dày dặn kinh nghiệm như GE hay Siemens thất bại lại càng khó tin hơn nữa. Giai đoạn từ năm 1910 đến 1914, khi chứng khoán ô tô tràn ngập Sở Giao dịch Chứng khoán New York, không ai đoán trước được hai nhà quán quân sẽ là GM và Ford Motors. Và có lẽ tất cả mọi người đều phải sửng sốt trước sự nhạt nhòa của những người khổng lồ như Packard hay Hupmobile. Giai đoạn thập niên 1870, 1880 khi ngân hàng hiện đại mới ra đời, liệu ai dự đoán được Duetsche Bank sẽ nuốt chửng hàng loạt ngân hàng thương mại có tiếng ở Đức để rồi thống trị ngành ngân hàng nước này?

Tuy nhiên, không quá khó để dự báo một ngành công nghiệp nào đó có trở nên quan trọng hay không. Trong quá khứ, chưa có trường hợp nào một ngành công nghiệp đạt đến pha bùng nổ – nói cách khác, giai đoạn cánh cửa thị trường mở ra – mà sau đó lại không trở thành một ngành công nghiệp trọng yếu. Câu hỏi đặt ra là, những đơn vị nào trong ngành này sẽ sống sót sau pha chấn chỉnh và vươn lên vị trí dẫn đầu?

Thật vậy, nhịp điệu "phấn khích tột độ, đầu cơ điên cuồng, lần lượt rút vốn, chết chóc hàng loạt" là đặc thù của đổi mới dựa trên kiến thức, đặc biệt trong các ngành công nghệ cao.

Ở giai đoạn đầu, công nghệ cao luôn tỏ ra hào nhoáng. Số người chơi và tổng vốn đầu tư luôn cao hơn nhiều các khu vực khác. Sự kỳ vọng cũng lớn hơn nhiều. Thực tế cho thấy nhiều người trở nên giàu có bằng cách xây dựng một công ty sản xuất xi đánh giày hay làm đồng hồ hơn là thông qua công nghệ cao. Có điều chẳng ai kỳ vọng một người chuyên sản xuất xi đánh giầy sẽ phát triển một "doanh nghiệp triển vọng trị giá hàng tỷ đô-la". Cũng không ai chê trách người đó nếu tất cả những gì anh ta xây nên là một công ty gia đình khiêm tốn nhưng sinh lời. Ở công nghệ cao thì ngược lại, hoặc là thành công ngoài sức tưởng tượng hoặc là thất bại thảm hại. Chính điều này đem lại mức rủi ro vô cùng lớn cho đổi mới công nghệ cao.

Hơn nữa, công nghệ cao thường không sinh lời trong suốt một thời gian dài. Ngành công nghiệp máy vi tính thế giới bắt đầu vào khoảng năm 1947 hay 1948, nhưng phải đến đầu thập niên 1980, tức là hơn ba mươi năm sau, toàn ngành mới đạt mức hòa vốn. Tất nhiên, một số doanh nghiệp (hầu hết đều ở

Mỹ) bắt đầu sinh lời sớm hơn nhiều, chẳng hạn như IBM. Nhưng song song với mức lợi nhuận kỷ lục của một vài nhà sản xuất máy vi tính thành công là mức thua lỗ đáng sợ của số còn lại, trong đó đáng kể nhất là những khoản lỗ khổng lồ mà một số công ty điện tử toàn cầu gây ra trong nỗ lực kệch cỡm trở thành nhà sản xuất máy vi tính.

Câu chuyện tương tự xảy ra đối với tất cả các cơn sốt "công nghệ cao" khác trong quá khứ: cơn sốt đường sắt đầu thế kỷ XIX, cơn sốt thiết bị điện tử và ô tô giai đoạn từ năm 1980 đến 1914, điện gia dụng và máy phát thanh thập niên 1920…

Một trong những nguyên nhân dẫn đến giai đoạn không sinh lời này là công nghệ cao đòi hỏi người khởi nghiệp phải liên tục rót vốn vào việc tái nghiên cứu, nâng cao kỹ thuật và trau dồi dịch vụ để có thể trụ lại trong cuộc chơi. Có thể nói người khởi nghiệp công nghệ cao phải chạy thật nhanh nếu muốn đứng vững.

Một mặt, sự cạnh tranh này càng khiến công nghệ cao thêm phần hấp dẫn. Chỉ tiếc rằng đến khi việc chấn chỉnh diễn ra, sẽ chỉ một vài doanh nghiệp trong ngành có đủ nguồn lực tài chính để sống sót. Đây là nguyên nhân tại sao công nghệ cao còn đòi hỏi tầm nhìn tài chính gắt gao hơn những khu vực khác. Nghịch lý ở chỗ, công nghệ cao lại thường là lĩnh vực khan hiếm tầm nhìn tài chính nhất.

Quản lý khởi nghiệp (mô tả từ chương 12 đến 15) càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết trong chấn chỉnh. Khi thành lập Duetsche Bank, Georg Siemens đã suy nghĩ thấu đáo và xây dựng nên ban lãnh đạo tối cao đầu tiên trên thế giới. Chính điều này đã giúp Duetsche Bank vượt mặt các tổ chức tài chính sừng sỏ khác cùng thời với nó. Sự khác biệt giữa DuPont và Allied Chemical đến từ nỗ lực của DuPont đầu thập niên 1920 trong việc tạo ra cơ cấu tổ chức có hệ thống đầu tiên trên thế giới, kế hoạch dài hạn đầu tiên trên thế giới, hệ thống quản lý và kiểm soát thông tin đầu tiên trên thế giới. Ngược lại, Allied Chemical vận hành dưới sự quản lý của một cá nhân chuyên quyền, độc đoán. Nhưng chỉ có quản lý khởi nghiệp thôi vẫn chưa đủ. Hầu hết tập đoàn siêu lớn không chịu nổi pha chấn chỉnh của thị trường máy vi tính – bao gồm GE và Siemens – đều sở hữu những bộ máy quản lý hàng đầu thế giới. Trong khi đó, Ford Motor Company lại may mắn thoát chết mặc dù nó đã mắc phải những sai lầm quản lý vô cùng lố bịch trong suốt quá trình chấn chỉnh.

Như vậy, quản lý khởi nghiệp là điều kiện cần nhưng không phải điều kiện đủ để người đổi mới dựa trên kiến thức sống sót. Và tại thời điểm diễn ra chấn chỉnh, cùng lắm chỉ có một vài người trong cuộc thực sự biết ai đang quản lý tốt (như DuPont), ai đang quản lý tồi (như Allied Chemical). Khi thông tin này đến tai người ngoài cuộc thì tất cả đã quá muộn.

Đặt cược vào người sử dụng

Một đổi mới dựa trên kiến thức sẽ chỉ thành công nếu nó được người sử dụng đón nhận. Nhưng trước khi đổi mới ra mắt thị trường, chúng ta không thể biết trước người sử dụng sẽ phản ứng như thế nào. Họ sẽ thích thú, dửng dưng hay thù ghét? Bản thân rủi ro này làm nên quyền lực có một không hai của đổi mới dựa trên kiến thức. Trong khi tất cả các kiểu đổi mới khác đều nhắm vào khai thác một thay đổi đã xảy ra, thỏa mãn một nhu cầu sẵn có, thì đổi mới dựa trên kiến thức lại làm một việc táo bạo hơn nhiều: nó muốn đem đến thay đổi và tạo ra nhu cầu.

Ở đây tồn tại một số ngoại lệ. Nếu bạn có ý định tìm ra giải pháp chữa ung thư, bạn không nên mất thời gian lo lắng về việc người sử dụng có đón nhận hay không. Nhưng những ngoại lệ kiểu này rất hiếm. Trong hầu hết những đổi mới dựa trên kiến thức, bạn không có lựa chọn nào khác ngoài việc đặt cược vào người sử dụng. Xác suất thắng của canh bạc này hoàn toàn là một ẩn số. Có thể người sử dụng sẽ đón nhận nồng nhiệt và đôi khi họ sẽ chống đối ra mặt một đổi mới mà trước đó người ta cho rằng họ đang háo hức trông đợi.

Lịch sử đầy rẫy những giai thoại về đổi mới dựa trên kiến thức. Vui có, buồn có. Khi đường sắt còn chưa ra đời, vua nước Phổ đã cảnh báo chắc chắn về sự thất bại của nó. Theo ông, "Sẽ không ai chịu trả tiền để đi từ Berlin đến Potsdam trong một giờ trong khi anh ta hoàn toàn có thể cưỡi ngựa trong một ngày mà không tốn lấy một xu." Nhưng vua nước Phổ không phải là người duy nhất tiên đoán sai về phản ứng của người sử dụng đối với đường sắt. Phần lớn "chuyên gia" thời đó cũng đồng tình với quan điểm này. Khi máy vi tính mới xuất hiện, không một "chuyên gia" nào tưởng tượng nổi nó lại hấp dẫn các doanh nghiệp đến thế.

Sai lầm theo hướng ngược lại cũng không kém phần phổ biến. Quá nhiều lần người ta chắc mẩm về sự tồn tại của nhu cầu, ham muốn, chỉ để rồi phải chịu thất vọng tràn trề khi người sử dụng hoàn toàn bàng quan hoặc thậm chí chống đối ra mặt. Nếu năm 1948, các nhà chức trách dự báo sai về nhu cầu của các doanh nghiệp đối với máy vi tính, thì một lần nữa vào năm 1955, họ lại tiếp tục đưa ra nhận định hàm hồ rằng chỉ trong vòng một thập kỷ, máy vi tính sẽ "cách mạng hóa trường học".

Người Đức luôn tôn vinh Philips Reis chứ không phải Alexander Graham Bell là người phát minh ra điện thoại. Đúng là năm 1861, Reis đã tạo nên một công cụ với khả năng truyền âm thanh và gần như truyền được cả lời nói. Tiếc rằng sau đó Reis nhanh chóng chán chường rồi bỏ bê công việc nghiên cứu. Không ai đón nhận điện thoại. Không ai quan tâm đến nó. "Điện báo quá đủ cho chúng tôi rồi", người sử dụng đồng thanh. Thế nhưng đến khi Bell lấy bằng sáng chế cho chiếc điện thoại của ông mười lăm năm sau đó, ngay lập tức tất cả mọi người hăm hở đón nhận, nhất là ở Đức.

Sự thay đổi thái độ này tương đối dễ giải thích. Hai cuộc chiến tranh lớn, Nội chiến Mỹ và Chiến tranh Pháp-Phổ, đã cho thấy rõ sự hạn chế của điện báo. Nhưng điểm nhấn của câu chuyện không phải ở chỗ tại sao người sử dụng thay đổi thái độ. Quan trọng là vào năm 1861, khi Reis trình bày công cụ của mình trong một cuộc họp mang tính khoa học, các nhà chức trách đồng loạt dự báo, thành tựu này chắc chắn sẽ được người sử dụng đón nhận nồng nhiệt. Tất cả bọn họ đều sai.

Tất nhiên không phải lúc nào các nhà chức trách cũng dự báo sai. Họ thường xuyên đúng là đằng khác. Chẳng hạn vào khoảng năm 1876 hay 1877, các nhà chức trách dự báo, nhu cầu và ham muốn đối với cả bóng đèn lẫn điện thoại đều rất cao. Lần này họ đúng. Trong thập niên 1880, nhờ dự báo chính xác từ giới chuyên gia, Edison mới yên tâm bắt tay vào công cuộc phát minh ra máy hát.

Nhưng trước khi đổi mới ra mắt thị trường, chúng ta không cách nào biết được ý kiến chuyên gia là đúng hay sai.

Thậm chí trong nhiều trường hợp đến khi đổi mới ra mắt thị trường rồi, chúng ta vẫn không thể hiểu

nổi tại sao nó lại được hoặc không được người sử dụng đón nhận. Ví dụ, không ai giải thích nổi tại sao ngữ âm lại bị người ta chống đối gay gắt đến thế. Ai nấy đều đồng ý, việc phát âm không đúng là vật cản lớn trong quá trình học đọc, học viết của trẻ. Nó buộc các trường tiểu học dành quá nhiều thời gian vào kỹ năng đọc trong khi tỷ lệ không biết đọc ở trẻ vẫn rất cao. Ngữ âm học có tuổi đời ít nhất một thế kỷ. Chúng ta có đủ các công cụ cần thiết để áp dụng chính tả ngữ âm vào tiếng Anh và Kana trong tiếng Nhật, hai ngôn ngữ gây ra nhiều vấn đề nhất. Anh và Nhật từng chứng kiến các nước láng giềng thực hiện quá trình dịch chuyển sang hệ thống chữ viết ngữ âm thành công đến thế nào. Cuộc cải cách chính tả ở Đức giữa thế kỷ XIX và cuộc cải cách ngữ âm trước đó của hệ thống chữ viết Hàn Quốc đều tương đối dễ dàng và đem lại những kết quả tích cực. Vậy tại sao Anh và Nhật dứt khoát không chịu đón nhận chính tả ngữ âm? Có nhiều phỏng đoán khác nhau, nhưng không ai thực sự hiểu tại sao.

Không thể loại bỏ yếu tố rủi ro từ phía người sử dụng trong đổi mới dựa trên kiến thức, thậm chí không thể giảm thiểu nó. Nghiên cứu thị trường chỉ hiệu quả với một thứ đã tồn tại rồi. Lịch sử cũng cho thấy thu thập ý kiến chuyên gia không những vô nghĩa mà còn có thể gây tổn hại.

Nếu muốn đổi mới dựa trên kiến thức, chúng ta buộc phải chấp nhận canh bạc đầy rủi ro này. Không có sự lựa chọn nào khác.

Rủi ro đạt mức cao nhất khi chúng ta đổi mới dựa trên kiến thức khoa học hoặc công nghệ, đặc biệt trong các khu vực "điểm nóng" (tại thời điểm này là máy tính cá nhân và công nghệ sinh học). Ngược lại, các khu vực mà công chúng không để ý đến lại thường có mức rủi ro thấp hơn nhiều, đơn giản vì khi này thời gian đứng về phía người đổi mới. Khi đổi mới dựa trên kiến thức không thuộc khoa học và công nghệ – chẳng hạn đổi mới xã hội – thì rủi ro càng thấp. Dù thế nào chăng nữa, đổi mới dựa trên kiến thức luôn hàm chứa rủi ro. Đó là cái giá phải trả cho tầm ảnh hưởng phi thường của nó. Nếu thành công, đổi mới dựa trên kiến thức có thể thay đổi cách chúng ta nhìn nhận thế giới và thậm chí cả bản thân mình.

Tuy nhiên, có một phương án giảm thiểu đáng kể mức độ rủi ro trong đổi mới dựa trên kiến thức: tích hợp kiến thức mới với một nguồn gốc đổi mới khác – yếu tố bất ngờ, mâu thuẫn, và đặc biệt là nhu cầu quy trình. Tại các khu vực này, chúng ta luôn biết trước người sử dụng sẽ đón nhận như thế nào hoặc ít nhất cũng có thể dễ dàng kiểm tra. Và cũng tại các khu vực này, những kiến thức còn phải cung cấp để hoàn thiện quá trình đổi mới thường có thể được định nghĩa với độ chính xác cao. Đây là nguyên nhân tại sao "nghiên cứu thực dụng" lại trở nên phổ biến như ngày nay. Nhưng ngay cả nghiên cứu thực dụng cũng đòi hỏi tính hệ thống, tính kỷ luật cao. Nó phải được thực thi một cách có tổ chức, có mục đích.

Quả thật đổi mới dựa trên kiến thức là con đường khởi nghiệp vô cùng gian nan, đầy thử thách và rủi ro. Nhưng luôn là như vậy, rủi ro càng lớn, phần thưởng càng cao. Phần thưởng cho người đổi mới ở các khu vực khác chỉ là tiền bạc. Đối với người đổi mới dựa trên kiến thức, phần thưởng là cả tiền bạc và danh vọng.

10. Ý tưởng độc đáo

Có lẽ số lượng đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo còn nhiều hơn tất cả các kiểu đổi mới khác gộp lại. Cứ mười bằng sáng chế thì có đến bảy hay tám bằng nằm trong khu vực này. Các sách về người khởi nghiệp và khởi nghiệp dành phần lớn giấy mực để ca ngợi ý tưởng độc đáo: phecmơtuya, bút bi, bình xịt khí, thiết bị mở lon… Và cái gọi là phòng nghiên cứu ở nhiều doanh nghiệp thực ra là một nhóm người chuyên tìm kiếm, khai thác ý tưởng độc đáo, từ hương vị mới cho ngũ cốc ăn sáng và nước ngọt có ga, đến giày chạy thể thao kiểu mới, hay bàn là không có mùi khét.

Thế nhưng ý tưởng độc đáo lại chính là nguồn gốc đổi mới với mức rủi ro cao nhất và khả năng thành công thấp nhất. Tỷ lệ rủi ro ở đây thật khiến người ta phải rùng mình: cứ một trăm bằng sáng chế thì may ra có một bằng tạo ra đủ doanh thu để bù vào chi phí phát triển và lệ phí đăng ký lấy bằng. Nếu nói đến mức doanh thu cao hơn phí tổn thực trả, tỷ lệ này giảm xuống còn một trên năm trăm bằng sáng chế.

Không ai biết ý tưởng nào sẽ đem lại thất bại cho một đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo và ý tưởng nào sẽ đem lại thành công. Tại sao bình xịt khí thành công? Tại sao hơn một chục phát minh khác tương tự lại thất bại thê thảm? Tại sao chỉ một trong số bao nhiêu loại cờ-lê đa năng bán được, còn lại thì lần lượt bốc hơi khỏi thị trường? Tại sao phecmơtuya tìm được chỗ đứng và gần như thay thế cúc áo ngay cả khi nó rất hay bị mắc kẹt? (Chuyện này có thể trở nên rất nhạy cảm nếu bạn đang dùng phecmơtuya trên một chiếc váy, áo vét, hay quần bò.)

Từ trước đến giờ, mọi nỗ lực nhằm cải thiện khả năng dự báo của đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo đều tỏ ra vô hiệu. Mọi nỗ lực nhằm xác định đặc điểm tính cách, biểu hiện, thói quen của một người đổi mới thành công cũng không khả dĩ hơn.

Một câu châm ngôn nói rằng, "Muốn đổi mới thành công, bạn chỉ cần không ngừng sáng tạo. Nỗ lực sẽ chiến thắng may rủi. Chỉ cần thử đủ nhiều lần, chắc chắn bạn sẽ có một lần thành công." Tôi có một cách diễn đạt khác cho câu châm ngôn này: "Muốn thắng xổ số ở Las Vegas, bạn chỉ cần không ngừng bỏ tiền ra chơi." Nhưng than ôi, chiếc máy xổ số ở Las Vegas được lập trình sao cho nhà cái luôn thắng 70% số lần chơi. Nói cách khác, càng chơi nhiều bạn sẽ càng lỗ nhiều.

Thật vậy, không hề có dẫn chứng cụ thể nào trong quá khứ cho thấy sự kiên trì sẽ đem lại thành công cho người đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo, cũng giống như chưa hề có một "hệ thống" nào giúp bạn đánh bại chiếc máy xổ số ở Las Vegas. Một số người đổi mới thành công chỉ có một ý tưởng độc đáo trong cả sự nghiệp, ví dụ như người phát minh ra phecmơtuya và người phát minh ra bút bi. Và có đến hàng trăm nhà phát minh với trung bình bốn mươi bằng sáng chế mà chưa một lần đổi mới thành công. Hiển nhiên người đổi mới sẽ tiến bộ nếu chịu khó thực hành. Nhưng điều này chỉ đúng khi họ thực hành theo đúng phương pháp, tức là, khi họ làm việc dựa trên sự phân tích cơ hội đổi mới có hệ thống.

Tại sao ý tưởng độc đáo lại có khả năng dự báo quá thấp và tỷ lệ rủi ro quá cao như vậy? Nguyên nhân khá dễ hiểu. Ý tưởng độc đáo luôn mơ hồ. Ai dám nghĩ cúc áo và móc gài chưa phải là giải pháp tối ưu để thắt quần áo, ngoại trừ người phát minh ra phecmơtuya? Ai dám nghĩ có gì không ổn với bút máy, một phát minh của thế kỷ XIX, ngoại trừ người phát minh ra bút bi? Và thực ra thì chiếc bàn chải đánh răng chạy điện, một trong những thành công của thập niên 1960, đã thỏa mãn nhu cầu gì chưa được đáp ứng trước đó? Dù gì thì chúng ta vẫn phải cầm nó bằng tay.

Ngay cả khi đã xác định được nhu cầu, chưa chắc chúng ta đã tìm ra giải pháp. Ai nấy đều biết những người bị mắc kẹt trong ách tắc giao thông hẳn sẽ cần một cách để giải tỏa bức bách. Vậy tại sao chiếc ti vi mini mà Sony phát triển khoảng năm 1965 để thỏa mãn nhu cầu này lại bị thị trường từ chối, trong khi hệ thống âm thanh xe hơi đắt hơn nhiều lại thành công? Bây giờ nhìn lại, chúng ta có thể hiểu

được nguyên nhân tại sao. Nhưng liệu mọi chuyện có đơn giản như vậy không khi đổi mới còn chưa xuất hiện trên thị trường?

Do đó, người khởi nghiệp thực sự nên bỏ qua đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo, bất chấp những câu chuyện thành công có hấp dẫn đến đâu. Dù sao thì tuần nào chẳng có người trúng xổ số trên Las Vegas. Người khởi nghiệp thực sự làm việc trên cơ sở phân tích bảy nguồn gốc đổi mới có hệ thống, có mục đích mà tôi đã thảo luận xuyên suốt từ chương 3 đến chương 9.

Có đủ cơ hội trong các khu vực này cho tất cả người khởi nghiệp, dù đó là người khởi nghiệp cá nhân hay doanh nghiệp, tổ chức dịch vụ công mang tính khởi nghiệp. Trên thực tế, có nhiều cơ hội hơn khả năng khai thác của bất kỳ người khởi nghiệp nào. Nhưng quan trọng hơn cả là ở các khu vực này, chúng ta biết phải tìm kiếm cái gì và tìm kiếm như thế nào.

Tất cả những gì tôi có thể khuyên người đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo là nên làm gì sau khi đã đổi mới thành công. Đó là những nguyên tắc quản lý khởi nghiệp tôi sẽ mô tả trong chương 15. Điều này giải thích tại sao phần lớn tài liệu khởi nghiệp chỉ nói về việc sáng lập, vận hành doanh nghiệp mới và thường xuyên lảng tránh vấn đề đổi mới.

Chúng ta không thể dự báo trước kết quả, không thể tổ chức hóa, không thể hệ thống hóa đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo. Hơn nữa, đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo không những có nguy cơ thất bại rất cao mà đa số còn có vẻ tầm thường. Có nhiều bản đăng ký bằng sáng chế cho dụng cụ mở lon, quầy tóc giả, khóa thắt lưng mới hơn tất cả những mặt hàng khác. Chúng ta có thể tìm thấy trong mọi danh sách bằng sáng chế mới một cái sưởi chân có thể dùng để lau bát đĩa. Thế nhưng một nền kinh tế khởi nghiệp muốn tăng trưởng lành mạnh thì đừng bao giờ vùi dập đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo. Chỉ một đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo thành công thôi có thể tạo ra rất nhiều doanh nghiệp mới, việc làm mới và nâng hiệu suất làm việc của toàn bộ nền kinh tế lên một tầm cao mới.

Tuy đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo phải được đặt trong phần phụ lục của một tài liệu đổi mới và khởi nghiệp nghiêm túc, nhưng nó nên được xã hội tôn trọng và đánh giá cao. Nó thể hiện những phẩm chất một xã hội cần: sự sáng tạo, tham vọng và tài khéo léo. Mặc dù chúng ta khó có thể làm được điều gì đó để khuyến khích những đổi mới kiểu này (làm sao khuyến khích được cái mà chúng ta không hiểu?), nhưng ít nhất thì xã hội không nên vùi dập đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo. Gần đây, các nước phát triển, đặc biệt là Mỹ, đang có trào lưu gây khó dễ cho những người có ý định đổi mới dựa trên ý tưởng độc đáo (chẳng hạn thông qua nâng mức phí đăng ký bằng sáng chế). Họ có xu hướng nhìn nhận bằng sáng chế như một thứ không có lợi cho cạnh tranh. Đây là một cái nhìn thiển cận, có hại cho cả nền kinh tế và xã hội.

11. Nguyên tắc đổi mới

I

Hầu như mọi bác sĩ giàu kinh nghiệm đều từng một lần chứng kiến "phép lạ": một người mắc bệnh nan y đột nhiên hồi phục, có thể tự phát, có thể bằng đức tin, có thể nhờ chuyển qua một chế độ ăn uống ngớ ngẩn nào đó, mà cũng có thể do thức đêm, ngủ ngày. Chỉ một kẻ mù quáng mới tuyệt nhiên phủ nhận phép lạ và mạt sát nó là "phản khoa học". Thế nhưng sẽ không một bác sĩ nào dám đưa phép lạ vào sách giáo khoa hay các khóa học y học. Chúng ta không biết gì về nó thì làm sao có thể dạy nó cho người khác? Chúng ta còn không biết cách tái tạo lại nó. Dù sao thì phép lạ vẫn hiếm xảy ra và phần lớn ca bệnh nan y vẫn tiến đến tử vong.

Tương tự, cũng có những đổi mới không hề dựa trên bất kỳ nguồn gốc nào được mô tả trước đó. Chúng vô mục đích, thiếu tính tổ chức, thiếu tính hệ thống. Chúng là thành quả của một "phút ngẫu hứng" thay vì một quá trình làm việc vất vả, có tổ chức, có mục đích. Nhưng chúng ta không biết cách tái tạo chúng. Chúng ta không biết gì về chúng và hiển nhiên không thể dạy chúng cho người khác. Không ai biết cách chủ động tạo ra "phút ngẫu hứng". Và trái ngược với những gì người ta vẫn nghĩ, "phút ngẫu hứng" rất hiếm khi xảy ra. Tệ hơn cả là tôi chưa từng biết "phút ngẫu hứng" nào sau đó trở thành đổi mới thành công. Tất cả đều chỉ dừng lại ở những ý tưởng vô cùng độc đáo mà thôi.

Thiên tài phát minh vĩ đại nhất mà lịch sử từng ghi lại chỉ có thể là Leonardo da Vinci. Mỗi trang sổ tay của ông tương ứng với một ý tưởng ngoạn mục tới mức nín thở: tàu ngầm, trực thăng, xưởng rèn tự động… Tiếc rằng không ý tưởng nào của da Vinci được chuyển hóa thành đổi mới trong giới hạn công nghệ và chất liệu của năm 1500. Chưa kể xã hội và kinh tế thời bấy giờ cũng không tỏ ra quá hào hứng với chúng.

Nếu bạn hỏi một nam sinh trung học bất kỳ xem ai phát minh ra động cơ hơi nước, chắc hẳn cậu bé sẽ trả lời là James Watt. Điều này không đúng. Năm 1712, Thomas Newcomen chế tạo ra chiếc máy hơi nước đầu tiên có khả năng ứng dụng thực tiễn: nó bơm nước ra khỏi một mỏ than ở Anh. Cả James Watt và Thomas Newcomen đều là những người đổi mới có tổ chức, có hệ thống và có mục đích. Đặc biệt trong trường hợp của James Watt, ông dựa trên kiến thức mới sẵn có (làm sao để cách ly xilanh), xác định và cung cấp nốt mắt xích còn thiếu của quy trình (thiết bị ngưng tụ), nhằm cải tiến một sản phẩm mà ông biết chắc chắn thị trường sẽ đón nhận (vài nghìn máy hơi nước của Newcomen đang được sử dụng trên thị trường). Tuy nhiên, cha đẻ thực sự của động cơ chất đốt, người đặt nền móng cho công nghệ hiện đại, lại không phải là James Watt hay Thomas Newcomen. Đó là nhà hóa học vĩ đại người Ailen, Robert Boyle. Duy chỉ có điều, do Boyle dùng thuốc nổ để đẩy pit-tông, người ta buộc phải tháo xilanh ra rồi lau sạch sau mỗi lần sử dụng. Ý tưởng ngẫu hứng của Boyle đã làm nền tảng cho Denis Papin (phụ tá của Boyle trong quá trình nghiên cứu động cơ thuốc súng), Newcomen, và cuối cùng là Watt, phát triển thành động cơ chất đốt có khả năng ứng dụng thực tiễn. Thiên tài phát minh Robert Boyle đã có trong tay một ý tưởng vô cùng độc đáo, nhưng nó sẽ mãi mãi chỉ là một ý tưởng không hơn không kém nếu không có những người đổi mới về sau.

Chúng ta chỉ có thể thảo luận, trình bày nghiệp vụ đổi mới như một quá trình phân tích, làm việc có hệ thống, có mục đích. May mắn thay, đó cũng là tất cả việc cần làm. Đổi mới có mục đích, có hệ thống chiếm ít nhất 90% những đổi mới đem lại hiệu quả. Và 10% còn lại vẫn phải dựa trên cơ sở nắm vững các nguyên tắc đổi mới.

Vậy đâu là các nguyên tắc làm nòng cốt cho bộ môn đổi mới? Tôi sẽ trình bày chúng dưới ba mục chính: việc nên làm, không nên làm và ba điều kiện.

II. Việc nên làm

1. Đổi mới có mục đích, có hệ thống bắt đầu bằng việc phân tích các cơ hội mở ra từ bảy nguồn gốc đổi mới. Mỗi nguồn gốc đổi mới có tầm quan trọng khác nhau tại từng thời điểm và trong từng ngành nghề khác nhau. Người đổi mới trong một quy trình công nghiệp cơ bản nào đó – ta hãy hình dung người đó đang nỗ lực cung cấp mắt xích còn thiếu trong quy trình làm giấy, nơi yếu tố mâu thuẫn giữa các thực tế kinh tế rất rõ ràng – có lẽ không cần phải quan tâm quá nhiều đến nhân khẩu học. Ngược lại, nếu bạn đang đổi mới một công cụ xã hội nào đó nhằm thỏa mãn một nhu cầu vừa nảy sinh từ thay đổi nhân khẩu học, có lẽ bạn có thể bỏ qua kiến thức mới. Nhưng tất cả các nguồn gốc đổi mới nên được phân tích, nghiên cứu có hệ thống. Chỉ luôn cảnh giác thôi chưa đủ. Quá trình tìm kiếm phải được thực thi thường xuyên một cách có tổ chức, có hệ thống.

2. Đổi mới không chỉ đòi hỏi tư duy của bạn phải chặt chẽ mà còn đòi hỏi các giác quan của bạn phải nhạy bén. Người đổi mới nhất thiết phải bước ra ngoài, xem xét, hỏi han, nghe ngóng. Người đổi mới thành công là người phát huy được tối đa năng lực của cả não phải và não trái. Chỉ nhìn vào các con số thôi chưa đủ, phải nhìn vào cả con người, để rồi phân tích xem ta nên đổi mới như thế nào thì mới khai thác được cơ hội đang mở ra. Sau đó, ta bước ra ngoài và quan sát khách hàng, người sử dụng, để xem giá trị, kỳ vọng, nhu cầu thực sự của họ là gì.

Từ đó chúng ta mới nhận thức được phương án này hay phương án kia có phù hợp với kỳ vọng và thói quen của người sử dụng hay không. Sau đó đặt câu hỏi: "Đổi mới này phải phản ánh cái gì thì người sử dụng tiềm năng mới muốn mua nó, và tìm thấy cơ hội cho mình trong đó?" Nếu không đổi mới của ta có thể sẽ rơi vào trường hợp "hay nhưng không may", như khi các phần mềm xuất sắc và hiệu quả của nhà sản xuất phần mềm cho giáo dục hàng đầu Mỹ bị giới giáo viên đồng loạt chê bai. Thay vì nhìn nhận máy vi tính như công cụ hỗ trợ đắc lực, giới giáo viên lại coi chúng như kẻ thù.

3. Muốn hiệu quả, một đổi mới nhất thiết phải đơn giản và có tính tập trung. Nếu thực hiện nhiều nhiệm vụ, nó sẽ gây lộn xộn. Nếu không đơn giản, nó sẽ không hoạt động. Mọi thứ mới mẻ đều sẽ gặp vấn đề. Khi đó, đổi mới phải đủ đơn giản để ta sửa chữa, hoàn thiện. Mọi đổi mới hiệu quả từ trước tới giờ đều đơn giản tới mức khó tin. Khi đổi mới ra mắt, nếu người ta vỗ tay vào trán và thốt lên, "Ôi, đơn giản thế sao mình không nghĩ ra nhỉ?", thì khả năng cao là bạn đã thành công.

Ngay cả khi đổi mới hướng tới việc tạo ra cách sử dụng mới, thị trường mới, nó vẫn phải dựa trên một ứng dụng cụ thể, rõ ràng, được thiết kế cẩn thận. Người đổi mới vẫn phải trả lời các câu hỏi: Nó sẽ thỏa mãn nhu cầu gì? Đâu là sản phẩm cuối cùng mà nó cung cấp cho thị trường?

4. Đổi mới hiệu quả không bao giờ phô trương. Chúng luôn nhắm vào một mục tiêu rất cụ thể. Chiếc xe điện ra đời dựa trên mục tiêu: làm sao để một phương tiện di chuyển thu hút điện năng khi đang chạy trên đường ray. Một mục tiêu tầm thường như làm sao nhét đầy hộp diêm một số lượng que diêm cho trước đã làm nền tảng cho quy trình nhét diêm vào hộp tự động, qua đó giúp một nhóm người Thụy Điển nắm giữ vị trí độc quyền về diêm trên phạm vi toàn thế giới trong suốt gần nửa thế kỷ. Những ý tưởng phô trương, những kế hoạch nhằm "cách mạng hóa ngành công nghiệp" chẳng mấy khi thành công.

Đổi mới quy mô nhỏ còn đem lại một lợi thế quan trọng. Trong giai đoạn mới khởi nghiệp, nó sẽ cho phép người đổi mới sống sót mà không cần nhiều vốn liếng cũng như nhân lực. Nếu không, người đổi mới sẽ không có đủ thời gian sửa chữa, hoàn thiện, tái tổ chức, tái cơ cấu nhằm thích nghi với hoàn cảnh mới. Đổi mới hiếm khi thành công ngay lập tức. Chỉ với quy mô nhỏ, với đòi hỏi về vốn và nhân lực khiêm tốn, người đổi mới mới có thể tạo ra những thay đổi cần thiết.

5. Nhưng đổi mới thành công luôn nhắm vào vị trí dẫn đầu. Nó không nhất thiết phải hướng tới quy

mô lớn; trên thực tế, không ai có thể nói trước được một đổi mới nhất định có kết thúc bằng một tập đoàn lớn hay không. Nhưng nếu đổi mới không lên ngôi ngay từ giai đoạn mới ra mắt, hoặc nó chưa đủ mới mẻ, hoặc nó sẽ bị đối thủ cạnh tranh lợi dụng, khai thác. Có nhiều kiểu chiến lược kinh doanh (trình bày từ chương 16 đến chương 19), từ các chiến lược thống lĩnh ngành công nghiệp, thị trường, đến các chiến lược tìm kiếm, sở hữu "khe hở" trong quy trình, thị trường. Tuy nhiên, mọi chiến lược mang tính khởi nghiệp, tức là các chiến lược khai thác đổi mới, đều hướng đến vị trị dẫn đầu trong một môi trường cho trước.

III. Việc không nên làm

1. Điều đầu tiên đơn giản là đừng cố tỏ ra thông minh. Một đổi mới quá thông minh, dù trong thiết kế hay thực thi, gần như chắc chắn thất bại. Trước sau gì, người làm việc trực tiếp với đổi mới vẫn là người trần mắt thịt.

2. Đừng đa dạng hóa, đừng chia nhỏ, đừng cố gắng làm quá nhiều việc cùng lúc. Đây là hệ quả tất yếu của một việc nên làm trước đó: phải tập trung! Luôn xác định rõ một yếu tố cốt lõi nhất định. Một đổi mới đi quá xa yếu tố cốt lõi là một đổi mới lạc lối. Nó sẽ mãi mãi chỉ dừng lại ở mức ý tưởng. Yếu tố đổi mới không cần phải là công nghệ hay kiến thức. Trên thực tế, kiến thức thị trường thường đem lại tính thống nhất cao nhất cho một tổ chức bất kỳ, dù là doanh nghiệp hay dịch vụ công. Trong mọi trường hợp, đổi mới nhất thiết phải có yếu tố cốt lõi. Yếu tố cốt lõi của đổi mới định hướng mọi nỗ lực của nhóm người đổi mới, tăng cường sự đoàn kết và hiểu biết cần thiết giữa họ với nhau.

3. Cuối cùng, đừng cố gắng đổi mới cho tương lai. Luôn đổi mới cho hiện tại! Đổi mới có thể phải mất hai mươi năm nữa mới phát huy hết tiềm năng nhưng nó buộc phải có ứng dụng thực tiễn ngay tại thời điểm này. Máy vi tính chỉ thực sự gây ảnh hưởng đáng kể lên cung cách làm việc trong doanh nghiệp vào đầu thập niên 1970, hai mươi lăm năm sau khi những mô hình đầu tiên ra đời. Nhưng ngay từ ngày đầu tiên ra mắt thị trường, máy vi tính đã có một số ứng dụng cụ thể như tính toán khoa học, lập bảng lương, mô phỏng quy trình điều khiển máy bay trong công tác đào tạo phi công. Chiến lược "Trong hai mươi lăm năm nữa, sẽ có đủ số người già để họ phải cần đến đổi mới của chúng ta" là quá mạo hiểm. Bạn phải nói, "Ngay lúc này đây, số người già đủ để khiến đổi mới của chúng ta tạo ra khác biệt. Hơn nữa, thời gian lại ủng hộ chúng ta. Hai mươi lăm năm sau, sẽ còn có nhiều người già hơn cả bây giờ." Một đổi mới không có khả năng ứng dụng ngay lập tức trong thời điểm hiện tại chẳng khác nào một trang sổ tay của Leonardo da Vinci. Rất ít người trong chúng ta có thể trở nên bất tử chỉ bằng cách vẽ ý tưởng lên sổ tay như thiên tài có một không hai Leonardo.

Người đổi mới đầu tiên hiểu rõ điểm này có lẽ là Edison. Mọi nhà phát minh trong lĩnh vực điện tử của thời đại đó đều bắt đầu nghiên cứu cái mà sau này trở thành chiếc bóng đèn vào khoảng năm 1860 hay 1865. Edison chờ mười năm, tới khi thu thập đủ kiến thức sẵn có. Như vậy, trong khi mọi nhà phát minh khác đổi mới cho tương lai, thì Edison đổi mới cho hiện tại. Khi Edison vào cuộc, ông tổ chức một đội ngũ thành thạo chuyên môn và huy động nguồn năng lượng phi thường của bản thân để tập trung làm việc với duy nhất một cơ hội đổi mới này trong suốt vài năm.

Đôi khi phải mất một khoảng thời gian cơ hội đổi mới mới đủ độ chín. Trong nghiên cứu y học, bỏ ra mười năm nghiên cứu và phát triển cho một cơ hội đổi mới nào đó là chuyện thường tình. Thế nhưng sẽ không doanh nghiệp dược nào dám mạo hiểm đầu tư từng ấy thời gian, tiền bạc cho một loại thuốc mà thị trường hiện chưa cần đến.

Ba điều kiện

Cuối cùng là ba điều kiện cần thiết để có thể đổi mới thành công. Chúng khá hiển nhiên nhưng lại thường xuyên bị bỏ qua.

1. *Đổi mới là công việc*. Nó đòi hỏi kiến thức. Nó đòi hỏi sự khéo léo. Một số người có năng khiếu đổi mới hơn người khác. Ngoài ra, người đổi mới ít khi làm việc trên nhiều hơn một lĩnh vực. Ngay với năng khiếu đổi mới phi thường của mình, Edison chưa từng một lần thử sức với bất cứ thứ gì không liên quan đến điện. Một người đổi mới trong lĩnh vực tài chính như Citibank ở New York cũng sẽ không manh nha đổi mới trong bán lẻ hay chăm sóc sức khỏe. Như bao loại công việc khác, đổi mới thiên vị năng khiếu bẩm sinh. Nhưng trên hết, nó là một loại công việc vất vả, tập trung, có mục đích. Nó đòi hỏi sự cần cù, tính kiên trì và sự tận tâm với nghề. Nếu thiếu những phẩm chất này, cho dù có nhiều năng khiếu và kiến thức đến đâu cũng vô ích.

2. *Để thành công, người đổi mới phải dựa trên sức mạnh của chính mình.* Đúng là người đổi mới thành công tìm kiếm cơ hội trên một phạm vi rộng, nhưng sau đó anh ta luôn tự hỏi, "Trong số những cơ hội này, cơ hội nào đặc biệt phù hợp với tôi, phù hợp với công ty này, và nếu khai thác nó, chúng tôi (hoặc tôi) liệu có thể phát huy được điểm mạnh của mình?" Đây có thể là điều kiện chung của mọi loại công việc nhưng nó đặc biệt quan trọng trong đổi mới vì hai nguyên nhân. Thứ nhất, theo định nghĩa, đổi mới tạo ra năng lực sản xuất mới cho tài nguyên kinh tế cũ. Không sớm thì muộn người đổi mới cũng phải đối mặt với cạnh tranh. Khi đó, người đổi mới sẽ bị đánh bại nếu anh ta hoạt động trong một lĩnh vực không phải sở trường của mình. Thứ hai, chỉ khi thực sự yêu thích việc mình làm thì người đổi mới mới sẵn sàng nỗ lực kiên trì, không mệt mỏi để đưa đổi mới đến thành công. Người đổi mới nhất thiết phải hòa hợp về mặt tinh thần với cơ hội đổi mới. Doanh nghiệp luôn thất bại khi không tuyệt đối tôn trọng công việc kinh doanh của mình. Chưa một công ty dược nào từng thành công khi nhảy vào lĩnh vực son môi, nước hoa đơn giản vì đối với ban lãnh đạo có đầu óc khoa học của các công ty dược, son môi hay nước hoa là một thứ gì đó quá phù phiếm.

3. Và cuối cùng, *đổi mới là một hiệu ứng đối với nền kinh tế và xã hội,* một thay đổi trong biểu hiện của khách hàng, của giáo viên, của nhà nông, của các bác sĩ phẫu thuật mắt – của con người nói chung. Bản thân quy trình cũng là cách con người ta làm việc, sản xuất mà thôi. Do đó, đổi mới phải luôn gắn liền với thị trường, tập trung vào thị trường, định hướng theo thị trường.

Người đổi mới thận trọng

Cách đây một hoặc hai năm, tôi tham dự một buổi tọa đàm về khởi nghiệp trong đó diễn giả là một số nhà tâm lý học. Họ bất đồng quan điểm về mọi thứ, duy chỉ một điểm tất cả đều đồng tình: theo họ, người khởi nghiệp phải có "cá tính khởi nghiệp", và cái gọi là "cá tính khởi nghiệp" này tương đương với "khuynh hướng ưa mạo hiểm".

Buổi tọa đàm còn có sự tham gia của một người đổi mới, người khởi nghiệp thành đạt và có tiếng với việc phát triển từ một đổi mới dựa trên nhu cầu quy trình thành tập đoàn toàn cầu quy mô lớn trong vòng hai mươi lăm năm. Khi được hỏi về chủ đề này, ông cho ý kiến, "Tôi hơi choáng ngợp trước phát hiện của các bạn. Tôi nghĩ mình biết nhiều người đổi mới, người khởi nghiệp thành công như bao người khác, bao gồm cả bản thân tôi. Tiếc là tôi chưa có duyên được gặp ai với 'cá tính khởi nghiệp' trong số này. Bọn họ mỗi người một vẻ, nhưng tất cả đều có một điểm chung duy nhất: họ không hề ưa mạo hiểm. Họ khoanh vùng mạo hiểm và tìm cách giảm mức rủi ro xuống tối thiểu. Nếu không thận trọng như vậy, không ai trong chúng tôi đã có thể thành công. Xét về cá nhân tôi, nếu thực sự ưa mạo hiểm, tôi đã nhảy vào lĩnh vực bất động sản, chứng khoán, hoặc trở thành họa sĩ chuyên nghiệp như mong muốn của mẹ tôi."

Điều này cũng khớp với kinh nghiệm của tôi. Tôi cũng biết khá nhiều người đổi mới, người khởi nghiệp thành công và quả thật không ai trong số họ có "khuynh hướng ưa mạo hiểm".

Dưới cái nhìn lệch lạc của tâm lý học quần chúng, dưới thói quen lãng mạn hóa vấn đề của Hollywood, chúng ta hình dung người đổi mới hẳn phải giống như siêu nhân hay một trong số các hiệp sĩ bàn tròn. Than ôi, phần lớn bọn họ đều chỉ là những con người rất đỗi bình thường trong đời thực, những người thích dành thời gian phân tích dự báo lưu lượng tiền mặt hơn là tìm kiếm rủi ro. Đúng là đổi mới có rủi ro, nhưng tương tự việc bước lên xe đi đến siêu thị mua bánh mì. Theo định nghĩa, mọi hoạt động kinh tế đều hàm chứa rủi ro. Người đổi mới lựa chọn đổi mới một phần chính vì đổi mới ít rủi ro hơn tối ưu hóa. Người đổi mới phân tích có hệ thống các nguồn gốc đổi mới, sau đó chỉ ra cơ hội và khai thác nó. Dù trong đổi mới với mức rủi ro thấp, dễ nhận biết như yếu tố bất ngờ, nhu cầu quy trình, hay đổi mới với mức rủi ro cao, khó nhận biết như kiến thức mới, người đổi mới vẫn luôn cố gắng xác định, hạn chế rủi ro.

Người đổi mới thành công luôn là một người thận trọng. Chúng ta nhầm tưởng anh ta tập trung vào rủi ro nhưng thực ra anh ta tập trung vào cơ hội.

II. NGHIỆP VỤ KHỞI NGHIỆP

Quản lý khởi nghiệp và quản lý doanh nghiệp hiện hành đều đòi hỏi tính hệ thống, tính tổ chức, tính hướng mục đích. Nhưng trong khi các nguyên tắc cơ bản là như nhau, thì doanh nghiệp mới lại phải vượt qua những thử thách, giải quyết những bài toán, tự bảo vệ mình trước những nguy cơ khác so với doanh nghiệp, tổ chức dịch vụ công hiện hành. Cuối cùng, người khởi nghiệp phải trả lời những câu hỏi rất riêng về vai trò và sự tận tâm của chính họ.

12. Quản lý khởi nghiệp

Khởi nghiệp dựa trên các nguyên tắc như nhau, dù người khởi nghiệp là tổ chức hiện hành quy mô lớn hay một cá nhân khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng. Và dù người khởi nghiệp là công ty kinh doanh hay tổ chức dịch vụ công, dù nằm trong khu vực nhà nước hay khu vực tư nhân, mọi chuyện cũng không có gì thay đổi. Tất cả đều dựa trên các nguyên tắc hoàn toàn như nhau, đều có những việc nên làm và không nên làm như nhau, đều tìm kiếm các nguồn gốc đổi mới như nhau. Trường hợp nào cũng đòi hỏi một bộ môn mà ta có thể gọi là *Quản lý Khởi nghiệp*.

Thế nhưng doanh nghiệp hiện hành đối mặt với những bài toán, hạn chế, ràng buộc khác so với người khởi nghiệp độc lập, do đó phải học hỏi những kiến thức khác. Để đơn giản hóa vấn đề, doanh nghiệp hiện hành đã biết cách quản lý rồi nhưng còn phải học để trở thành người khởi nghiệp, học để biết cách đổi mới. Tương tự, tổ chức dịch vụ công phi lợi nhuận cũng có những vấn đề khác, đòi hỏi những kiến thức khác, có xu hướng mắc phải những sai lầm khác. Đối với doanh nghiệp triển vọng, nó vừa phải học để trở thành người khởi nghiệp, vừa phải học nghiệp vụ đổi mới, vừa phải học cách quản lý.

Như vậy có ba môi trường cho quản lý khởi nghiệp:

- Doanh nghiệp hiện hành
- Tổ chức dịch vụ công
- Doanh nghiệp triển vọng

Tùy từng môi trường mà ta phải phát triển một đường lối cụ thể cho nghiệp vụ khởi nghiệp.

Theo lẽ tự nhiên, ta nên bắt đầu thảo luận nghiệp vụ khởi nghiệp trong doanh nghiệp triển vọng. Nhưng bộ môn y học không bắt đầu bằng bào thai hay trẻ sơ sinh theo lẽ tự nhiên mà bằng việc mổ xẻ, nghiên cứu cơ thể người lớn. Tương tự, trước tiên chúng ta sẽ phân tích các chính sách, phương pháp, và bài toán đặt ra khi doanh nghiệp hiện hành thực thi khởi nghiệp.

Kỹ năng khởi nghiệp không chỉ quan trọng mà còn là vấn đề sống còn đối với doanh nghiệp ngày nay, đặc biệt là doanh nghiệp lớn, khi mà thay đổi, đổi mới cứ diễn ra nhanh như chong chóng. Xét về mặt này, giai đoạn cuối thế kỷ XX khác biệt hoàn toàn so với giai đoạn mang tính khởi nghiệp gần nhất trong lịch sử kinh tế, khoảng năm mươi hay sau mươi năm trước khi Chiến tranh Thế giới thứ Nhất nổ ra. Trong khoảng năm mươi, sáu mươi năm đó, số doanh nghiệp cỡ vừa không nhiều, số doanh nghiệp lớn thì càng khan hiếm hơn. Ngày nay, quản lý khởi nghiệp không chỉ là quyền lợi mà còn là nghĩa vụ xã hội của doanh nghiệp lớn. Không giống như bối cảnh cách đây một thế kỷ, doanh nghiệp hiện hành của thời đại này có thể bị đổ vỡ bất cứ lúc nào trước sức phá hoại mang tính sáng tạo của người khởi nghiệp, qua đó đặt ra các bài toán mới về việc làm, về sự ổn định tài chính, về trật tự xã hội và cả về trách nhiệm từ phía chính phủ.

Tình hình mới đòi hỏi doanh nghiệp hiện hành phải thật linh động. Chỉ trong vòng hai mươi lăm năm (xem chương 7) tất cả các nước công nghiệp phát triển không theo chủ nghĩa cộng sản đều chứng kiến số người lao động chân tay giảm đi chỉ còn một phần ba trong khi sản lượng sản xuất lại tăng lên gấp từ ba đến bốn lần. Song song với thay đổi này là sự phát triển nông nghiệp ở các nước công nghiệp không theo chủ nghĩa cộng sản suốt hai mươi lăm năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Để giữ vững sự ổn định và vị trí dẫn đầu trước một pha chuyển đổi kiểu này, con đường duy nhất cho doanh nghiệp hiện hành là học cách trở thành người khởi nghiệp hiệu quả. Chỉ có như vậy chúng mới sống sót và thậm chí vươn lên sau mỗi thay đổi.

Trong nhiều trường hợp, tình hình mới chỉ kêu gọi khởi nghiệp từ doanh nghiệp hiện hành. Một số gã

khổng lồ hiện nay có thể sẽ không sống nổi đến hai mươi lăm năm sau. Nhưng các doanh nghiệp cỡ vừa đặc biệt thích hợp với vai trò người khởi nghiệp, người đổi mới hiệu quả chỉ cần nó chịu tổ chức bản thân phù hợp với việc quản lý khởi nghiệp. Doanh nghiệp hiện hành, nhất là doanh nghiệp cỡ vừa chứ không phải doanh nghiệp nhỏ, nắm trong tay nguồn lực tốt nhất cho vị trí dẫn đầu cộng đồng khởi nghiệp. Nó sở hữu các tài nguyên cần thiết, đặc biệt là tài nguyên con người. Nó hẳn phải có trong tay năng lực quản lý và đã xây dựng một đội ngũ quản lý rồi. Nó có cả cơ hội lẫn trách nhiệm để quản lý khởi nghiệp hiệu quả.

Tương tự tổ chức dịch vụ công, đặc biệt là dịch vụ công phi chính trị. Dù có thuộc quyền sở hữu nhà nước và sử dụng tiền thuế công dân hay không, từ bệnh viện đến trường học, từ dịch vụ công trực thuộc chính quyền địa phương đến các tổ chức tình nguyện như Hội Chữ thập đỏ, Hội Nam Hướng đạo, Hội Nữ Hướng đạo, từ nhà thờ đến các tổ chức liên quan, và ngay cả các hiệp hội chuyên gia, hiệp hội mua bán… tất cả đều kêu gọi quản lý khởi nghiệp. Một giai đoạn thay đổi quá nhanh đã khiến rất nhiều quan niệm cũ giờ đây không còn đúng, nhiều cách làm cũ giờ đây không còn hiệu quả. Tình hình mới đồng thời mở ra vô vàn cơ hội cho đổi mới xã hội.

Quan trọng hơn cả là một thay đổi lớn trong nhận thức và tâm trạng ở khu vực dịch vụ công. Kỷ nguyên *kinh doanh tự do* bắt đầu xuất hiện năm 1776 với cuốn *Wealth of Nations* của Adam Smith và được đánh dấu chấm hết bởi cơn hoảng loạn 1873 cách đây 100 năm. Suốt 100 năm kể từ 1873, "hiện đại", "tiến bộ" có nghĩa là hướng vào bộ máy chính quyền và coi nó là cơ quan tốt nhất cho việc thực thi mọi thay đổi xã hội. Tuy nhiên, giai đoạn này đã kết thúc ở tất cả các nước phát triển không theo chủ nghĩa cộng sản (và có lẽ cả ở các nước phát triển theo chủ nghĩa cộng sản). Hiện chúng ta chưa biết làn sóng "tiến bộ" tiếp theo sẽ là gì, nhưng chúng ta biết chắc chắn, bất cứ ai còn đang thuyết giáo về chân lý "tự do" hay "tiến bộ" của năm 1930 – hay ngay cả của năm 1960 trong thời kỳ của Kennedy và Johnson – đều bị coi là phản động trong thời kỳ này. Hiện chúng ta chưa biết liệu tư nhân hóa – tức là sự dịch chuyển các hoạt động kinh tế xã hội từ khu vực nhà nước sang khu vực tư nhân (mặc dù không nhất thiết phải sang một doanh nghiệp tư nhân như mọi người vẫn nhầm hiểu) – có hiệu quả hay không và nếu có, liệu nó sẽ hiệu quả như vậy được trong bao lâu. Nhưng chúng ta biết chắc chắn, các nước phát triển không theo chủ nghĩa cộng sản sẽ không bao giờ tiến tới quốc hữu hóa trong niềm hy vọng, sự lạc quan, niềm tin vào truyền thống mà trong sự chán chường và nỗi thất vọng. Một lần nữa, tình hình mới không chỉ đem lại cơ hội mà còn đòi hỏi các tổ chức dịch vụ công phải có tính khởi nghiệp và phải đổi mới.

Nhưng cũng chính vì chúng là tổ chức dịch vụ công, nên chúng có những trở ngại, thách thức, và có thể mắc phải những sai lầm không giống với bất kỳ nơi nào khác. Do đó, việc khởi nghiệp trong tổ chức dịch vụ công cần phải được thảo luận riêng.

Cuối cùng là doanh nghiệp triển vọng. Khu vực doanh nghiệp triển vọng sẽ tiếp tục đóng vai trò làm phương tiện vận chuyển chính của đổi mới như nó đã làm trong tất cả các giai đoạn mang tính khởi nghiệp trước. Ngay tại thời điểm này, nó đang là nhân tố chính của nền kinh tế khởi nghiệp mới ở Mỹ. Mỹ không thiếu người khởi nghiệp, không thiếu doanh nghiệp triển vọng. Nhưng phần lớn trong số đó, đặc biệt là doanh nghiệp triển vọng công nghệ cao, vẫn chưa thu thập đủ kiến thức quản lý khởi nghiệp cần thiết. Họ sẽ phải học nếu muốn tồn tại.

Khoảng cách năng lực giữa người khởi nghiệp, đổi mới trung bình và người khởi nghiệp, đổi mới xuất sắc là vô cùng lớn. May mắn thay, chúng ta có đủ dẫn chứng cần thiết về khởi nghiệp thành công để đưa quản lý khởi nghiệp thành một bộ môn hoàn chỉnh, có hệ thống, bao gồm cả nghiệp vụ lẫn lý thuyết.

13. Khởi nghiệp trong doanh nghiệp hiện hành

I

Chúng ta thường quan niệm phàm đã là doanh nghiệp lớn thì không bao giờ đổi mới. Điều này thoạt nghe có vẻ hợp lý khi danh sách các đổi mới quan trọng nhất của thế kỷ XX không có tên một doanh nghiệp quy mô lớn lâu đời nào. Không một đại gia đường sắt nào tham gia cuộc chơi của ô tô và xe tải. Các tập đoàn ô tô lớn thử sức trong lĩnh vực hàng không, tiêu biểu như Ford và GM đã đi tiên phong thiết kế và chế tạo máy bay, nhưng tất cả hãng hàng không lớn chúng ta thấy ngày nay lại đều đi lên từ doanh nghiệp mới độc lập. Các tập đoàn dược đầu ngành hoặc còn ở quy mô nhỏ hoặc chưa hề tồn tại vào thời điểm thuốc hiện đại mới ra đời cách đây nửa thế kỷ. Thị trường máy vi tính thập niên 1950 không vắng bóng một doanh nghiệp điện tử có tiếng nào, từ GE, Westinghouse, RCA ở Mỹ, đến Siemens, Philips ở lục địa châu Âu, Toshiba ở Nhật, nhưng không ai trong số này thành công. Chúng đều thất bại dưới tay IBM. Và nếu gọi IBM của bốn mươi năm trước là một doanh nghiệp cỡ vừa thì còn tạm chấp nhận được chứ tuyệt nhiên không thể liệt nó vào hàng công nghệ cao.

Thế nhưng nếu nói doanh nghiệp lớn không bao giờ đổi mới thì không hoàn toàn đúng. Ở đây có một sự hiểu nhầm.

Trước hết, có rất nhiều doanh nghiệp lớn vẫn tiến hành đổi mới hiệu quả. Ở Mỹ, có Johnson & Johnson với vệ sinh cá nhân và chăm sóc sức khỏe, 3M với loạt sản phẩm mang tính kỹ thuật cao phục vụ cả thị trường công nghiệp lẫn thị trường tiêu dùng. Dù là tổ chức tài chính phi chính phủ lớn nhất Mỹ nói riêng và thế giới nói chung, dù có thâm niên hơn một thế kỷ, Citibank vẫn cho thấy khả năng đổi mới lão luyện của mình trong nhiều mảng khác nhau của ngành tài chính ngân hàng. Dù là một trong những tập đoàn hóa chất lớn nhất thế giới, dù có thâm niêm 125 năm trong nghề, Hoechst ở Đức vẫn được công nhận như một người đổi mới sành sỏi trong ngành dược. Tuy ASEA của Thụy Điển được sáng lập từ năm 1884 và đã gia nhập hàng ngũ doanh nghiệp siêu lớn sáu mươi đến bảy mươi năm rồi, nhưng nó quả là một người đổi mới thực thụ với những đóng góp quan trọng trong cả công nghệ truyền điện năng đường dài lẫn công nghệ robot cho giải pháp tự động hóa nhà máy.

Mọi chuyện càng trở nên khó hiểu với việc khá nhiều doanh nghiệp lâu đời quy mô lớn chỉ khởi nghiệp và đổi mới thành công ở một số lĩnh vực nhất định trong khi thất bại thảm hại ở các lĩnh vực khác. Tuy American General Electric Company thất bại với máy vi tính nhưng lại đổi mới thành công ở ba lĩnh vực tuyệt nhiên không liên quan gì đến nhau: động cơ máy bay, nhựa vô cơ được chế tạo và điện tử y học. RCA nhạy bén trước ti vi màu bao nhiêu thì lại vô duyên với máy vi tính bấy nhiêu. Có thể thấy mọi thứ không đơn giản như ta tưởng.

Hơn nữa, bản thân quy mô lớn không phải là vật cản đối với vấn đề đổi mới và khởi nghiệp như người ta vẫn nghĩ. Người ta thích xoáy vào tính quan liêu và tính bảo thủ của khối doanh nghiệp lớn khi thảo luận về khởi nghiệp. Đành rằng hai thói xấu này tồn tại và ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng khởi nghiệp nói riêng, thành tựu kinh doanh của doanh nghiệp nói chung, nhưng các con số thống kê lại chỉ ra rõ ràng rằng chính khối doanh nghiệp nhỏ mới là những người đổi mới, khởi nghiệp kém cỏi nhất trong số tổ chức hiện hành, dù doanh nghiệp hay dịch vụ công. Trong cả danh sách doanh nghiệp hiện hành có tính khởi nghiệp lẫn danh sách tổ chức dịch vụ công có tính đổi mới trên toàn thế giới, ta dễ dàng chọn ra đến cả trăm cái tên với quy mô lớn.

Tính khởi nghiệp được thể hiện mạnh mẽ nhất ở khối doanh nghiệp cỡ vừa. Người ta vẫn nghi ngờ thực tế này cho đến khi Richard E. Cavenaugh và Donald K. Clifford xuất bản nghiên cứu của họ về 100 doanh nghiệp cỡ vừa tăng trưởng nhanh nhất Mỹ trên tờ *McKinsey Quarterly* mùa thu năm 1983. Thật vậy, mọi danh sách người khởi nghiệp đều vắng mặt các doanh nghiệp hiện hành quy mô nhỏ.

Thực ra, không phải quy mô mà chính bản thân hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hiện hành mới là vật cản trực tiếp đối với đổi mới và khởi nghiệp, đặc biệt là với một hoạt động kinh doanh trơn tru. Quy mô lớn hoặc ít nhất là quy mô vừa thường cho phép doanh nghiệp vượt qua rào cản này dễ hàng hơn quy mô nhỏ. Dù hoạt động kinh doanh ở đây là gì chăng nữa – từ một nhà máy sản xuất, một công nghệ, một dòng sản phẩm, một hệ thống phân phối – thì nó cũng đòi hỏi những nỗ lực không ngừng nghỉ từ phía doanh nghiệp. Và mọi loại hình hoạt động kinh doanh đều chứa đựng cái gọi là khủng hoảng hàng ngày. Doanh nghiệp không được phép trì hoãn, không được phép đôi co với khủng hoảng hàng ngày, mà nhất thiết phải xử lý chúng ngay lập tức. Trên hết, hoạt động kinh doanh hiện hành luôn chiếm vị trí ưu tiên trong đổi mới và khởi nghiệp.

Hoạt động kinh doanh mới luôn có vẻ quá nhỏ bé và yếu ớt xét cả về quy mô lẫn hiệu suất so với hoạt động kinh doanh đã phát triển. Quả thật ta nên nhìn nhận những thứ mới mẻ mà lại tỏ ra to lớn bằng con mắt ngờ vực vì khả năng thành công của nó là vô cùng thấp. Thế nhưng như chúng ta đã thống nhất, người đổi mới thành công luôn khởi đầu nhỏ bé, đơn giản.

Ta thường thấy nhiều doanh nghiệp tuyên bố hùng hồn, "Mười năm sau, 90% doanh thu của chúng tôi sẽ đến từ các dòng sản phẩm chưa hề tồn tại vào thời điểm này." Trong phần lớn trường hợp, đây là một sự hênh hoang không hơn không kém. Nếu họ muốn nói đến chuyện sửa chữa, hoàn thiện hoặc nới rộng thị trường, cách dùng của dòng sản phẩm hiện tại thì còn nghe được. Một hoạt động kinh doanh hoàn toàn mới thường có thời gian chờ khá lâu. Các doanh nghiệp đang thành công với thị trường của mình bằng sản phẩm, dịch vụ phù hợp thường sau mười năm nữa vẫn duy trì khoảng ba phần tư tổng doanh thu từ sản phẩm, dịch vụ hiện hành, hoặc từ sản phẩm, dịch vụ tiếp nối. Trên thực tế, nếu đúng là sản phẩm, dịch vụ của hôm nay không sinh ra lưu lượng doanh thu đủ lớn và đủ lâu, thì doanh nghiệp sẽ lấy đâu ra số vốn đầu tư cần thiết cho đổi mới trong tương lai?

Do đó, đổi mới và khởi nghiệp đòi hỏi ở doanh nghiệp hiện hành những nỗ lực đặc biệt. Xu hướng thông thường là tiếp tục tập trung tài nguyên vào hoạt động kinh doanh hiện tại, vào việc xử lý khủng hoảng hàng ngày, nhằm thu hoạch ngày càng nhiều hơn từ cái sẵn có. Doanh nghiệp hiện hành luôn bị cám dỗ bởi ý tưởng được ngày nào hay ngày ấy.

Hiển nhiên đây là một sự cám dỗ chết người. Doanh nghiệp nào không đổi mới sẽ không tránh khỏi quy luật tất yếu của tuổi tác và sẽ rơi vào đà suy yếu. Trong một giai đoạn mang tính khởi nghiệp như hiện nay, sự vận động quá nhanh của nền kinh tế sẽ rút ngắn thời lượng hấp hối của doanh nghiệp. Và rơi vào đà suy yếu thì dễ chứ bước ra khỏi đó là việc vô cùng khó, nếu không muốn nói là bất khả. Tuy nhiên sau tất cả những gì đã thảo luận, chúng ta rút ra kết luận hoạt động kinh doanh thành công luôn trực tiếp gây cản trở cho sự đổi mới và khởi nghiệp. Không phải là sự mục nát trước nạn quan liêu, thói tự mãn như người ta vẫn nghĩ, mà chính một hoạt động kinh doanh quá thành công, quá lành mạnh mới khiến doanh nghiệp ngần ngại đổi mới và khởi nghiệp.

Điều này càng làm cho thấy rõ tầm quan trọng của các doanh nghiệp hiện hành có năng lực đổi mới cao, đặc biệt là các doanh nghiệp hiện hành quy mô lớn và vừa thể hiện được bản lĩnh của mình trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp. Chúng cho thấy việc vượt qua rào cản đến từ hoạt động kinh doanh thành công hiện tại là khả thi, sao cho doanh nghiệp vừa có thể duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại vừa gặt hái thêm từ hoạt động kinh doanh mới. Johnson & Johnson, Hoechst, ASEA, 3M, một trăm doanh nghiệp cỡ vừa tăng trưởng nhanh nhất… tất cả bọn họ đều biết phải làm gì để đổi mới, khởi nghiệp thành công.

Người ta luôn nghĩ về đổi mới và khởi nghiệp như cái gì đó rất tự nhiên, giàu sức sáng tạo và đầy tính tự phát. Nếu một doanh nghiệp không làm tốt vai trò đổi mới và khởi nghiệp, người ta nói nó không có đủ sự tự do cần thiết. Nhìn vào tỷ lệ ít ỏi doanh nghiệp hiện hành thành công với tư cách

người đổi mới, khởi nghiệp, người ta lại càng đinh ninh rằng môi trường của doanh nghiệp hiện hành quá gò bó, không có lợi cho tinh thần khởi nghiệp.

Nhưng khởi nghiệp không phải là "tự nhiên" hay "sáng tạo" gì hết. Nó đơn giản là công việc. Đây là nguyên nhân sâu xa dẫn đến mâu thuẫn giữa quan niệm chung và kết luận từ thực tế. Số lượng doanh nghiệp hiện hành, đặc biệt là doanh nghiệp cỡ vừa, cỡ lớn, cỡ siêu lớn, thành công trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp cho thấy rõ, mọi doanh nghiệp đều có thể học phương pháp đổi mới và khởi nghiệp. Chỉ có điều họ nhất thiết phải nỗ lực, phải coi nó như một nghĩa vụ, phải nắm vững các quy tắc cơ bản rồi từ đó thực hành sao cho thật nhuần nhuyễn.

Cụ thể hơn, quản lý khởi nghiệp bao gồm các *chính sách và nguyên tắc* ở bốn khu vực chính.

Thứ nhất, doanh nghiệp phải rèn luyện để trở nên nhạy bén trước thay đổi và nhận thức nó như cơ hội thay vì hiểm họa. Nó phải tái tổ chức để thực hiện công việc khởi nghiệp tương đối vất vả. Nó cần áp dụng một số chính sách và tập tục nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho khởi nghiệp.

Thứ hai, doanh nghiệp phải thiết lập một hệ thống đo lường, đánh giá năng lực khởi nghiệp của bản thân, từ đó nó mới tiến bộ dần trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp.

Thứ ba, quản lý khởi nghiệp đòi hỏi các phương pháp cụ thể trong cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, trong tuyển chọn và quản lý nhân lực, trong vấn đề tiền thưởng, tiền bồi thường.

Và cuối cùng là một số việc không nên làm trong quản lý khởi nghiệp.

II. Chính sách quản lý khởi nghiệp

Một nhà thơ người La tinh đã nói con người là một loại sinh vật "có mới nới cũ" (nguyên văn: *rerum novarum cupidus*). Quản lý khởi nghiệp phải khiến cho mọi vị trí quản lý trong doanh nghiệp đều "có mới nới cũ".

Ban điều hành thường đặt ra câu hỏi, "Chúng ta phải làm sao để vượt qua mọi rào cản nhằm tiến tới đổi mới và khởi nghiệp bây giờ?" Ngay cả khi họ đưa ra được câu trả lời thì đây vẫn là một câu hỏi sai. Thực tế, ban điều hành nên tự hỏi, "Chúng ta phải làm gì để trở nên nhạy bén trước cơ hội đổi mới, ham muốn đổi mới, tìm kiếm, khai thác nó?" Khi doanh nghiệp ra chiều kính nể, sợ hãi trước đổi mới, coi nó như việc bơi ngược dòng hay làm một điều gì đó phi thường, thì thật đáng tiếc, sẽ chẳng có đổi mới nào hết. Phải coi đổi mới như một việc bình thường, nếu không muốn nói là một phần của công việc hàng ngày.

Điều này đòi hỏi một số chính sách cụ thể. Trước hết phải làm sao đó để đổi mới, chứ không phải tiếp tục hoạt động kinh doanh hiện tại, trở nên hấp dẫn và có lợi đối với nhà quản lý. Xuyên suốt nội bộ doanh nghiệp đều phải hiểu rằng đổi mới là cách tốt nhất để tổ chức bảo tồn và duy trì hoạt động, là cơ sở để mỗi nhà quản lý thành đạt hơn trong công việc.

Sau đó doanh nghiệp phải định hình được tầm quan trọng của đổi mới, từ đó tính toán khuôn khổ hoạt động và phạm vi thời gian mà đổi mới đòi hỏi.

Cuối cùng, doanh nghiệp phải vạch ra một kế hoạch đổi mới với các mục tiêu rõ ràng, cụ thể.

1. Chỉ có một con đường duy nhất để khiến đổi mới trở nên hấp dẫn trong mắt nhà quản lý đó là thực hiện chính sách khuyến khích từ bỏ tất cả những gì lỗi thời, không còn sinh lời như mong muốn, sẵn sàng sửa chữa sai lầm và tái định hướng sau mỗi lần lạc lối. Cứ khoảng ba năm một lần, tổ chức phải đặt mọi dòng sản phẩm, quy trình, công nghệ, thị trường, kênh phân phối, chưa kể mọi vị trí nhân lực nội bộ, lên bàn cân. Nó phải đặt câu hỏi: "Nếu bây giờ cho chúng ta làm lại từ đầu, liệu dòng sản phẩm, thị trường, kênh phân phối này có còn là sự lựa chọn tốt nhất nữa hay không?" Nếu câu trả lời là không, doanh nghiệp lại phải tiếp tục đặt câu hỏi, "Chúng ta phải làm gì để không lãng phí tài nguyên vào sản phẩm, thị trường, kênh phân phối, vị trí nhân lực này nữa?"

Không phải lúc nào từ bỏ hoàn toàn cũng là câu trả lời, thậm chí đôi khi nó còn không khả thi. Nhưng ít nhất thì doanh nghiệp cũng có thể hạn chế không tiêu tốn thêm tài nguyên nhân lực, tiền bạc một cách vô ích nữa. Một cơ thể muốn phát triển lành mạnh buộc phải triệt tiêu những tế bào có hại, bằng không chúng sẽ lây lan ra khắp cơ thể. Một tổ chức muốn đổi mới hiệu quả buộc phải loại bỏ những mắt xích yếu kém. Tiến sĩ Johnson nổi tiếng với câu nói, "Người ta tập trung nhất khi biết rằng sáng mai mình sẽ bị đưa ra hành hình". Thật vậy, chẳng có gì khiến nhà quản lý tập trung vào đổi mới hơn là phô bày cho họ thấy thực tế sản phẩm, dịch vụ hiện nay sẽ sớm bị đào thải trong tương lai.

Đổi mới đòi hỏi nỗ lực không ngừng nghỉ từ các cá nhân xuất sắc, tài nguyên khan hiếm nhất của mọi tổ chức. Ấy thế mà ở hầu hết mọi tổ chức tôi từng ghé qua, các cá nhân xuất sắc nhất luôn được huy động vào việc trì hoãn cái chết của một tế bào yếu kém nào đó để rồi lãng phí thêm tiền của. Dân ngành y thường nói đùa với nhau rằng "không có gì khó hơn là ngăn không cho một cái xác chết bốc mùi, mà cũng không có gì vô nghĩa hơn việc làm này."

Nhưng nếu toàn doanh nghiệp đều hiểu rằng hãy để cho người chết được an nghỉ, thì người sống sẽ sẵn sàng và thậm chí hăm hở làm việc với đổi mới.

Như vậy, trước hết doanh nghiệp phải tái huy động các cá nhân xuất sắc nhất vào làm việc với đổi mới. Sau đó nó phải mạnh dạn cấp đủ vốn cho họ. Chắc hẳn doanh nghiệp sẽ tỏ ra vô cùng ngần ngại

với dù chỉ một trong hai việc này trừ phi nó chịu tổ chức bản thân sao cho có thể dễ dàng quên đi quá khứ, dù thành công hay thất bại, nhất là một thứ gì đó đáng lẽ phải được người sử dụng đón nhận nồng nhiệt nhưng rốt cuộc họ lại thờ ơ. Chủ trương sẵn sàng từ bỏ sẽ kích thích ban lãnh đạo hăm hở tìm kiếm cái mới, khuyến khích tinh thần khởi nghiệp, để rồi bản thân họ tự trở thành người khởi nghiệp.

2. Bước thứ hai để ban lãnh đạo trở thành những kẻ "có mới nới cũ" thực thụ là họ phải đối diện với thực tế: mọi sản phẩm, dịch vụ, thị trường, kênh phân phối, quy trình, công nghệ đều không thể chống lại quy luật tuổi tác. Chúng luôn có một tuổi thọ dự kiến nhất định, và thường là ngắn.

Trên thực tế, việc phân tích vòng đời của chúng đã trở thành một ngành phổ biến từ thập niên 1970. Ta có thể thấy rõ xu thế này trong các khái niệm chiến lược của nhóm nhà tư vấn Boston Consulting, các sách chiến lược của giáo sư Michael Porter của Học viện Thương mại thuộc Trường đại học Harvard, và cái gọi là công tác quản lý danh mục đầu tư.

Trong các chiến lược được quảng bá rộng rãi mười năm trở lại đây, đặc biệt là công tác quản lý danh mục đầu tư, bản thân quá trình phân tích sẽ cấu thành nên phương án hành động thích hợp. Đây là một sự hiểu nhầm. Với những gì mà rất nhiều doanh nghiệp đã thể hiện sau khi hấp tấp làm theo các chiến lược kiểu này trong giai đoạn cuối thập niên 1970, đầu thập niên 1980, có thể thấy chúng thường đem lại kết quả đáng thất vọng. Quá trình phân tích chỉ mang tính chẩn đoán mà thôi. Chỉ khi nào doanh nghiệp kết hợp những phát hiện sau quá trình phân tích với kinh nghiệm thực tiễn của nó về hoạt động kinh doanh, sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ, thì phân tích mới phát huy hiệu quả. Thẳng thắn mà nói, chuyện những người trẻ tuổi thông minh vừa tốt nghiệp một khóa học kinh doanh nào đó và chỉ được trang bị các công cụ phân tích sắc bén có thể đưa ra quyết định sống còn về hoạt động kinh doanh, sản phẩm, thị trường, hoàn toàn chỉ là trò lừa bịp không hơn không kém.

Quá trình phân tích này (mang tên "chụp X quang doanh nghiệp" theo *Managing for Results*) chỉ giúp doanh nghiệp đặt ra câu hỏi xác đáng chứ nó không có khả năng tự động cung cấp câu trả lời. Nó sẽ thử thách tất cả các kiến thức, kinh nghiệm, bản lĩnh mà doanh nghiệp thu thập được từ trước đến giờ. Có thể nói "chọc tức" doanh nghiệp là mục đích của nó. Phương án hành động sau khi phân loại, đánh giá sản phẩm này là "cần câu cơm ngày nay", sản phẩm kia là "cần câu cơm quá khứ", sản phẩm này là "đặc biệt một cách phi lý", sản phẩm kia là "vụ đầu tư trên cái tôi của nhà quản lý"… tất cả đều là những *quyết định mạo hiểm.*

3. Chụp X quang sẽ cung cấp các thông tin cần thiết để doanh nghiệp xác định xem nó cần đổi mới bao nhiêu, ở khu vực nào, trong khoảng thời gian bao lâu. Xét về mặt này, có lẽ phương pháp của Michael J. Kanni với tư cách thành viên của Hội thảo Khởi nghiệp tại Học viện Thương mại thuộc Trường đại học New York tổ chức trong thập niên 1950 là hiệu quả nhất và đơn giản nhất. Kanni áp dụng phương pháp của mình khi giữ vị trí trưởng phòng kế hoạch kinh doanh tại IBM và sau đó là Xerox đầu thập niên 1960.

Làm theo phương pháp Kanni, trước hết ta liệt kê tất cả sản phẩm, dịch vụ của mình. Với mỗi sản phẩm, dịch vụ, ta khai báo thị trường mà nó cung cấp, kênh phân phối mà nó sử dụng, qua đó ước lượng vòng đời của nó. Từ đây ta mới đặt câu hỏi: Sản phẩm, dịch vụ này sẽ còn tiếp tục tăng trưởng bao lâu nữa? Nó sẽ vẫn duy trì vị trí của mình trên thị trường bao lâu nữa? Đến khi nào nó sẽ già yếu dần rồi suy thoái? Nó sẽ suy thoái nhanh hay chậm? Khi nào nó sẽ trở nên cũ kỹ, lỗi thời? Trả lời các câu hỏi này sẽ cho phép ta đánh giá được mình sẽ đi về đâu trong tương lai nếu tiếp tục giới hạn bản thân trong hoạt động kinh doanh hiện tại. Nó sẽ chỉ ra khoảng cách giữa cái ta có thể kỳ vọng trên thực tế và việc cần làm nếu muốn đạt được mục tiêu kinh doanh, dù doanh số, thị phần hay lợi nhuận.

Lấp đầy khoảng cách này là điều tối thiểu doanh nghiệp cần làm nếu không muốn rơi vào đà suy

thoái. Nói cách khác, doanh nghiệp nhất thiết phải lấp đầy khoảng cách này nếu không muốn phá sản. Đổi mới và khởi nghiệp sẽ phải đạt được thành tích kinh tế đủ lớn để lấp đầy khoảng cách đó, và phải xuất hiện kịp thời trước khi sản phẩm, dịch vụ cũ chính thức bị thị trường ruồng bỏ.

Tuy nhiên, rủi ro là không tránh khỏi trong mọi công cuộc đổi mới. Đổi mới luôn có nguy cơ thất bại tương đối cao và khả năng chậm trễ càng lớn hơn nữa. Do đó, doanh nghiệp phải chuẩn bị tinh thần để thực hiện công cuộc đổi mới gấp ba lần bình thường thì mới mong lấp đầy khoảng cách.

Phần lớn ban lãnh đạo đều cho rằng đòi hỏi thế này thì hơi quá. Chúng ta đồng ý với họ là công cuộc đổi mới luôn có vẻ đồng bóng, khi thì nó đem lại kết quả gấp nhiều lần dự kiến trước đó, có lúc lại khiến người ta thất vọng vô cùng. Thế nhưng hết lần này đến lần khác, ban lãnh đạo vẫn mắc phải sai lầm cung cấp thiếu tài nguyên cho đổi mới. Như đã trở thành quy luật kinh doanh, điều này sẽ mất nhiều thời gian, đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn dự tính. Mọi công cuộc đổi mới quan trọng đều sẽ bị chậm trễ, sẽ gặp phải vướng mắc nào đó ta không ngờ tới. Do đó doanh nghiệp không có lựa chọn nào khác ngoài việc nỗ lực đổi mới gấp ba lần so với thông thường.

4. Thông qua chính sách từ bỏ có hệ thống, công cụ chụp X quang hoạt động kinh doanh sẵn có, bao gồm sản phẩm, dịch vụ, thị trường, công nghệ hiện hành, bằng việc xác định rõ nhu cầu đổi mới, doanh nghiệp mới vạch ra được một *kế hoạch khởi nghiệp* trong đó liệt kê các mục tiêu cụ thể cho đổi mới và thời hạn hoàn thành.

Kế hoạch này giúp doanh nghiệp huy động tài nguyên cho đổi mới một cách hợp lý, cả về ngân sách lẫn nhân lực. Nhân lực là một bài toán khó. Doanh nghiệp phải xác định rõ đổi mới cần bao nhiêu người, với chuyên môn và khả năng như thế nào. Chỉ khi chỉ định được đủ người, đúng người vào dự án, cung cấp cho họ đủ công cụ, vốn liếng, thông tin, cho họ biết thời hạn phải hoàn thành một cách rõ ràng, doanh nghiệp mới có thể triển khai đổi mới thành công. Bằng không nó sẽ chỉ quanh đi quẩn lại với "một số ý định tốt đẹp", và ai cũng biết những ý định tốt đẹp như vậy thường đem lại kết quả như thế nào.

Trên đây là một số chính sách cơ bản nhằm chuẩn bị cho doanh nghiệp trước quản lý khởi nghiệp. Chúng biến ban quản lý tối cao của doanh nghiệp thành những kẻ "có mới nới cũ", giúp họ nhìn nhận đổi mới như một hoạt động lành mạnh, bình thường, cần thiết. Nhờ dựa trên một quá trình phân tích và thẩm định các hoạt động kinh doanh sẵn có, bao gồm sản phẩm, dịch vụ, thị trường, phương pháp này còn bảo đảm doanh nghiệp không quá hờ hững với hoạt động kinh doanh hiện hành khi mải miết tìm kiếm cái mới, sao cho cơ hội phát triển của sản phẩm, dịch vụ hiện hành không bị bỏ qua, thị trường mà chúng cung cấp không bị hy sinh trong cuộc phiêu lưu của doanh nghiệp.

Công cụ chụp X quang giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định. Nó cho phép, thậm chí ép buộc ta phải duy trì sự tập trung tài nguyên vào hoạt động kinh doanh hiện hành nơi kết quả còn tồn tại. Đồng thời nó xác định việc cần làm nếu ngay tại thời điểm này ta muốn xây dựng hoạt động kinh doanh trong tương lai, với sản phẩm, dịch vụ, thị trường mới. Nó biến ý định đổi mới thành thành tích đổi mới.

Muốn trở thành người khởi nghiệp thực sự, ban quản lý phải đi tiên phong trong việc từ bỏ sản phẩm, dịch vụ cũ nếu không muốn đối thủ cạnh tranh làm điều đó trước. Doanh nghiệp phải tổ chức bản thân sao cho nó luôn nhìn nhận cái mới như cơ hội chứ không phải hiểm họa. Cơ cấu của doanh nghiệp phải khuyến khích nó làm việc trên sản phẩm, dịch vụ, quy trình, công nghệ phục vụ cho tương lai ngay trong hiện tại.

III. Nguyên tắc quản lý khởi nghiệp

Khởi nghiệp trong doanh nghiệp hiện hành cũng đòi hỏi một số tập tục quản lý nhất định.

1. Trước hết, doanh nghiệp phải tập trung tầm nhìn quản lý vào cơ hội. Ta chỉ thấy cái người khác phơi bày ra trước mắt, cái người khác không phơi bày ra trước mắt ta nghiễm nhiên bị bỏ qua. Doanh nghiệp có thói quen chỉ cung cấp cho ban quản lý tối cao thông tin về các vấn đề cần khắc phục, chẳng hạn như các khu vực đang không đạt được kỳ vọng trước đó. Không ai cho ban quản lý tối cao biết gì về cơ hội thì làm sao họ thấy mà khai thác?

Ban quản lý, đặc biệt trong khối doanh nghiệp nhỏ, thường nhận được một bản báo cáo về thành tựu kinh doanh mỗi tháng. Bao giờ cũng vậy, trang đầu tiên liệt kê các khu vực nơi mà thành tựu kinh doanh đạt dưới mức ngân sách bỏ ra. Và thế là trong cuộc họp hàng tháng của ban quản lý, tất cả mọi người đều tập trung giải quyết các vấn đề, vướng mắc gặp phải. Tới khi giờ ăn trưa báo hiệu chấm dứt cuộc họp, may mắn thì họ đã kết thúc thảo luận các vấn đề, bằng không thì có thể vẫn đang loay hoay.

Tất nhiên mọi vướng mắc trong kinh doanh nhất thiết phải nhận được sự chú ý nghiêm túc và xử lý trước khi quá muộn. Nhưng nếu chỉ chăm chăm thảo luận vướng mắc, đơn giản là chúng ta sẽ không có thời gian cho cơ hội. Các doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp hẳn phải làm điều gì đó đặc biệt thì họ mới có thể nhạy bén như vậy trước cơ hội khởi nghiệp.

Quả thật trong các doanh nghiệp này, bản báo cáo hoạt động hàng tháng có "hai trang đầu tiên": trang thứ nhất liệt kê vướng mắc theo truyền thống; trang thứ hai liệt kê tất cả các khu vực nơi mà thành tựu kinh doanh đạt cao hơn kỳ vọng, ngân sách, kế hoạch ban đầu. Ý tưởng đằng sau trang thứ hai kỳ lạ này là họ đánh giá cao tầm quan trọng của thành công bất ngờ như một nguồn gốc đổi mới trọng yếu (xem chương 3). Doanh nghiệp nào không nhận thức được điều này khó có thể tự gọi mình là mang tính khởi nghiệp. Doanh nghiệp nào chỉ tập trung vào vấn đề, vướng mắc thường bỏ qua thành công bất ngờ, thậm chí chủ động không để nó xâm phạm vào quỹ thời gian và óc phán đoán của họ. Họ lấy làm khó hiểu, "Mấy khu vực này đã thành công như thế thì tại sao mình phải đả động gì đến chúng nhỉ? Chẳng làm gì chúng đã hoạt động trơn tru rồi mà." Họ không nhận ra rằng nếu bị động như vậy thì cơ hội sẽ rơi vào tay một đối thủ cạnh tranh thức thời hơn, bớt kiêu căng hơn.

Đặc trưng của các doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp là họ tổ chức hai cuộc họp dựa trên kết quả kinh doanh: cuộc họp thứ nhất thảo luận vướng mắc, cuộc họp thứ hai thảo luận cơ hội.

Hãy nói về một doanh nghiệp cỡ vừa chuyên sản xuất loạt sản phẩm chăm sóc sức khỏe cho giới bác sĩ và các bệnh viện. Nhờ tinh thần khởi nghiệp, nó đã tăng trưởng gấp mười lần chỉ trong vòng hai mươi năm, đồng thời vươn lên vị trí dẫn đầu trong một số lĩnh vực mới và đầy hứa hẹn. Ban quản lý của hãng sản xuất sản phẩm chăm sóc sức khỏe này họp mặt vào thứ Hai thứ hai và thứ Hai cuối cùng của mỗi tháng. Trong cuộc họp đầu tiên, họ say sưa nói về các khu vực nơi mà thành tựu kinh doanh trong tháng trước đó đạt dưới mức kỳ vọng hoặc được dự báo là sẽ gây thất vọng trong sáu tháng tới. Lúc này trông họ không khác gì ban quản lý tại các doanh nghiệp truyền thống. Thế nhưng đến phiên gặp mặt sau đó vào thứ Hai cuối cùng của tháng, họ hăng hái thảo luận các khu vực nơi mà thành tựu kinh doanh trong tháng vừa rồi đạt trên mức kỳ vọng: doanh số của một sản phẩm nào đó đang tăng trưởng nhanh hơn dự kiến, đơn đặt hàng đang dồn dập đến từ một thị trường hoàn toàn xa lạ. Doanh nghiệp này tin rằng nó có được thành công như ngày hôm nay chủ yếu nhờ thái độ tập trung vào cơ hội trong các cuộc họp hàng tháng của ban quản lý. Vị tổng giám đốc điều hành nhiều lần nhấn mạnh, "Thực ra, các cơ hội mà chúng tôi phát hiện được không quan trọng bằng thói quen tìm kiếm chúng. Chính thói quen tìm kiếm cơ hội đã kích thích tinh thần khởi nghiệp trong toàn bộ ban quản lý."

2. Doanh nghiệp kể trên cũng làm theo một nguyên tắc nữa nhằm phát huy tinh thần khởi nghiệp

xuyên suốt toàn bộ ban quản lý của nó. Cứ sáu tháng một lần nó tổ chức một cuộc họp giao ban diễn ra trong hai ngày bao gồm tất cả giám đốc ở mọi bộ phận, thị trường, dòng sản phẩm chính. Nhóm này tính ra có khoảng từ bốn mươi đến năm mươi người. Nó dành buổi sáng đầu tiên cho giám đốc các đơn vị làm việc hiệu quả năm vừa rồi trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp báo cáo kết quả với cả nhóm. Sau đó nhóm sẽ yêu cầu họ giải thích về thành tựu của chính mình: Do đâu mà chúng ta thành công đến vậy? Chúng ta đã tìm thấy cơ hội đổi mới như thế nào? Chúng ta rút ra bài học gì? Liệu bây giờ chúng ta có thể lên kế hoạch đổi mới và khởi nghiệp tiếp không?

Một lần nữa, điều quan trọng trong các phiên họp kiểu này là ảnh hưởng mà chúng gây ra với thái độ, giá trị của các vị trí quản lý, ở cảm hứng đổi mới mà chúng truyền cho họ. Chẳng thế mà các giám đốc luôn tỏ ra hào hứng khi nói về những kiến thức mình mới học hỏi, những ý tưởng mình mới tiếp thu sau mỗi phiên họp như vậy. Họ luôn ra về với các kế hoạch hay ho trong đầu và chỉ mong nhanh chóng triển khai chúng vào thực tế.

Doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp luôn tìm kiếm các cá nhân, các bộ phận đang làm tốt hơn và tạo khác biệt. Chúng lọc họ ra, tuyên dương họ, khuyến khích họ chia sẻ kinh nghiệm của mình: Do đâu mà các bạn thành công đến vậy? Các bạn đang làm việc gì đó mà chúng tôi chưa làm? Hay là các bạn đang không làm việc gì đó mà chúng tôi đều đang làm?

3. Nguyên tắc cuối cùng đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp lớn. Đó là một phiên họp không chính thức nhưng được lên kế hoạch sẵn và được chuẩn bị chu đáo giữa một thành viên của ban quản lý tối cao với cấp dưới từ mọi phòng ban, bao gồm phòng nghiên cứu, phòng thiết kế, phòng sản xuất, phòng marketing, phòng kế toán… Mở đầu buổi nói chuyện thân mật, thành viên của ban quản lý tối cao bày tỏ: "Tôi không ở đây để phát biểu một bài diễn văn hay kể cho các bạn nghe chuyện gì cả. Tôi ở đây để lắng nghe. Đầu tiên tôi muốn nghe các bạn chia sẻ kỳ vọng của bản thân. Nhưng trên hết tôi muốn nghe các bạn chia sẻ tầm nhìn của mình về tổ chức. Các bạn thấy ở đâu sẽ phát sinh cơ hội, ở đâu đang hàm chứa nguy cơ? Hãy chia sẻ với tôi ý tưởng của các bạn về một cái gì đó mới mẻ, chẳng hạn như phát triển một dòng sản phẩm mới, thiết kế đường lối mới nhằm tiếp cận thị trường. Và cuối cùng các bạn có thể đặt ra bất cứ câu hỏi gì về tổ chức, bao gồm chính sách, đường hướng, vị trí trong ngành, trong công nghệ, trên thị trường."

Các phiên họp thân mật kiểu này không nên diễn ra quá thường xuyên. Chúng lấy đi một lượng thời gian đáng kể của ban quản lý. Không vị lãnh đạo cấp cao nào nên dành cả buổi để ngồi lại với một nhóm hai mươi hay hai mươi lăm nhân viên cấp dưới quá ba lần mỗi năm. Nhưng duy trì đều đặn chúng là một việc nên làm. Chúng cho phép cấp dưới, đặc biệt là nhân viên kỹ thuật, mở rộng tầm nhìn ra khỏi chuyên ngành hạn hẹp của họ để hướng ra toàn bộ tổ chức. Chúng làm tốt vai trò vận chuyển thông tin từ dưới lên trên, tăng cường sự hiểu biết chung giữa nhân viên và ban lãnh đạo. Một mặt, nhân viên nên biết về mối quan tâm của ban quản lý tối cao và nguyên nhân tại sao. Mặt khác, ban quản lý rất cần lắng nghe các đồng nghiệp trẻ của họ chia sẻ giá trị, tầm nhìn, những lo lắng, băn khoăn. Trên hết, các phiên họp kiểu này là một cách thức vô cùng hiệu quả cho việc cài đặt và truyền đạt tầm nhìn khởi nghiệp xuyên suốt toàn bộ tổ chức.

Nội dung thảo luận trong phiên họp không phải chỉ là nói cho có. Bất cứ ai đề xuất ý tưởng mới, dù chỉ một thay đổi nhỏ trong sản phẩm, trong quy trình làm việc, trong cách tiếp cận thị trường, trong công tác dịch vụ khách hàng, đều phải được trao cơ hội bắt tay vào triển khai. Nhà quản lý yêu cầu họ trong vòng một khoảng thời gian hợp lý phải đệ trình kế hoạch thực thi chi tiết trước toàn bộ mọi người trong cuộc họp. Họ phải tự mình trả lời các câu hỏi: Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ta chuyển hóa ý tưởng này thành thực tế? Ngược lại, thực tế phải thế nào thì ý tưởng mới có triển vọng? Khi đưa ra ý tưởng này, ta có mặc nhiên công nhận giả thuyết nào về khách hàng và thị trường hay không? Ta cần

bao nhiêu thời gian, bao nhiêu tiền, bao nhiêu nhân lực? Và kết quả thu được cuối cùng sẽ là gì?

Một lần nữa tất cả ý tưởng khởi nghiệp nảy sinh từ nguyên tắc họp mặt không chính thức này không hẳn là mục tiêu cuối cùng, mặc dù nhiều tổ chức thường xuyên gặt hái được cơ hội đổi mới từ đó. Quan trọng hơn cả là nó kích thích tầm nhìn khởi nghiệp, tính nhạy bén trước đổi mới, và thói quen "có mới nới cũ" xuyên suốt toàn bộ tổ chức.

IV. Đo lường hiệu quả đổi mới

Một doanh nghiệp muốn nhạy bén trước đổi mới nhất thiết phải đưa hiệu quả đổi mới vào trong các thước đo mà nó sử dụng để kiểm soát bản thân. Chỉ khi nào doanh nghiệp chịu đánh giá nghiêm túc hiệu quả khởi nghiệp thì ý tưởng khởi nghiệp mới biến thành hành động. Con người ta có xu hướng biểu hiện theo kỳ vọng mà người khác đặt ra cho họ hoặc bản thân họ đặt ra cho chính mình.

Người ta thường bỏ qua đổi mới trong các chỉ báo thông thường của doanh nghiệp. Thực ra đo lường, hoặc ít nhất là đánh giá, hiệu quả của đổi mới và khởi nghiệp không phải một việc làm quá khó.

1. Bước đầu tiên, doanh nghiệp xây dựng một cơ chế phản hồi từ kết quả đến kỳ vọng. Cơ chế này cho phép doanh nghiệp thẩm định chất lượng và độ tin cậy của các kế hoạch đổi mới cũng như các nỗ lực đổi mới.

Đã từ lâu, giới giám đốc nghiên cứu đã biết cách đặt ra các câu hỏi quan trọng trước khi triển khai một dự án nghiên cứu mới: "Chúng ta kỳ vọng kết quả gì từ dự án này? Khi nào chúng ta kỳ vọng được tận mắt trông thấy kết quả đó? Tại thời điểm nào chúng ta sẽ cùng nhau nhìn lại tiến độ dự án để đảm bảo mọi chuyện vẫn nằm trong tầm kiểm soát?" Họ cũng biết cách kiểm tra xem liệu quá trình triển khai dự án có đang bám sát kỳ vọng của mình không. Từ đây họ xác định được liệu mình có xu hướng quá lạc quan hay quá bi quan, mình thường kỳ vọng kết quả quá sớm hay quá muộn, mình hay nghiêng về chiều hướng ước lượng quá cao hay quá thấp tầm ảnh hưởng của một dự án nghiên cứu thành công. Qua đó, họ phát hiện ra đâu là điểm mạnh, điểm yếu trong thói quen đánh giá của mình. Một cơ chế phản hồi kiểu này là nhân tố bắt buộc không chỉ trong nghiên cứu và phát triển kỹ thuật nói riêng, mà còn trong mọi nỗ lực đổi mới nói chung.

Trước hết cơ chế chỉ ra các khu vực ta đang làm tốt. Đôi khi ta không biết tại sao mình làm tốt ở khu vực này hay khu vực kia, nhưng điều đó không quá quan trọng, ta vẫn có thể tiếp tục duy trì điểm mạnh của mình. Sau đó cơ chế nhận diện các mặt chưa tốt: chẳng hạn, một xu hướng ước lượng quá sớm hoặc quá muộn thời hạn hoàn thành dự án, một xu hướng ước lượng quá nhiều hoặc quá ít số tài nguyên cần thiết trong khâu phát triển thành quả nghiên cứu thành sản phẩm, quy trình thực tế. Rất nhiều doanh nghiệp mắc phải một hạn chế vô cùng tai hại, đó là xu hướng giảm bớt nỗ lực marketing và quảng cáo cho hoạt động kinh doanh mới đúng vào lúc nó chuẩn bị ra mắt thị trường.

Một trong những ngân hàng lớn thành công nhất thế giới cho biết, nó có được vị trí như ngày hôm nay là nhờ thói quen cài đặt cơ chế phản hồi vào mọi nỗ lực của mình, dù trong việc bước chân vào thị trường mới, chẳng hạn như Hàn Quốc, trong cho thuê trang thiết bị, hay trong phát hành thẻ tín dụng. Thông qua cơ chế phản hồi từ kết quả đến kỳ vọng, ngân hàng và ban quản lý tối cao biết phải kỳ vọng những gì từ một hoạt động kinh doanh mới: Khi nào ta có thể kỳ vọng dự án này cho kết quả? Khi nào ta nên rót thêm nỗ lực và tài nguyên vào nó?

Cơ chế phản hồi từ kết quả đến kỳ vọng là nhân tố bắt buộc trong mọi nỗ lực đổi mới, bao gồm cả việc giới thiệu và phát triển một chương trình an toàn mới hay một kế hoạch trợ cấp mới. Đâu là dấu hiệu cho thấy thử nghiệm mới đang gây rắc rối và cần phải được xem xét lại? Đâu là chỉ báo cho phép chúng ta nói rằng mặc dù mọi thứ đang diễn biến không mấy khả quan nhưng trên thực tế, thử nghiệm mới vẫn bám sát kỳ vọng, duy chỉ có điều nó có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn dự kiến ban đầu.

2. Ở bước tiếp theo, doanh nghiệp phát triển một cơ chế đánh giá có hệ thống tất cả nỗ lực đổi mới. Cứ vài năm một lần, ban quản lý khởi nghiệp lại xem xét tất cả nỗ lực đổi mới doanh nghiệp đã triển khai kể từ lần gặp nhau trước đó. Nỗ lực nào mở ra cơ hội mới, cần được đẩy mạnh và rót thêm hỗ trợ ngay tại thời điểm này? Nỗ lực nào gây thất vọng, ta nên làm gì với chúng, đã đến lúc phải từ bỏ chúng chưa?

Ban quản lý tối cao tại một trong những tập đoàn dược lớn và thành công nhất thế giới ngồi lại với nhau mỗi năm một lần để cùng đánh giá nỗ lực đổi mới. Trên mỗi dự án phát triển thuốc mới, họ thảo luận: "Dự án này có đang đi đúng hướng và tiến độ dự án có đang theo kịp kỳ vọng? Nên đưa kết quả dự án vào loạt sản phẩm hiện tại của mình hay nó không thực sự phù hợp với thị trường chúng ta đang phục vụ? Nếu trường hợp thứ hai xảy ra, nên bán bản quyền cho một hãng sản xuất dược phẩm khác hay tốt hơn hết là nên đành lòng từ bỏ nó?" Sau đó, họ lại đặt các nỗ lực đổi mới khác, đặc biệt trong marketing, lên bàn cân rồi thảo luận với tinh thần tương tự. Cuối cùng, ban quản lý tối cao lặp lại toàn bộ quy trình nhưng lần này là để đánh giá hiệu quả đổi mới của các đối thủ cạnh tranh trọng yếu. Nếu nói về ngân sách đầu tư cho nghiên cứu nói riêng, tổng chi phí cho đổi mới nói chung, tập đoàn dược này chỉ xếp hạng trung bình. Thế nhưng hồ sơ của nó với tư cách người đổi mới, người khởi nghiệp thì thật khiến người ta phải kính nể.

3. Ở bước cuối cùng, doanh nghiệp đối chiếu hiệu quả đổi mới với mục tiêu đổi mới nó đề ra trước đó, với vị trí nó hiện nắm giữ trên thị trường, và với toàn bộ thành tựu kinh doanh của nó nói chung.

Cứ khoảng năm năm một lần, ban quản lý tối cao lại ngồi lại với giám đốc các bộ phận chính và hỏi: "Những đóng góp gì của bạn trong năm năm vừa qua đã tạo sự khác biệt cho tổ chức phải không? Bạn có dự định tiếp tục đóng góp như thế nào trong năm năm tiếp theo?"

Nhưng chẳng phải đổi mới về bản chất đã là một loại tài sản vô hình đó sao? Vậy thì làm thế nào chúng ta có thể đo lường được nó?

Đúng là có một số khu vực nhất định nơi mà việc đưa ra cấp bậc cụ thể cho tầm quan trọng vừa không thể và lại càng không nên. Đổi mới nào sau đây trong ngành y quan trọng hơn: một bước nhảy vọt trong nghiên cứu cơ bản sau vài năm nữa sẽ tạo điều kiện cho việc phát triển thuốc chống một số loại ung thư, hay một công thức mới cho phép bệnh nhân tự uống một loại thuốc cổ truyền hiệu quả mà không cần phải ghé thăm bác sĩ hay bệnh viện mỗi tuần ba lần? Đổi mới nào sau đây quan trọng hơn cho doanh nghiệp: một cơ chế phục vụ khách hàng mới cho phép doanh nghiệp giữ vững vị thế trên thị trường, hay một sản phẩm mới đưa doanh nghiệp lên dẫn đầu một số thị trường nhỏ sau vài năm? Chúng ta không thể định lượng tầm quan trọng của mỗi lựa chọn. Chúng ta buộc phải quyết định dựa trên đánh giá thay vì đo lường. Nhưng nói như vậy không có nghĩa chúng ta chỉ còn cách tùy tiện quyết định một cách chủ quan duy ý chí. Quá trình đánh giá có thể không cho ra các con số cụ thể nhưng nó là một nghiệp vụ nghiêm túc, khách quan. Dù thế nào đi nữa, mục đích cuối cùng của "đo lường" cũng chỉ là để cho phép người ta hành động dựa trên hiểu biết thực tế thay vì quan điểm cá nhân.

Có lẽ câu hỏi quan trọng nhất trong khâu đo lường hiệu quả đổi mới là: Liệu chúng ta đã vươn lên, hoặc ít nhất là duy trì, vị trí dẫn đầu trong vai trò người đổi mới hay chưa? Vị trí dẫn đầu ở đây không tính bằng chức vị. Nó có nghĩa là quyền đi trước đón đầu, quyền tự do hành động thay vì bị buộc phải làm theo. Đo lường hiệu quả đổi mới là bài kiểm tra nồng độ tinh thần khởi nghiệp trong doanh nghiệp hiện hành.

V. Cơ cấu quản lý khởi nghiệp

Chính sách, nguyên tắc, biện pháp đo lường giúp doanh nghiệp loại bỏ hoặc hạn chế mọi vật cản trên con đường tiến tới đổi mới và khởi nghiệp. Chúng tạo ra thái độ phù hợp và cung cấp các công cụ cần thiết. Tuy nhiên, trước sau gì thì đổi mới cũng sẽ được triển khai bởi con người. Mà con người thì luôn làm việc dựa trên một cơ cấu nhất định.

Doanh nghiệp hiện hành mang tính đổi mới luôn vận động dựa trên một cơ cấu được thiết kế đặc biệt sao cho nguồn nhân lực của nó có thể phát huy tối đa tinh thần khởi nghiệp. Lấy khởi nghiệp làm trung tâm, cơ cấu cho phép doanh nghiệp tưởng thưởng, khích lệ, trợ cấp, đãi ngộ, đưa ra mọi quyết định nhân sự nói chung theo chiều hướng khuyến khích biểu hiện khởi nghiệp đúng đắn thay vì trừng phạt nó.

1. Doanh nghiệp phải tách rời bộ phận khởi nghiệp ra khỏi bộ phận hiện hành. Phương pháp sử dụng bộ phận hiện hành để triển khai dự án mang tính khởi nghiệp là một sai lầm vô cùng tai hại. Không khó để nhận ra rằng điều này đặc biệt đúng đối với doanh nghiệp lớn, nhưng nó cũng đúng trong doanh nghiệp cỡ vừa và thậm chí cả doanh nghiệp nhỏ.

Như đã trình bày, hoạt động kinh doanh sẵn có luôn đòi hỏi thời gian và nỗ lực không ngừng nghỉ từ phía bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm vận hành nó. Nó đáng được như vậy. Hoạt động kinh doanh mới luôn có vẻ nhỏ bé, yếu ớt trước quy mô đồ sộ, hoành tráng của hoạt động kinh doanh sẵn có. Doanh nghiệp hiện hành vừa phải ấp ủ dự định đổi mới cho tương lai vừa phải xử lý khủng hoảng hàng ngày nảy sinh từ hoạt động kinh doanh hiện tại. Bộ phận nhân lực chịu trách nhiệm vận hành hoạt động kinh doanh hiện tại luôn có xu hướng trì hoãn làm việc trên cái mới cho đến khi tất cả đã quá muộn. Trong khoảng ba mươi hay bốn mươi năm qua người ta đã thử mọi biện pháp để giúp bộ phận hiện hành có thể làm tốt dự án đổi mới mà không thành công. Sở trường của bộ phận hiện hành là kế tiếp, chỉnh sửa, hoàn thiện cái cũ. Cái mới thuộc về nơi khác.

2. Doanh nghiệp phải dành cho hoạt động kinh doanh mới mức độ ưu tiên đặc biệt không cần quan tâm đến. Bất kể sự khập khiễng về quy mô, doanh số, thị trường của dự án mới trong tương quan với các sản phẩm sẵn có, doanh nghiệp phải chỉ định ai đó từ ban quản lý tối cao để thực hiện vai trò người khởi nghiệp, người đổi mới và làm việc cho tương lai thay vì hiện tại.

Nhóm người được chỉ định không nhất thiết phải dành toàn thời gian cho việc theo sát dự án mới. Có thể thấy điều này không khả thi ở đa số doanh nghiệp nhỏ. Nhưng họ phải là những người có đủ thẩm quyền, uy tín, đồng thời công việc được giao phải cụ thể, rõ ràng. Thông thường, đây chính là nhóm trực tiếp chịu trách nhiệm đề ra các chính sách nhằm xây dựng tinh thần khởi nghiệp xuyên suốt nội bộ doanh nghiệp, phân tích khả năng từ bỏ định kỳ, chụp X quang hoạt động kinh doanh sẵn có, tính toán mục tiêu đổi mới cần thiết để lấp đầy khoảng cách giữa triển vọng thực tế của sản phẩm, dịch vụ hiện hành và việc cần làm nếu doanh nghiệp muốn tiếp tục sinh tồn, phát triển. Thông thường, họ cũng chịu trách nhiệm phân tích cơ hội đổi mới một cách có hệ thống (xem Phần I, Nghiệp vụ đổi mới). Nhưng đồng thời họ cũng nên chịu trách nhiệm phân tích ý tưởng đổi mới, ý tưởng khởi nghiệp xuất phát từ bản thân nội bộ doanh nghiệp, chẳng hạn thông qua buổi nói chuyện thân mật với cấp dưới, một nguyên tắc đã được trình bày trước đó.

Bộ phận nhân sự triển khai nỗ lực đổi mới, đặc biệt nếu nỗ lực này hướng tới phát triển dòng sản phẩm, dịch vụ mới, cần được phép bỏ qua mọi vị trí trung gian trong hệ thống cấp bậc và báo cáo trực tiếp lên nhóm trên, tức là một hoặc một vài thành viên của ban quản lý tối cao chịu trách nhiệm theo dõi đổi mới. Không nên để họ phải báo cáo tới các giám đốc chuyên ngành hiện đang phụ trách một hoạt động kinh doanh sẵn có nào đó.

Cơ chế này thoạt nghe có vẻ lập dị trong phần lớn doanh nghiệp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp tự cho mình là quản lý tốt. Tuy nhiên, dự án mới tựa như một đứa trẻ sơ sinh và có lẽ nó sẽ vẫn như thế trong tương lai gần. Phàm đã là trẻ sơ sinh thì phải đưa vào nhà trẻ, nơi được thiết kế riêng cho chúng. Các giám đốc điều hành của sản phẩm, dịch vụ hiện hành không có cả thời gian lẫn hiểu biết cần thiết cho việc chăm bẵm, nuôi dưỡng trẻ sơ sinh.

Việc vi phạm nguyên tắc kể trên đã tước đoạt vị trí dẫn đầu trong công nghệ robot của một hãng sản xuất máy công cụ lớn.

Hãng này sở hữu các bằng sáng chế cơ bản trên máy công cụ phục vụ cho cơ chế tự động sản xuất hàng loạt. Nó có trình độ kỹ thuật cao, có đội ngũ sản xuất đạt tiêu chuẩn hạng nhất, có uy tín khiến đối thủ cạnh tranh phải ghen tỵ. Vào khoảng năm 1975, khi vấn đề tự động hóa nhà máy mới nổi lên, tất cả mọi người đều đồng tình rằng nó sẽ sớm trở thành kẻ thống trị sân chơi robot. Thế nhưng nó bị loại hoàn toàn khỏi cuộc đua chỉ mười năm sau đó. Giữa bộ phận chịu trách nhiệm phát triển máy công cụ cho tự động sản xuất và ban quản lý tối cao là ba đến bốn cấp bậc khác nhau. Bộ phận này báo cáo lên giám đốc phụ trách các mảng thiết kế, chế tạo, buôn bán dòng sản phẩm máy công cụ truyền thống. Thực ra, ý tưởng thực hiện công nghệ robot chủ yếu xuất phát từ các giám đốc này nên họ rất mẫn cán. Nhưng quả thật họ quá bận rộn với việc tái thiết kế, thể hiện, marketing, đầu tư, làm dịch vụ cho dòng sản phẩm truyền thống trước sức tấn công như vũ bão từ phía các đối thủ cạnh tranh hung hãn mới, chẳng hạn một số công ty của Nhật. Hết lần này đến lần khác bộ phận triển khai dự án tự động hóa cứ phải nghe đi nghe lại câu: "Bây giờ tôi quá bận, để tuần sau tôi sẽ xem xét sau." Xét cho cùng công nghệ robot cũng chỉ là một khu vực tiềm năng, còn máy công cụ truyền thống vẫn luôn mang về cho hãng này hàng triệu đô-la mỗi năm.

Đáng tiếc thay, đây là một sai lầm phổ biến. Cách duy nhất để ngăn không cho dự án đổi mới thất bại bởi thái độ hờ hững của doanh nghiệp là thiết lập cho nó một bộ phận riêng với quyền báo cáo trực tiếp lên ban quản lý tối cao.

Đó chính là cách suy nghĩ của ba doanh nghiệp rất thành công ở Mỹ: hãng sản xuất xà phòng, chất tẩy, dầu ăn, thực phẩm – tập đoàn quy mô lớn, có tính khởi nghiệp cao Procter & Gambler; nhà cung cấp đồ dùng vệ sinh và chăm sóc sức khỏe Johnson & Johnson; hãng sản xuất sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng lớn 3M. Mặc dù chi tiết cách làm của họ có nhiều điểm khác nhau nhưng về cơ bản, họ đều áp dụng cùng một chính sách. Họ thiết lập cho hoạt động kinh doanh mới hẳn một tổ làm việc độc lập và chỉ định một giám đốc dự án chịu trách nhiệm trực tiếp. Viên giám đốc sẽ ở đây cho tới khi dự án bị từ bỏ hoặc đã trưởng thành và đạt được mục tiêu đề ra. Trong khoảng thời gian này, người được chỉ định có toàn quyền huy động mọi tài nguyên nhân lực cần thiết – nghiên cứu, sản xuất, tài chính, marketing – để đưa vào làm việc trên dự án.

Doanh nghiệp có thể tham gia nhiều dự án đổi mới cùng lúc, điều thường thấy ở doanh nghiệp quy mô lớn, và các dự án đổi mới có thể khác xa nhau cả về công nghệ, thị trường, lẫn đặc thù sản phẩm. Ngay như trong trường hợp này, doanh nghiệp vẫn chỉ cần một thành viên của ban quản lý tối cao phụ trách tất cả dự án đổi mới. Xét cho cùng, tất cả dự án đổi mới đều mới mẻ, nhỏ bé. Bất chấp chúng dựa trên công nghệ nào, phục vụ thị trường nào, tạo ra sản phẩm gì, vấn đề mà chúng phát sinh, quyết định mà chúng đòi hỏi từ phía nhà quản lý gần như hoàn toàn giống nhau. Quan trọng là phải có ai đó dành thời gian cho chúng, quan tâm đến chúng, chia sẻ, thấu hiểu những vướng mắc mà chúng đang đối mặt. Và người này phải có đủ thẩm quyền, uy tín trong doanh nghiệp để có thể đại diện cho dự án đổi mới và chấm dứt nó nếu mọi chuyện diễn biến theo chiều hướng xấu.

3. Còn một mục tiêu hết sức quan trọng nữa đằng sau ý tưởng tách rời nỗ lực đổi mới khỏi hoạt động kinh doanh hiện hành: tránh không để nỗ lực đổi mới phải gánh những trọng trách mà nó chưa thể

đảm nhiệm. Trước khi thành quả đổi mới ra mắt thị trường được vài năm, tổng vốn đầu tư và lợi nhuận của nó phải nằm ngoài bản phân tích lợi tức đầu tư truyền thống. Bắt nỗ lực đổi mới gánh vác tải trọng từ hoạt động kinh doanh hiện hành chẳng khác nào bắt đứa trẻ 6 tuổi đeo trên vai một chiếc ba lô nặng 30 cân.

Không chỉ công cuộc đổi mới mà cả bộ phận triển khai nó cũng đòi hỏi các chính sách, nguyên tắc, biện pháp đo lường khá khác biệt so với trong hoạt động kinh doanh hiện hành. Chẳng hạn kế hoạch phúc lợi hưu trí. Thông thường doanh nghiệp nên cam kết chia sẻ một phần lợi nhuận tương lai cho bộ phận triển khai đổi mới thay vì đưa họ vào một chương trình hưu trí. Nhất thời có thể việc họ làm chưa hứa hẹn khoản doanh thu nào để đóng góp vào quỹ hưu trí.

Nguyên nhân quan trọng nhất đằng sau ý tưởng tách rời bộ phận đổi mới khỏi hoạt động kinh doanh hiện hành là vấn đề đãi ngộ, tưởng thưởng các cá nhân chủ chốt. Một chính sách đãi ngộ vô cùng hiệu quả trong hoạt động kinh doanh sẵn có đôi khi vừa giết chết dự án đổi mới vừa làm nản lòng các cá nhân chủ chốt. Thật vậy, chế độ đãi ngộ phổ biến nhất ở khối doanh nghiệp lớn – chế độ đãi ngộ dựa trên lợi tức tài sản hoặc lợi tức đầu tư – lại chính là kẻ thù số một của đổi mới.

Tôi nghiệm ra điều này cách đây nhiều năm từ một tập đoàn hóa chất quy mô lớn. Một khu vực chính trong tập đoàn này đang lâm vào tình thế khó khăn. Họ sẽ buộc phải sản xuất ra chất liệu mới nếu muốn tiếp tục kinh doanh. Họ lên kế hoạch cẩn thận, hoàn tất các khâu kỹ thuật, rồi… dừng lại ở đó. Hết năm này sang năm khác họ viện hết cớ này đến cớ kia. Cuối cùng, vị tổng giám đốc khu vực lên tiếng trong một cuộc họp với ban lãnh đạo: "Ban quản lý khu vực và bản thân tôi được đãi ngộ theo chế độ lợi tức đầu tư. Tại thời điểm chúng tôi tiêu tiền cho việc phát triển chất liệu mới, lợi tức của chúng tôi sẽ giảm xuống chỉ còn một nửa và điều này kéo dài trong ít nhất bốn năm. Ngay cả nếu tôi vẫn còn ở lại đây thêm bốn năm nữa khi chúng tôi cho thấy khoản lợi tức đầu tiên trên tất cả số tiền đầu tư này, ngay cả nếu công ty đủ kiên nhẫn thêm bốn năm nữa khi mọi chuyện còn đang diễn biến bi quan như vậy, thì trong suốt khoảng thời gian đó tôi vẫn phải nhắm mắt lại mà bóc lột các đồng nghiệp của mình. Bắt chúng tôi phải chịu đựng tất cả những điều này liệu có hợp lý không?" Ban lãnh đạo quyết định thay đổi công thức. Chi phí phát triển cho dự án mới được loại bỏ hoàn toàn khỏi bản kê khai lợi tức đầu tư. Mười tám tháng sau, chất liệu mới xuất hiện trên thị trường. Hai năm sau, khu vực kể trên vươn lên dẫn đầu ngành, một vị trí mà nó vẫn duy trì tới tận ngày nay. Bốn năm sau, toàn bộ lợi nhuận của khu vực được nhân đôi.

Một cách tiếp cận tốt nhằm thiết lập chế độ đãi ngộ, tưởng thưởng hợp lý cho bộ phận đổi mới là chỉ ra những việc không nên làm. Các ràng buộc thoạt tiên có vẻ mâu thuẫn nhau. Một mặt, không thể kỳ vọng dự án mới đóng góp vào quỹ đãi ngộ, ít nhất là trong tương lai gần. Mặt khác, muốn các cá nhân có liên quan phát huy tối đa khả năng thì chế độ đãi ngộ, tưởng thưởng phải tương xứng với nỗ lực họ bỏ ra.

Cụ thể hơn, điều này có nghĩa là bộ phận chịu trách nhiệm triển khai dự án đổi mới sẽ nhận một mức lương vừa phải. Tuy nhiên, sẽ không thực tế nếu tổng số tiền họ kiếm được trên vị trí thử thách mới còn thấp hơn vị trí cũ. Thông thường, những người được tiến cử sang dự án đổi mới là đều là các cá nhân xuất sắc. Nếu muốn, họ có thể dễ dàng kiếm một công việc khác, dù bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, để cải thiện thu nhập. Do đó, ít nhất chúng ta phải cam kết duy trì chế độ đãi ngộ, tưởng thưởng mà họ hiện đang được hưởng.

Xét về mặt này, phương án của 3M và Johnson & Johnson tỏ ra khá hiệu quả. Họ hứa hẹn, bất cứ ai phát triển thành công một sản phẩm, thị trường, dịch vụ mới rồi từ đó xây dựng một hoạt động kinh doanh mới sẽ ngay lập tức được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo trong vụ kinh doanh mới này, chẳng hạn tổng giám đốc, phó tổng giám đốc, hay giám đốc khu vực, kèm theo cấp bậc, chế độ đãi ngộ, quyền

chọn tương xứng. Những phần thưởng 3M và Johnson & Johnson đưa ra rõ ràng đủ sức hấp dẫn nhà quản lý phụ trách dự án đổi mới. Ấy thế mà họ vẫn không phải cam kết bất cứ điều gì nếu không may dự án thất bại.

Trong phương án thứ hai, doanh nghiệp cam kết chia sẻ với bộ phận triển khai dự án đổi mới một phần lợi nhuận tương lai. Ví dụ, doanh nghiệp có thể coi hoạt động kinh doanh mới như thể một công ty con, theo đó ban quản lý khởi nghiệp chịu trách nhiệm vận hành nó sẽ đóng góp 25% tiền đầu tư. Tới khi hoạt động kinh doanh đủ độ chín, doanh nghiệp mẹ tiến hành mua lại công ty con theo công thức đã thỏa thuận từ trước, dựa trên doanh số và lợi nhuận. Việc phương án này có thể hợp lý hơn hay không hợp lý bằng phương án thứ nhất còn tùy vào luật thuế tại mỗi thời điểm.

Bản thân dự án đổi mới là một vụ kinh doanh mạo hiểm. Bộ phận triển khai phải chịu một phần rủi ro từ dự án đổi mới nhưng họ có quyền đòi hỏi doanh nghiệp phải chia sẻ phần còn lại. Bất cứ ai được chỉ định sang dự án đổi mới phải được phép lựa chọn quay trở lại công việc cũ với chế độ đãi ngộ như trước nếu không may đổi mới thất bại. Đành rằng không cần tưởng thưởng cho họ nếu thất bại nhưng cũng không nên trừng phạt họ vì đã thử.

4. Chúng ta buộc phải áp dụng một chế độ đãi ngộ cá nhân đặc biệt đối với dự án đổi mới phần vì lợi tức trên đổi mới tương đối khác so với hoạt động kinh doanh hiện hành và do đó cần một biện pháp đo lường khác. Đối với hoạt động kinh doanh, sản phẩm hiện hành, ta thường nói, "Chúng tôi kỳ vọng tất cả hoạt động kinh doanh trong công ty phải cho thấy ít nhất 50% lợi tức trước thuế mỗi năm và tỷ lệ tăng trưởng hàng năm phải đạt 10%". Cùng câu nói này, nếu áp dụng cho dự án mới sẽ trở nên rất khập khiễng. Con số đề ra đôi khi quá cao, có lúc lại quá thấp.

Suốt một giai đoạn dài (được tính bằng năm trong nhiều trường hợp), dự án đổi mới sẽ không cho thấy cả lợi nhuận lẫn tăng trưởng. Nhưng rồi nó đột nhiên tăng trưởng cực nhanh trong khoảng thời gian tương đối lâu và sinh lời gấp ít nhất năm mươi lần số tiền đầu tư ban đầu. Đổi mới luôn bắt đầu đơn giản và kết thúc huy hoàng. Nó phải tạo ra hẳn một hoạt động kinh doanh quan trọng mới. Nếu đổi mới sinh lời dưới năm mươi lần vốn bỏ ra, ta nói nó đã thất bại. Nếu đổi mới chỉ giúp doanh nghiệp đa dạng hóa dòng sản phẩm sẵn có, thì điều đó không thể được gọi là đổi mới.

Chỉ khi nào doanh nghiệp chịu phân tích kinh nghiệm đổi mới của bản thân thông qua cơ cấu phản hồi từ kết quả đến kỳ vọng, nó mới biết cách đặt ra kỳ vọng phù hợp theo tùy từng dự án đổi mới cụ thể. Làm sao để xác định thời hạn hoàn thành? Làm sao để phân phối tài nguyên một cách tối ưu? Có nên mạnh tay đầu tư cả nhân lực lẫn vốn liếng ngay từ đầu không hay chỉ cần một cá nhân làm việc một mình là đủ? Khi nào nên nới rộng quy mô? Khi nào nên chuyển hóa quá trình phát triển thành hoạt động kinh doanh thực tế và sinh lời?

Các câu hỏi trên đều mang tính then chốt. Doanh nghiệp không thể tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi đó từ sách vở và lại càng không được phép đoán bừa. Doanh nghiệp phải học cách nắm bắt quy luật, nhịp điệu, vòng đời của đổi mới theo tùy từng ngành công nghiệp, công nghệ, thị trường cụ thể.

Hãy xem xét lại ngân hàng lớn có tính khởi nghiệp chúng ta từng đề cập trước đó. Ngân hàng này biết rõ mỗi khi thành lập chi nhánh tại một quốc gia mới, nó sẽ cần nỗ lực đầu tư trong suốt 3 năm. Chi nhánh mới sẽ hòa vốn trong năm thứ tư và hoàn trả toàn bộ tiền đầu tư khoảng giữa năm thứ sáu. Nếu chi nhánh mới vẫn đòi thêm vốn vào cuối năm thứ sáu, khả năng lớn là nó đã gây thất vọng và cần được đóng cửa.

Vòng đời của một dịch vụ trọng yếu mới – chẳng hạn, cho thuê – cũng gần giống như trên tuy có phần ngắn hơn một chút. Ít nhất thì trong con mắt của người ngoài, Procter & Gamble có vẻ biết chắc chắn rằng nó phải mất từ hai đến ba năm kể từ thời điểm dự án phát triển một sản phẩm mới bắt đầu

cho tới khi sản phẩm này ra mắt thị trường và tạo doanh thu. Mười tám tháng sau, sản phẩm mới sẽ phải vươn lên dẫn đầu thị trường. Tương tự, IBM có vẻ tính được thời gian chờ để một dòng sản phẩm trọng yếu mới ra mắt thị trường là năm năm. Ngay trong năm sau đó, dòng sản phẩm mới bắt đầu tăng trưởng nhanh. Nó vươn lên dẫn đầu thị trường và sinh lời khá dễ dàng trong năm thứ hai, hoàn trả lại toàn bộ vốn liếng trong quý đầu tiên của năm thứ ba, đạt cao điểm rồi trùng xuống trong năm thứ năm nó có mặt trên thị trường. Chính vào thời điểm này, IBM đã rục rịch chuẩn bị tung ra một dòng sản phẩm mới để thay thế.

Chỉ có một cách duy nhất để doanh nghiệp có được khả năng dự báo kiểu này để rồi chiếm thế chủ động, đó là thông qua quá trình phân tích có hệ thống hiệu quả đổi mới của mình và của đối thủ cạnh tranh. Nói cách khác, doanh nghiệp phải cài đặt cơ chế phản hồi từ kết quả đến kỳ vọng lên mọi dự án đổi mới và thường xuyên tự nhìn nhận lại bản thân trong vai trò người khởi nghiệp.

Một khi doanh nghiệp biết mình cần phải kỳ vọng những gì từ dự án đổi mới, nó mới thiết kế các biện pháp kiểm soát phù hợp nhằm đánh giá hiệu quả làm việc của ban quản lý dự án nói riêng, toàn bộ nhóm triển khai nói chung, đồng thời xác định xem nên đẩy mạnh dự án đổi mới nào, cân nhắc hay chấm dứt dự án nào.

5. Đòi hỏi mang tính cơ cấu cuối cùng là doanh nghiệp hiện hành phải chỉ định một người hoặc nhóm người chịu trách nhiệm khởi nghiệp.

Trong các doanh nghiệp cỡ vừa tăng trưởng nhanh nhất Mỹ, đây thường là nhiệm vụ chính của giám đốc điều hành (CEO). Đối với doanh nghiệp lớn, người được chỉ định thường là một thành viên cấp cao thuộc ban quản lý tối cao. Ở doanh nghiệp nhỏ, người thi hành công cuộc khởi nghiệp và đổi mới thường phải đảm nhiệm thêm một số việc khác nữa.

Cơ cấu tổ chức lý tưởng nhất cho khởi nghiệp là thiết lập một bộ phận tuyệt đối riêng biệt chuyên làm việc trên đổi mới. Tuy nhiên, có thể thấy nó chỉ phù hợp với doanh nghiệp có quy mô đủ lớn.

Hefner-Alteneck là kỹ sư tốt nghiệp cao đẳng đầu tiên được tuyển dụng vào tập đoàn Siemens ở Đức. Hefner thiết lập phòng thí nghiệm nghiên cứu đầu tiên của ngành thiết bị điện tử vào năm 1872. Các thành viên trong phòng này không chỉ chịu trách nhiệm phát minh ra sản phẩm, quy trình mới, mà họ còn phải nhận diện cách dùng, thị trường mới cho sản phẩm cũ. Thậm chí không chỉ phụ trách mảng kỹ thuật, họ còn đảm nhiệm luôn khâu phát triển quy trình sản xuất, giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường, và tự mình tìm cách sinh lời. Phòng thí nghiệm của Hefner chính là bộ phận chuyên khởi nghiệp đầu tiên trên thế giới.

Năm mươi năm sau đó vào thập niên 1920, tập đoàn DuPont ở Mỹ cũng thiết lập một bộ phận tương tự. Họ gọi nó là Phòng Phát triển. Phòng Phát triển của DuPont tập hợp toàn bộ ý tưởng đổi mới từ khắp mọi ngõ ngách trong nội bộ công ty. Sau khi học hỏi, cân nhắc, phân tích chúng một cách có hệ thống, nó chọn ra và trình bày trước ban quản lý tối cao một số ý tưởng khả thi để triển khai dưới hình thức dự án. Nó có quyền huy động mọi tài nguyên cần thiết cho dự án này, từ nghiên cứu, phát triển, sản xuất, đến marketing, tài chính… Nó ở lại với dự án cho đến khi sản phẩm, dịch vụ mới đã có mặt được vài năm trên thị trường.

Trách nhiệm đổi mới có thể được giao cho tổng giám đốc điều hành, thành viên trong ban quản lý tối cao, hay bộ phận tách rời trực thuộc quyền quản lý của thành viên trong ban quản lý tối cao. Trong mọi trường hợp, trách nhiệm này vừa phải tuyệt đối độc lập so với hoạt động kinh doanh hiện hành, vừa phải được nhìn nhận như nghĩa vụ của ban quản lý tối cao. Và nó nhất thiết phải bao gồm cả khâu tìm kiếm cơ hội đổi mới một cách có mục đích, có hệ thống.

Liệu tất cả những chính sách, tập tục này có thực sự cần thiết? Chẳng phải việc quá quy củ sẽ làm

ảnh hưởng đến tinh thần khởi nghiệp, vùi dập sức sáng tạo hay sao? Chẳng lẽ ta không thể xây dựng tính khởi nghiệp mà không cần đến những chính sách, tập tục này? Câu trả lời là: Cũng có thể. Thế nhưng khả năng thành công là thấp và nếu có thì cũng không được lâu.

Các cuộc thảo luận về khởi nghiệp thường xoay quanh vấn đề cá tính, thái độ của các thành viên trong ban quản lý tối cao, đặc biệt là giám đốc điều hành. Trước hết, chúng ta đồng ý, bất cứ ai trong ban quản lý tối cao cũng có thể dễ dàng hủy hoại, vùi dập tinh thần khởi nghiệp trong nội bộ công ty. Tất cả việc cần làm chỉ là nói "không" với mọi ý tưởng mới, nhắc đi nhắc lại câu trả lời này trong vài năm, đồng thời bảo đảm bất cứ ai dám manh nha đề xuất ý tưởng mới sẽ không những không được tưởng thưởng hay thăng chức mà còn sớm trở thành cựu nhân viên. Tuy nhiên điều ngược lại khó hơn rất nhiều, mặc dù phần lớn sách khởi nghiệp đều công khai khẳng định hoặc ám chỉ rằng bản thân cá tính, thái độ của ban quản lý tối cao thôi đã là đủ để tạo ra một doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp. Đúng là tôi có biết một vài doanh nghiệp nhỏ nơi mà tính khởi nghiệp hoàn toàn xuất phát từ cá tính, thái độ của nhà sáng lập. Thế nhưng sau khi thành công và mở rộng quy mô, nó nhanh chóng đánh mất tính khởi nghiệp nếu không chịu áp dụng các chính sách, tập tục của quản lý khởi nghiệp. Cá tính, thái độ của ban quản lý tối cao cùng lắm chỉ phát huy hiệu quả đối với doanh nghiệp với tuổi đời còn rất trẻ và quy mô còn rất nhỏ. Trong một doanh nghiệp từ cỡ vừa trở lên, số nhân lực quá lớn khiến cho việc truyền đạt, lây lan tinh thần khởi nghiệp chỉ bằng lời nói, cá tính, thái độ của vị tổng giám đốc điều hành trở nên không khả thi.

Trên thực tế, tôi không biết một doanh nghiệp nào tiếp tục duy trì tinh thần khởi nghiệp sau khi nhà sáng lập ra đi, trừ phi nhà sáng lập đã áp dụng chính sách, tập tục của quản lý khởi nghiệp vào trong tổ chức. Bằng không, cùng lắm chỉ sau vài năm chúng sẽ trở nên nhu nhược, bị động, giậm chân tại chỗ. Thông thường, chúng còn không nhận ra mình đã đánh mất một phẩm chất cốt lõi, cái từng đem lại vinh quang cho chúng, cho đến khi tất cả đã quá muộn. Trở trêu ở chỗ, muốn nhận ra điều này thì bản thân doanh nghiệp đã phải cài đặt sẵn cơ chế đo lường hiệu quả khởi nghiệp rồi.

Hãy nói về Walt Disney Productions và McDonald. Cả hai nhà sáng lập, Walt Disney và Ray Kroc, đều là những kẻ xuất chúng. Họ có trí tưởng tượng phong phú, có nghị lực phi thường. Họ là hiện thân cho tư duy sáng tạo, đổi mới, đại diện cho tinh thần khởi nghiệp. Chỉ tiếc rằng họ giữ trách nhiệm khởi nghiệp cho riêng mình. Họ truyền cảm hứng khởi nghiệp chỉ bằng cá tính bản thân chứ không thông qua chính sách, nguyên tắc cụ thể nào. Chỉ trong vòng vài năm sau khi họ qua đời, cả Walt Disney Productions và McDonald đều trở nên nặng nề, nhu nhược, bị động và giậm chân tại chỗ.

Ngược lại, nhờ áp dụng quản lý khởi nghiệp, Procter & Gamble, Johnson & Johson, Marks & Spencer luôn đứng đầu thị trường trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp hết thập kỷ này sang thập kỷ khác, bất chấp mọi thay đổi trong thành phần ban lãnh đạo hay bối cảnh kinh tế.

VI. Tuyển chọn nhân viên

Doanh nghiệp hiện hành nên tuyển chọn nhân viên cho đổi mới và khởi nghiệp như thế nào? Liệu có thật là có người khởi nghiệp bẩm sinh hay không? Phải chăng dòng máu khởi nghiệp chảy trong huyết quản của họ?

Đây là chủ đề thảo luận ưa thích của các loại sách báo viết về khởi nghiệp. Chúng cứ kể đi kể lại biết bao nhiêu nhiêu giai thoại về nào là tố chất khởi nghiệp, nào là thực trạng nhiều người chẳng muốn làm gì ngoài đổi mới. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, những việc thảo luận kiểu này hoàn toàn vô nghĩa. Phần lớn những ai không thực sự cảm thấy thoải mái trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp sẽ không tình nguyện tiến cử mình vào vị trí đó. Với số còn lại, họ có thể trở thành người đổi mới, người khởi nghiệp thông qua học tập, thực hành nghiệp vụ đổi mới. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, bất cứ nhà lãnh đạo nào từng làm tốt phần việc truyền thống của mình cũng sẽ tỏ ra khá hiệu quả trong vai trò người đổi mới, người khởi nghiệp. Doanh nghiệp có tính khởi nghiệp thường không quá quan tâm đến chuyện liệu ai đó có khả năng làm tốt trọng trách phát triển, đổi mới hay không. Bạn là một kỹ sư trẻ đang làm việc tại 3M với một ý tưởng hay ho? Hãy đến gặp ban quản lý tối cao! Nếu ý tưởng đó khả thi, không quan trọng lai lịch, tính cách của bạn thế nào, bạn cũng sẽ được giao nhiệm vụ triển khai nó.

Chúng ta nhất trí với nhiều tài liệu viết về khởi nghiệp rằng trên đời này tồn tại một số người chỉ muốn phát triển dự án mới mà không hề muốn vận hành chúng. Khi người Anh còn có thói quen thuê người giữ trẻ, đúng là nhiều người giữ trẻ không muốn ở lại sau khi đứa trẻ đến tuổi biết đi và biết nói, nói cách khác, khi nó không còn là một đứa trẻ trong mắt họ nữa. Nhưng vẫn còn nhiều người giữ trẻ khác hoàn toàn bằng lòng với việc ở lại và không cảm thấy khó khăn khi phải trông nom một đứa trẻ lớn hơn. Nếu bạn thuộc tuýp người không muốn làm gì ngoài khởi nghiệp, khả năng cao là bạn sẽ không làm việc tại doanh nghiệp hiện hành. Nếu có, khả năng càng cao hơn nữa là bạn sẽ không quá xuất sắc ở vị trí đó. Mà thông thường người nào khởi nghiệp hiệu quả trong doanh nghiệp hiện hành hẳn phải từng làm tốt một vị trí quản lý trước đó. Họ vừa có khả năng tạo ra cái mới vừa có khả năng quản lý cái cũ. Đành rằng một số giám đốc dự án ở Procter & Gamble và 3M có thói quen nhảy sang dự án mới ngay sau khi kết thúc thành công dự án cũ. Nhưng phần lớn giám đốc sản phẩm, giám đốc thị trường, và các cấp bậc cao hơn ở Procter & Gamble và 3M đều đi lên từ vị trí giám đốc dự án. Điều tương tự cũng diễn ra với Johnson & Johnson và Citibank.

Xu hướng khởi nghiệp từ nhóm người ở độ tuổi trung niên từng làm cho các tập đoàn lớn ở Mỹ là minh chứng hùng hồn nhất cho thấy khởi nghiệp thiên về biểu hiện, chính sách, nguyên tắc hơn cá tính. Ngày càng nhiều nhà quản lý và chuyên gia cao cấp trong một doanh nghiệp lâu đời quy mô lớn nào đó đột nhiên quyết định về hưu non sau hai mươi lăm hay ba mươi năm tận tụy làm việc và trở thành người khởi nghiệp ở độ tuổi từ 50 đến 55. Một số mở công ty. Lựa chọn hàng đầu của giới chuyên gia kỹ thuật là thành lập dịch vụ tư vấn cho khối doanh nghiệp mới quy mô nhỏ. Số khác gia nhập doanh nghiệp mới quy mô nhỏ trong vai trò giám đốc cấp cao. Hầu hết bọn họ đều rất thành công.

Ta có thể tìm thấy vô vàn dẫn chứng về xu hướng kể trên trong tạp chí *Modern Maturity* của Hiệp hội Người Mỹ Về hưu AARP (American Association of Retired Persons). Tạp chí này cũng đầy rẫy mẩu quảng cáo từ phía các doanh nghiệp mới quy mô nhỏ tìm kiếm người khởi nghiệp trung niên. Có tới mười lăm (mười bốn nam, một nữ) trong tổng số bốn mươi tám thành viên tham dự cuộc hội thảo về quản lý cho giám đốc điều hành do tôi phụ trách năm 1983 thuộc nhóm người khởi nghiệp trung niên. Đến phiên thảo luận dành riêng cho nhóm này, tôi mới hỏi, với tính cách khởi nghiệp của mình, liệu họ có cảm thấy chán nản, ngột ngạt sau từng ấy năm làm việc cho tập đoàn lớn hay không. Họ thấy

câu hỏi thật ngớ ngẩn làm sao. Sau đó tôi lại hỏi liệu họ có gặp phải nhiều khó khăn, trở ngại khi chuyển sang làm người khởi nghiệp không. Họ cho rằng câu hỏi này ngớ ngẩn không kém. Theo một thành viên trong nhóm, "Quản lý tốt là quản lý tốt, bất chấp cái anh vận hành là một hoạt động kinh doanh ở GE với doanh số lên đến hàng tỷ đô-la, hay một doanh nghiệp triển vọng chuyên cung cấp dụng cụ chẩn đoán với doanh số khiêm tốn ở mức 6 triệu đô-la. Hiển nhiên chi tiết cách làm trong hai trường hợp là khác nhau, nhưng tôi áp dụng cùng những nguyên tắc học được từ GE, và thực hiện cùng một kiểu phân tích. Nhớ lại cách đây mười năm khi lần đầu tiên tôi thử sức trong vai trò quản lý, mọi chuyện còn khó khăn hơn bây giờ nhiều." Mười bốn người còn lại gật đầu tỏ ý tán thành.

Ta nhận ra bài học tương tự ở khu vực dịch vụ công. Không thể không liệt hai nhà đổi mới giáo dục đại học Alexander Schure và Ernest Boyer vào danh sách người đổi mới thành công nhất lịch sử Mỹ thời gian gần đây. Kỳ thực Schure bắt đầu sự nghiệp đổi mới của mình với số lượng đáng nể bằng sáng chế trong lĩnh vực điện tử. Nhưng đến năm 1955 khi ở lứa tuổi 30, Schure mới quyết định sáng lập Học viện Công nghệ New York dưới hình thức trường đại học tư nhân không nhận tài trợ từ phía chính phủ, quỹ hỗ trợ, hay doanh nghiệp lớn. Schure không chỉ đổi mới ở khâu tuyển sinh, ông còn cải tiến cả nội dung lẫn phương pháp giảng dạy. Ba mươi năm sau, Học viện Công nghệ New York trở thành một trường đại học kỹ thuật hàng đầu với bốn khu học xá, trong đó bao gồm một trường y, và gần 12 nghìn sinh viên. Schure vừa duy trì phát minh trong lĩnh vực điện tử, vừa làm việc như hiệu trưởng danh dự toàn thời gian cho học viện của mình trong suốt ba mươi năm này, đồng thời xây dựng nên một ban quản lý chuyên nghiệp và hiệu quả.

Không giống như Schure, Boyer khởi sự trong lĩnh vực hành chính giáo dục, ban đầu tại Trường đại học California, sau đó đến SUNY (State University of New York), thành viên đồ sộ nhất, quan liêu nhất trong hệ thống trường đại học Mỹ với 350 nghìn sinh viên cùng 64 khu học xá. Ông được bổ nhiệm làm hiệu trưởng danh dự của SUNY vào năm 1970 ở độ tuổi 42. Ngay sau đó, Boyer sáng lập Empire State College. Thực ra Empire State College không phải là một trường cao đẳng như cái tên của nó khơi gợi. Với Empire State College, Boyer muốn đưa ra hướng giải quyết độc đáo cho một trong những thất bại lâu đời nhất, khó chấp nhận nhất của nền giáo dục đại học Mỹ: chương trình đại học cho người lớn tuổi muốn có bằng đại học.

Người ta đã thử đủ mọi cách mà chưa bao giờ thành công. Nếu đưa người lớn tuổi vào học chung với sinh viên truyền thống, sẽ không ai chú ý đến mục tiêu, nhu cầu, kinh nghiệm cá nhân của họ. Bị đối xử như thể những thanh niên 18 tuổi, họ sớm nản lòng và bỏ học. Ở một phương án rất phổ biến khác, trường đại học sử dụng bất kể tài nguyên nhân lực, cơ sở vật chất nào nó không dùng đến nhằm cấu thành nên cái gọi là "chương trình giáo dục thường xuyên" dành riêng cho người lớn tuổi. Kết quả không khả quan hơn là mấy. Nhưng trong Empire State College, người lớn học theo chương trình giảng dạy thông thường tại khu học xá bình thường. Đặc biệt ở chỗ, mỗi sinh viên lớn tuổi sẽ được chỉ định một "cố vấn" riêng để hai người cùng nhau chọn ra chương trình học có lợi cho nghề nghiệp tương lai, và ngược lại, xác định xem họ có thể áp dụng quá trình học tập này vào công việc nào. Tất nhiên sau đó cố vấn sẽ trở thành nhà môi giới, thương lượng việc tuyển sinh, vị trí và chương trình học cho mỗi ứng viên vào một khu học xá phù hợp.

Tất cả chuyện này nghe có vẻ rất hiển nhiên (mà đúng là thế thật). Thế nhưng khi mới xuất hiện, nó đã tạo nên một cú sốc đối với thói quen và tập tục của giới học thuật Mỹ. Kiên trì giữ vững quan điểm trước mọi thách thức, đến nay Empire State College của Boyer đã trở thành chương trình đại học thành công nhất cho người lớn tuổi trong toàn bộ nền giáo dục đại học Mỹ với hơn 6 nghìn sinh viên, tỷ lệ bỏ học không đáng kể, và một khóa học thạc sĩ. Dù bận bịu với công cuộc đổi mới của mình, Boyer vẫn không từ bỏ sự nghiệp hành chính. Sau chức vụ hiệu trưởng danh dự của SUNY, Boyer tiếp tục được

bổ nhiệm làm Ủy viên Giáo dục dưới nhiệm kỳ Tổng thống Carter, và rồi làm chủ tịch của Quỹ Carnegie Vì Phát Triển Giảng dạy (Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching).

Không hẳn là hai ví dụ kể trên đã chứng minh được rằng bất kỳ ai cũng có thể làm tốt cả công việc hành chính lẫn nghiệp vụ đổi mới. Cả Schure và Boyer đều là những kẻ xuất chúng. Tuy nhiên kinh nghiệm của họ cho thấy đổi mới, cũng như hành chính, không hề đòi hỏi một "cá tính" nào đặc biệt. Nhân tố cần thiết ở đây là sự sẵn sàng học hỏi, sẵn sàng làm việc vất vả, kiên trì, sẵn sàng luyện tập tính kỷ luật, sẵn sàng áp dụng chính sách, tập tục hợp lý. Đây cũng chính là những phẩm chất mà các doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp tìm kiếm khi tuyển dụng nhân viên nói chung.

Muốn bộ máy khởi nghiệp vận hành trơn tru, cơ cấu, tổ chức quản lý phải phù hợp, cơ chế đãi ngộ, tưởng thưởng phải tương thích. Còn về câu hỏi nên giao bộ máy này cho ai phụ trách, nên làm gì sau khi họ hoàn tất khâu phát triển, thì doanh nghiệp buộc phải quyết định theo từng cá nhân chứ không nên dựa vào các học thuyết tâm lý mà tài liệu khởi nghiệp thường hay tô vẽ. Chúng ta chưa hề có dữ kiện thực tế nào ủng hộ các học thuyết tâm lý này.

Doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp ra quyết định tuyển chọn nhân viên cho dự án đổi mới tương tự mọi quyết định nhân sự khác. Như bao quyết định liên quan đến con người, chúng bao hàm rủi ro và phải được cân nhắc cẩn thận, chu toàn. Doanh nghiệp xem xét mọi đòi hỏi của dự án đổi mới, vạch ra các vị trí cần thiết, đối chiếu với một số lượng ứng viên nhất định, kiểm tra hồ sơ làm việc của mỗi ứng viên, trò chuyện với vài đồng nghiệp của họ… Nhưng quy trình này cũng được áp dụng cho tất cả quyết định nhân sự khác trong doanh nghiệp. Thật vậy, trong một doanh nghiệp mang tính khởi nghiệp, mọi quyết định nhân sự đều có tỷ lệ rủi ro ngang nhau, dù nó đang tuyển chọn nhân viên cho đổi mới hay cho các vị trí kỹ thuật, quản lý thông thường.

VII. Việc không nên làm

Có một số điều tối kỵ đối với quản lý khởi nghiệp trong doanh nghiệp hiện hành.

1. Một mặt, doanh nghiệp hiện hành không bao giờ được phép trộn lẫn bộ phận quản lý với bộ phận khởi nghiệp. Không bao giờ nhồi nhét khởi nghiệp vào trong hoạt động kinh doanh sẵn có. Không bao giờ đưa cái mới lên làm mục tiêu cho nhóm nhân lực đang chịu trách nhiệm vận hành, khai thác, tối ưu hóa cái cũ.

Mặt khác, doanh nghiệp cũng không được phép tự ý hình thành tính khởi nghiệp mà chưa thay đổi chính sách, tập tục hiện hành. Doanh nghiệp nào khởi nghiệp kiểu này gần như nắm chắc thất bại.

Giai đoạn từ mười đến mười lăm năm trở lại đây rộ lên trào lưu hợp tác với người khởi nghiệp của một số lượng lớn doanh nghiệp Mỹ. Kiểu hợp tác này chưa một lần thành công. Người khởi nghiệp cảm thấy quá lúng túng trước biết bao nhiêu chính sách, nguyên tắc của doanh nghiệp hiện hành, gò bó trước môi trường mà họ cho là quan liêu, nặng nề, bị động. Đồng thời, đối tác của họ từ doanh nghiệp lớn cũng không thể hiểu nổi thật ra thì cái đám người khởi nghiệp này muốn gì mà lại tỏ ra vô kỷ luật, hoang dại, ảo tưởng đến thế.

Hầu hết doanh nghiệp lớn từng thành công với tư cách người khởi nghiệp đều sử dụng nhân lực từ ngay trong nội bộ công ty để cấu thành nên bộ phận khởi nghiệp. Chỉ khi đó giữa doanh nghiệp và bộ phận khởi nghiệp mới có đủ sự tin tưởng, hiểu biết lẫn nhau cần thiết. Tuy nhiên ở đây tồn tại một ràng buộc mang tính bản lề: tinh thần khởi nghiệp và thói quen "có mới nới cũ" nhất thiết phải được tiêm nhiễm xuyên suốt toàn bộ doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải ham muốn đổi mới, không ngừng tìm kiếm nó, coi nó vừa như một đòi hỏi vừa như một cơ hội.

2. Nỗ lực đổi mới không được phép nằm ngoài phạm vi chuyên môn của doanh nghiệp hiện hành. Không bao giờ đánh đồng đổi mới với "đa dạng hóa", bất chấp đa dạng hóa có lợi đến thế nào. Doanh nghiệp hiện hành buộc phải đổi mới nơi nó có kiến thức về thị trường hoặc công nghệ. Riêng cái mới thôi đã đủ phức tạp rồi, chưa cần anh phải thử sức mình ở một khu vực mà anh không hiểu. Cái mới không sớm thì muộn cũng sẽ gặp rắc rối, tới khi đó anh phải có đủ chuyên môn để vượt qua. Bản thân đa dạng hóa cũng ít khi thành công trừ phi nó giao thoa với hoạt động kinh doanh hiện hành của doanh nghiệp, dù giao điểm này nằm ở thị trường hay công nghệ. Nhưng ngay cả trong trường hợp này đa dạng hóa vẫn không dễ dàng chút nào. Nếu anh kết hợp giữa những đòi hỏi, thách thức của đa dạng hóa với những đòi hỏi, thách thức của khởi nghiệp, anh sẽ chuốc lấy tai họa.

3. Cuối cùng, doanh nghiệp không được phép "mua chuộc" tính khởi nghiệp – tức là, bằng cách mua lại các doanh nghiệp nhỏ có tính khởi nghiệp. Kiểu mua lại này thường chỉ có hại chứ không có lợi trừ phi người mua sẵn sàng và có đủ khả năng cài đặt bộ máy quản lý lên người bán chỉ trong một khoảng thời gian ngắn. Bộ máy hiện hành của doanh nghiệp bị mua lại sẽ tan rã rất nhanh. Nếu bạn là nhà sáng lập, bạn đã rất giàu có rồi. Nếu bạn là nhà quản lý, bạn sẽ không chịu ở lại nếu không được đãi ngộ tốt hơn. Và thế là chỉ trong vòng từ một đến hai năm, người mua dù không muốn cũng phải tự chỉ định ban quản lý mới lên người bán. Đây là một thảm họa nếu bản thân người mua không có tính khởi nghiệp. Khi đó bên bị mua sẽ sớm phát hiện ra rằng họ không thể làm việc với bên đi mua và ngược lại. Cá nhân tôi chưa biết dù chỉ một dẫn chứng thành công của hình thức "mua chuộc" này.

Doanh nghiệp buộc phải đổi mới nếu muốn có cơ hội sống sót và thậm chí vươn lên trong bối cảnh thay đổi diễn ra cực nhanh như hiện nay. Muốn đổi mới, nó nhất thiết phải đưa quản lý khởi nghiệp vào trong hệ thống của chính mình. Nó phải áp dụng chính sách, tập tục phù hợp nhằm "tiêm nhiễm" ham muốn đổi mới, thói quen khởi nghiệp cho toàn bộ tổ chức. Muốn trở thành người khởi nghiệp thực sự, doanh nghiệp hiện hành, dù quy mô lớn hay nhỏ, phải được quản lý theo một phong cách riêng,

phong cách quản lý khởi nghiệp.

14. Khởi nghiệp trong tổ chức dịch vụ công

I

Đòi hỏi về đổi mới và khởi nghiệp trong khu vực tổ chức dịch vụ công – chẳng hạn cơ quan nhà nước, công đoàn, nhà thờ, trường đại học, trường phổ thông, bệnh viện, tổ chức cộng đồng, tổ chức từ thiện, hiệp hội chuyên gia, hiệp hội mua bán – không thua kém gì so với khu vực doanh nghiệp, nếu không muốn nói là còn gay gắt hơn. Bối cảnh xã hội, công nghệ, kinh tế thay đổi quá nhanh của thời đại này đã đặt ra thách thức, đồng thời đem đến cơ hội to lớn chưa từng có cho các tổ chức dịch vụ công.

Thế nhưng đổi mới đối với một tổ chức dịch vụ công còn khó khăn hơn cả doanh nghiệp hiện hành đồ sộ nhất, quan liêu nhất. Hai chữ "hiện hành" trở nên nặng nề hơn bao giờ hết khi nó bổ nghĩa cho thuật ngữ "tổ chức dịch vụ công". Tổ chức dịch vụ công luôn muốn bành trướng. Khi lợi nhuận vắng mặt, quy mô nhen nhúm nổi lên thành tiêu chuẩn đánh giá mức độ thành công và mở rộng tự khắc trở thành mục tiêu chính. Tuy ở đây còn rất nhiều việc cần làm, rất nhiều thứ cần thay đổi, nhưng chỉ nghĩ đến chuyện phải chấm dứt việc đang làm thôi đã là một nỗi đau đối với hầu hết tổ chức dịch vụ công rồi.

Phần lớn đổi mới trong khu vực dịch vụ công xuất phát từ sự áp đạt của người ngoài hoặc do một biến cố trọng yếu nào đó. Chẳng hạn mô hình trường đại học kiểu mới chúng ta thấy ngày nay vốn là thành quả đổi mới của một người hoàn toàn ngoài cuộc, nhà ngoại giao người Phổ Wilhelm von Humboldt. Humboldt sáng lập Trường đại học Berlin năm 1809 khi hệ thống trường đại học truyền thống của thế kỷ XVIII và thế kỷ XIX đã hoàn toàn bị hủy diệt trước Cách mạng Pháp và các cuộc chiến tranh Napoleon. Sáu mươi năm sau, mô hình trường đại học kiểu mới chính thức lan sang Mỹ khi các trường cao đẳng, đại học nước này đang chết dần chết mòn và không thể thu hút thêm sinh viên nữa.

Tương tự, mọi đổi mới cơ bản trong lĩnh vực vũ trang của thế kỷ này, dù về cấu trúc hay chiến lược, đều bắt nguồn từ một trục trặc, sự cố, thất bại đáng hổ thẹn nào đó. Elihu Root, Bộ trưởng Chiến tranh dưới nhiệm kỳ Tổng thống Teddy Roosevelt, buộc phải cải cách cơ cấu tổ chức và chiến lược cho Quân đội Mỹ sau những gì mà nó đã thể hiện trong Cuộc chiến Tây Ban Nha-Mỹ. Vài năm sau, Bộ trưởng Chiến tranh của Anh, Haldane, tái tổ chức và vạch ra chiến lược mới cho quân đội Anh sau thành tích không kém phần đáng xấu hổ của người Anh trong Cuộc chiến Boer. Quân đội Đức cũng chỉ suy nghĩ lại về cấu trúc và chiến lược của mình sau thất bại trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất.

Và ở bộ máy chính phủ, đổi mới vĩ đại nhất mà bộ môn lịch sử chính trị ghi lại trong thời gian gần đây, Chính sách Mới của Mỹ giai đoạn từ 1933 đến 1936, vốn là hệ quả của một cuộc suy thoái tàn khốc đến nỗi nó suýt đã làm sụp đổ toàn bộ kết cấu xã hội nước này.

Trước thái độ chống đối của khu vực dịch vụ công đối với đổi mới và khởi nghiệp, ta nghe đâu đây các nhà chỉ trích nạn quan liêu đang hát vang bài ca châm biếm thói nhu nhược, đớn hèn, lười nhác của những kẻ cả đời không phải nhìn thấy một tờ bảng lương và sự ham hố quyền lực của giới chính khách. Thực ra đây là một bài ca cổ, vốn đã lên men từ cách đây gần năm trăm năm dưới giọng hát của nhà triết học người Ý Machiavelli. Thứ duy nhất thay đổi từ bấy đến giờ chỉ là ai sẽ cất lên bài ca ấy. Đầu thế kỷ XX, đó là nhóm người tự gọi mình là theo tư tưởng tự do và đến bây giờ, bài ca trở thành khẩu hiệu tinh thần của phe bảo thủ. Hỡi ôi, mọi chuyện đâu có đơn giản như thế. Vấn đề ở đây không phải là yếu tố con người như những gì mà các nhà cải cách cứ ảo tưởng hết từ thế hệ này đến thế hệ khác. Chúng ta nên biết rằng ngay cả những người đổi mới nhất, mang tính khởi nghiệp nhất cũng cư xử như một kẻ lười nhác nhất, hoặc một tên chính khách ham hố quyền lực nhất chỉ 6 tháng sau khi họ chịu trách nhiệm quản lý một tổ chức dịch vụ công nào đó, đặc biệt nếu tổ chức này là cơ quan nhà nước.

Tổ chức dịch vụ công được tiêm vắc xin làm tê liệt đổi mới và khởi nghiệp ngay từ trước khi nó sinh ra. Tính chống đối đổi mới và khởi nghiệp là bản chất của nó. Ta tìm thấy minh chứng hùng hồn nhất trong phòng nhân sự ở khối doanh nghiệp lớn. Phòng này về cơ bản tựa như một tổ chức dịch vụ công ngay trong nội bộ doanh nghiệp. Thông thường nó sẽ được vận hành bởi những người thể hiện khả năng vượt trội trong các thị trường cạnh tranh. Ấy thế nhưng phòng nhân sự lại không phải là đơn vị khét tiếng về đổi mới như ta hình dung. Họ rất giỏi xây dựng đế chế. Họ luôn muốn làm thêm nữa cái sẵn có. Họ không muốn từ bỏ những gì đang làm. Và họ ít khi nào chịu đổi mới một khi đã thành lập xong đế chế cho riêng mình.

Có ba nguyên nhân chính giải thích tại sao tổ chức dịch vụ công gặp nhiều khó khăn, trở ngại trong đổi mới và khởi nghiệp hơn các doanh nghiệp hiện hành.

1. Thứ nhất, tổ chức dịch vụ công làm việc dựa trên một khoản ngân sách nhất định. Nó không được trả tiền theo kết quả mà được trả tiền theo nỗ lực. Khoản ngân sách xuất phát từ túi tiền của người khác, dù là người đóng thuế hay nhà tài trợ. Tổ chức dịch vụ công tham gia càng nhiều hoạt động, ngân sách của nó càng có cơ hội phình to. Và cái gọi là thành công đối với tổ chức dịch vụ công được định nghĩa bởi khoản ngân sách lớn hơn thay vì kết quả tích cực hơn. Chính vì thế mà ý tưởng cắt giảm hoạt động hiện hành trở nên rất khó nghe đối với tổ chức dịch vụ công. Chưa biết xác suất thất bại, thành công thế nào, có ai bận tâm hay không, nhưng chỉ biết rằng ngay tức khắc nó sẽ đánh mất chỗ đứng và vị thế trên thị trường.

2. Thứ hai, mỗi tổ chức dịch vụ công đều phải chịu lệ thuộc vào quá nhiều thành phần cùng lúc. Mỗi doanh nghiệp kiếm tiền bằng cách bán sản phẩm ra thị trường chỉ cần để tâm đến một thành phần duy nhất: người tiêu dùng. Dựa trên một và chỉ một thành phần này, doanh nghiệp mới có thể kiếm cho mình một miếng bánh thị phần tí teo nào đó trên một thị trường nhỏ bé nào đó. Như vậy đã là quá đủ để thỏa mãn tất cả thành phần còn lại, từ cổ đông, nhân viên, đến cộng đồng, xã hội… Nhưng chính vì tổ chức dịch vụ công, bao gồm cả hoạt động nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp, vốn dĩ không có mục đích gì cụ thể cho nên thành phần nào cũng đóng một vai trò to lớn. Nó phải thỏa mãn tất cả mọi người, tựa như một kẻ đẽo cày giữa đường vậy.

Mỗi hoạt động trong tổ chức dịch vụ công tương ứng với một đế chế. Đế chế ấy sẽ dùng mọi cách để ngăn không cho hoạt động này bị phế bỏ hoặc thay đổi nghiêm trọng. Nhưng bất kể thứ gì mới mẻ đều gây tranh cãi. Điều này có nghĩa là nó sẽ bị các đế chế hiện hành tiêu diệt trước khi kịp thành lập một đế chế cho riêng mình.

3. Tuy nhiên, nguyên nhân quan trọng nhất lại nằm ở lý tưởng cao đẹp của tổ chức dịch vụ công. Xét cho cùng, mọi tổ chức dịch vụ công đều tồn tại để làm việc tốt. Chúng có xu hướng nhìn nhận nhiệm vụ của mình như một khái niệm mang tính tuyệt đối, thuộc về đạo đức thay vì thuộc về kinh tế và như vậy hoàn toàn nằm ngoài bản phân tích chi phí/lợi nhuận. Do kinh tế học luôn tìm kiếm giải pháp phân bổ tài nguyên mới nhằm thu về sản lượng cao hơn cho nên mọi khái niệm trong kinh tế đều mang tính tương đối. Ngược lại, cái gọi là sản lượng cao hơn hoàn toàn vô nghĩa đối với tổ chức dịch vụ công. Mỗi khi tổ chức dịch vụ công gặp thất bại trong cuộc hành trình làm những điều tốt đẹp, nó sẽ tự nhủ, cái ác hóa ra mạnh mẽ hơn ta tưởng, ta phải đấu tranh kiên quyết hơn mới được. Và thế là nó nhân đôi nỗ lực chỉ để lấn sâu hơn vào thất bại.

Người thuyết giáo từ đủ mọi tôn giáo không ngừng đấu tranh trước biết bao tội ác của con người suốt hàng nghìn năm nay. Thẳng thắn mà nói thì những gì họ làm được là tương đối hạn chế. Nhưng thay vì đối diện với thực tế và cống hiến nguồn năng lượng đáng kể của mình vào nơi mà kết quả có thể dễ dàng đạt được hơn, họ lại chỉ nhân đôi nỗ lực, lãng phí thêm sức người, sức của. Chống lại tội ác của con người rõ ràng là một việc tốt. Mà phàm đã là việc tốt thì luôn tuyệt đối, sao có thể đem ra

mà tính toán chi phí/lợi nhuận được?

Chỉ một số ít tổ chức dịch vụ công thực sự định nghĩa mục tiêu một cách tuyệt đối như phe thuyết giáo. Nhưng ngay đến phòng nhân sự trong doanh nghiệp cũng nhìn nhận nhiệm vụ của họ như một cái gì đó rất tốt đẹp và không chịu áp dụng các biện pháp đo lường trong kinh tế.

Hệ quả là tổ chức dịch vụ công nhắm vào tối đa hóa thay vì tối ưu hóa. Người đứng đầu Cuộc vận động Chống Đói nghèo (Crusade Against Hunger) khẳng định, "Chừng nào còn có một trẻ em trên thế giới này phải chịu đói, chừng đó nhiệm vụ của chúng tôi còn chưa hoàn thành." Nếu thay vào đó ông này nói, "Nhiệm vụ của chúng tôi sẽ hoàn thành nếu số lượng trẻ em lớn nhất mà chúng ta có thể tiếp cận thông qua các kênh phân phối hiện hành có đủ thức ăn để không bị suy dinh dưỡng", chắc hẳn ông ta sẽ bị sa thải ngay lập tức. Tuyên bố hùng hồn của người đứng đầu Cuộc vận động Chống Đói nghèo nghe thì có vẻ hấp dẫn thật đấy nhưng đơn giản là họ sẽ không bao giờ làm được điều đó. Chúng ta không bao giờ có thể tối đa hóa. Sau mức tối ưu hóa – khoảng từ 75 đến 80% mức tối đa hóa trên lý thuyết – chi phí gia tăng và kết quả suy giảm đều theo cấp số mũ. Càng tiến gần đến tối đa hóa, tổ chức dịch vụ công càng trở nên nản lòng hơn bao giờ hết. Nó rót ngày một nhiều nỗ lực hơn vào việc đang làm trong tuyệt vọng.

Tổ chức dịch vụ công nào càng yếu kém thì càng bảo thủ, không chịu thay đổi. Bất chấp thành công hay thất bại, tổ chức dịch vụ công luôn xem nhu cầu phải đổi mới, phải làm cái gì đó mới mẻ như một đòn tấn công trực tiếp vào lý tưởng sống, niềm tin và giá trị của nó.

Đây là những rào cản nghiêm trọng đối với đổi mới. Chúng giải thích tại sao hầu hết đổi mới trong khu vực dịch vụ công thường đến từ một tổ chức mới hơn là tổ chức hiện hành.

Thực trạng này được thể hiện vô cùng cực đoan trong câu chuyện công đoàn, tổ chức dịch vụ công thành công nhất thế kỷ này xét trong phạm vi các nước phát triển. Rõ ràng công đoàn đã đạt được mọi mục tiêu đề ra lúc ban đầu. Nó muốn người lao động chiếm tỷ lệ cao trong tổng sản phẩm quốc dân. Ngày nay, tỷ lệ này đạt khoảng 90% trong tất cả các nước phát triển ở châu Âu, đặc biệt với một số nước như Hà Lan, con số lên tới gần 100%. Đến bây giờ người ta mới chứng kiến nghịch cảnh của công đoàn. Nó không thể nghĩ ra mục tiêu mới, thách thức mới, đóng góp gì mới mẻ cho người lao động nữa. Nó chỉ còn biết nhắc đi nhắc lại khẩu hiệu cũ, chiến đấu trên chiến trường cũ. Với nó, động cơ của người lao động là một điều tuyệt đối tốt đẹp, không bao giờ cần xem xét chứ chưa nói đến chuyện định nghĩa lại.

Hệ thống trường đại học với tốc độ tăng trưởng và mức độ thành công chỉ sau công đoàn cũng xảy ra chuyện y hệt vì nguyên nhân y hệt.

Tuy nhiên, chúng ta vẫn có đủ ngoại lệ ở khu vực dịch vụ công (mặc dù tôi buộc phải thừa nhận số ngoại lệ trong cơ quan nhà nước không nhiều) để khẳng định rằng đổi mới và khởi nghiệp trong tổ chức dịch vụ công, dẫu có lâu đời và đồ sộ đến đâu, cũng vẫn là hoàn toàn khả thi.

Trước hết phải kể đến một giáo khu Thiên chúa giáo La Mã nọ tại Mỹ đã mạnh dạn tuyển dụng người thế tục. Nó đề cử một phụ nữ thế tục đã có chồng, nguyên cựu phó tổng giám đốc nhân sự của một chuỗi cửa hàng bách hóa, làm tổng giám đốc giáo khu. Mọi vị trí không liên quan đến chuyện làm lễ ban phước hay tập hợp giáo dân đều được giao phó cho các chuyên gia và nhà quản lý thế tục. Bất chấp thực trạng thiếu thốn linh mục nặng nề trong hệ thống Nhà thờ Thiên chúa giáo Mỹ, riêng giáo khu này lại dư thừa linh mục. Nó còn tranh thủ tình hình để bành trướng một cách hung hãn, thành lập thêm giáo đoàn và mở rộng phạm vi hoạt động thêm nhiều dịch vụ tôn giáo mới.

Một trong những cộng đồng khoa học lâu đời nhất, Hiệp hội Phát triển Khoa học Mỹ AAAS (American Association for the Advancement of Science), đã dũng cảm tự chuyển hướng đi trong giai

đoạn từ 1960 đến 1980 để trở thành một tổ chức mang tính quần chúng hơn mà không mất đi vị trí dẫn đầu. Nó thay đổi hoàn toàn tạp chí hàng tuần của mình. Bây giờ thì tờ Science vừa đóng vai trò người phát ngôn cho khoa học tới công chúng cũng như chính phủ, vừa là một phóng viên đáng tin cậy trên chính sách khoa học. Song song với Science, AAAS tạo ra một tạp chí dành cho dân ngoại đạo nhưng vẫn đảm bảo độ tin cậy tuyệt đối về khoa học. Hiện tạp chí này đang được lưu hành rất phổ biến.

Ngay từ khoảng năm 1965, một bệnh viện lớn trên Bờ biển Tây đã nhận ra thành công bất ngờ của ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe sẽ kích hoạt giai đoạn chuyển biến sâu sắc trong cấu trúc ngành này. Trong khi các bệnh viện thành phố lớn khác còn đang mải miết đấu tranh chống lại xu thế nổi lên của chuỗi bệnh viện và trung tâm trị bệnh di động, riêng bệnh viện mang tính đổi mới kể trên không những ủng hộ mà còn chủ động lãnh đạo trào lưu mới. Nó chính là đơn vị xây khu sản khoa tự do đầu tiên, ở đó người phụ nữ đang mang thai sẽ nghỉ ngơi tại một nhà nghỉ giá rẻ với mọi dịch vụ y tế đều nằm trong tầm tay nếu họ cần. Nó đi tiên phong triển khai mô hình trung tâm phẫu thuật trị bệnh di động. Thậm chí nó còn thành lập chuỗi bệnh viện cho riêng mình và thuê các bệnh viện nhỏ lẻ khác trong vùng làm quản lý dưới dạng hợp đồng.

Hội Nữ Hướng đạo Mỹ là một tổ chức siêu lớn khởi nguồn từ những năm đầu thế kỷ này với sự tham gia của hàng triệu phụ nữ trẻ. Khoảng năm 1975, hội giới thiệu một số chính sách mới liên quan đến tư cách hội viên, chương trình hoạt động, tình nguyện – ba mặt chính của hội. Hội chuyển sang chủ trương tuyển dụng những cô gái da đen, những cô gái người châu Á, những cô gái người La tinh mới bước vào giai cấp trung lưu; nhóm này trước không đáng kể nay chiếm đến một phần năm tổng số hội viên. Hội phân tích, trước trào lưu hàng loạt phụ nữ hăng hái tham gia các vị trí chuyên môn và vị trí quản lý trong doanh nghiệp, con gái thời nay sẽ cần những chương trình mới, những thần tượng, hình mẫu mới, hiện đại hơn, hướng đến sự nghiệp hơn chứ không phải chỉ chăm lo cho gia đình hay cùng lắm là làm y tá như trước kia. Ban quản lý của hội sớm nhận ra nguồn nhân lực tình nguyện truyền thống để vận hành các hoạt động địa phương sẽ nhanh chóng cạn kiệt khi không còn nhiều bà mẹ trẻ ngồi nhà không có việc gì làm nữa. Đồng thời, ban quản lý cũng nhận thấy ở các bà mẹ đi làm này một cơ hội mới. Họ quảng bá công việc tình nguyện cho Hội Nữ Hướng đạo Mỹ như một phương tiện vừa để các bà mẹ đi làm có thời gian vui vẻ bên con cái, vừa có ích cho sự phát triển của chúng. Cuối cùng, đối với các bà mẹ quá bận rộn đến nỗi không có thời gian cho con cái, ban quản lý sáng lập Hội Nữ Hướng đạo cho trẻ em chưa đủ tuổi đến trường. Trong khi Hội Nam Hướng đạo – một tổ chức lớn hơn, lâu đời hơn, và giàu hơn đến vô hạn – còn đang loay hoay trước bối cảnh mới, Hội Nữ Hướng đạo lại hoàn toàn đảo ngược được xu thế đi xuống trong số hội viên từ cả trẻ em lẫn người tình nguyện.

II. Chính sách quản lý khởi nghiệp

Tôi thừa nhận cả ba ví dụ thành công nêu trên đều ở Mỹ. Không có gì phải nghi ngờ sự tồn tại của nhiều dẫn chứng tương tự tại châu Âu hay Nhật Bản. Tôi hy vọng, bất chấp hạn chế về mặt địa lý của chúng, ba ví dụ vừa rồi vẫn nêu bật được tầm quan trọng của việc áp dụng chính sách quản lý khởi nghiệp trong một tổ chức dịch vụ công nếu nó muốn rèn luyện cho mình khả năng đổi mới.

1. Trước hết tổ chức dịch vụ công nhất thiết phải định nghĩa rõ ràng nhiệm vụ của nó. Nó muốn làm gì? Tại sao nó tồn tại? Nó phải tập trung vào mục tiêu thay vì chương trình và dự án. Chương trình nọ, dự án kia chỉ đóng vai trò phương tiện nhất thời nhằm đạt được mục tiêu trước mắt mà thôi.

2. Tổ chức dịch vụ công phải viết ra một bản báo cáo mục tiêu cụ thể và thực tế. Thay vì nói, "công việc của chúng tôi là loại bỏ hoàn toàn nạn đói", nó nên nói, "công việc của chúng tôi là làm dịu nạn đói". Chỉ khi nào nó chịu đặt ra mục tiêu thực tế, không ảo tưởng, đến một lúc nào đó nó mới có cơ hội được mạnh dạn tuyên bố, "công việc của chúng tôi ở đây đã kết thúc".

Nhưng đúng là tồn tại một số mục tiêu tuyệt nhiên bất khả thi. Thực thi công lý trong xã hội loài người là một ví dụ. Cho dù công lý có được định nghĩa một cách khiêm tốn đến đâu thì nó cũng sẽ không bao giờ có thể được thực thi trọn vẹn ở bất cứ xã hội loài người nào. Tuy nhiên, việc chúng ta có thể làm là diễn đạt lại theo hướng tối ưu hóa thay vì tối đa hóa. Chỉ một mục tiêu tối ưu hóa mới cho phép chúng ta nói: "Chúng tôi đã đạt được cái mình muốn."

Trên thực tế, đây chính là cách làm của ngành giáo dục. Ban đầu ngành giáo dục đặt ra mục tiêu đưa tất cả mọi người đến trường rồi giữ họ ở đó trong suốt nhiều năm và nó đã làm được điều này từ lâu rồi, xét trong phạm vi các nước phát triển. Bây giờ, ngành giáo dục lại phải đối mặt với thách thức mới: định nghĩa thế nào là giáo dục, nó khác việc đến trường ở những điểm nào?

3. Khi tổ chức dịch vụ công thất bại trong việc tiếp cận mục tiêu, nó phải nghĩ ngay đến khả năng mình đã đặt sai hoặc ít nhất là định nghĩa chưa đúng mục tiêu. Mục tiêu phải được định nghĩa như một khái niệm kinh tế thay vì đạo đức. Thói quen thử đi thử lại sau mỗi lần thất bại của tổ chức dịch vụ công thực sự là một thói quen xấu, không có cơ sở khoa học. Toán học đã chứng minh được từ cách đây ba trăm năm rằng xác suất thành công giảm dần sau mỗi lần thử. Cụ thể hơn, xác suất thành công trong lần thử kế tiếp không bao giờ lớn hơn một nửa xác suất thành công ở lần thử trước đó. Do đó, tổ chức dịch vụ công phải coi thất bại là bước khởi đầu để đặt lại tính hợp lệ của mục tiêu lên bàn cân. Tiếc rằng điều này hoàn toàn đi ngược với niềm tin của hầu hết tổ chức dịch vụ công.

4. Cuối cùng tổ chức dịch vụ công nhất thiết phải tích hợp một cơ chế tìm kiếm cơ hội đổi mới không ngừng nghỉ vào chính sách, tập tục của nó. Tổ chức dịch vụ công phải học để nhìn nhận thay đổi như cơ hội thay vì hiểm họa.

Ba tổ chức dịch vụ công thành công với tư cách người đổi mới mà chúng ta đề cập ở mục trước đều áp dụng những nguyên tắc cơ bản này.

Trong những năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Nhà thờ Thiên chúa giáo La Mã tại Mỹ lần đầu tiên được chứng kiến sự dấy lên của một nhóm người thế tục theo đạo Thiên chúa được đào tạo tốt. Bấy giờ, phần lớn giáo khu Thiên chúa giáo, và quả thật phần lớn tổ chức trực thuộc Nhà thờ Thiên chúa giáo La Mã, đều nhận thức nhóm người thế tục này như tai họa, hoặc ít nhất là vấn đề cần phải giải quyết. Với sự tồn tại của nhóm người thế tục theo đạo Thiên chúa được học hành cẩn thận, niềm tin tuyệt đối vào giám mục và linh mục không thể tiếp tục duy trì. Ấy thế nhưng cấu trúc và hệ thống cai trị của Nhà thờ không hề có chỗ cho những người thế tục theo đạo Thiên chúa. Tương tự, bắt đầu từ khoảng năm 1965 hay 1970, tất cả giáo khu Thiên chúa giáo La Mã tại Mỹ lại phải chứng kiến số

lượng người trẻ được thụ phong linh mục sụt giảm nghiêm trọng và họ coi điều này là một nguy cơ lớn. Chỉ duy nhất một giáo khu Thiên chúa giáo nhìn nhận cả hai sự kiện trên như cơ hội. (Kết quả là nó nảy sinh một vấn đề khác. Linh mục trẻ tuổi từ mọi nơi trên khắp nước Mỹ đua nhau gia nhập giáo khu này. Ở đây, họ được sử dụng những kỹ năng mà mình rèn luyện trước đó, được làm cái mình muốn khi được thụ phong linh mục.)

Bắt đầu từ khoảng 1970 hay 1975, tất cả bệnh viện Mỹ đều trông thấy trước mắt họ sự chuyển biến đáng kinh ngạc trong kênh phân phối của dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Hầu hết đều lựa chọn tái tổ chức bản thân để chống lại thay đổi. Chúng tự nhủ và nói mọi người: những thay đổi này sẽ vô cùng thảm khốc. Chỉ duy nhất một bệnh viện nhận thức sự chuyển biến như cơ hội.

Hiệp hội Phát triển Khoa học Mỹ nhận thấy ở sự gia tăng trong số người có nền tảng khoa học và đang làm việc trong lĩnh vực khoa học cơ hội hiếm có để vươn lên thành một tổ chức hàng đầu, xét cả bên trong lẫn bên ngoài cộng đồng khoa học.

Phía Hội Nữ Hướng đạo Mỹ, ban quản lý hội nhìn vào thực tế nhân khẩu học rồi tự hỏi: "Chúng ta nên làm gì để chuyển hóa xu hướng nhân khẩu học mới này thành cơ hội cho bản thân?"

Đổi mới là hoàn toàn khả thi ngay cả trong khối cơ quan nhà nước nếu họ chịu tuân theo một số nguyên tắc cơ bản.

Cách đây một trăm hai mươi năm, thành phố Lincoln, bang Nebraska trở thành thành phố đầu tiên trong tất cả các nước phương Tây áp dụng chính sách dịch vụ công thuộc quyền sở hữu chính phủ, chẳng hạn giao thông, điện năng, khí ga, nước… Giai đoạn mười năm trở lại đây, Lincoln lại đổi mới một lần nữa dưới quyền thị trưởng của một người phụ nữ, bà Helen Boosalis. Nó tiến hành tư hữu hóa khá nhiều dịch vụ công, trong đó có thu gom rác thải và giao thông trường học. Thành phố cung cấp tiền còn các doanh nghiệp tư nhân sẽ đấu thầu cho quyền vận hành dịch vụ. Hình thức hợp tác công-tư này giúp thành phố tiết kiệm đáng kể tiền thuế của dân trong khi chất lượng dịch vụ ngày càng được nâng cao.

Phát hiện của Helen Boosalis tại Lincoln là cơ hội tách rời "người chủ chi" cho dịch vụ công, ở đây là chính phủ, khỏi "nhà cung cấp", qua đó tận dụng được lợi ích mà cạnh tranh đem lại: tính hiệu quả, độ tin cậy, và giá thành thấp.

Bốn nguyên tắc kể trên cấu thành nên các chính sách, tập tục cụ thể mà tổ chức dịch vụ công buộc phải áp dụng nếu nó muốn biến mình thành người khởi nghiệp để rồi sở hữu năng lực đổi mới. Nhưng bên cạnh đó, nó vẫn cần phải cài đặt các chính sách, tập tục được thảo luận ở chương trước, khởi nghiệp trong doanh nghiệp hiện hành. Chúng là yếu tố cần chung của mọi tổ chức hiện hành mong muốn mang trên mình tinh thần khởi nghiệp.

III. Nhu cầu phải đổi mới

Tại sao đổi mới trong khu vực dịch vụ công lại quan trọng đến vậy? Sao chúng ta không giữ nguyên các tổ chức dịch vụ công hiện hành và dựa vào các tổ chức mới để cung cấp mọi đổi mới cần thiết tại khu vực này như chúng ta vẫn làm?

Câu trả lời là tổ chức dịch vụ công đã trở nên quá quan trọng và quy mô của chúng đã trở nên quá lớn ở các nước phát triển. Khu vực dịch vụ công, bao gồm cả cơ quan nhà nước và tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận, đã tăng trưởng nhanh gấp từ ba đến năm lần so với khu vực tư nhân xét riêng trong thế kỷ này, đặc biệt trong giai đoạn kể từ Chiến tranh Thế giới thứ Hai.

Xét ở một mức độ nào đó, sự tăng trưởng này là dư thừa. Nếu một hoạt động dịch vụ công bất kỳ có thể được giao cho doanh nghiệp sinh lời, thì hãy thực hiện điều đó. Quy luật này không chỉ giới hạn ở các dịch vụ công thuộc quyền sở hữu thành phố như ở thành phố Lincoln bang Nebraska. Trong hệ thống bệnh viện Mỹ, sự dịch chuyển từ phi lợi nhuận sang có lợi nhuận đã tiến rất xa khỏi cột mốc ban đầu rồi. Tôi kỳ vọng điều tương tự sẽ sớm xảy ra trong lĩnh vực giáo dục chuyên môn và giáo dục sau đại học. Tại sao các nước phát triển phải bao cấp cho những người đã học lên khá cao rồi khi họ chính là nhóm với mức thu nhập cao nhất?

Chắc chắn kinh tế học vĩ mô ở các nước phát triển trong vòng hai mươi hay ba mươi năm tới sẽ xoay quanh sự cấu thành vốn, ngoại trừ Nhật nơi mà chỉ báo vẫn còn đủ cho nhu cầu kinh tế nước này. Do đó sẽ là ngớ ngẩn nếu chúng ta tiếp tục duy trì quá nhiều hoạt động phi lợi nhuận, tức là, các hoạt động ăn mòn vốn thay vì cấu thành nó. Mọi hoạt động có thể được tổ chức để cấu thành vốn nên được tổ chức để cấu thành vốn.

Thế nhưng phần lớn hoạt động đang được vận hành bởi các tổ chức dịch vụ công sẽ vẫn là các hoạt động dịch vụ công không hơn không kém. Chúng không đi đâu hết mà cũng chẳng có biến đổi gì đáng kể. Với các hoạt động kiểu này, chúng ta chỉ còn cách khiến chúng trở nên hiệu quả hơn. Các tổ chức dịch vụ công buộc phải học để làm người đổi mới, để quản lý bản thân như một người khởi nghiệp thực thụ. Muốn thế, chúng phải học cách nhìn nhận mọi dịch chuyển dù trong xã hội, công nghệ, kinh tế, hay nhân khẩu học như cơ hội trong một giai đoạn mọi thứ đều thay đổi chớp nhoáng như hiện nay. Bằng không chúng sẽ trở thành vật cản khi vừa mất đi khả năng thực hiện nhiệm vụ của mình trong lúc tiếp tục bám lấy chương trình này, dự án kia – những thứ không còn phù hợp trong tình hình mới – vừa không chịu từ bỏ nhiệm vụ mà chúng không thể thực hiện. Và rồi nhân sinh quan của chúng sớm muộn cũng sẽ biến chất. Trông chúng chẳng khác nào đám vua chúa phong kiến khoảng năm 1300 khi họ mất đi toàn bộ chức năng xã hội của mình để trở thành những kẻ ăn bám, hoàn toàn vô dụng, chẳng làm được gì ngoài việc phá rối và bóc lột người khác. Chúng sẽ tự cho mình là đúng trong khi ngày càng đánh mất tính hợp pháp của mình. Rõ ràng đây chính xác là những gì đang xảy ra với công đoàn, tổ chức quyền lực nhất khu vực dịch vụ công. Tuy nhiên trước sau gì thì chúng ta vẫn cần đến các tổ chức dịch vụ công trong một xã hội thay đổi quá nhanh, mang theo biết bao thách thức, đòi hỏi, cơ hội mới như lúc này đây.

Mạng lưới trường công ở Mỹ đã minh chứng cho cả cơ hội cũng như thách thức của vấn đề đổi mới. Trừ phi mạng lưới trường công ở Mỹ chịu đi trước đón đầu bằng đổi mới, còn nếu không nó sẽ khó có thể sóng sót đến cuối thế kỷ này – khi đó nó sẽ trở thành môi trường học tập dành riêng cho số ít người nghèo. Lần đầu tiên trong lịch sử nước này, Mỹ phải đối mặt với nguy cơ nảy sinh sự phân chia giai cấp trong giáo dục, ở đó chỉ có những học sinh rất nghèo mới gia nhập hệ thống trường công, ít nhất là tại các thành phố và khu ngoại ô đông dân cư sinh sống. Nếu nguy cơ này trở thành hiện thực, mạng lưới trường công ở Mỹ chỉ có thể đổ lỗi cho chính mình bởi lẽ mọi mảnh ghép cần thiết để cải cách

trường công đều sẵn có (xem chương 9).

Nhiều tổ chức dịch vụ công khác cũng phải đối mặt với tình huống tương tự. Kiến thức có sẵn rồi. Nhu cầu đổi mới thì không phải bàn cãi. Việc cần làm chỉ là học cách đưa đổi mới và khởi nghiệp vào hệ thống của mình mà thôi. Nếu không chúng sẽ bị những kẻ ngoài cuộc vượt qua. Bất cứ ai tạo ra tổ chức dịch vụ công mang tính khởi nghiệp mới đều có thể khiến chúng trở nên lỗi thời.

Thực ra, khu vực dịch vụ công từng thể hiện sức sáng tạo phi thường và năng lực đổi mới đáng nể phục trong suốt giai đoạn cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX. Trong suốt giai đoạn bảy mươi năm trước thập niên 1930, người ta chứng kiến đổi mới xã hội bùng nổ không thua kém gì so với đổi mới công nghệ, nếu không muốn nói là còn hơn. Nhưng các đổi mới của khu vực dịch vụ công tại thời điểm đó đều mang hình thức tạo ra tổ chức mới thay vì thay đổi tổ chức hiện hành. Phần lớn tổ chức dịch vụ công chúng ta đang thấy ngày nay đều có tuổi thọ không quá sáu mươi hay bảy mươi năm, nếu tuổi thọ tính bằng số năm mà một tổ chức dịch vụ công giữ nguyên hình thức, mục tiêu của nó. Như vậy mọi thứ sẽ rất khác sau hai mươi hay ba mươi năm nữa. Nhu cầu đổi mới xã hội có lẽ còn lớn hơn cả thời kỳ trước, nhưng nó sẽ phải được thực thi bên trong tổ chức dịch vụ công hiện hành. Có thể nói nhiệm vụ chính trị hàng đầu của thế hệ này là đưa quản lý khởi nghiệp vào khu vực dịch vụ công.

15. Doanh nghiệp triển vọng

Nếu như đối với tổ chức hiện hành, dù doanh nghiệp hay tổ chức dịch vụ công, điểm nhấn của thuật ngữ *quản lý khởi nghiệp* nằm ở hai chữ *khởi nghiệp*, thì trong doanh nghiệp triển vọng, điểm nhấn của thuật ngữ này lại nằm ở hai chữ *quản lý*. Nếu như sự tồn tại của hai tiếng hiện hành tạo nên vách ngăn giữa doanh nghiệp *hiện hành* và khởi nghiệp, thì sự vắng mặt của chúng lại khiến cho doanh nghiệp triển vọng phải đau đầu.

Cái mà doanh nghiệp triển vọng luôn có là một ý tưởng. Đôi khi, ý tưởng đó được cụ thể hóa thành sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Nó còn có thể có cả doanh số và con số này có thể khá lớn. Chắn chắn nó phải trả chi phí. Cũng có thể nó đã mang lại doanh thu và thậm chí cả lợi nhuận. Nhưng cái mà doanh nghiệp triển vọng chưa có là một *doanh nghiệp,* tức là, một cỗ máy vận hành được và đang vận hành một cách có chức, ở đó mọi người biết họ đang đi về đâu, họ cần phải làm gì, và kết quả sẽ thế nào. Doanh nghiệp triển vọng buộc phải phát triển lên thành doanh nghiệp và trang bị cho bản thân nghiệp vụ quản lý ngay cả khi nó đã có trong tay một ý tưởng khởi nghiệp vô cùng xuất chúng, thu hút vô vàn vốn đầu tư, tạo ra sản phẩm cực tốt và nhu cầu cho sản phẩm này vô cùng nhiều.

Trừ phi nó muốn có kết cục như tất cả các doanh nghiệp triển vọng của Thomas Edison, nhà phát minh vĩ đại nhất thế kỷ XIX. Edison luôn nung nấu tham vọng trở thành một thương nhân thành đạt, ông chủ một tập đoàn lớn. Với kế hoạch kinh doanh hoàn hảo của mình, lẽ ra Edison đã phải thành công. Ông biết rõ phải làm thế nào thì một công ty điện năng mới có thể khai thác được chiếc bóng đèn. Ông biết rõ phải làm sao để thu thập toàn bộ số vốn cần thiết. Các sản phẩm của ông thành công tức thì và nhu cầu đối với chúng tưởng chừng như vô hạn. Chỉ tiếc rằng Edison lại quan niệm quản lý tương đương với làm chủ. Ông không chịu xây dựng đội ngũ quản lý. Và thế là cứ mỗi khi doanh nghiệp triển vọng của Edison phát triển lên đến cỡ vừa, nó lại lâm vào thảm cảnh bi đát đến nỗi không còn cách nào khác ngoài tống cổ chính nhà sáng lập Edison ra khỏi công ty rồi thay thế ông bằng một ban quản lý chuyên nghiệp. Kịch bản này lần lượt xảy ra với tất cả bốn hay năm doanh nghiệp triển vọng mà Edison từng khởi xướng.

Quản lý khởi nghiệp trong doanh nghiệp triển vọng bao gồm bốn đòi hỏi:

Thứ nhất, nó đòi hỏi người khởi nghiệp phải tập trung vào thị trường.

Thứ hai, nó đòi hỏi tầm nhìn tài chính, đặc biệt là khả năng lên kế hoạch cho lưu lượng tiền mặt và nhu cầu vốn.

Thứ ba, nó đòi hỏi người khởi nghiệp phải chuẩn bị trước một ban quản lý tối cao từ rất sớm. Đến lúc doanh nghiệp triển vọng thực sự cần đến đội ngũ này và có thể trả tiền cho họ thì tất cả đã quá muộn.

Cuối cùng, nó đòi hỏi nhà sáng lập (một hoặc một nhóm người) phải có đủ sự quyết đoán để tự định hình vai trò, công việc và các mối quan hệ của mình trong công ty.

I. Tập trung vào thị trường

Khi doanh nghiệp triển vọng không đạt được kỳ vọng trước đó, nó thường đưa ra lời giải thích: "Mọi thứ vẫn diễn biến tốt đẹp trước khi mấy người này đến và lấy đi toàn bộ thị trường của chúng tôi. Mà thật không hiểu nổi, thật ra thì mấy người này có cái gì mà chúng tôi không có?" Đôi khi ta lại nghe: "Mọi thứ vẫn diễn biến tốt đẹp. Một ngày kia mấy người này tiến hành bán sản phẩm cho những khách hàng chúng tôi chưa từng nghe qua. Thế rồi ngoảnh đi ngoảnh lại, họ đã có trong tay toàn bộ thị trường."

Khi doanh nghiệp triển vọng thành công, khả năng cao là: nó thành công trên một thị trường xa lạ thay vì thị trường dự kiến ban đầu; các sản phẩm, dịch vụ của nó thu hút một lớp khách hàng mới mà nó chưa từng nghĩ đến; chúng được sử dụng vào những mục đích nằm ngoài chủ ý của doanh nghiệp triển vọng trong khâu thiết kế. Doanh nghiệp triển vọng buộc phải chuẩn bị tinh thần cho yếu tố bất ngờ và luôn sẵn sàng tổ chức lại bản thân nhằm tận dụng thị trường mới. Nếu nó không tập trung tuyệt đối vào thị trường, không nhất nhất định hướng theo thị trường, nó sẽ chỉ tạo ra cơ hội cho đối thủ cạnh tranh khai thác mà thôi.

Hiển nhiên ngoại lệ có tồn tại. Nếu sản phẩm được thiết kế cho một mục đích sử dụng rất cụ thể, chẳng hạn trong khoa học hay kỹ thuật, có lẽ nó sẽ ở lại với thị trường dự kiến ban đầu. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Đôi khi người ta thiết kế thuốc nhằm điều trị bệnh này, kiểm tra theo đó, chỉ để cuối cùng nó được sử dụng cho bệnh kia. Ví dụ một hợp chất đang được sử dụng khá hiệu quả cho người bị viêm loét dạ dày. Mà khách hàng mua loại kháng sinh chủ yếu dùng cho người này hóa ra lại là các bác sĩ thú y.

Bất cứ thứ gì thực sự mới mẻ đều tạo ra các thị trường không ai ngờ tới. Trước khi chiếc máy Xerox đầu tiên xuất hiện khoảng năm 1960, không ai biết mình sẽ cần máy sao tài liệu làm gì. Năm năm sau, doanh nghiệp nào cũng phải sở hữu ít nhất một chiếc máy sao tài liệu. Khi chiếc máy bay phản lực đầu tiên bắt đầu cất cánh, các chuyên gia nghiên cứu thị trường xuất sắc nhất thốt lên: bây giờ bao nhiêu tàu chở hành khách vượt Đại Tây Dương còn đang thiếu khách hàng, các bạn định làm máy bay để phục vụ ai? Năm năm sau, hàng năm những chiếc máy bay phản lực ngạo nghễ vận chuyển số hành khách gấp năm mươi đến một trăm lần số người từng vượt Đại Tây Dương trước đó.

Tầm nhìn của người đổi mới luôn bị giới hạn. Anh ta chỉ quẩn quanh trong khu vực mà mình quen thuộc và hoàn toàn mù mờ trước mọi kiến thức bên ngoài.

Thuốc trừ sâu DDT là một ví dụ. Vốn được thiết kế trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai để bảo vệ lính Mỹ khỏi các loại sâu bọ và ký sinh nhiệt đới, rốt cuộc DDT lại tìm thấy ứng dụng rộng rãi nhất của mình trong nông nghiệp: diệt trừ sâu bọ, bảo vệ gia súc, cây trồng. Thậm chí, nó hiệu quả tới mức bị người ta cấm sử dụng. Thế nhưng không một nhà khoa học lỗi lạc chịu trách nhiệm thiết kế DDT nào nhìn trước được tương lai này. Tất nhiên họ biết trẻ em có thể chết vì bệnh ỉa chảy vùng nhiệt đới. Tất nhiên họ biết gia súc và cây trồng bị nhiều loại ký sinh sâu bọ tàn phá. Nhưng họ chỉ hiểu biết ở mức độ người ngoại đạo. Chuyên môn của họ chỉ xoay quanh các loại dịch bệnh nhiệt đới đối với con người mà thôi. Người có công đưa DDT vào nông nghiệp có thể đơn thuần chỉ là một lính Mỹ bình thường, nhưng anh ta lại chăn nuôi bò và sở hữu một mảnh đất trồng cây bông.

Tương tự, 3M không thể ngờ rằng chiếc băng dính nó thiết kế cho công nghiệp rốt cuộc lại được các hộ gia đình và văn phòng ưa thích đến thế. Trong suốt nhiều năm 3M luôn là một nhà cung cấp chất mài mòn và chất dính cho công nghiệp. Nó khá thành công trên thị trường công nghiệp nhưng chưa bao giờ từng để tâm đến thị trường tiêu dùng. Quay trở lại câu chuyện, sau khi băng dính bị thị trường công nghiệp ruồng bỏ và 3M quyết định thôi không sản xuất băng dính nữa, viên kỹ sư chịu trách nhiệm phát

triển băng dính mới mang về nhà một số sản phẩm mẫu. Sáng hôm sau, ông sững sờ khi trông thấy mấy cô con gái tuổi teen của mình đã sử dụng băng dính để giữ những lọn tóc quăn qua đêm. Từ đó ông nhận ra băng dính có thể bán được trên thị trường tiêu dùng. Điểm duy nhất không bình thường ở đây chỉ là viên kỹ sư nọ và ban quản lý tối cao của 3M đã không thờ ơ trước thị trường mới.

Một nhà hóa học người Đức phát triển Novocain như loại thuốc gây tê tại chỗ đầu tiên vào năm 1905 nhưng nó không được giới bác sĩ chấp nhận. Họ thích dùng thuốc gây tê toàn phần hơn (chỉ trong Chiến tranh Thế giới thứ Nhất họ mới chịu sử dụng nó). Thế rồi vì một lý do nào đó các nha sĩ lại hào hứng đón nhận loại thuốc gây tê mới này. Nhà hóa học nọ lấy thế làm phiền lòng lắm. Ông bắt đầu đi du lịch khắp nước Đức, đọc diễn văn chống lại việc áp dụng Novocain trong khoa răng, và lý luận của ông có thể được tóm tắt chỉ bằng một câu: tôi nghiên cứu Novocain không phải để dùng cho cho mục đích này!

Phản ứng như vậy có phần hơi thái quá. Nhưng quả thật doanh nghiệp triển vọng luôn xác định rõ việc đổi mới của mình nhằm mục đích gì. Khi mục đích sử dụng mới đột ngột xuất hiện, nó thường tỏ thái độ phẫn nộ và lẩn tránh sự thật. Cứ cho là nó không công khai từ chối phục vụ lớp khách hàng ngoài dự kiến, nhưng nó sẽ thể hiện ra mặt rằng họ không được hoan nghênh ở đây.

Ít nhất thì đó cũng là những gì đã xảy ra với máy vi tính. Khi tạo ra chiếc máy vi tính đầu tiên trên thế giới, Univac kỳ vọng nó sẽ được ứng dụng trong khoa học. Thế rồi các doanh nghiệp nọ đột nhiên tỏ vẻ thích thú máy vi tính, nhưng Univac không thèm gửi đi dù chỉ một nhân viên bán hàng. Univac lắc đầu, những người làm kinh doanh này thật chẳng hiểu gì về cỗ máy kỳ diệu của mình cả. Cảm giác đó IBM hoàn toàn chia sẻ với Univac vì chẳng nói đâu xa, máy của IBM cũng được thiết kế dành riêng cho các nhà thiên văn học. Không quan trọng, IBM vẫn sẵn sàng nhận đơn đặt hàng từ giới doanh nhân và phục vụ họ tận tình. Mười năm sau vào khoảng năm 1960, Univac vẫn sở hữu cỗ máy tân tiến nhất thị trường máy vi tính, duy chỉ có điều thị trường này đã về tay IBM mất rồi.

Bạn đọc chắc hẳn đang thắc mắc, sinh ra nghiên cứu thị trường để làm gì mà người ta lại mắc những sai lầm ngớ ngẩn như thế này? Nhưng chúng ta không thể thực hiện nghiên cứu thị trường trên một thứ hoàn toàn mới toanh. Chúng ta không thể nghiên cứu thị trường trên bất kể thứ gì chưa ra mắt thị trường. Khoảng năm 1950, kết quả nghiên cứu thị trường của Univac cho thấy, tới năm 2000, sẽ có tầm một nghìn chiếc máy vi tính được tiêu thụ trên thị trường. Con số thực tế trong năm 1984 là xấp xỉ một triệu. Ấy thế mà đây lại là lần nghiên cứu thị trường khoa học nhất, cẩn thận nhất, nghiêm ngặt nhất lịch sử kinh doanh. Univac chỉ mắc đúng một sai lầm. Nó bắt đầu với giả thiết: máy vi tính sẽ được sử dụng trong nghiên cứu khoa học nâng cao. Sai lầm của Univac không có gì là quá đáng vì giả thiết này được tất cả mọi người công nhận tại thời điểm đó. Tương tự, một vài doanh nghiệp từ chối bằng sáng chế của Xerox vì quá trình nghiên cứu thị trường tỉ mỉ của chúng đã chỉ ra rằng các chủ nhà in sẽ không có nhu cầu mua máy sao chép tài liệu. Không ai mảy may tính đến khả năng doanh nghiệp, trường phổ thông, trường đại học, trường cao đẳng, hay người dùng cá nhân lại có hứng thú với chiếc máy này.

Doanh nghiệp triển vọng nhất thiết phải chuẩn bị tinh thần cho yếu tố bất ngờ kiểu này. Sản phẩm, dịch vụ của nó có thể sẽ tìm thấy chỗ đứng trên một thị trường không ai ngờ tới và được sử dụng cho một mục đích không nằm trong thiết kế ban đầu. Khách hàng của nó có thể sẽ là những người hoàn toàn xa lạ.

Nếu doanh nghiệp triển vọng không tập trung vào thị trường ngay từ đầu, nó sẽ tạo ra thị trường cho đối thủ cạnh tranh. Kịch bản thường thấy là, vài năm sau khi sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp triển vọng ra mắt thị trường, một số người sẽ đến lấy đi "thị trường của chúng tôi". Trong một kịch bản khác không kém phần phổ biến, một số người khác "tiến hành bán sản phẩm cho những khách hàng chúng tôi

chưa từng nghe qua" và "ngoảnh đi ngoảnh lại, họ đã có trong tay toàn bộ thị trường".

Thực ra, muốn có được sự tập trung vào thị trường đối với doanh nghiệp triển vọng không phải là một việc quá khó. Trớ trêu ở chỗ, cái nó đòi hỏi lại đi ngược với khuynh hướng thông thường của người khởi nghiệp. Trước hết, nó đòi hỏi doanh nghiệp triển vọng phải tìm kiếm một cách có hệ thống cả thành công bất ngờ lẫn thất bại bất ngờ (xem chương 3). Thay vì cho qua yếu tố bất ngờ như một ngoại lệ không đáng kể theo phản ứng tự nhiên của người khởi nghiệp, doanh nghiệp triển vọng phải thận trọng nhìn nhận lại vấn đề.

Không lâu sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, một công ty cố vấn công trình nhỏ ở Ấn Độ tiến hành mua giấy phép sản xuất một loại xe đạp được thiết kế theo kiểu châu Âu có kèm theo động cơ chiếu sáng phụ. Trông nó đúng là có vẻ sẽ trở thành sản phẩm lý tưởng cho người Ấn, tiếc rằng thực tế lại không như vậy. Tuy nhiên, chủ nhân của công ty nhỏ bé này nhận thấy, có khá nhiều đơn đặt hàng gửi đến chỉ để mua riêng chiếc động cơ trên mà thôi. Mới đầu ông ta định bỏ qua những đơn đặt hàng này. Ông tự hỏi, rốt cuộc thì người ta có thể dùng loại động cơ nhỏ như thế vào việc gì? Chính sự hiếu kỳ đã dẫn ông đến nơi gửi đi số đơn đặt hàng bất thường này. Và hiện ra trước mắt ông là khung cảnh những người nông dân đang tháo động cơ ra khỏi xe đạp rồi dùng nó để cấp nguồn cho những chiếc máy bơm thủy lực mà từ trước đến nay họ vẫn phải dùng tay. Giờ thì công ty của ông đã là nhà sản xuất máy bơm thủy lực loại nhỏ lớn nhất thế giới với số máy bán ra lên đến hàng triệu, qua đó cách mạng hóa toàn bộ ngành nông nghiệp khu vực Đông Nam Á.

Muốn định hướng theo thị trường, doanh nghiệp triển vọng phải sẵn sàng lao vào thử nghiệm. Khi nhu cầu cho sản phẩm hoặc dịch vụ đột ngột đến từ lớp khách hàng, thị trường hoàn toàn nằm ngoài kế hoạch, họ cố gắng tìm hiểu xem những người ở khu vực xa lạ này dùng sản phẩm, dịch vụ của mình với mục đích gì. Ta cung cấp bản mẫu miễn phí cho họ, quan sát xem họ muốn làm gì với nó, kiểm tra xem họ có biết dùng nó thật không, chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ trở thành khách hàng mua sản phẩm đó. Ta quảng cáo trên các thương phiếu của ngành để lần ra số nhu cầu mới này đến từ đâu…

DuPont chưa bao giờ nghĩ sợi nylon mà nó tạo ra sẽ có ứng dụng quan trọng trong lốp xe ô tô. Nhưng dù thế nào, ngay khi một hãng sản xuất lốp xe Akron để mắt đến sợi nylon, DuPont lập tức thành lập nhà máy mới. Vài năm sau, lốp xe ô tô trở thành thị trường lớn nhất, sinh lời nhất của nylon.

Doanh nghiệp triển vọng không cần bỏ ra quá nhiều tiền để xác định xem lớp khách hàng mới, thị trường mới có đúng là dấu hiệu của cơ hội thật không hay đơn thuần chỉ là sự may mắn nhất thời. Cái nó cần là sự nhạy cảm và một chút nghiệp vụ có hệ thống.

Trên hết, nhóm vận hành doanh nghiệp triển vọng cần dành thời gian để quan sát, nghe ngóng bên ngoài công ty – trên thị trường, với khách hàng, với nhân viên bán hàng của chính họ. Doanh nghiệp triển vọng cần cài đặt một số quy định cụ thể để tự nhắc nhở mình rằng một sản phẩm, dịch vụ được định nghĩa bởi người tiêu dùng chứ không phải nhà sản xuất. Nó phải liên tục tự thử thách bản thân về công dụng, giá trị mà sản phẩm, dịch vụ của nó đóng góp cho người tiêu dùng.

Mối đe dọa lớn nhất với doanh nghiệp triển vọng là khi nó cho rằng mình hiểu rõ hơn khách hàng về: sản phẩm, dịch vụ của nó là gì, có thể được mua ra sao, nên được sử dụng như thế nào. Doanh nghiệp triển vọng phải sẵn sàng nhìn nhận yếu tố bất ngờ như cơ hội thay vì sự lăng mạ đối với chuyên môn của mình. Nó phải học cách chấp nhận chân lý cơ bản của marketing: Doanh nghiệp không được trả tiền để dạy dỗ khách hàng. Chúng được trả tiền để thỏa mãn khách hàng.

II. Tầm nhìn tài chính

Thiếu tập trung vào thị trường thường là căn bệnh của doanh nghiệp triển vọng non trẻ. Nó là tai họa nghiêm trọng nhất có thể xảy đến với doanh nghiệp triển vọng trong thời kỳ đầu. Trường hợp xấu nhất, nó sẽ giết chết doanh nghiệp triển vọng. Trường hợp tốt nhất, nó sẽ làm doanh nghiệp triển vọng bị tổn thương vĩnh viễn.

Nhưng một khi doanh nghiệp triển vọng đã bước qua giai đoạn đầu và đặt chân vào giai đoạn tăng trưởng tiếp theo, mối đe dọa hàng đầu của nó lại là tầm nhìn tài chính hạn hẹp và chính sách tài chính thiếu đứng đắn. Điều này đặc biệt đúng đối với các doanh nghiệp triển vọng tăng trưởng cực nhanh. Doanh nghiệp triển vọng càng thành công, sự thiếu hụt tầm nhìn tài chính càng trở nên đáng lo ngại.

Kịch bản là, sau khi tung sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường, doanh nghiệp triển vọng bước ngay lên đà tăng trưởng. Nó tuyên bố mức gia tăng lợi nhuận cực nhanh và tự tin dự báo về một tương lai trải đầy hoa hồng. Không lâu sau, mọi chuyện đến tai thị trường chứng khoán, đặc biệt nếu doanh nghiệp triển vọng nằm trong khu vực công nghệ cao hoặc bất cứ thứ gì mang tính thời thượng. Ở đây người ta dự kiến doanh số của công ty đầy tiềm năng này phải đạt ngưỡng một tỷ đô-la trong vòng năm năm tới. Mười tám tháng sau, doanh nghiệp triển vọng sụp đổ. Thực ra, nó không bốc hơi hoàn toàn hay phá sản gì cả, đơn giản chỉ là nó buộc phải cắt giảm 180 trong tổng số 275 nhân viên, đồng thời sa thải vị chủ tịch. Trong một kịch bản khác không kém phần phổ biến, doanh nghiệp triển vọng rao bán bản thân cho một tập đoàn lớn với mức giá khuyến mãi. Dù sao thì nguyên nhân luôn giống nhau: (1) thiếu tiền mặt; (2) không thể huy động số vốn cần thiết để mở rộng; (3) mất khả năng kiểm soát, từ đó chi phí, tồn kho, nợ phải thu ở vào trạng thái vô cùng lộn xộn. Chỉ một trong số ba tai họa tài chính này thôi cũng đủ để đe dọa sức khỏe, nếu không muốn nói là mạng sống, của doanh nghiệp triển vọng rồi. Trớ thêu thay, chúng có xu hướng xảy ra cùng lúc.

Đợi đến khi mầm mống của cơn khủng hoảng tài chính kiểu này xuất hiện thì đã quá muộn. Ta phải ngăn ngừa để nó không xảy ra.

Không hẳn là người khởi nghiệp quá dửng dưng với tiền bạc khi khởi xướng doanh nghiệp triển vọng. Họ còn khá tham lam là đằng khác. Chẳng thế mà họ tập trung tuyệt đối vào lợi nhuận. Nhưng lợi nhuận không bao giờ nên là mối quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp triển vọng. Sau này khi phát triển lên rồi ta mới nên nghĩ đến nó. Trọng tâm của hiện tại là lưu lượng tiền mặt, vốn liếng và quyền kiểm soát. Không có chúng, bản báo cáo lợi nhuận chẳng khác nào một cuốn tiểu thuyết không hơn không kém. Cùng lắm là sau mười hai đến mười tám tháng nữa, mọi thứ sẽ bốc hơi.

Cỗ máy tăng trưởng đòi hỏi nhiên liệu. Theo ngôn ngữ tài chính, điều này có nghĩa là tăng trưởng trong doanh nghiệp triển vọng đòi hỏi rót thêm tài nguyên tài chính thay vì lấy chúng đi. Tăng trưởng cần nhiều tiền mặt hơn, nhiều vốn liếng hơn. Nếu doanh nghiệp triển vọng vừa tăng trưởng vừa cho thấy lợi nhuận, bản kê khai kế toán của nó hẳn phải mang tính tiểu thuyết. Nó đã đưa vào đó một bút toán kế toán chỉ để cân đối tài khoản. Do người ta thích đánh thuế vào cuốn tiểu thuyết kiểu này ở phần lớn quốc gia cho nên kết quả là doanh nghiệp triển vọng phải gánh thêm nợ thay vì hưởng thụ thặng dư. Doanh nghiệp triển vọng càng lành mạnh, càng tăng trưởng nhanh, nó càng đòi hỏi thêm nhiên liệu tài chính. Doanh nghiệp triển vọng nào càng tỏ ra thân thiện với báo chí và thị trường chứng khoán, càng thích khoe khoang tốc độ gia tăng lợi nhuận cực nhanh cùng mức lợi nhuận kỷ lục, thì nó càng có xu hướng rơi vào tuyệt vọng trong vòng chưa đầy hai năm sau đó.

Doanh nghiệp triển vọng cần phân tích lưu lượng tiền mặt, dự báo lưu lượng tiền mặt và quản lý tiền mặt. Chính nhờ sự quan tâm thỏa đáng mà người khởi nghiệp ở Mỹ dành cho quản lý tài chính trong thời gian gần đây, tỷ lệ tai nạn khởi nghiệp nước này đã giảm đi trông thấy so với trước kia

(ngoại trừ khu vực công nghệ cao).

Quản lý tài chính tương đối dễ nếu chúng ta dự báo lưu lượng tiền mặt một cách đáng tin cậy, và đáng tin cậy ở đây có nghĩa là trường hợp xấu nhất thay vì niềm tin và hy vọng. Từ thời xa xưa giới chủ ngân hàng đã rút ra bí quyết: khi dự báo thu nhập tiền mặt và chi trả tiền mặt, anh giả định nợ phải trả sẽ ập đến sáu mươi ngày sớm hơn kỳ vọng mà nợ phải thu thì lại bị trì hoãn sáu mươi ngày sau kỳ vọng. Nếu dự báo của anh đủ thận trọng, dù gặp phải tình huống xấu nhất anh vẫn có trong tay thặng dư tiền mặt ngắn hạn. Và một doanh nghiệp triển vọng tăng trưởng nhanh hẳn không có duyên với tình huống xấu nhất.

Doanh nghiệp triển vọng nên biết trước trong mười hai tháng tiếp theo nó sẽ cần bao nhiêu tiền, khi nào, và cho mục đích gì. Với một năm chuẩn bị, nó gần như luôn có khả năng thỏa mãn mọi nhu cầu tài chính. Vội vã huy động vốn trong trong cơn khủng hoảng không bao giờ dễ dàng đối với ngay cả một doanh nghiệp triển vọng vô cùng triển vọng. Việc làm này luôn làm mất thời gian và sự tập trung của các cá nhân chủ chốt trong công ty tại thời điểm quan trọng nhất. Suốt vài tháng liền các cá nhân chủ chốt sẽ bỏ thời gian và năng lượng ra để chạy hết từ tổ chức tài chính này sang tổ chức tài chính khác, thổi phồng hết dự báo tài chính này đến dự báo tài chính khác. Kết quả là họ mang về công ty một khoản nợ dài hạn chỉ để vượt qua chín mươi ngày khó khăn tiền mặt. Dù sao thì mọi chuyện cũng tạm êm xuôi, chỉ tiếc là một số cơ hội hiếm có đã trôi qua vĩnh viễn. Cứ như thể một lời nguyền đối với doanh nghiệp triển vọng vậy, áp lực tiền mặt bao giờ cũng đến vào lúc cơ hội đang thuận lợi nhất.

Doanh nghiệp triển vọng thành công luôn lớn nhanh hơn cơ cấu vốn của nó. Dẫn chứng lịch sử cho thấy doanh nghiệp triển vọng luôn tăng trưởng nhanh hơn cơ sở vốn theo mỗi lần doanh số (hoặc lập hóa đơn) gia tăng ở mức từ 40 đến 50%. Thông thường, mỗi lần tăng trưởng như vậy là một lần doanh nghiệp triển vọng phải nâng cấp cơ cấu vốn. Khi doanh nghiệp triển vọng đạt đến một ngưỡng nhất định, các nguồn vốn tư nhân, dù là vốn tự có hay hỗ trợ từ phía gia đình và người ngoài, trở nên không thỏa đáng. Lúc này doanh nghiệp triển vọng cần một nguồn tiền lớn hơn nhiều bằng cách cổ phần hóa, tìm kiếm đối tác từ các đại gia, hoặc huy động vốn từ công ty bảo hiểm, quỹ hưu trí. Doanh nghiệp triển vọng phải chuyển qua chuyển lại giữa cơ cấu vốn góp và dùng nợ dài hạn theo từng giai đoạn. Cùng đà tăng trưởng của doanh nghiệp triển vọng, cơ cấu vốn hiện hành luôn trở thành vật cản và cần được thay thế.

Bài toán lên kế hoạch vốn có thể đơn giản hơn ở một số doanh nghiệp triển vọng nhất định. Đôi khi hoạt động kinh doanh bao gồm nhiều đơn vị giống hệt nhau và hoàn toàn mang tính địa phương, chẳng hạn chuỗi nhà hàng, trung tâm phẫu thuật tự do đặt tại nhiều thành phố khác nhau, công ty xây dựng nhà ở với trụ sở riêng tại từng khu vực, chuỗi cửa hàng chuyên dụng. Kiểu hoạt động kinh doanh này cho phép mỗi đơn vị được cấp vốn như thể doanh nghiệp độc lập. Nếu muốn mở rộng chớp nhoáng, doanh nghiệp triển vọng có thể lựa chọn hình thức nhượng quyền thương mại. Ở phương án hai, mỗi đơn vị được thiết lập như một công ty, mỗi công ty có nhà đầu tư và cổ đông hữu hạn riêng, thường nằm trong phạm vi địa phương. Như vậy nhiên liệu tài chính cho tăng trưởng và mở rộng có thể được huy động từng bước một, với thành công của đơn vị trước đóng vai trò kích thích vốn đầu tư cho đơn vị tiếp theo. Tuy nhiên giải pháp này chỉ khả thi trong trường hợp: (a) mỗi đơn vị đều đạt ngưỡng hòa vốn khá nhanh, lâu nhất là trong vòng hai hay ba năm; (b) hoạt động kinh doanh có tính đều đặn và không đòi hỏi trình độ quản lý quá cao, bởi lẽ chịu trách nhiệm vận hành mỗi đơn vị sẽ là một người nhận quyền thương mại nào đó hoặc giám đốc kinh doanh của một trung tâm phẫu thuật tự do; (c) không mất nhiều thời gian để mỗi đơn vị đạt quy mô tối ưu – từ quy mô này trở đi, thay vì lấy đi nhiên liệu tài chính, nó sẽ tạo ra thặng dư tiền mặt để cấp vốn cho các đơn vị tiếp theo.

Việc lên kế hoạch vốn là một đòi hỏi mang tính sống còn đối với doanh nghiệp triển vọng nào không

thỏa mãn ba điều kiện trên. Nếu doanh nghiệp triển vọng lên kế hoạch đủ thực tế cho đòi hỏi vốn và cơ cấu vốn trong vòng ba năm, nếu nó tính toán dựa trên nhu cầu tối đa thay vì nhu cầu tối thiểu, khả năng cao là doanh nghiệp triển vọng sẽ không gặp khó khăn trong việc huy động số tiền nó cần, vào thời điểm nó muốn, dưới hình thức nó cảm thấy thoải mái. Nếu doanh nghiệp triển vọng đợi tới khi tăng trưởng vượt quá mức cơ sở vốn và cơ cấu vốn cho phép, tính mạng hoặc ít nhất là quyền tự chủ của nó sẽ bị đe dọa. Tình huống tốt nhất mà nhà sáng lập có thể hy vọng lúc bấy giờ là việc chấp nhận mọi rủi ro khởi nghiệp và cống hiến hết mình trong từng ấy năm của họ rốt cuộc chỉ để làm giàu cho người khác. Từ chỗ ông chủ, họ trở thành nhân viên, trao lại quyền điều hành cho nhà đầu tư.

Cuối cùng, doanh nghiệp triển vọng phải lập kế hoạch tài chính cho quản lý tăng trưởng. Hết lần này đến lần khác, ta bắt gặp doanh nghiệp triển vọng nọ tự tin vào đời với một sản phẩm xuất sắc, một chỗ đứng hiên ngang trên thị trường, cùng triển vọng tăng trưởng vô cùng khả quan. Thế rồi mọi thứ đột nhiên vượt ra ngoài tầm kiểm soát: nợ phải thu, tồn kho, chi phí sản xuất, chi phí hành chính, dịch vụ, phân phối… tất cả cứ lần lượt sụp đổ như những quân cờ domino. Vấn đề ở đây là doanh nghiệp triển vọng đã tăng trưởng vượt quá cơ cấu kiểm soát hiện hành. Tới khi hoàn tất công cuộc tái thiết lập kiểm soát, doanh nghiệp triển vọng mới nhận thấy thị trường rơi vào tay kẻ khác, khách hàng tỏ vẻ cáu kỉnh, ghê sợ nó, nhà phân phối không còn muốn dính líu đến nó nữa. Tệ hơn cả là nhân viên đã đánh mất niềm tin nơi ban quản lý và rõ ràng họ hoàn toàn có cơ sở.

Tốc độ tăng trưởng nhanh luôn kêu gọi cơ cấu kiểm soát mới. Mức gia tăng doanh số trong khoảng 40 đến 50% có vẻ là một giới hạn hợp lý.

Một khi kiểm soát tuột khỏi tầm tay, thu hồi lại nó là một việc làm rất tốn kém. Nhưng không khó để kiểm soát. Người khởi nghiệp phải suy nghĩ kỹ về các lĩnh vực then chốt trong tổ chức của mình. Nếu như chất lượng sản phẩm là lĩnh vực then chốt của tổ chức này thì chất lượng dịch vụ lại là lĩnh vực then chốt của tổ chức kia. Nếu nợ phải thu và tồn kho là hai khu vực then chốt của tổ chức đó thì chi phí sản xuất lại là khu vực then chốt của tổ chức nọ. Ít khi nào một tổ chức có nhiều hơn bốn hay năm lĩnh vực then chốt. (Tuy nhiên, ở đây chúng ta ngầm hiểu chi phí quản lý và chi phí hành chính luôn là hai lĩnh vực then chốt mặc định không tính đến. Nếu chi phí quản lý và chi phí hành chính ăn mòn một tỷ lệ không cân xứng trong doanh thu, ta nói tổ chức đang trả cho bộ phận quản lý và bộ phận hành chính nhiều tiền hơn tốc độ tăng trưởng của nó. Đây thường là dấu hiệu đầu tiên cho thấy một doanh nghiệp đang vượt ngoài tầm kiểm soát: cơ cấu và tập tục quản lý không cân xứng với nhiệm vụ.)

Muốn đạt được kỳ vọng tăng trưởng, ngay từ hôm nay doanh nghiệp triển vọng phải thiết lập mọi kiểm soát cần thiết trên các khu vực then chốt này ba năm sau đó. Kiểm soát không nhất thiết phải phức tạp vì xét cho cùng các con số đều chỉ mang tính xấp xỉ. Quan trọng là ban quản lý doanh nghiệp triển vọng nhận ra các khu vực then chốt, không ngừng nhắc nhở bản thân về chúng. Từ đó họ mới có khả năng phản ứng đủ nhanh khi nhu cầu phát sinh. Thông thường, tình huống xáo trộn sẽ không xảy ra nếu ta dành cho các khu vực then chốt sự quan tâm thỏa đáng.

Tầm nhìn tài chính không tiêu tốn quá nhiều thời gian của ai hết. Nhưng nó đòi hỏi tư duy gắt gao. Mọi công cụ chuyên môn cần thiết đều sẵn có trong hầu hết tài liệu về quản lý kế toán. Có điều bản thân tổ chức phải tự mình đảm nhiệm công việc đó.

III. Xây dựng ban quản lý tối cao

Cuối cùng thì doanh nghiệp triển vọng của chúng ta cũng đã biết tập trung vào thị trường, thiết lập được cơ cấu, hệ thống tài chính đúng đắn. Vậy mà vài năm sau nó vẫn lâm vào một cơn khủng hoảng nghiêm trọng. Ngay trước khi nó rục rịch trở thành một doanh nghiệp hoàn chỉnh, chẳng hiểu rắc rối từ đâu bỗng nhiên ập đến. Chất lượng sản phẩm ưu việt, triển vọng kinh doanh khả quan, nhưng không hiểu sao doanh nghiệp triển vọng có vẻ không thể tăng trưởng nổi. Khả năng sinh lời và mọi khu vực trọng yếu khác đều tỏ ra yếu kém.

Nguyên nhân luôn giống hệt nhau: thiếu vắng ban quản lý tối cao. Doanh nghiệp triển vọng đã tăng trưởng vượt quá khả năng quản lý của một hoặc hai người. Cái nó cần là một đội ngũ quản lý đứng đầu chuyên nghiệp. Nhưng dù bây giờ nó có muốn thiết lập một đội ngũ như thế thì mọi chuyện cũng đã quá muộn rồi. Cùng lắm nó chỉ có thể hy vọng mình mới bị tổn thương chứ chưa chính thức phá sản. Với vết thương này, tinh thần làm việc xuyên suốt nội bộ công ty toát lên vẻ bạc nhược, nhân viên ở mọi vị trí mất hết niềm tin vào tương lai và trở nên trơ lỳ, nhà sáng lập đứng ở một góc văn phòng, lặng lẽ gặm nhấm nỗi đau khi giấc mộng khởi nghiệp cứ thế tiêu tan.

Giải pháp không thể đơn giản hơn: doanh nghiệp triển vọng xây dựng một ê kíp quản lý tối cao trước khi nó cần. Ê kíp không tự dưng xuất hiện qua một đêm. Phải trải qua thời gian rất dài, một nhóm người nào đó mới trở thành ê kíp. Ê kíp dựa trên sự tin tưởng, hiểu biết lẫn nhau. Điều này đòi hỏi thời gian. Theo kinh nghiệm cá nhân tôi, ba năm là thời lượng tối thiểu.

Nhưng làm sao doanh nghiệp triển vọng có đủ năng lực tài chính để chi trả cho một ban quản lý tối cao đây? Nó còn không chịu nổi dù chỉ một vài cái tên máu mặt với mức lương tương xứng. Trên thực tế mô hình thường thấy ở một công ty nhỏ đang tăng trưởng là một nhóm người làm đủ mọi loại công việc. Vậy đâu là lời giải cho bài toán đầy mâu thuẫn này?

Một lần nữa giải pháp tương đối đơn giản. Tuy nhiên, nó đòi hỏi nhà sáng lập phải sẵn sàng xây dựng một ê kíp thay vì tự gánh vác trọng trách quá lớn trên vai. Nếu một hoặc hai người đứng đầu tin rằng chỉ mình họ có thể làm tất cả mọi thứ, hãy chuẩn bị tinh thần cho cơn khủng hoảng quản lý sau vài tháng hoặc cùng lắm là vài năm tới.

Bất cứ khi nào một chỉ báo kinh tế khách quan về doanh nghiệp triển vọng – chẳng hạn khảo sát thị trường, phân tích nhân khẩu học – cho thấy nó sẽ nhân đôi kích cỡ trong vòng từ ba đến năm năm tới, trách nhiệm của nhà sáng lập là phải bắt tay vào xây dựng ban quản lý tối cao càng sớm càng tốt.

Trước hết, nhà sáng lập và những nhân vật quan trọng sẽ cùng nhau vạch ra một danh sách hoạt động then chốt trong công ty. Đâu là các khu vực trực tiếp chi phối sự sống sót và khả năng thành công của công ty này? Phần lớn khu vực sẽ có mặt trên danh sách của tất cả mọi người. Nhưng nếu xuất hiện bất đồng, thì nó phải được cân nhắc nghiêm túc.

Đừng hy vọng tìm thấy các hoạt động then chốt cho tổ chức của mình thông qua sách vở. Đôi khi, hai tổ chức có vẻ hoàn toàn tương đương nhau dưới con mắt của người ngoài kỳ thực lại định nghĩa các hoạt động then chốt tương đối khác nhau. Chẳng hạn, một tổ chức đặt sản xuất làm trọng tâm trong khi tổ chức còn lại lấy dịch vụ khách hàng làm ưu thế. Duy chỉ có hai điểm mà danh sách hoạt động then chốt của mọi tổ chức đều giao nhau: quản lý con người và quản lý tiền bạc. Muốn biết những điểm còn lại, người trong cuộc buộc phải tự nhìn nhận lại công việc, giá trị, mục đích của chính mình.

Ở bước tiếp theo, lần lượt mỗi thành viên trong nhóm, bắt đầu với nhà sáng lập, tự hỏi: "Đâu là các hoạt động mà tôi làm tốt? Đâu là các hoạt động mà mỗi thành viên còn lại trong nhóm làm tốt?" Một lần nữa có lẽ hầu hết mọi người đều đồng tình về điểm mạnh của nhau. Nhưng một lần nữa, mọi bất

đồng cần phải được xem xét nghiêm túc.

Sau đó nhóm duyệt qua từng hoạt động then chốt, đặt câu hỏi: "Hoạt động này phù hợp với thế mạnh của ai trong số chúng ta? Ai sẽ chịu trách nhiệm chính về hoạt động này?"

Bây giờ, công cuộc xây dựng ê kíp mới có thể bắt đầu. Nhà sáng lập khởi xướng bằng cách tự kỷ luật bản thân không được phép giao cho người khác bất cứ công việc gì không phù hợp với thế mạnh của người đó. Có lẽ thế mạnh của người này là sản phẩm, công nghệ mới, của người kia là sản xuất, phân phối, làm dịch vụ. Người này rất giỏi quản lý tiền bạc và tài chính trong khi người kia lại đặc biệt tinh tế khi làm việc với con người. Tất cả các hoạt động then chốt nhất thiết phải được giao đúng người.

Người ta không quy định một cách cứng nhắc rằng vị giám đốc điều hành phải làm việc này hay việc kia. Hiển nhiên CEO luôn là người có trách nhiệm giải trình cuối cùng. CEO phải đảm bảo thu thập đủ mọi thông tin cần thiết để hoàn thành trách nhiệm giải trình cuối cùng. Tuy nhiên, bản thân công việc của CEO lại tùy thuộc vào đòi hỏi của từng tổ chức và thế mạnh của từng cá nhân. Chừng nào công việc của CEO còn bao gồm các hoạt động chủ chốt, chừng đó anh ta mới có hy vọng làm tròn bổn phận của mình. Ngoài ra, CEO cũng có trách nhiệm đảm bảo tổ chức không bỏ sót bất cứ hoạt động then chốt nào.

Cuối cùng, nhóm đặt ra mục tiêu cho từng khu vực. Với mỗi hoạt động then chốt, dù là phát triển sản phẩm hay quản lý con người, quản lý tài chính, nhóm hỏi người chịu trách nhiệm trực tiếp được chỉ định trước đó: "Tổ chức có thể kỳ vọng gì từ phía bạn? Bạn đang cố gắng đạt được mục đích gì và trong bao lâu?" Nhưng tất nhiên đây chỉ là nghiệp vụ quản lý cơ bản.

Ban đầu, sẽ là khôn ngoan nếu ta xây dựng ban quản lý tối cao một cách không chính thức. Không nhất thiết phải phong chức tước cho bất cứ ai khi doanh nghiệp triển vọng còn mới mẻ và nhỏ bé. Không cần thông báo rầm rộ. Thậm chí không cần hứa hẹn tăng lương. Tất cả điều này đều có thể chờ cho đến tầm một năm sau, khi bộ máy chứng minh được năng lực của nó. Trong khoảng thời gian này, thành viên nào trong nhóm cũng có rất nhiều thứ cần học: công việc của tôi, sự phối hợp giữa tôi và những người còn lại, tôi phải làm gì để cho phép CEO và các đồng nghiệp làm tốt phần việc của họ. Đến lúc doanh nghiệp triển vọng tăng trưởng tới mức cần một ban quản lý tối cao tầm hai đến ba năm sau đó, nó đã có trong tay ban này rồi.

Nếu doanh nghiệp triển vọng không sớm chuẩn bị cho mình một ban quản lý tối cao, nó sẽ mất khả năng quản lý bản thân từ trước khi nhu cầu đối với ban này xuất hiện. Nhà sáng lập sẽ bị quá tải và việc cần làm cứ thế ứ đọng lại. Lúc này có hai kịch bản. Nhà sáng lập ở kịch bản thứ nhất tập trung vào một hoặc hai khu vực then chốt phù hợp với năng lực, sở thích của mình. Đây quả là các khu vực then chốt nhưng vẫn còn một số khác chưa ai đảm nhiệm. Sự suy yếu của số khu vực then chốt bị bỏ rơi đẩy doanh nghiệp vào trạng thái hoảng loạn cực độ hai năm sau đó. Nhà sáng lập ở kịch bản thứ hai là một người tận tâm. Anh hiểu rõ nhân lực và tiền bạc là hai nhân tố quan trọng nhất trong mọi doanh nghiệp. Bất chấp năng lực, sở thích của mình là thiết kế và phát triển sản phẩm, anh vẫn ép bản thân phải tập trung vào việc quản lý con người và quản lý tài chính. Tiếc rằng cả hai khu vực đó đều không phải thế mạnh của anh này. Anh ta mất cả ngày trời cho mỗi quyết định dù nhỏ nhặt nhất và chẳng còn chút thời gian nào để phát triển công nghệ, sản phẩm mới nữa. Ba năm sau, công ty trở thành một cái vỏ trống rỗng. Không những sản phẩm không có mà đến cả vấn đề nhân lực và tiền bạc cũng vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

Doanh nghiệp triển vọng ở kịch bản thứ nhất vẫn còn cơ hội sống sót. Ít ra thì nó cũng có sản phẩm. Chỉ cần loại bỏ nhà sáng lập và thay thế anh ta bằng một đội cứu hộ nào đó. Nhưng doanh nghiệp triển

vọng ở kịch bản thứ hai bi đát hơn nhiều. Nó chỉ còn cách bán lại hoặc thanh lý.

Tới một thời điểm nhất định, doanh nghiệp triển vọng tự khắc đòi hỏi phải có một ban quản lý tối cao nhằm cân đối lại kiểm soát. Tăng trưởng đến một kích cỡ nhất định, kiểu quản lý độc lập lại trở nên không thỏa đáng. Doanh nghiệp triển vọng nhất thiết phải tạo ra một ban quản lý tối cao từ lâu trước khi điều này xảy ra. Nhà sáng lập phải học cách làm việc với đồng nghiệp, học cách tin tưởng vào người khác, học cách chuyển giao trách nhiệm cho người khác. Vai trò của nhà sáng lập là lãnh đạo nhóm chứ không phải một ngôi sao với các vệ tinh trợ giúp xung quanh.

IV. Nhà sáng lập

Xây dựng ban quản lý tối cao có thể là nhiệm vụ hàng đầu của doanh nghiệp triển vọng trong quá trình tiến đến quản lý khởi nghiệp. Tuy nhiên, đối với bản thân nhà sáng lập, tất cả chỉ là sự khởi đầu. Từ đây họ buộc phải suy nghĩ thấu đáo về tương lai của chính mình.

Mỗi bước tiến của doanh nghiệp triển vọng là một lần vai trò và các mối quan hệ của nhà sáng lập thay đổi theo. Nếu nhà sáng lập không chịu thừa nhận thực tế này, họ sẽ vùi dập công ty, thậm chí giết chết nó.

Mọi nhà sáng lập kiêm người khởi nghiệp đều sẽ gật đầu trước đoạn văn trên và tự nhủ, "Lạy chúa tôi…" Tất cả bọn họ đều có thể kể ra một vài mẩu chuyện kinh hoàng về các nhà sáng lập kiêm người khởi nghiệp khác không chịu thay đổi theo doanh nghiệp triển vọng để rồi hủy hoại cả công ty lẫn bản thân. Nhưng ngay cả khi nhà sáng lập sẵn sàng làm một điều gì đó, họ vẫn thường không biết phải thay đổi vai trò và các mối quan hệ của mình như thế nào. Họ có xu hướng bắt đầu bằng câu hỏi: "Mình thích làm gì nhất?", hoặc khả quan hơn, "Mình phù hợp ở vị trí nào nhất?" Trong khi câu hỏi thỏa đáng phải là: "Xét một cách khách quan, từ đây bộ máy quản lý của công ty sẽ cần gì?" Đối với doanh nghiệp triển vọng đang trong giai đoạn phát triển, nhà sáng lập phải nhắc đi nhắc lại câu hỏi này mỗi khi xuất hiện mức tăng trưởng đáng kể hoặc nảy sinh một thay đổi căn bản nào đó, bao gồm sản phẩm, dịch vụ, thị trường hay nhu cầu nhân lực.

Câu hỏi tiếp theo cho nhà sáng lập: "Thế mạnh của mình là gì? Mình có thể thỏa mãn đòi hỏi nào trong số tất cả những đòi hỏi này của công ty?" Chỉ sau khi nhà sáng lập đã suy nghĩ thấu đáo về hai câu hỏi này, anh ta mới được phép chuyển sang: "Thực ra thì mình muốn làm gì? Nó sẽ là cái mình sẵn sàng duy trì trong hàng năm, thậm chí suốt phần còn lại của cuộc đời. Nhưng công ty này có thực sự cần nó không? Nó có phải là một đóng góp quan trọng, thiết yếu, không thể thiếu đối với công ty này không?"

Pace là trường đại học tăng trưởng nhanh nhất New York City và lớn thứ ba thành phố với 25 nghìn sinh viên cùng một số học viên thạc sĩ được đánh giá cao. Tiến sĩ Edward Mortola phát triển Pace từ con số không vào năm 1947, giai đoạn hậu Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Mortola đảm đương toàn bộ nhiệm vụ đổi mới trong vài năm đầu của trường. Tuy nhiên tới năm 1950 khi Pace vẫn còn rất nhỏ, Mortola đã sớm tiến hành xây dựng một ban quản lý tối cao hùng mạnh. Mọi thành viên đều được giao phó một nhiệm vụ quan trọng, được định nghĩa rõ ràng, cụ thể. Cả nhóm kỳ vọng mỗi thành viên phải nhận trọn vẹn trách nhiệm giải trình và quyền điều hành đối với bổn phận của mình. Tới khi Pace đi vào nề nếp vài năm sau đó, Mortola mới suy nghĩ thấu đáo về vai trò của bản thân. Sau đó ông quyết định trở thành hiệu trưởng trường đại học truyền thống nhưng không quên xây dựng một ban quản trị độc lập hùng mạnh nhằm cố vấn và hỗ trợ mình.

Tùy theo nhu cầu của từng doanh nghiệp triển vọng, năng lực, sở thích của từng cá nhân mà mỗi nhà sáng lập kiêm người khởi nghiệp có thể đưa ra quyết định khác nhau.

Edwin Land, người phát minh ra mẫu kính Polaroid và máy ảnh Polaroid, đảm đương toàn bộ nhiệm vụ vận hành công ty suốt mười hai hay mười lăm năm đầu. Tới đầu thập niên 1950 khi Polaroid thể hiện đà tăng trưởng rõ rệt, Land sốt sắng thiết kế ngay một ban quản lý tối cao. Xong xuôi đâu đấy, Land cân nhắc, ông không phải là người phù hợp cho công việc quản lý cấp cao trong công ty. Cái mà ông và chỉ có ông mới có thể đóng góp là đổi mới khoa học. Trên cơ sở đó, Land bắt tay vào xây dựng một phòng thí nghiệm rồi tự đưa mình vào vị trí giám đốc cố vấn nghiên cứu cơ bản của Polaroid. Bản thân các hoạt động hàng ngày trong công ty, ông để cho người khác vận hành.

Ray Kroc, người đổi mới và xây dựng nên McDonald's, cũng đi đến một kết luận tương tự. Ông vẫn

giữ vị trí chủ tịch cho tận tới khi mất ở độ tuổi trên tám mươi. Nhưng chịu trách nhiệm vận hành McDonald's là một ban quản lý tối cao do ông thiết lập, còn về bản thân, Kroc tự giao cho mình bổn phận "lương tâm marketing" của công ty. Suốt từng ấy năm, tuần nào Kroc cũng ghé qua hai hay ba nhà hàng McDonald's, cẩn thận kiểm tra chất lượng sản phẩm, mức độ sạch sẽ, thái độ phục vụ. Trên hết, ông quan sát khách hàng, nói chuyện với họ, lắng nghe họ. Điều này giúp McDonald's có thể tạo ra những thay đổi cần thiết để giữ vững vị trí số một thị trường đồ ăn nhanh.

Tại khu vực Tây Bắc Thái Bình Dương, một chàng trai trẻ nọ tự mình phát triển một công ty cung cấp vật liệu xây dựng cho đến khi nó sở hữu tới hai trăm chi nhánh ở nhiều thị trấn, vùng ngoại ô nhỏ lẻ khác nhau. Lúc này, anh quyết định mình không nên tiếp tục chịu trách nhiệm vận hành nữa mà chỉ tập trung vào nguồn lực quan trọng nhất của công ty: giám đốc tại từng chi nhánh. Các giám đốc này trực tiếp chi phối hoạt động kinh doanh địa phương. Đành rằng cơ quan đầu não sẽ cung cấp các dịch vụ như mua chung, kiểm tra chất lượng, kiểm soát nợ phải trả, nợ phải thu… nhưng mỗi giám đốc phải tự đảm đương toàn bộ khâu bán hàng. Cùng lắm sẽ chỉ có một nhân viên bán hàng và một hay hai tài xế xe tải phụ tá mà thôi.

Đúng vậy, thành tựu kinh doanh của công ty phụ thuộc chủ yếu vào động lực, sự cố gắng, lòng nhiệt tình của các cá nhân đơn độc và khá giản dị này. Không ai có bằng đại học, bằng cao đẳng. Thậm chí chỉ một vài người trong số họ đã học hết phổ thông. Chàng trai trẻ dành từ mười hai đến mười lăm ngày mỗi tháng để ghé thăm các giám đốc chi nhánh, ngồi lại với họ nửa ngày, thảo luận về công việc kinh doanh, kế hoạch, mong muốn của họ. Ngoại trừ điểm này ra thì có lẽ công ty kể trên không khác gì tất cả hãng bán buôn vật liệu xây dựng khác. Nhưng chính ý tưởng tập trung vào một hoạt động then chốt của nhà sáng lập đã giúp công ty tăng trưởng nhanh gấp ba đến bốn lần so với mọi đối thủ cạnh tranh, ngay cả trong giai đoạn suy thoái.

Ba nhà khoa học đồng sáng lập ra một trong những doanh nghiệp lớn nhất, thành công nhất ngành công nghiệp bán dẫn lại có cách nghĩ khác. Họ nhận diện ba mảng tối quan trọng của doanh nghiệp là chiến lược kinh doanh cơ bản; nghiên cứu, phát triển khoa học; phát triển nhân lực, đặc biệt là nhân lực khoa học, kỹ thuật. Do đó, họ phân chia mỗi mảng cho từng người trên cơ sở thế mạnh của người đó. Người nhận trọng trách phát triển con người và quan hệ con người kỳ thực từng sở hữu hàng loạt đổi mới khoa học và có vị thế cao trong cộng đồng khoa học. Nhưng bản thân người này và hai đồng nghiệp còn lại cùng nhận thấy ông rất phù hợp với nhiệm vụ quản lý con người. Ông cho biết trong một buổi nói chuyện, "không hẳn là tôi thực sự muốn làm việc này, nhưng đó là nơi mà tôi có thể đem lại đóng góp lớn nhất cho tổ chức."

Những chuyện kiểu này không phải bao giờ cũng kết thúc có hậu. Đôi khi, việc nhìn nhận vai trò của bản thân trong tổ chức lại buộc nhà sáng lập phải dứt áo ra đi.

Đó là trường hợp của người đã xây dựng nên một trong những doanh nghiệp dịch vụ tài chính thành công nhất Mỹ. Sau khi thiết kế xong xuôi một ban quản lý tối cao, phân tích kỹ các đòi hỏi thiết yếu của doanh nghiệp, đối chiếu chúng với thế mạnh của mình, người này không thể tìm thấy dù chỉ một giao điểm. Khoảng cách giữa đòi hỏi của doanh nghiệp và sở thích cá nhân ông càng xa xôi hơn nữa. "Tôi đào tạo người kế nhiệm cho mình trong khoảng mười tám tháng. Sau đó, tôi giao lại công ty cho cậu ta và từ chức." ông kể lại. Từ đó đến nay ông lần lượt khởi xướng ba doanh nghiệp triển vọng (cả ba đều không liên quan đến tài chính), phát triển chúng lên đến cỡ vừa, rồi lại bỏ đi. Ông muốn phát triển doanh nghiệp triển vọng nhưng không có hứng thú vận hành chúng. Ông thừa nhận, một doanh nghiệp cỡ vừa và ông, cả hai đều chẳng ưa gì nhau.

Nhà sáng lập kiêm người khởi nghiệp của một trung tâm y học thành công cũng gặp phải tình huống tương tự. Cái mà tổ chức cần là quản trị và huy động vốn trong khi người khởi nghiệp lại có khuynh

huống làm một nhà nghiên cứu và thầy thuốc lâm sàng. Nhưng ông ta nhận ra mình cũng khá hiệu quả trong việc huy động vốn và có khả năng học để trở thành giám đốc điều hành của một tổ chức chăm sóc sức khỏe quy mô lớn. "Cuối cùng," ông tâm sự, "tôi cảm thấy nghĩa vụ đối với tổ chức mà tôi tạo nên, với cộng sự của tôi, là phải kìm nén ham muốn cá nhân của mình và đảm đương cương vị giám đốc quản lý kiêm người huy động vốn. Nhưng tôi sẽ không bao giờ đi đến quyết định này nếu không biết rõ khả năng của mình, và nếu viên cố vấn cũng như ban quản lý không cam đoan với tôi về điều đó."

Một khi tổ chức cho thấy dấu hiệu thành công đầu tiên, nhà sáng lập kiêm người khởi nghiệp không có sự lựa chọn nào khác ngoài đối mặt với vai trò của bản thân trong tổ chức. Tuy nhiên, anh ta có quyền làm điều này sớm hơn thế nhiều. Càng sớm bao nhiêu, càng tốt bấy nhiêu, thậm chí trước khi doanh nghiệp triển vọng xuất hiện.

Trước khi Soichiro Honda mở doanh nghiệp triển vọng vào những ngày tháng đen tối nhất sau thất bại của Nhật trong Chiến tranh Thế giới thứ Hai, ông đã sớm biết mình thích hợp với sản xuất, chế tạo, và hoàn toàn không phù hợp với việc vận hành bất kể thứ gì. Chỉ khi Honda tìm thấy đối tác lý tưởng để phụ trách các mảng hành chính, tài chính, phân phối, marketing, bán hàng, nhân sự, ông mới chính thức khởi xướng doanh nghiệp triển vọng của mình – Honda Motor Company.

Tại thời điểm Henry Ford quyết định mở công ty năm 1903, ông làm chính xác những gì Soichiro Honda sẽ làm bốn mươi năm sau đó. Giống như Honda, Ford cũng là con người của sản xuất và chế tạo. Trước khi bắt tay vào công cuộc khởi xướng, Ford tìm kiếm đối tác lý tưởng để đảm đương các khu vực mà ông biết mình không phù hợp: hành chính, tài chính, phân phối, marketing, bán hàng, nhân sự. Đóng góp của người mà Ford tìm ra, James Couzens, cho công ty không thua gì so với bản thân ông. Rất nhiều chính sách, tập tục nổi tiếng tại Ford Motor Company thường được quy cho Ford kỳ thực đều là ý tưởng của Couzens và chính Ford mới là người đầu tiên ngăn cản, chẳng hạn chính sách tiền công 5 đô-la một ngày của năm 1913, hay một số chính sách sáng tạo trong phân phối và dịch vụ. Couzens hiệu quả đến nỗi Ford ngày thêm ghen tỵ. Khi Couzens khăng khăng cho rằng Model T đã lỗi thời và đề xuất đầu tư một phần khoản lợi nhuận khổng lồ của công ty để làm việc trên mẫu xe mới, tất cả tựa như giọt nước làm tràn ly. Ford ép Couzens phải ra đi năm 1917.

Ford Motor Company vẫn luôn tăng trưởng hưng thịnh tận cho đến ngày Couzens từ chức. Không có Couzens, Henry Ford phải đảm đương mọi chức năng quản lý tối cao mà công ty đòi hỏi. Ford quên rằng ông thuộc về đâu và không thuộc về đâu. Ford Motor Company sa vào đà suy thoái dài hạn chỉ một vài tháng ngắn ngủi sau đó. Henry Ford bám lấy Model T trong đúng mười năm tiếp theo tới khi không ai thèm mua mẫu xe này nữa. Ba mươi năm sau ngày Couzens ra đi, Henry Ford già yếu để lại cho chàng Henry Ford II trẻ tuổi, cháu nội của ông, một đống đổ nát không hơn không kém.

Lời khuyên từ bên ngoài

Khi đưa ra một quyết định ảnh hưởng đến tương lai của cả bản thân lẫn doanh nghiệp như thế này, nhà sáng lập, người khởi nghiệp sẽ rất cần những lời khuyên độc lập, khách quan từ người ngoài.

Doanh nghiệp triển vọng đang tăng trưởng có thể không cần một ban quản trị chính thức. Hơn nữa, sự tư vấn mà nhà sáng lập cần, thì thành viên trong ban quản trị thường không phải là những người thích hợp để cung cấp. Nhà sáng lập cần ai đó thách thức anh ta về cả đòi hỏi của tổ chức lẫn thế mạnh của bản thân dưới một góc nhìn khách quan nhất có thể. Người này đặt câu hỏi cho nhà sáng lập, thảo luận câu trả lời với anh. Người đó không ngừng nhắc nhở anh rằng đòi hỏi mang tính sống còn của tổ chức chỉ được thỏa mãn bằng cách xây dựng tính tập trung vào thị trường, cung cấp tầm nhìn tài chính, và tạo ra một ban quản lý tối cao. Một người như vậy ít khi nào nằm ngay trong tổ chức.

Trên đây là đòi hỏi cuối cùng mà quản lý khởi nghiệp đặt ra đối với doanh nghiệp triển vọng. Doanh nghiệp triển vọng nào áp dụng thành công quản lý khởi nghiệp vào trong chính sách, tập tục của nó sẽ trở thành một doanh nghiệp lành mạnh quy mô lớn.

Có quá nhiều doanh nghiệp triển vọng, đặc biệt là doanh nghiệp triển vọng công nghệ cao, xem nhẹ hoặc thậm chí khinh thường tất cả các luận điểm đã được đề cập trong chương này. Họ tranh luận, những kỹ thuật này cấu thành nên "quản lý", mà chúng tôi thì lại là "người khởi nghiệp". Đây là một thái độ vô trách nhiệm không hơn không kém. Nếu không có luật pháp thì sẽ không có tự do. Một xã hội tự do không luật pháp sẽ nhanh chóng rơi vào trạng thoái hỗn loạn để rồi kết thúc bằng một chính thể chuyên chế. Chính vì doanh nghiệp triển vọng vẫn cần duy trì, phát huy tinh thần khởi nghiệp ngay cả khi đã thành công cho nên người khởi nghiệp phải xây dựng tầm nhìn và kỷ luật từ lúc nó còn thơ ấu. Trên hết, nó đòi hỏi người khởi nghiệp phải có trách nhiệm – đây cũng là điều mà phần cuối chương này muốn đưa ra.

Còn nhiều thứ để nói về doanh nghiệp triển vọng, chẳng hạn làm thế nào để huy động vốn, tuyển dụng, marketing sản phẩm… nhưng chúng đã được phân tích thỏa đáng trong một số ấn phẩm sẵn có. Trọng tâm của chương này là nhận diện, thảo luận một vài chính sách khá đơn giản nhưng lại tác động trực tiếp đến sự sinh tồn và khả năng thành công của mọi tổ chức mới, dù là doanh nghiệp hay dịch vụ công, từ "công nghệ cao", "công nghệ thấp", đến "ngoài công nghệ", dù nhà sáng lập là đàn ông, một người phụ nữ, hay một nhóm, dù nó muốn làm doanh nghiệp nhỏ hay muốn trở thành một "IBM thứ hai".

III. CHIẾN LƯỢC KHỞI NGHIỆP

Khởi nghiệp đòi hỏi quản lý khởi nghiệp và chiến lược khởi nghiệp. Nếu như quản lý khởi nghiệp là các chính sách, thói quen bên trong tổ chức, thì chiến lược khởi nghiệp lại bao gồm các chính sách, thói quen bên ngoài thị trường.

16. Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng

Chiến lược kinh doanh đang là chủ đề được bàn tán hết sức sôi nổi trong thời gian gần đây với tưởng chừng như vô vàn sách báo viết về nó. Thế nhưng tôi chưa bắt gặp bất cứ tài liệu nào thảo luận chiến lược khởi nghiệp. Đây thực sự là một mảng tối quan trọng và rất khác biệt.

Có bốn chiến lược đặc biệt mang tính khởi nghiệp:

- Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng;
- Đánh vào chỗ yếu của đối phương;
- Độc chiếm khe hở thị trường;
- Thay đổi đặc tính kinh tế của sản phẩm, thị trường, hoặc toàn ngành.

Bốn chiến lược kể trên không loại trừ nhau. Trên thực tế, người khởi nghiệp thường kết hợp nhiều nhân tố từ hai đến ba chiến lược cơ bản để cấu thành nên chiến lược của riêng mình. Chúng thậm chí còn không hoàn toàn sai khác nhau. Chẳng hạn cùng một chiến lược đó, ta gọi là "đánh vào chỗ yếu của đối phương" cũng được mà xếp vào hạng "độc chiếm khe hở thị trường" cũng không sai. Tuy nhiên, mỗi chiến lược này đều đòi hỏi các điều kiện tiên quyết riêng, không lẫn với ba chiến lược còn lại. Mỗi chiến lược đều chỉ phù hợp với một số kiểu đổi mới nhất định. Mỗi chiến lược đều đòi hỏi hành vi, cung cách ứng xử riêng từ phía người khởi nghiệp. Cuối cùng, mỗi chiến lược đều có những hạn chế và rủi ro riêng.

I. Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng

Khi được hỏi bí quyết gì đã giúp ông liên tục thắng trận như vậy, một tướng kỵ binh thuộc quân đội liên bang miền Nam nước Mỹ (Confederate States Army, CS Army) trong cuộc Nội chiến Mỹ tiết lộ: "*kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*." Ở chiến lược này, người khởi nghiệp nhắm vào cương vị lãnh đạo trong một thị trường hoặc ngành công nghiệp mới nào đó. Muốn làm *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng,* người khởi nghiệp không nhất thiết phải bành trướng lên thành doanh nghiệp lớn. Mặc dù đó có lẽ là mục tiêu lâu dài nhưng ngay lúc này người khởi nghiệp sẽ chỉ chuyên tâm vào việc chiếm lĩnh một vị trí lãnh đạo vĩnh viễn.

Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng thường được nhiều người cho là chiến lược khởi nghiệp xuất sắc nhất. Thật vậy, nếu nhìn vào các sách phổ biến viết cho người khởi nghiệp, người ta sẽ dễ dàng đi đến kết luận, *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* chính là chiến lược khởi nghiệp duy nhất. Và hẳn rất nhiều người khởi nghiệp, đặc biệt là người khởi nghiệp công nghệ cao, cũng chia sẻ quan điểm này.

Đành rằng số người khởi nghiệp lựa chọn chiến lược này không thiếu nhưng đây không phải là chiến lược khởi nghiệp vượt trội như người ta vẫn nghĩ. Ngược lại, *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* có tỷ lệ rủi ro cao nhất, khả năng thành công thấp nhất. Nó tuyệt nhiên không biết tha thứ. Nó trừng phạt mọi sai lầm và không trao cho ai cơ hội thứ hai.

Tuy nhiên, nếu triển khai thành công, *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* sẽ mang lại phần thưởng vô cùng lớn. Dưới đây là một số ví dụ cho thấy những đặc điểm và đòi hỏi của chiến lược này.

Trong nhiều năm liền, Hoffmann-LaRoche ở Basel, Thụy Sĩ, luôn là doanh nghiệp dược phẩm lớn nhất thế giới, đồng thời là doanh nghiệp dược phẩm sinh lời cao nhất hành tinh này. Thế nhưng nguồn gốc của nó lại khá khiêm tốn. Giữa thập niên 1920, Hoffmann-LaRoche còn là một công ty nhỏ chuyên sản xuất dệt nhuộm, từng ngày đấu tranh cho sự sinh tồn của mình. Thế rồi nó quyết định đặt cược vào một số vitamin mới, được phát hiện tại thời điểm mà giới khoa học còn chưa chấp nhận sự tồn tại của chúng. Hoffmann-LaRoche tiến hành mua lại bằng sáng chế cho các vitamin này, dù sao thì cũng chẳng có ai muốn chúng. Nó còn tuyển những người đã có công phát hiện từ Trường đại học Zurich, trả cho họ vài lần mức lương họ có thể hy vọng ở vị trí giáo sư. Quả thật, ngành này chưa bao giờ trả lương cho ai cao đến thế. Cuối cùng, nó rót toàn bộ cả vốn tự có lẫn vốn đi vay vào khâu sản xuất và marketing các vitamin mới này.

Sáu mươi năm sau, rất lâu sau khi tất cả bằng sáng chế các vitamin đó hết hiệu lực, Hoffmann-LaRoche đã chiếm lĩnh tới gần một nửa thị trường vitamin thế giới, thu về hàng tỷ đô-la mỗi năm. Và nó sử dụng chiến lược *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* không chỉ một lần. Trong thập niên 1930 khi hầu hết nhà khoa học còn cho rằng các loại thuốc cơ thể không hiệu quả đối với bệnh nhiễm trùng, một mình nó mạnh dạn nhảy vào thuốc sunfamit. Giữa thập niên 1950, nó lại thách thức cộng đồng khoa học một lần nữa với việc đầu tư mạnh vào Librium và Valim, hai loại thuốc an thần làm dịu cơ bắp.

Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng cũng là chiến lược ưa thích của DuPont. Trải qua suốt 15 năm nghiên cứu vất vả, cuối cùng thì DuPont cũng đã phát triển nên sợi tổng hợp thực sự đầu tiên trên thế giới, nylon. Sau đó DuPont tập trung điên cuồng vào nylon. Nó xây hết nhà máy lớn này đến nhà máy lớn khác. Từ một kẻ chưa bao giờ nhúng tay vào quảng cáo đối với hàng tiêu dùng, giờ đây nó đang bỏ tiền ra để quảng cáo hàng loạt. Kết quả là DuPont cho ra đời ngành nhựa như chúng ta thấy ngày nay.

Tôi thừa nhận nhân vật chính trong hai ví dụ kể trên đều là doanh nghiệp lớn (tuy Hoffmann-LaRoche vẫn còn rất nhỏ khi bắt đầu áp dụng chiến lược). Dưới đây là một số dẫn chứng cho thấy người ta có thể khởi nghiệp chỉ bằng ba thứ: hai bàn tay trắng và chiến lược *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*.

Không có nhiều thứ để nói về tính khoa học trong máy xử lý văn bản. Nó đơn thuần chỉ là sự kết hợp của ba công cụ sẵn có: một chiếc máy đánh chữ, một màn hình hiển thị, và một máy vi tính sơ đẳng. Thế nhưng đổi mới này của tiến sĩ An Wang đã thay đổi vĩnh viễn cung cách làm việc của nhân viên văn phòng. Với máy xử lý văn bản, An Wang bắt đầu khởi nghiệp, nhưng ông phải khởi nghiệp trong cô độc. Lý lịch của ông hoàn toàn là một tờ giấy trắng và trợ giúp tài chính thì vô cùng hạn chế. Bất chất tất cả, An Wang vẫn thể hiện rõ mục tiêu tạo ra hẳn một ngành công nghiệp mới và dự định thay đổi vĩnh viễn công việc văn phòng. Đến nay Wang Laboratories đã trở thành một tập đoàn siêu lớn.

Với việc phát minh ra máy vi tính Apple từ trong gara để xe, ngay từ đầu hai kỹ sư trẻ Steve Jobs và Steve Wozniak đã nhắm vào việc tạo ra một thị trường mới rồi thống trị nó, bất chấp cả nguồn lực tài chính rất khan hiếm lẫn kinh nghiệm kinh doanh còn hạn chế của mình.

Không phải lúc nào người sử dụng *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* cũng muốn phát triển công ty của mình lên thành doanh nghiệp lớn. Miễn sao anh này tập trung vào việc chiếm lĩnh thị trường thì công ty của anh ta có thể có quy mô thế nào cũng được. Có vẻ như 3M ở thành phố Saint Paul bang Minnesota cố ý không nhắm nỗ lực đổi mới của mình vào bành trướng hóa. Tương tự với nhà cung cấp dụng cụ chăm sóc sức khỏe và vệ sinh Johnson & Johnson. Cả hai đều là những người đổi mới đầy sáng tạo và rất thành công. Cả hai đều hướng đổi mới của họ vào một doanh nghiệp cỡ vừa thay vì một gã khổng lồ. Nhưng trong mọi trường hợp, họ luôn muốn thống trị thị trường.

Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng không giới hạn trong phạm vi kinh doanh. Khi Wilhelm von Humboldt sáng lập Trường đại học Berlin năm 1809, ông thể hiện mục tiêu làm *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* một cách hết sức rõ ràng. Đó là thời điểm nước Phổ vừa mới thất bại dưới tay Napoleon. Nó đang đứng ngay trên bờ vực của sự chia cắt. Nó sụp đổ cả về chính trị, quân sự, và trên hết, tài chính. Nó khiến người ta nhớ tới hình ảnh thảm hại của Đức sau thất bại Hitler năm 1945. Thế nhưng Humboldt vẫn tiến hành xây dựng trường đại học lớn nhất trong lịch sử các nước phương Tây với quy mô gấp từ ba đến bốn lần tất cả trường đại học hiện hành. Ông tuyển dụng học giả hàng đầu từ mọi bộ môn, bắt đầu bằng triết gia lỗi lạc nhất thời bấy giờ, Georg W. F. Hegel. Ông trả cho các giáo sư gấp tới mười lần mức lương cao nhất họ từng nhận trước đó. Và ông làm như vậy trong giai đoạn mà các học giả hạng nhất còn đang thất nghiệp với việc hàng loạt trường đại học lâu đời và có tiếng lần lượt giải thể sau các cuộc chiến tranh Napoleon.

Thị trấn Rochester bang Minnesota cách xa mọi tụ điểm dân cư và trường y gần nhất. Trong những năm đầu thế kỷ XX, hai anh em bác sĩ phẫu thuật nọ quyết định thành lập một trung tâm y tế ngay tại thị trấn hẻo lánh này. Họ dựa trên một số khái niệm nghiệp vụ y học hoàn toàn mới mẻ và vô cùng dị giáo tại thời điểm đó, đặc biệt là làm việc theo nhóm, ở đó các chuyên gia xuất sắc cùng hợp tác với nhau dưới sự chỉ đạo của nhóm trưởng. Frederick William Taylor, người được coi là cha đẻ của quản lý khoa học, chưa bao giờ gặp anh em nhà Mayo. Nhưng trong lời khai nổi tiếng của ông trước Quốc hội Mỹ năm 1911, Taylor lại tuyên bố hùng hồn, Mayo Clinic là tổ chức duy nhất ông từng biết thể hiện được quản lý khoa học một cách đầy đủ và thành công. Anh em nhà Mayo nhắm vào quyền lãnh đạo ngay từ đầu. Họ thu hút các bác sĩ xuất sắc nhất, lôi kéo, đào tạo những người trẻ tuổi có năng khiếu nhất từ mọi phân nhánh y học. Và họ tập trung vào nhóm bệnh nhân vừa có khả năng, vừa sẵn sàng chi trả những mức phí tổn điều trị được coi là "cắt cổ" lúc bấy giờ.

Hai mươi năm sau, tổ chức từ thiện March of Dimes tiếp tục sử dụng *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* cho công cuộc nghiên cứu nhằm tìm ra giải pháp điều trị bệnh bại liệt. Thay vì thu thập từng mảnh kiến thức mới như mọi nghiên cứu y học trước đó vẫn thường làm, March of Dimes lại muốn hạ gục trọn vẹn căn bệnh hoàn toàn bí ẩn này. Nó lên kế hoạch chi tiết, thiết lập quản lý cẩn thận, chia dự án thành

nhiều khâu nhỏ, rồi phân phối chúng cho số lượng lớn nhà khoa học từ một diện rộng viện nghiên cứu khác nhau. Chưa ai từng tổ chức một "phòng nghiên cứu không vách ngăn" như thế trong quá khứ. Không lâu sau, chính phủ Mỹ áp dụng mô hình của March of Dimes vào các dự án nghiên cứu vĩ đại nhất Chiến tranh Thế giới thứ Hai, bao gồm bom nguyên tử, hệ thống rađa, thiết bị điều khiển tên lửa gần đích, và mười lăm năm sau, "đưa con người lên mặt trăng". Tất cả đều sử dụng *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*.

Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng đòi hỏi một mục tiêu đầy tham vọng. Hoặc là người sử dụng chiến lược dự định tạo ra ngành công nghiệp, thị trường mới, hoặc là anh ta chắc chắn thất bại. Ít nhất thì chúng ta cũng có thể khẳng định, cả Mayo Clinic lẫn March of Dimes đều đặt mục tiêu tạo ra một quy trình khác biệt và độc đáo. Trong chuyến viếng thăm trường đại học Harvard của giám đốc điều hành công ty DuPont, Hamilton Bradshaw, nhằm thuyết phục tiến sĩ Carothers về làm việc cho DuPont, hẳn Bradshaw không nói: "Hãy cùng chúng tôi thành lập ngành công nghiệp nhựa". Cụm từ "ngành công nghiệp nhựa" còn chưa phổ biến cho đến tận thập niên 1950. Tuy nhiên, những gì được tiết lộ trong các tài liệu nội bộ mà DuPont công bố ra bên ngoài lúc bấy giờ đủ để cho thấy, ban quản lý tối cao có đặt mục tiêu tạo ra một ngành công nghiệp mới. Không hẳn là họ tin tưởng tuyệt đối vào Carothers và nghiên cứu của ông. Nhưng họ biết rõ nếu Carothers thành công, họ sẽ cho ra đời một thứ vô cùng to lớn, mới mẻ, vượt ra ngoài phạm vi một sản phẩm đơn lẻ hay thậm chí một dòng sản phẩm chính đơn lẻ. Theo tôi được biết, tiến sĩ Wang không phải là cha đẻ của thuật ngữ "văn phòng tương lai", nhưng trong quảng cáo của mình, ông có nhắc đến một môi trường văn phòng và cung cách làm việc văn phòng hoàn toàn mới. Ngay từ đầu cả DuPont lẫn An Wang đều hướng đến chiếm lĩnh ngành công nghiệp mà họ hy vọng sự đổi mới của mình sẽ tạo ra.

Luận điểm này được thể hiện rõ rệt nhất trong câu chuyện Trường đại học Berlin của Humboldt. Thực ra, Humboldt không có chút hứng thú gì với trường đại học cả. Trường đại học với ông chẳng qua chỉ là phương tiện để xây dựng một trật tự *chính trị* mới mẻ, khác biệt, không giống chế độ quân chủ của thế kỷ XVIII, khác xa chế độ dân chủ của Cách mạng Pháp nơi giai cấp tư sản lên ngôi. Humboldt hướng đến một trật tự chính trị cân bằng hơn. Hệ thống Humboldt cho phép ngành dân chính và quân đội nắm toàn quyền tự trị trên phạm trù nhỏ hẹp của chúng. Ngành dân chính và quân đội ở đây tuyệt đối chuyên nghiệp và phi chính trị, với cơ chế tuyển dụng và thăng chức thuần túy dựa trên năng lực thực tế. Mỗi cá nhân ở hai bộ phận này đảm đương một nhiệm vụ giới hạn nào đó dưới sự giám sát nghiêm ngặt của bộ máy tư pháp chuyên nghiệp và độc lập. Mỗi cá nhân thường là bậc thầy trong nhiệm vụ giới hạn của riêng mình, chẳng thế mà ngày nay chúng ta hay gọi anh ta là nhà kỹ trị. Như vậy, giai cấp tư sản được phép tận hưởng tự do cá nhân trên hai phạm trù: phạm trù đạo đức, văn hóa, và phạm trù kinh tế.

Sau thất bại của chế độ chuyên chế nước Phổ dưới tay Napoleon năm 1806, mọi thế lực có thể cản đường Humboldt lần lượt bị tê liệt, từ nhà vua, quân đội, đến tầng lớp quý tộc. Không bỏ lỡ thời cơ, Humboldt bắt tay vào sáng lập, xây dựng Trường đại học Berlin như một công cụ nhằm cụ thể hóa các khái niệm chính trị trước đó mới chỉ được ông trình bày dưới dạng sách. Trường đại học Berlin tạo ra cơ cấu chính trị kỳ lạ mà người Đức thế kỷ XIX gọi là Nhà nước Hợp pháp. Nhóm công chức và sĩ quan tham mưu ưu tú trong Nhà nước Hợp pháp cấu thành nên hai bộ phận tự trị, tự quản, có đầy đủ quyền hành trên hai phạm trù tương ứng của chúng, chính trị và quân sự. Nhóm người có học ưu tú thì lại cấu thành nên một bộ phận tự trị, tự quản khác, và các trường đại học sẽ đóng vai trò cung cấp không gian văn hóa phù hợp cho họ. Cuối cùng, Nhà nước Hợp pháp tạo điều kiện cho một nền kinh tế tự trị, vận hành một cách gần như hoàn toàn tự do. Cơ cấu này trước hết cải thiện vấn đề đạo đức, văn hóa tại Phổ, sau đó nó nhanh chóng đem lại cho Đức uy thế chính trị, kinh tế hùng mạnh. Từ đây, Đức

không chỉ vươn lên vị trí hàng đầu ở châu Âu mà còn được cả thế giới trầm trồ ngưỡng mộ, đặc biệt là Anh và Mỹ, hai quốc gia học theo mô hình phát triển văn hóa và trí tuệ của nó cho đến tận năm 1890. Humboldt đã tính toán trước tất cả kể từ những ngày tháng đen tối nhất sau chiến tranh. Thật vậy, ông viết rõ mục tiêu của mình trên tờ giới thiệu và hiến chương trường đại học Berlin.

Có lẽ chính vì *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* đòi hỏi người sử dụng phải đặt mục tiêu tạo ra cái gì đó thực sự mới mẻ, thực sự khác biệt, cho nên dân ngoại đạo và người ngoài cuộc tỏ ra hiệu quả với chiến lược này không thua gì dân trong ngành và người trong cuộc. Trên thực tế, dân ngoại đạo và người ngoài cuộc thường làm tốt hơn. Vị chiến lược gia đưa Hoffmann-LaRoche lên đến đỉnh vinh quang vốn không liên quan gì đến hóa học. Người này nguyên là một nhạc sĩ, cháu rể nhà sáng lập. Anh muốn hỗ trợ cho dàn nhạc của mình mà khoản cổ tức nhận được từ phía công ty lại chẳng đáng bao nhiêu. Cho đến tận hôm nay ban lãnh đạo của Hoffmann-LaRoche chưa bao giờ có tên một nhà hóa học nào. Họ luôn là chuyên gia tài chính từng làm việc cho các ngân hàng lớn của Thụy Sĩ. Bản thân Wilhelm von Humboldt là nhà ngoại giao. Ông không hề dính líu gì đến giới học viện và càng không có kinh nghiệm trong lĩnh vực học thuật. Tất cả thành viên trong ban quản lý tối cao tại DuPont đều là dân kinh doanh thay vì nhà hóa học hay nhà nghiên cứu. Đành rằng anh em nhà Mayo được đào tạo để trở thành bác sĩ phẫu thuật nhưng họ lại bị cô lập khỏi các hiểu biết y học thời bấy giờ.

Hiển nhiên người trong cuộc thuần túy vẫn có thể triển khai thành công *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng,* chẳng hạn tiến sĩ Wang, ban lãnh đạo 3M, và hai chàng Steve trẻ tuổi của Apple. Nhưng một người ngoài cuộc thường có lợi thế hơn. Vì anh này không biết những gì mà người trong cuộc đều biết nên anh ta dám thử nghiệm những khả năng mà người trong cuộc cho là không thể.

II

Thật vậy, *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* tựa như một canh bạc "được ăn cả, ngã về không". Chỉ có hai kết thúc cho người sử dụng nó, thành công mỹ mãn hoặc thất bại thảm hại. Và một khi **kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng** đã đi vào hoạt động, sẽ rất khó để điều chỉnh hay sửa đổi kế hoạch ban đầu.

Điều này có nghĩa là người khởi nghiệp nào muốn áp dụng chiến lược này buộc phải suy nghĩ và phân tích hết sức cẩn thận trước khi triển khai. Hình ảnh người khởi nghiệp xuất chúng với một ý tưởng độc đáo muốn nhanh chóng cách mạng hóa ngành công nghiệp mà giới truyền thông và các bộ phim Hollywood vẽ nên sẽ không thành công với chiến lược này. Muốn có dù chỉ một chút cơ hội thành công, người khởi nghiệp phải thiết lập thói quen tìm kiếm và khai thác bảy nguồn gốc đổi mới được thảo luận từ chương 3 đến chương 9.

Kỳ thực Trường đại học Berlin của Humboldt vốn là một đổi mới dựa trên thay đổi nhận thức. Hết Cách mạng Pháp rồi đến các cuộc chiến đẫm máu của Napoleon, giờ đây giai cấp tư sản có học ở Phổ không còn biết tin vào điều gì từ chính trị nữa. Họ chán nản với thực tại, tuyệt vọng với tương lai, và càng không muốn quay trở lại quá khứ. Ngay như nền quân chủ chuyên chế của thế kỷ XVIII cũng đủ để khiến họ cảm thấy kinh hoàng rồi chứ chưa nói gì đến chế độ phong kiến. Cái họ cần là một cơ cấu thông thoáng, phi chính trị, đi đôi với một bộ máy nhà nước công bằng, không quan liêu, dựa trên cùng các quy định luật pháp và giáo dục mà họ tin tưởng. Cần nói thêm rằng toàn bộ giai cấp tư sản có học ở Phổ khi ấy đều là tín đồ của Adam Smith, và *Wealth of Nations* có lẽ là cuốn sách chính trị có số lượng độc giả nhiều nhất, được đánh giá cao nhất thời bấy giờ. Dựa trên pha dịch chuyển nhận thức này, Humboldt mới vạch ra một cơ cấu chính trị mới, lý tưởng hơn, rồi đưa nó vào thực tiễn bằng kế hoạch Trường đại học Berlin.

Đổi mới của An Wang thì lại khai thác một nhu cầu quy trình. Nỗi sợ hãi máy vi tính bao trùm lên giới văn phòng đến khoảng thập niên 1970. Giờ thì nhân viên văn phòng đã trở nên quen thuộc với máy vi tính, ít nhất là trong một số chức năng như tính tiền lương hay kiểm soát tồn kho. Bên cạnh đó, mỗi cơ quan cũng trang bị cho mình vài chiếc máy sao chép tài liệu để sao lưu công văn. Máy xử lý văn bản nhắm vào mắt xích duy nhất còn chưa được tự động hóa, một công đoạn có thể vặt vãnh nhưng lại ám ảnh mọi nhân viên văn phòng: họ cứ phải viết đi viết lại nào là thư từ, bài diễn văn, báo cáo, bản thảo, chỉ để sửa lại một chi tiết nhỏ.

Với việc tận dụng vitamin vào đầu những năm 20, Hoffmann-LaRoche đã khai thác kiến thức mới. Theo nhà triết học khoa học lỗi lạc Thomas Kuhn, mỗi học thuyết khoa học mới sẽ có khoảng thời gian chờ tầm ba mươi năm trước khi nó chính thức được giới khoa học để ý, áp dụng trong công việc hàng ngày. Vì một lý do nào đó, chàng nhạc sĩ trẻ tuổi kiêm chiến lược gia cho Hoffmann-LaRoche có vẻ hiểu rõ điều này từ ba mươi năm trước khi cuốn sách kinh điển của Kuhn ra đời. Anh hiểu rằng một nguyên lý cơ bản mới trong khoa học cho dù có hiển nhiên đến đâu cũng sẽ bị cộng đồng khoa học phủ nhận nếu nó mâu thuẫn với nền tảng kiến thức đương thời. Luôn là như vậy, họ sẽ bàng quan với cái mới suốt một thời gian dài tới khi không thể nào bám trụ nổi với cái cũ nữa. Trong giai đoạn chuyển giao kiến thức này, bất cứ ai chấp nhận nguyên lý mới cũng sẽ có được toàn ngành cho riêng mình.

Người thực hành *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* nhất thiết phải phân tích kỹ cơ hội đổi mới. Nhưng chỉ vậy thôi vẫn chưa đủ. *Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* còn đòi hỏi gắt gao về khả năng tập trung nỗ lực từ phía người đổi mới. Người đổi mới phải đặt ra một mục tiêu hết sức rõ ràng và tổ chức mọi nỗ lực xung quanh nó. Một khi nỗ lực bắt đầu cho thấy kết quả, người đổi mới phải sẵn sàng huy động tài nguyên một cách ồ ạt nhất có thể. Khi vừa mới có trong tay một loại sợi tổng hợp sử dụng được, DuPont không chờ cho đến khi thị trường kịp phản ứng. Nó lập tức xây dựng hàng loạt nhà máy lớn

song song với việc dồn dập tung ra quảng cáo và sản phẩm mẫu trước ngành dệt nói riêng và công chúng nói chung.

Sau khi đổi mới trở thành một hoạt động kinh doanh thành công, công việc chính mới thực sự bắt đầu. Lúc này, *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* lại đòi hỏi người đổi mới phải nỗ lực hơn bao giờ hết để duy trì vị trí lãnh đạo, bằng không, tất cả những gì anh ta vừa làm là tạo ra thị trường cho đối thủ cạnh tranh khai thác. Thậm chí, bây giờ ngân sách cho công tác nghiên cứu của người đổi mới càng phải phình to hơn so với giai đoạn phát triển sản phẩm. Anh ta phải không ngừng tìm kiếm thêm công dụng mới, nhận diện thêm khách hàng mới, lôi kéo họ thử nghiệm sản phẩm. Song song với việc làm này, người đổi mới còn phải tự thay thế sản phẩm, dịch vụ, quy trình của mình trước khi đối thủ cạnh tranh kịp trở tay. Dự án tạo ra sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới bắt đầu sớm lúc nào hay lúc ấy, với khối lượng tài nguyên và mức độ tập trung không thua gì dự án thành công ban đầu.

Cuối cùng, muốn thành công với *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*, chiến lược gia phải thường xuyên cắt giảm giá thành một cách có hệ thống. Nếu anh ta níu giữ mức giá quá cao cho sản phẩm, quy trình của mình, đối thủ cạnh tranh sẽ nhân cơ hội này xâm chiếm thị phần bằng chiến lược *đánh vào chỗ yếu của đối phương*.

Từ việc phát minh ra chất nổ, Alfred Nobel sáng lập nên liên minh Dynamite Cartel, nhà độc quyền tư nhân sống lâu nhất trong lịch sử kinh tế. Dynamite Cartel giữ vững sự độc quyền trên phạm vi toàn cầu cho đến tận Chiến tranh Thế giới thứ Nhất, rất lâu sau khi các bằng sáng chế của Nobel hết hiệu lực. Nó có được thành tựu này nhờ đều đặn cắt giảm giá thành mỗi khi nhu cầu tăng lên từ 10 đến 20%. Tại mỗi thời điểm như vậy, các doanh nghiệp trong liên minh cũng đã giảm được đáng kể chi phí sản xuất. Kết quả là liên minh của Nobel vừa khiến đối thủ cạnh tranh ngần ngại xây thêm nhà máy mới, vừa duy trì khả năng sinh lời cho bản thân. Không phải ngẫu nhiên mà DuPont học theo chính sách này, nó chính là thành viên của Dynamite Cartel tại Mỹ. Nhưng An Wang, Apple, 3M cũng đều áp dụng hệ thống giảm giá tương tự.

III

Trên đây là một số ví dụ triển khai thành công *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*. Với chiến lược này, ai thất bại người đó bốc hơi. Tuy nhiên, chúng ta biết chắc chắn rằng số thất bại nhiều hơn số thành công rất nhiều lần. *Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* chỉ cho người khởi nghiệp một cơ hội duy nhất. Anh ta buộc phải làm đúng từ đầu đến cuối.

Chúng ta nhớ lại câu chuyện cổ của người Thụy Sĩ về chàng Wilhelm Tell. Tên bạo chúa nọ đặt một trái táo lên đầu con trai chàng và ép chàng phải bắn trúng trái táo ngay từ lần thử đầu tiên. Nếu bắn trượt, hoặc Wilhelm Tell sẽ giết chết con trai mình, hoặc bản thân chàng sẽ bị tên bạo chúa ác độc giết chết. Đây chính xác là tình huống mà người sử dụng *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* phải đối mặt.

Trên thực tế, sau tất cả những gì DuPont và 3M đã làm, đáng lẽ chúng vẫn phải chịu thất bại nếu thần may mắn không mỉm cười với mình.

Nylon vốn là một sản phẩm không ai thèm mua. Không có thị trường nào cho sợi tổng hợp trong giai đoạn giữa thập niên 1930. Sợi tổng hợp không thể cạnh tranh về giá cả với bông và tơ nhân tạo, hai loại sợi giá rẻ lúc bấy giờ. Nó thậm chí còn đắt hơn cả lụa. Tuy lụa vốn là một loại sợi xa xỉ nhưng áp lực suy thoái cuối thập niên 1930 đã khiến người Nhật phải bán tống bán tháo nó bằng bất cứ giá nào. Chỉ có Chiến tranh Thế giới thứ Hai mới cứu được nylon. Khi chiến tranh nổ ra, người Nhật đành lòng chấm dứt vụ xuất khẩu lụa. Tới khi họ khởi động lại ngành công nghiệp lụa của mình vào khoảng năm 1950, nylon đã đủ mạnh để cạnh tranh lại rồi. Bấy giờ cả chi phí lẫn giá bán của nylon chỉ bằng một phần so với cuối thập niên 1930. Và chúng ta đã biết 3M may mắn đến thế nào trong vụ bán băng dính trong suốt cho thị trường tiêu dùng.

Thật vậy, *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* mạo hiểm đến nỗi, có hẳn một chiến lược khởi nghiệp (sao chép sáng tạo, xem chương sau) dựa trên giả thiết *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* luôn thất bại nhiều hơn thành công. Nó sẽ thất bại nếu người sử dụng thiếu ý chí. Nó sẽ thất bại nếu nỗ lực của anh này thiếu tập trung. Nó sẽ thất bại nếu anh ta không thể huy động đủ tài nguyên để vươn lên và duy trì vị trí dẫn đầu sau khi đã đổi mới thành công. Không thể phủ nhận thành quả thu được là vô cùng lớn nếu mọi chuyện diễn ra theo đúng kế hoạch. Tuy nhiên mức rủi ro và độ phức tạp thực sự quá cao.

Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng chỉ thích hợp với số ít đổi mới đặc biệt quan trọng, chẳng hạn tạo ra một trật tự chính trị mới như Humboldt đã làm với Trường đại học Berlin, một lĩnh vực mới, liệu pháp trị bệnh, như Hoffmann-LaRoche đã làm với vitamin, hay một quy trình làm việc mới như anh em nhà Mayo đã làm trong ngành y. *Kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* đòi hỏi người khởi nghiệp phải có hiểu biết sâu sắc về các nguồn gốc đổi mới và sự vận động của chúng. Nó đòi hỏi mức độ tập trung tối đa và khối lượng tài nguyên khổng lồ. Quả thật *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* không phải là lựa chọn tốt nhất cho người khởi nghiệp trong phần lớn trường hợp. Hầu hết cơ hội đổi mới đều không đủ thuận lợi để người khởi nghiệp bỏ ra những gì mà chiến lược này yêu cầu.

17. Đánh vào điểm yếu của đối phương

Nói về bí quyết thắng trận trong cuộc Nội chiến Mỹ, một vị tướng khác cũng thuộc quân đội miền Nam lại có cách nghĩ khác. Ông tiết lộ: "Đánh vào điểm yếu của đối phương". Ở đây ông đã gộp chung hai chiến lược khởi nghiệp hoàn toàn khác nhau. Ta có thể gọi chúng lần lượt là *sao chép sáng tạo và dùng nhu thắng cương.*

I. Sao chép sáng tạo

Sao chép sáng tạo thoạt nghe có vẻ đầy mâu thuẫn. Hai từ cấu thành nên thuật ngữ này rõ ràng xung khắc nhau. Sáng tạo tức là tạo ra cái gì đó nguyên bản. Và cho dù bạn có sao chép kiểu gì đi nữa thì sản phẩm cuối cùng mà bạn tạo ra chắc chắn không có tính nguyên bản. Thế nhưng thuật ngữ sao chép sáng tạo lại hoàn toàn phù hợp khi ám chỉ một chiến lược khởi nghiệp. Ở chiến lược này, bạn sử dụng một đổi mới của người khác để khởi nghiệp, nhưng ta nói bạn sáng tạo vì bạn hiểu rõ đổi mới còn hơn cả chủ nhân của nó.

IBM chính là người tiên phong kiêm chuyên gia số một về sao chép sáng tạo. Sao chép sáng tạo giúp Procter & Gamble giành lấy và duy trì vị trí lãnh đạo trong lĩnh vực xà phòng, chất tẩy rửa, đồ trang điểm. Nhờ triển khai thành công sao chép sáng tạo, tập đoàn Hattori của Nhật đã đưa đồng hồ Seiko lên dẫn đầu thị trường đồng hồ thế giới.

Đầu thập niên 1930, IBM xây dựng một cỗ máy tính toán tốc độ cao nhằm phục vụ tính toán cho các nhà thiên văn học tại Trường đại học Columbia ở New York. Vài năm sau, công ty này xây dựng một cỗ máy tính toán khác được thiết kế theo kiểu của máy vi tính nhưng có cùng chức năng tính toán thiên văn học, chỉ khác là cho Harvard. Cuối Chiến tranh Thế giới thứ Hai, IBM cho ra đời một chiếc máy vi tính thực thụ. Đây là cỗ máy đầu tiên sở hữu hai điều kiện tiên quyết của máy vi tính: bộ nhớ và giao diện lập trình. Với tất cả những thành tựu đáng nể đó của IBM, các nhà sử học khoa học vẫn không muốn nhắc đến nó khi thảo luận về chủ đề máy vi tính. Thái độ của họ hoàn toàn có cơ sở. Sau khi kết thúc công cuộc chế tạo dòng 1945, IBM đưa cỗ máy tiên tiến này trưng bày tại phòng triển lãm sản phẩm của hãng ở trung tâm New York. Đó là lần đầu tiên trên thế giới một chiếc máy vi tính được trưng bày trước dân ngoại đạo và thu hút nhiều lượt người xem đến thế. Ấy thế mà không lâu sau, IBM từ bỏ thiết kế của chính mình để chuyển sang sử dụng dòng ENIAC do đối thủ cạnh tranh, Trường đại học Pennsylvania phát triển. Dòng ENIAC phù hợp hơn nhiều cho các ứng dụng kinh doanh như tính bảng lương, chỉ có điều nhóm thiết kế không hề nhận ra điều này. Khi phiên bản ENIAC của IBM ra mắt thị trường năm 1953, nó lập tức thiết lập chuẩn mực mới cho máy tính lớn đa chức năng dùng trong doanh nghiệp.

Trên đây là minh chứng hùng hồn cho chiến lược sao chép sáng tạo. Người khởi nghiệp đợi cho đến khi ai đó đã hoàn tất nhiệm vụ đổi mới rồi. Ít lâu sau, người khởi nghiệp tung ra sản phẩm sao chép nhưng nó bám sát nhu cầu, mong muốn thực tế của khách hàng hơn. Sản phẩm sao chép nhanh chóng thiết lập chuẩn mực mới và vươn lên tiếp quản thị trường.

IBM lại một lần nữa thực hành sao chép sáng tạo với máy tính cá nhân. Đây nguyên là ý tưởng của Apple. Như đã thảo luận trước đó (trong chương 3), nội bộ IBM nhất loạt đồng tình rằng máy tính cá nhân là một sai lầm lớn. Đúng là nó thiếu tính kinh tế, thiếu tính tối ưu, và được bán với cái giá quá đắt thật, nhưng bất chấp tất cả, máy tính cá nhân vẫn thành công. IBM bất ngờ bao nhiêu thì cũng nhanh chân bấy nhiêu trong việc thiết kế một cỗ máy có khả năng thiết lập chuẩn mực mới cho máy tính cá nhân và tiếp quản thị trường này. Thành quả thu được là PC. PC chỉ mất hai năm để trở thành dòng sản phẩm bán chạy nhất thị trường máy tính cá nhân, qua đó giúp IBM lấy đi vị trí dẫn đầu từ tay Apple.

Tương tự với Procter & Gamble trên các thị trường chất tẩy rửa, xà phòng, đồ trang điểm, và thức ăn chế biến sẵn.

Khi chất bán dẫn mới xuất hiện, mọi thành viên của ngành công nghiệp sản xuất đồng hồ đều biết chất bán dẫn có thể được sử dụng để cấp nguồn cho đồng hồ một cách chính xác hơn, đáng tin cậy hơn, với chi phí thấp hơn nhiều so với đồng hồ truyền thống. Người Thụy Sĩ sớm tung ra đồng hồ điện tử chạy bằng thạch anh. Nhưng do đã đầu tư quá nhiều vào quy trình sản xuất đồng hồ truyền thống, họ

quyết định giới thiệu đồng hồ điện tử chạy bằng thạch anh một cách chậm rãi. Họ định giá đồng hồ mới ở mức xa xỉ trong suốt một giai đoạn dài nhằm tránh không để nó cạnh tranh với đồng hồ cũ.

Hattori vẫn luôn là nhà sản xuất đồng hồ truyền thống cho thị trường Nhật. Nhưng ngay sau khi chứng kiến những gì người Thụy Sĩ đã làm được, Hattori lập tức chớp lấy thời cơ bằng sao chép sáng tạo. Hattori phát triển dòng đồng hồ điện tử chạy bằng thạch anh của riêng mình và đưa nó lên làm chuẩn mực mới. Tới khi người Thụy Sĩ tỉnh giấc thì tất cả đã quá muộn. Đồng hồ Seiko của Hattori đã vươn lên thống trị thị trường và gần như hoàn toàn loại bỏ người Thụy Sĩ ra khỏi cuộc chơi.

Giống như *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*, sao chép sáng tạo nhắm vào quyền lãnh đạo toàn ngành hoặc thị trường. Tuy nhiên tỷ lệ rủi ro ở sao chép sáng tạo là thấp hơn nhiều. Tại thời điểm người sao chép sáng tạo bắt đầu vào cuộc, thị trường đã được thiết lập, đổi mới đã được chấp nhận. Quả thật nhu cầu cho đổi mới thường cao hơn khả năng cung cấp của người đổi mới nguyên bản. Không quá khó để xác định xem thị trường mới đang được phân khúc thế nào. Với một chút nghiên cứu thị trường, người sao chép có thể hiểu thêm về cái khách hàng mua, cách thức mua hàng của họ, điều gì tạo nên giá trị cho họ… Mọi nghi ngờ nảy sinh khi người đổi mới nguyên bản xuất hiện, hoặc đến nay đã được lộ rõ, hoặc người sao chép có thể dễ dàng phân tích, học hỏi. IBM và Hattori không cần phải giải thích thêm về máy vi tính và đồng hồ điện tử nữa, Apple và người Thụy Sĩ đã làm chuyện đó giúp trước rồi.

Hiển nhiên không thể loại trừ rủi ro người đổi mới đã làm đúng tất cả ngay từ lần đầu tiên xuất hiện, qua đó đóng cửa thị trường và dập tắt mọi hy vọng sao chép. Chúng ta đã thấy những gì Hoffmann-LaRoche làm được với vitamin, DuPont với nylon, Wang với máy xử lý văn bản. Nhưng số lượng người khởi nghiệp sử dụng sao chép sáng tạo và mức độ thành công của họ cho thấy, có lẽ rủi ro này không quá đáng lo ngại.

Dưới đây là câu chuyện Tylenol, loại thuốc aspirin không phải aspirin. Nó thể hiện cấu tạo, đòi hỏi, cách thức hoạt động của chiến lược sao chép sáng tạo một cách rõ rệt nhất trong số tất cả ví dụ tôi biết.

Chỉ gần đây thôi thuốc giảm đau acetaminophen (loại chất được bán dưới thương hiệu Tylenol ở Mỹ) mới được phép lưu hành tại Mỹ mà không cần có đơn thuốc của bác sĩ. Cũng chỉ gần đây thôi aspirin, một loại thuốc giảm đau lâu đời hơn nhiều, mới được chứng nhận tuyệt đối an toàn, qua đó độc chiếm toàn bộ thị trường thuốc giảm đau. Acetaminophen có hiệu lực giảm đau thấp hơn aspirin. Nhưng do acetaminophen không gây kích thích, không gây đông máu, cho nên nó không hề có tác dụng phụ. Bệnh nhân của một số loại bệnh nhất định, chẳng hạn viêm khớp, có xu hướng sử dụng aspirin quá liều và trong một giai đoạn quá dài. Khi đó aspirin có thể gây ra đau và chảy máu dạ dày.

Khi acetaminophen được phép tự do lưu hành, thương hiệu đầu tiên của nó được trưng bày và quảng cáo như một loại thuốc dành riêng cho những ai phải chịu tác dụng phụ từ aspirin. Thương hiệu này thành công ngoài sức tưởng tượng của các nhà sản xuất. Nhưng chính thành công đó đã mở ra cơ hội cho sao chép sáng tạo. Johnson&Johnson nhận định, nó có thể đưa acetaminophen lên làm thuốc giảm đau chuẩn mực và thu hẹp lại thị trường hiện tại của aspirin, biến aspirin trở thành thuốc giảm đau cho những ai cần đến hiệu ứng kích thích hoặc hiệu ứng đông máu. Ngay từ đầu Tylenol đã được quảng cáo theo cách đó. Sau một hay hai năm, nó thâu tóm toàn bộ thị trường.

Sao chép sáng tạo không khai thác thất bại của người đi tiên phong theo cách người ta vẫn hiểu về thất bại. Ngược lại là đằng khác. Người đi đầu nhất thiết phải thành công thì người sao chép mới có cơ hội. Máy tính cá nhân Apple là một câu chuyện thành công vĩ đại. Tương tự với thương hiệu acetaminophen mà Tylenol đã loại khỏi cuộc chơi. Phải hiểu thất bại ở đây theo nghĩa, người đổi mới nguyên bản không nắm bắt được thành công của chính họ. Thay vì tập trung vào người dùng, hai chàng

kỹ sư trẻ tuổi của Apple lại tập trung vào sản phẩm. Họ cung cấp thêm phần cứng trong khi cái người dùng thực sự cần là chương trình và phần mềm. Trong trường hợp Tylenol, người đổi mới nguyên bản hoàn toàn không nhận ra ý nghĩa thực sự trong thành công của chính mình.

Người sao chép sáng tạo khai thác thành công của người khác. Người sao chép sáng tạo không đổi mới theo cách hiểu thông thường. Anh ta không phát minh ra một sản phẩm hay dịch vụ nào mới. Anh chỉ hoàn thiện và định vị sản phẩm, dịch vụ sẵn có. Sản phẩm, dịch vụ mà người đổi mới nguyên bản tung ra ban đầu còn thiếu một thứ gì đó. Đây có thể là thiếu sót về chức năng. Biết đâu thị trường đang được phân khúc theo cách khác, như vậy người sao chép có thể cung cấp cho mỗi phân khúc một phiên bản phù hợp hơn. Hoặc đôi khi người đi đầu đã nhận diện sai thị trường.

Người sao chép sáng tạo luôn nhìn nhận sản phẩm, dịch vụ dưới góc độ khách hàng. Máy tính cá nhân của IBM hầu như không khác gì máy Apple xét về các đặc trưng kỹ thuật. Nhưng ngay từ đầu nó đã cung cấp cho khách hàng chương trình và phần mềm. Nó sẵn sàng từ bỏ truyền thống bấy lâu nay khi hung hăng tận dụng mọi kênh phân phối có thể, bao gồm siêu thị điện máy, một số hãng bán lẻ lớn như Sears, Roebuck, cửa hàng bán lẻ của chính mình… Nó nỗ lực hết mình sao cho khách hàng có thể dễ dàng tìm mua và sử dụng sản phẩm. Đó mới chính là đổi mới đã đem lại thị trường máy tính cá nhân cho IBM chứ không phải đặc trưng phần cứng nào hết.

Như vậy sao chép sáng tạo bắt đầu với thị trường thay vì sản phẩm, với người tiêu dùng thay vì nhà sản xuất. Sao chép sáng tạo vừa tập trung vào thị trường vừa định hướng theo thị trường.

Các ví dụ kể trên cho thấy chiến lược sao chép sáng tạo đòi hỏi:

Một thị trường đang tăng trưởng nhanh chóng. Người sao chép không thành công bằng cách lấy đi khách hàng từ tay người đầu tiên tung ra sản phẩm, dịch vụ mới. Thay vào đó, người sao chép khai thác các thị trường mà người đi đầu thiết lập nhưng chưa phục vụ thỏa đáng. Sao chép sáng tạo luôn thỏa mãn một nhu cầu sẵn có chứ nó không tự mình tạo ra nhu cầu mới.

Sao chép sáng tạo có hai rủi ro bổ trợ lẫn nhau. Trước hết là nguy cơ người khởi nghiệp hiểu sai trào lưu, qua đó cung cấp một phiên bản sao chép mà thị trường không mong muốn. Và trong nỗ lực gia tăng khả năng sao chép thành công, người khởi nghiệp lại có xu hướng phân tán sự tập trung bằng đa dạng hóa.

Bản thân chuyên gia sao chép sáng tạo xuất sắc nhất thế giới IBM còn mắc phải sai lầm kể trên. Hiện nó đã sao chép thành công mọi sản phẩm cốt lõi trong lĩnh vực tự động hóa văn phòng. Tuy nhiên do bắt nguồn từ sao chép cho nên các sản phẩm của nó quá ô hợp và không thực sự tương thích với nhau. Rất khó để cấu thành nên một văn phòng tích hợp tự động hóa từ các mảnh ghép lủng củng của IBM. Nếu để mất vị trí lãnh đạo trên thị trường văn phòng tự động hóa chỉ vì không thể cung cấp nổi một giải pháp tích hợp, hẳn IBM phải tiếc nuối lắm. Mọi dự báo đều chỉ ra rằng thị trường này sẽ ngày càng lớn mạnh hơn trong tương lai.

Sao chép sáng tạo thường tỏ ra đặc biệt hiệu quả trong khu vực công nghệ cao. Nguyên nhân vô cùng đơn giản. Người đổi mới công nghệ cao có xu hướng tập trung vào công nghệ, sản phẩm, thay vì thị trường, và thường thỏa mãn không đúng nhu cầu do chính mình tạo ra. Tuy nhiên như thuốc giảm đau Tylenol hay đồng hồ Seiko đã chứng minh, không chỉ có người đổi mới công nghệ cao mới phạm phải sai lầm này.

Với mục tiêu đầy tham vọng là tiếp quản thị trường, sao chép sáng tạo phù hợp nhất khi áp dụng cho một sản phẩm, quy trình, dịch vụ lớn nào đó, chẳng hạn máy tính cá nhân, đồng hồ, thuốc giảm đau. Tuy nhiên đòi hỏi về quy mô thị trường của sao chép sáng tạo vẫn dễ chịu hơn *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng*. Đồng thời sao chép sáng tạo cũng ít rủi ro hơn. Tới khi người sao chép sáng tạo vào cuộc,

người khác đã tạo ra thị trường và nhu cầu cho anh ta rồi. Để bù đắp cho tỷ lệ rủi ro thấp, sao chép sáng tạo lại đòi hỏi gắt gao về độ nhạy bén, tính linh hoạt, và sự sẵn sàng chấp nhận phán quyết của thị trường. Trên hết, nó đòi hỏi người khởi nghiệp phải lao động cật lực và nỗ lực không biết mệt mỏi.

II. Dùng nhu thắng cương

Ngay sau khi Bell Labs phát minh ra bóng bán dẫn năm 1947, bóng bán dẫn lập tức được kỳ vọng là sẽ sớm thay thế đèn chân không, đặc biệt trong các mặt hàng điện dân dụng như máy phát thanh hay máy vô tuyến truyền hình. Tất cả mọi người đều biết như vậy, nhưng chẳng ai làm gì với thực tế này. Khi ấy các hãng sản xuất điện dân dụng hàng đầu thế giới đều ở Mỹ. Sau khi nghiên cứu xong xuôi bóng bán dẫn, họ tuyên bố, hiện bóng bán dẫn còn chưa sẵn sàng và quá trình chuyển hóa sẽ phải chờ đến khoảng năm 1970. Lúc bấy giờ Sony vẫn còn chưa có chút tiếng tăm nào bên ngoài phạm vi nước Nhật, thậm chí không nằm trong ngành điện dân dụng. Thế rồi một ngày kia, Akio Morita, chủ tịch của Sony, đọc một bài báo viết về bóng bán dẫn. Ít lâu sau, ông bay đến Mỹ và mang về một tờ giấy phép kinh doanh bóng bán dẫn từ Bell Labs chỉ với vẻn vẹn 25 nghìn đô-la. Hai năm sau, Sony tung ra máy phát thanh bán dẫn xách tay đầu tiên trên thế giới. Nó nặng chưa bằng 1/5 và được bán với giá thấp hơn 1/3 so với máy phát thanh làm bằng đèn chân không tương ứng trên thị trường. Ba năm sau, Sony có trong tay thị trường máy phát thanh rẻ tiền ở Mỹ. Năm năm sau, người Nhật thống trị thị trường máy phát thanh toàn cầu.

Trên đây là một ví dụ kinh điển về thái độ phủ nhận thành công bất ngờ. Người Mỹ bác bỏ bóng bán dẫn vì người phát minh ra nó không phải là hai nhà lãnh đạo ngành điện và điện tử, RCA và GE. Họ đã để cho lòng kiêu hãnh che mờ lý trí. Họ quá tự hào về những chiếc máy phát thanh Super Heterodyne kỳ diệu, biểu trưng cho tay nghề khéo léo của người thợ thủ công, đến nỗi bóng bán dẫn toát lên vẻ giả tạo và xấu xí trong mắt họ.

Nhưng thắng lợi của Sony không phải là chủ đề chính. Chúng ta nên giải thích thế nào về chuyện người Nhật có thể thoải mái lặp đi lặp lại chiến lược này mà vẫn luôn thành công? Hết máy phát thanh rồi đến máy vô tuyến truyền hình, đồng hồ điện tử, máy tính cầm tay, người Nhật luôn khiến người Mỹ phải bất ngờ. Người Nhật cứ thế nhảy vào thị trường máy sao chụp tài liệu và lấy đi thị phần từ tay Xerox như chỗ không người. Quả thật người Nhật đã thành công hết lần này đến lần khác khi thực hành *dùng nhu thắng cương* trước người Mỹ.

MCI và Sprint chia nhau một mảng lớn trên thị trường điện thoại đường dài bằng cách khai thác cơ chế định giá của Bell Telephone System (xem chương 6). ROLM lợi dụng chính sách của Bell để mang về cho mình thị trường tổng đài nội bộ. Với việc thành lập một ngân hàng tiêu dùng ở Đức mang tên *Familienbank* (Ngân hàng gia đình), Citibank chỉ mất vẻn vẹn vài năm để thống trị nền tài chính tiêu dùng nước này.

Không phải các ngân hàng Đức không biết rằng giờ đây người tiêu dùng trung bình đã có được sức mua, qua đó nảy sinh nhu cầu cho dịch vụ ngân hàng. Họ biết. Họ có chủ động cung cấp một số dịch vụ ngân hàng cho người tiêu dùng. Nhưng trong thâm tâm không hoan nghênh nhóm khách hàng này. Họ cảm thấy người tiêu dùng không tương xứng với tầm vóc uy nghi của một ngân hàng lớn. Ngân hàng lớn được sinh ra là để phục vụ doanh nghiệp và nhà đầu tư có tầm cỡ kia. Nếu người tiêu dùng muốn lập tài khoản, họ nên tìm đến ngân hàng tiết kiệm bưu điện. Và mặc cho những lời quảng cáo mùi mẫn, các ngân hàng Đức tỏ rõ thái độ coi thường khi tiếp cận người tiêu dùng.

Đây chính là khe hở cho Citibank khai thác. *Familienbank* không phục vụ đối tượng khách hàng nào ngoài người dùng cá nhân. Nó thiết kế các dịch vụ đặc biệt phù hợp với người tiêu dùng và tạo điều kiện thuận lợi nhất để họ làm việc với ngân hàng. *Familienbank* vươn lên chiếm lĩnh hoạt động ngân hàng tiêu dùng chỉ trong tầm năm năm. Và nó làm điều này ở một quốc gia mà tại mỗi ngã tư ta đều có thể tìm thấy chi nhánh của một ngân hàng trong nước nào đó.

Tất cả bọn họ, từ người Nhật, MCI, ROLM, đến Citibank, đều thực hành dùng nhu thắng cương.

Dùng nhu thắng cương có tỷ lệ rủi ro thấp nhất và khả năng thành công cao nhất trong mọi chiến lược khởi nghiệp, đặc biệt nếu chỉ xét các chiến lược nhắm vào quyền lãnh đạo ngành hoặc thị trường.

Người có tiền án luôn phạm tội theo cùng một kiểu, dù là mở két hay đột nhập vào nhà người khác. Hắn luôn để lại một dấu vết nào đó, dấu vết này rất riêng biệt và mang tính cá thể, tựa như dấu vân tay vậy. Hắn sẽ không thay đổi dấu vết của mình kể cả có bị cảnh sát tóm đến bao nhiêu lần đi nữa.

Không chỉ những tên tội phạm mới ngoan cố không chịu thay đổi thói quen. Tất cả chúng ta đều như vậy. Doanh nghiệp và ngành công nghiệp cũng không ngoại lệ. Các hãng sản xuất Mỹ đã bám lấy một số thói quen khiến cho người Nhật tiếp quản thị trường hết lần này đến lần khác.

Khi bị cảnh sát tóm, tên tội phạm ít khi nào thừa nhận chính thói quen của hắn đã làm hại mình. Hắn sẽ viện đủ mọi loại lý do để có thể tiếp tục duy trì thói quen cũ. Tương tự với doanh nghiệp. Phần lớn hãng sản xuất đồ điện tử Mỹ vin vào chi phí lao động thấp ở Nhật nhằm giải thích cho thất bại của mình. Số ít chịu đối diện với thực tại, chẳng hạn RCA và Magnavoc trên thị trường ti vi, đã cho ra đời các sản phẩm có khả năng cạnh tranh được với người Nhật không chỉ về giá thành mà còn cả về chất lượng. Hiển nhiên số ít hãng sản xuất này vẫn phải trả theo khung lương ở Mỹ và chịu sự chi phối của công đoàn nước này. Theo các ngân hàng Đức, Citibank thành công vì nó chấp nhận quá nhiều rủi ro mà bình thường chẳng ai lại liều lĩnh như vậy. Trên thực tế *Familienbank* có tổn thất nợ khó đòi thấp hơn và không hề nới lỏng điều kiện cho vay. Các ngân hàng Đức biết thế nhưng vẫn khăng khăng viện lấy cái cớ ban đầu. Đặc điểm tâm lý này giải thích tại sao chiến lược dùng nhu thắng cương có thể được tái sử dụng nhiều lần.

Có năm thói quen xấu khá phổ biến tạo tiền đề phép người thực hành dùng nhu thắng cương qua mặt các doanh nghiệp đang tạm dẫn đầu một ngành công nghiệp hoặc thị trường nào đó.

1. Thứ nhất là thói tự phụ. Khi doanh nghiệp đứng đủ lâu ở vị trí dẫn đầu, nó thường tin tưởng thái quá vào phán quyết của mình. Nó sẵn sàng đi đến kết luận bác bỏ đổi mới mà không cần trải qua phân tích kỹ lưỡng. Đó là những gì đã xảy ra với các hãng sản xuất điện tử Mỹ và bóng bán dẫn.

2. Thứ hai là khuynh hướng "hớt váng sữa" thị trường. Tức là, chỉ tập trung vào phân khúc thị trường sinh lời cao nhất.

Thói quen này đã điểm yếu lớn nhất của Xerox. Xerox tập trung vào lớp người dùng béo bở. Nếu bạn đặt hàng máy sao tài liệu theo số lượng lớn hoặc mua một dòng máy xa xỉ chất lượng cao nào đó, bạn sẽ được Xerox quan tâm săn đón. Bằng không, Xerox vẫn bán cho bạn, nhưng nó sẽ không cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng nào hết. Lâu ngày, các phân khúc thị trường sinh lời thấp hơn trở nên bất mãn với Xerox và mở rộng cánh cửa đón chào người Nhật nhảy vào bằng sao chép sáng tạo.

Chiến lược hớt váng sữa thị trường vi phạm các nguyên tắc cơ bản trong quản lý và kinh tế. Luôn là như vậy, ai hớt váng sữa, kẻ đó sẽ đánh mất thị phần.

Xerox đã ngủ quên trong chiến thắng. Đành rằng thành tựu của nó đáng ngưỡng mộ thật, nhưng doanh nghiệp không được trả tiền cho những gì chúng làm trong quá khứ. Doanh nghiệp nào có thói quen hưởng thụ luôn hấp dẫn người thực hành dùng nhu thắng cương.

3. Thói quen thứ ba còn nguy hiểm hơn: định nghĩa sai chất lượng. Chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ không được tính bằng nỗ lực của doanh nghiệp mà bằng số tiền khách hàng sẵn sàng bỏ ra. Doanh nghiệp có xu hướng tự cho rằng sản phẩm của mình có chất lượng cao khi nó tốn quá nhiều chi phí sản xuất. Đây đơn thuần chỉ là sự bất tài. Khách hàng trả tiền để mua cái gì đó có ích đối với họ, đem lại giá trị cho họ. Tất cả những thứ còn lại đều không cấu thành nên chất lượng.

Phải mất ba mươi năm nỗ lực, các hãng sản xuất đồ điện tử ở Mỹ trong thập niên 1950 mới tạo ra

được những chiếc máy phát thanh làm bằng đèn chân không phức tạp, to lớn, đắt đỏ. Máy phát thanh làm bằng đèn chân không đòi hỏi người thợ thủ công phải thật khéo tay, trong khi máy phát thanh bán dẫn quá đơn giản, chỉ cần mấy công nhân đứng dây chuyền là đủ. Điều đó khiến họ cảm thấy sản phẩm của mình rõ ràng chất lượng cao hơn nhiều so với máy phát thanh bán dẫn. Thế nhưng dưới góc độ người tiêu dùng, máy phát thanh bán dẫn có chất lượng ưu việt hơn hẳn. Nó nhẹ hơn nhiều nên họ có thể mang theo đi picnic. Nó chẳng mấy khi hỏng hóc. Nó lại còn rẻ hơn nữa. Và xét về phạm vi phủ sóng cũng như độ trung thực, nó sớm qua mặt chiếc Super Heterodyne vĩ đại nhất tại thời điểm đó với mười sáu đèn chân không.

4. Thói quen thứ tư liên quan mật thiết đến cả "hớt váng sữa" lẫn "chất lượng". Doanh nghiệp có thói quen này ảo tưởng rằng nâng giá sản phẩm sẽ đem lại biên lợi nhuận cao hơn.

Suốt hai trăm năm kể từ thời của J.B. Say ở Pháp, David Ricardo ở Anh trong những năm đầu thế kỷ XIX, các nhà kinh tế học đã biết, con đường duy nhất để một doanh nghiệp không độc quyền thu được biên lợi nhuận cao hơn là thông qua giảm chi phí. Thủ thuật nâng giá để gia tăng biên lợi nhuận luôn là thất sách. Nó mời gọi đối thủ cạnh tranh. Số lợi nhuận mới dôi ra của doanh nghiệp chẳng khác nào một khoản trợ cấp đối với bất cứ ai muốn nhân cơ hội này tiếp quản thị trường.

Ảo tưởng về biên lợi nhuận cao hơn từ thủ thuật nâng giá sản phẩm dường như là căn bệnh chung của các doanh nghiệp đầu ngành.

5. Cuối cùng là thói quen tối đa hóa thay vì tối ưu hóa. Khi thị trường phình to và có dấu hiệu phân mảnh, phản ứng tiêu biểu của người đổi mới nguyên bản là cố gắng thỏa mãn mọi khách hàng bằng cùng một sản phẩm, dịch vụ nào đó.

Ta hình dung nhà sản xuất nọ vừa mới tung ra công cụ phân tích mới cho phép kiểm tra phản ứng hóa học. Đầu tiên thị trường của nó khá eo hẹp, giới hạn trong phòng thí nghiệm công nghiệp. Nhưng dần dần trường đại học, viện nghiên cứu, bệnh viện cũng bắt đầu có hứng thú với sản phẩm. Rắc rối ở chỗ, đòi hỏi của các đối tượng khách hàng này không hoàn toàn giống nhau. Thấy thế, nhà sản xuất liền tích hợp chức năng này để thỏa mãn khách hàng này, chức năng kia để thỏa mãn khách hàng kia… cho đến khi công cụ đơn giản ban đầu trở nên phức tạp, khó sử dụng, khó bảo dưỡng, và được bán với giá thành đắt hơn nhiều. Nhà sản xuất đã tối đa hóa cái mà công cụ có thể làm được để rồi cuối cùng không ai muốn mua nó nữa. Luôn là như vậy, khi bạn dự định thỏa mãn tất cả mọi người, bạn sẽ chẳng thỏa mãn được ai. Thế nhưng nhà sản xuất vẫn rất tự hào về thành quả của mình. Thật vậy, trong tờ quảng cáo công cụ, anh ta liệt kê cả thảy sáu mươi tư chức năng khác nhau.

Nhà sản xuất lập tức trở thành nạn nhân của dùng nhu thắng cương. Người khởi nghiệp nhảy vào bằng một công cụ được thiết kế dành riêng cho giới bệnh viện. Nó không có bất cứ chức năng nào các bác sĩ không cần đến hàng ngày, nhưng tất cả những gì họ mong muốn, đều được cung cấp với hiệu suất vượt trội so với công cụ đa công dụng của nhà sản xuất ban đầu. Thừa thắng xông lên, người khởi nghiệp lại tung ra một mẫu khác cho phòng thí nghiệm công nghiệp, một mẫu nữa cho phòng nghiên cứu chính phủ, rồi sau đó đến trường đại học… Và thế là ngoảnh đi ngoảnh lại, người khởi nghiệp đã lấy đi toàn bộ thị trường bằng cách thỏa mãn từng phân khúc một thông qua các công cụ tối ưu hóa thay vì tối đa hóa.

Trong công cuộc cạnh tranh với Xerox, trước hết người Nhật tung ra phiên bản máy sao tài liệu được thiết kế riêng cho văn phòng nhỏ, dù là của nha sĩ, bác sĩ, hay hiệu trưởng trường học đều phù hợp. Những chức năng Xerox tự hào nhất như tốc độ sao tài liệu và chất lượng của bản sao, người Nhật cố ý né tránh. Người Nhật hiểu rằng, văn phòng nhỏ cần đơn giản chỉ là một chiếc máy sao tài liệu giá rẻ chạy được. Thiết lập xong chỗ đứng của mình trong đối tượng khác hàng là văn phòng nhỏ,

người Nhật tiếp tục phục vụ các nhóm khách hàng khác bằng chiến thuật y hệt.

Tương tự, mới đầu Sony cũng chỉ tập trung vào thị trường máy phát thanh cầm tay rẻ tiền với phạm vi phủ sóng thấp. Một khi có được vị thế ở đây rồi, Sony mới lan sang các phân khúc thị trường còn lại.

Dùng nhu thắng cương nhắm vào chiếm đóng một cứ điểm nào đó trên thị trường nơi nhà lãnh đạo hiện hành không hề chống cự hoặc chống cự một cách yếu ớt. Các ngân hàng Đức đã không mảy may quan tâm khi Citibank bước vào và thành lập *Familienbank*. Đến lúc người khởi nghiệp chiếm đóng thành công cứ điểm, anh này đã có trong tay tương đối thị phần kèm theo một dòng doanh thu đáng kể. Đây là bàn đạp để anh ta mở rộng sang các cứ điểm khác, và chẳng mấy chốc, người khởi nghiệp đã có trong tay toàn bộ thị trường. Với mỗi cứ điểm, chiến thuật chiếm đóng của người khởi nghiệp hoàn toàn giống nhau. Anh ta thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ hướng đến một phân khúc thị trường nhất định và tối ưu hóa cho phân khúc đó. Riêng về khoản này, nhà lãnh đạo hiện hành không thể so được với người khởi nghiệp. Thông thường nhà lãnh đạo hiện hành chỉ tỉnh ngộ khi kẻ mới vào đã tiếp quản vị trí dẫn đầu và giành lấy quyền thống trị thị trường.

Có ba tình huống đặc biệt thích hợp cho người khởi nghiệp khai thác bằng chiến lược dùng nhu thắng cương.

Trước hết là tình huống rất phổ biến khi nhà lãnh đạo hiện hành từ chối phản ứng trước thành công bất ngờ hoặc thất bại bất ngờ. Đây là trường hợp của Sony và ngành điện dân dụng Mỹ.

Ở tình huống thứ hai, người đổi mới nguyên bản ngủ quên trong chiến thắng khi công nghệ mình tung ra tăng trưởng quá nhanh. Lúc này người đổi mới nguyên bản cư xử cứ như thể mình đã là một nhà độc quyền. Anh lợi dụng vị trí lãnh đạo để hớt váng sữa thị trường và tăng giá sản phẩm. Đây là trường hợp của Xerox. Hoặc Xerox không biết, hoặc nó không chịu thừa nhận một thực tế đã được chứng minh: doanh nghiệp chỉ có thể duy trì vị trí lãnh đạo bằng cách cư xử như một "nhà độc quyền rộng lượng".

Nhà độc quyền rộng lượng liên tục giảm giá thành sản phẩm song song với việc tự thay thế sản phẩm của chính mình trước khi đối thủ cạnh tranh có khả năng làm điều tương tự. Chính sách độc quyền rộng lượng được thể hiện rõ rệt nhất ở DuPont và Bell Telephone System. Bất cứ khi nào doanh nghiệp lợi dụng vị trí lãnh đạo để gia tăng biên lợi nhuận bằng cách tăng giá thành thay vì giảm chi phí, nó sẽ trở thành nạn nhân ưa thích của chiến lược dùng nhu thắng cương.

Tương tự, nhà lãnh đạo nào cố gắng tối đa hóa thay vì tối ưu hóa trong một thị trường mới đang tăng trưởng nhanh cũng sẽ rơi vào tầm ngắm của dùng nhu thắng cương.

Cuối cùng là tình huống cấu trúc ngành, cấu trúc thị trường đang nằm trong pha chuyển đổi. Đây là trường hợp *Familienbank* và ngành tài chính tiêu dùng. Giai đoạn kinh tế Đức phồn vinh trong hai thập niên 1950 và 1960, người tiêu dùng bình thường khi trước kia chỉ có nhu cầu mở tài khoản tiết kiệm hoặc biên bản thế chấp truyền thống thì nay bỗng chốc trở thành khách hàng cho đủ mọi loại dịch vụ tài chính phức tạp hơn. Nhưng các ngân hàng Đức từ chối thực tế này và tiếp tục bám lấy thị trường cũ.

Dùng nhu thắng cương luôn tập trung vào thị trường, định hướng theo thị trường mặc dù điểm khởi đầu có thể là công nghệ. Tại thời điểm Nhật Bản chỉ vừa mới nổi lên sau sự tàn phá của Chiến tranh Thế giới thứ Hai, Akio Morita đã hồ hởi bay ngay đến Mỹ để mua giấy phép kinh doanh bóng bán dẫn vì ông biết rõ có một phân khúc thị trường nơi giải pháp hiện hành chưa phục vụ thỏa đáng. Đó là phân khúc thị trường của những người trẻ tuổi với túi tiền hạn chế nhưng vẫn mong muốn sở hữu một chiếc máy phát thanh có phạm vi phủ sóng tương đối xa và chất lượng âm thanh tương đối tốt.

Chính nhờ MCI và Sprint nhận ra có một số lượng lớn doanh nghiệp quy mô nhỏ muốn sử dụng dịch vụ điện thoại đường dài nên mới tiến hành mua giải pháp bán buôn của Bell để phân phối lại dưới dạng bán lẻ. Sau khi thiết lập được chỗ đứng vững chắc trên phân khúc này, họ lập tức bước ra ngoài và chạy theo cả lớp khách hàng rất lớn và rất nhỏ.

Muốn sử dụng dùng nhu thắng cương, trước hết người khởi nghiệp phải phân tích kỹ cấu trúc ngành. Ai là các nhà sản xuất, nhà cung cấp hàng đầu? Chúng có thói quen và chính sách như thế nào? Sau đó người khởi nghiệp nhìn vào thị trường và cố gắng chọn ra một cứ điểm thích hợp để chiếm đóng.

Dùng nhu thắng cương đòi hỏi người khởi nghiệp phải đổi mới nguyên bản ở một góc độ nào đó. Thường thì chỉ bán lại sản phẩm, dịch vụ giống hệt với mức giá thấp hơn thôi chưa đủ. Khi ROLM tung ra tổng đài nội bộ của riêng nó nhằm cạnh tranh với AT&T, nó đã cung cấp thêm một số tính năng mới được thiết kế xung quanh máy vi tính cỡ nhỏ. Bản thân AT&T cũng đã thiết kế các tính năng tương tự nhưng lại không kiên trì thúc đẩy chúng như ROLM. Khi Citibank bước chân lên thị trường tài chính Đức, nó đưa vào Familienbank một số dịch vụ đổi mới mà khi đó các ngân hàng Đức không cung cấp cho người gửi tiền cỡ nhỏ, chẳng hạn chi phiếu du lịch hay tư vấn thuế.

Nói cách khác người khởi nghiệp không thể chỉ bắt chước nhà lãnh đạo hiện hành rồi cạnh tranh bằng giá cả. Anh ta buộc phải tạo sự khác biệt.

Giống như *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* và sao chép sáng tạo, dùng nhu thắng cương nhắm vào vị trí lãnh đạo và cuối cùng là quyền thống trị. Nhưng người thực hành dùng nhu thắng cương không bao giờ trực tiếp đối đầu với nhà lãnh đạo hiện hành. Anh ta đánh vào điểm yếu của đối phương.

18. Độc chiếm khe hở thị trường

Trong khi cả ba chiến lược khởi nghiệp được thảo luận cho tới thời điểm này, từ *kẻ đầu tiên là kẻ chiến thắng* đến *sao chép sáng tạo* và *dùng nhu thắng cương*, đều nhắm vào quyền lãnh đạo và thống trị ngành hoặc thị trường, thì độc chiếm khe hở lại tập trung vào quyền kiểm soát. Người độc chiếm khe hở thiết lập độc quyền trên một khu vực nhỏ nào đó. Trong khi cả ba chiến lược trước đó đều là các chiến lược cạnh tranh, thì độc chiếm khe hở lại ban thưởng cho người thực hành khả năng miễn dịch trước cạnh tranh. Và trong khi bất cứ ai áp dụng thành công kẻ đầu tiên là *kẻ chiến thắng, sao chép sáng tạo, dùng nhu thắng cương*, đều sẽ trở thành doanh nghiệp lớn hoặc ít nhất là có tên tuổi dù muốn hay không, thì người áp dụng thành công độc chiếm khe hở lại được phép tận hưởng thành quả trong yên tĩnh. Thật vậy, ở các chiến lược thành công nhất của độc chiếm khe hở, mục tiêu chủ đạo chính là người thực hành phải làm sao đó để trở nên kín đáo đến nỗi, bất chấp tính thiết yếu của sản phẩm, vẫn chẳng ai có ý định cạnh tranh với anh ta.

Có ba kiểu khe hở khác nhau. Mỗi chiến lược trong số này đều có đòi hỏi, hạn chế, và rủi ro của riêng mình.

- Chiến lược trạm thu thuế;
- Chiến lược kỹ năng chuyên biệt;
- Chiến lược thị trường chuyên biệt.

I. Trạm thu thuế

Trạm thu thuế là chiến lược Alcon sử dụng để khai thác cơ hội đổi mới mở ra từ yếu tố mâu thuẫn (xem chương 4). Alcon phát triển một loại chất enzim có khả năng loại bỏ mắt xích duy nhất trong ca phẫu thuật đục thủy tinh thể còn chưa hòa hợp với nhịp điệu và tính logic chung của quy trình. Khi Alcon mua bằng sáng chế cho chất enzim rồi tung ra thị trường, ta nói Alcon vừa mới thiết lập một trạm thu thuế trên ca phẫu thuật đục thủy tinh thể. Giờ thì bất cứ bác sĩ nào muốn thực hiện ca phẫu thuật này cũng đều phải nộp thuế cho Alcon. Họ không thể làm việc mà không có nó. Bất chấp Alcon bán một thìa enzim của nó với giá nào thì số tiền đó vẫn chẳng đáng là bao so với tổng chi phí của mỗi ca phẫu thuật. Tôi ngờ rằng các bác sĩ phẫu thuật và bệnh viện thậm chí còn không thèm hỏi giá của loại enzim kể trên. Tuy nhiên, tổng doanh số toàn cầu cho enzim của Alcon chỉ đạt khoảng 50 triệu đô-la mỗi năm cho nên không ai muốn bỏ nỗ lực ra để phát triển một sản phẩm cạnh tranh. Sẽ không có thêm một ca phẫu thuật mắt mới trên thế giới chỉ vì ai đó cung cấp một chất enzim thay thế với mức giá rẻ hơn.

Bằng việc phát triển thành công thiết bị bảo vệ giếng dầu khỏi rò rỉ cách đây năm hay sáu mươi năm về trước, doanh nghiệp cỡ vừa nọ thiết lập một trạm thu thuế tương tự trong suốt nhiều năm liền. Chi phí khoan mỗi chiếc giếng dầu có thể lên đến hàng triệu đô-la và chỉ một vụ rò rỉ thôi cũng sẽ phá hủy toàn bộ giếng dầu cùng toàn bộ số tiền đầu tư cho nó. Do đó bất chấp thiết bị chống rò rỉ được bán với giá thế nào, nó vẫn là một khoản bảo hiểm quá nhỏ so với bản thân chiếc giếng. Một lần nữa, tổng giá trị thị trường không đủ để hấp dẫn đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Chi phí cho mỗi thiết bị bảo vệ cùng lắm chỉ bằng 1% tổng chi phí của một chiếc giếng dầu sâu. Sẽ không ai khoan thêm giếng dầu chỉ vì anh nhảy vào và bán thiết bị chống rò rỉ với giá thấp hơn. Anh chỉ có thể giảm giá mà không hề kích cầu.

Hãy nói về Dewey & Almy, nay đã là một thành viên của tập đoàn W. R. Grace. Trong thập niên 1930, công ty này cho ra đời một hợp chất dùng để bịt kín đồ hộp. Chất bịt kín là một thành phần không thể thiếu của đồ hộp. Chỉ một vụ chết vì ngộ độc thôi cũng đã quá đủ để hủy hoại cả cơ nghiệp của hãng đóng gói thực phẩm rồi. Do đó một hợp chất bịt kín đồ hộp có khả năng bảo vệ thức ăn trong hộp không bị ôi thiu luôn rẻ mạt bất chấp nó được bán với giá nào. Chi phí bịt kín – cùng lắm là nửa xu – quá nhỏ bé so với chi phí cả hộp và rủi ro ôi thiu. Quan trọng là tính hiệu quả chứ không phải giá thành. Tổng giá trị thị trường lần này có thể cao hơn so với enzim của Alcon hay thiết bị chống rò rỉ cho giếng dầu nhưng vẫn chưa đủ lớn để thu hút cạnh tranh. Sẽ không ai đóng thêm hộp chỉ vì giá bịt kín đồ hộp thuyên giảm.

Trạm thu thuế là tình huống ưa thích nhất của mọi doanh nghiệp xét trên nhiều khía cạnh. Duy chỉ có điều chiến lược trạm thu thuế đặt ra những đòi hỏi cực kỳ nghiêm ngặt. Sản phẩm thu thuế phải tuyệt đối thiết yếu đối với một quy trình nào đó. Rủi ro khi không nộp thuế – rủi ro làm hỏng mắt bệnh nhân, rủi ro phá hủy giếng dầu, rủi ro ôi thiu thức ăn trong hộp – phải lớn vô hạn so với tiền thuế. Thị trường phải thật nhỏ sao cho bất cứ ai đặt chân đến trước đều ngay lập tức làm nó bão hòa. Thị trường còn phải thật kín đáo để không hấp dẫn đối thủ cạnh tranh nhảy vào tiếp quản.

Có thể thấy số doanh nghiệp thiết lập được trạm thu thuế không nhiều. Thông thường chúng chỉ xuất hiện khi có yếu tố mâu thuẫn (xem chương 4). Alcon khai thác yếu tố mâu thuẫn trong nhịp điệu và tính logic của một quy trình. Còn trong trường hợp của thiết bị chống rò rỉ hay hợp chất bịt kín đồ hộp, các doanh nghiệp tương ứng đã tận dụng thực tế kinh tế mâu thuẫn giữa chi phí khi xảy ra sự cố và chi phí bảo hiểm không để xảy ra sự cố.

Trạm thu thuế cũng có những hạn chế và rủi ro nghiêm trọng. Về cơ bản, trạm thu thuế đem lại dòng

doanh thu bất biến. Doanh nghiệp dựng nên trạm thu thuế không có cách nào để thúc đẩy hay thậm chí kiểm soát hoạt động kinh doanh của mình. Nhu cầu cho sản phẩm đánh thuế không hề liên quan đến tiền thuế hay chất lượng sản phẩm. Nó chỉ chịu sự chi phối của quy trình mẹ.

Alcon có quyền đặt ra giả thiết bệnh đục thủy tinh thể không liên quan đến mọi biến động kinh tế, dù phồn vinh hay suy thoái. Về phía hãng sản xuất thiết bị chống rò rỉ, nó đã phải vất vả rót thêm rất nhiều tiền để xây thêm nhà máy mới khi người ta đua nhau khoan thêm giếng trong năm 1973, và một lần nữa sau cơn hoảng loạn dầu mỏ năm 1979. Nó biết phồn vinh sẽ không kéo dài và khoản đầu tư sẽ không quay trở lại nhưng quả thật nó không còn cách nào khác. Không xây thêm nhà máy có nghĩa là đánh mất thị trường vĩnh viễn. Khi cơn bùng nổ dầu mỏ sụp đổ vài năm sau đó khiến số giếng mới khoan giảm đi 80% chỉ trong vòng mười hai tháng, nó cũng chỉ biết bất lực đứng nhìn số đơn đặt hàng cho thiết bị khoan giếng giảm theo.

Thời điểm doanh nghiệp xây xong trạm thu thuế cũng là lúc nó đã trưởng thành. Nó bị cuốn theo nhịp điệu tăng trưởng của người dùng cuối. Họ phát đạt, nó phát đạt. Họ suy yếu, nó suy yếu. Và doanh nghiệp có thể phá sản chỉ sau một đêm nếu ai đó cung cấp được giải pháp có khả năng thay thế sản phẩm thu thuế. Dewey & Almy tuyệt vọng hoàn toàn khi một số chất liệu làm hộp mới xuất hiện như thủy tinh, giấy, nhựa, và đồng thời người ta cũng phát hiện ra các phương pháp bảo quản thức ăn khác như đông lạnh hay bức xạ.

Người thiết lập trạm thu thuế không được phép thả sức khai thác vị thế độc quyền. Trạm thu thuế của anh ta không được phép bóc lột và hành hạ khách qua đường. Nếu để điều đó xảy ra, họ sẽ dần chuyển sang tuyến đường khác. Tuyến mới có thể gồ ghề, khó đi hơn nhưng ít ra họ cũng không phải trả mức giá cắt cổ và chịu thái độ phục vụ khó ưa của trạm thu thuế trên tuyến cũ.

Dewey & Almy là một chiến lược gia trạm thu thuế mẫu mực với bốn mươi năm độc quyền thành công. Nó đem lại cho người dùng dịch vụ kỹ thuật tận tình, đặc biệt đối với thế giới thứ ba. Nó liên tục thiết kế giải pháp đóng hộp mới và còn tung ra cỗ máy bịt kín đồ hộp để người sử dụng kết hợp với hợp chất bịt kín của nó. Song song với việc làm này, nó vẫn không ngừng nâng cấp hợp chất.

Đối thủ cạnh tranh gần như không thể đánh đổ được trạm thu thuế mà người đổi mới xây nên. Đổi lại, người đổi mới nguyên bản chỉ có khả năng kiểm soát hoạt động kinh doanh của mình trong một phạm vi nhỏ hẹp. Alcon cố gắng vượt qua hạn chế này bằng đa dạng hóa. Nó cung cấp thêm hàng loạt sản phẩm tiêu dùng cho mắt: nước mắt nhân tạo, chất lỏng sát trùng, thuốc nhỏ mắt không gây dị ứng… Cuối cùng Alcon được bán cho một công ty đa quốc gia hàng đầu về sản phẩm tiêu dùng, Nestlé của Thụy Sĩ, với số tiền rất lớn. Theo hiểu biết của tôi, Alcon là chiến lược gia trạm thu thuế duy nhất thành công bên ngoài thị trường ban đầu. Thế nhưng chúng ta vẫn không hề biết Alcon rốt cuộc có thực sự sinh lời trên các sản phẩm đa dạng hóa hay không.

II. Kỹ năng đặc biệt

Bất cứ ai cũng có thể hô to các thương hiệu ô tô lớn nhất thế giới nhưng ít ai đọc được tên của dù chỉ một nhà cung cấp hệ thống điện tử và chiếu sáng cho chúng. Ấy thế mà số hệ thống kiểu này ít hơn nhiều so với số dòng xe: ở Mỹ, ta có nhóm Delco của GM; ở Đức, ta có Robert Bosch; ở Anh, ta có Lucas… Hầu như không ai ngoài nội bộ thị trường ô tô biết rằng chỉ một doanh nghiệp duy nhất, A. O. Smith của Milkwaukee, đã làm khung cho tất cả những chiếc xe chạy trên đường phố Mỹ trong suốt nhiều thập kỷ vừa qua. Tương tự với Bendix, hãng sản xuất phanh cho toàn bộ ngành công nghiệp ô tô Mỹ.

Tuổi thọ của chúng ngang hàng với bản thân ngành công nghiệp ô tô. Quả thật chúng chiếm lấy vị trí kiểm soát ngay từ khi toàn ngành còn ở giai đoạn sơ khai, rất lâu trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Robert Bosch nguyên là bạn của hai người Đức đi tiên phong trong lĩnh vực sản xuất ô tô, Carl Benz và Gottfried Daimler. Ông khởi xướng doanh nghiệp của mình tận từ thập niên 1880.

Ngay sau khi giành được vị trí kiểm soát trên khe hở do kỹ năng chuyên biệt của mình tạo ra, những công ty này có thể dễ dàng duy trì nó. Không giống như người thiết lập trạm thu thuế, khe hở dành cho họ khá lớn trong khi vẫn độc nhất vô nhị. Họ làm được điều này nhờ phát triển kỹ năng tay nghề cao từ rất sớm. Chính AO Smith là người đầu tiên phát triển cơ cấu tự động hóa trong sản xuất khung xe không lâu sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Hệ thống điện tử mà Bosch thiết kế cho chiếc Mercedes vào khoảng năm 1911 tiên tiến đến nỗi ngay cả các dòng xe xa xỉ cũng muốn có nó tới tận sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Delco ở thành phố Dayton bang Ohio phát minh ra bộ đề điện trước khi gia nhập vào GM khoảng trước năm 1914. Điểm chung của các công ty này là họ đều sở hữu các kỹ năng hết sức chuyên biệt và thật không dễ để bất cứ ai nhảy vào thách thức.

Chiến lược kỹ năng chuyên biệt không giới hạn trong sản xuất. Thỏa ước đổi hàng vốn là thành quả đổi mới của một vài doanh nghiệp buôn bán tư nhân, phần lớn ở thành phố Vienna nước Áo. Các doanh nghiệp lấy hàng từ một nước đang phát triển, chẳng hạn thuốc lá Bulgaria hay máy bơm nước tưới cây Brazil, để trả cho đầu máy hơi nước, máy móc, dược phẩm từ một nước phát triển. Và những cuốn sách hướng dẫn du lịch chúng ta sử dụng ngày nay đều được gọi theo tên của một người Đức dám nghĩ dám làm, Baedeker.

Các ví dụ trên cho thấy chọn thời điểm là nhân tố tối quan trọng trong việc độc chiếm một khe hở kỹ năng chuyên biệt. Chiến lược gia buộc phải tiến hành độc chiếm ngay từ lúc một ngành công nghiệp, tập quán, thị trường, trào lưu nào đó mới ra đời. Karl Baedeker lập tức xuất bản cuốn sách hướng dẫn du lịch của mình khi ông trông thấy những con tàu thủy đầu tiên trên sông Rhine mở ra ngành du lịch cho giai cấp trung lưu năm 1828. Ông đã thâu tóm hầu như toàn bộ thị trường sách hướng dẫn du lịch cho tới khi Chiến tranh Thế giới thứ Nhất nổ ra khiến tất cả sách báo từ Đức đều không được chấp nhận tại phương Tây. Các nhà chuyển đổi hàng hóa ở Vienna bắt đầu vào khoảng 1960 khi thỏa ước đổi hàng mới chỉ là một hoạt động ngoại lệ, chủ yếu giới hạn trong phạm vi các nước nhỏ thuộc Liên bang Xô Viết. Khi ngoại tệ mạnh trở nên cực kỳ khan hiếm trong toàn bộ hệ thống thế giới thứ ba mười năm sau đó, thì họ đã trở thành chuyên gia trên kỹ năng chuyên biệt của mình rồi.

Chiến lược kỹ năng chuyên biệt luôn đòi hỏi đổi mới nguyên bản. Trước khi Baedeker vào cuộc, sách hướng dẫn du lịch chỉ xoay quanh khung cảnh văn hóa như nhà thờ hay danh lam thắng cảnh. Muốn biết các chi tiết thực tế hơn như khách sạn, bảng giá taxi, nên đưa bao nhiêu tiền boa, nhà quý tộc người Anh buộc phải hỏi người hướng dẫn viên du lịch. Nhưng giai cấp trung lưu hẳn không muốn thuê hướng dẫn viên du lịch. Đây chính là cơ hội cho Baedeker. Một khi ông đã thu thập đủ mọi thông tin cần thiết và tìm hiểu cách thể hiện nó sao cho khoa học nhất (định dạng này vẫn còn sử dụng tới tận

ngày nay), thì không ai còn muốn lặp lại tất cả những nỗ lực này chỉ để cạnh tranh với ông.

Khi một tiến bộ mới xuất hiện, khe hở kỹ năng chuyên biệt luôn đem lại cơ hội hiếm có. Suốt nhiều năm liền chỉ có hai doanh nghiệp duy nhất ở Mỹ làm cánh quạt máy bay. Họ đều khởi nghiệp từ trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất.

Ít khi người khởi nghiệp tìm thấy khe hở kỹ năng chuyên biệt một cách tình cờ. Trong mọi trường hợp, nó xuất phát từ việc kiểm tra có hệ thống cơ hội đổi mới. Người khởi nghiệp luôn chủ động nhận diện nơi anh ta có thể phát triển kỹ năng chuyên biệt để rồi từ đó giành vị trí kiểm soát. Phải mất nhiều năm nghiên cứu lĩnh vực máy móc tự động, Robert Bosch mới định vị được doanh nghiệp của mình trên một khu vực nó có thể vươn lên dẫn đầu. Suốt nhiều năm liền Hamilton Propeller luôn là hãng sản xuất cánh quạt máy bay hàng đầu Mỹ và nó có được thành tựu này nhờ quá trình tìm kiếm có hệ thống của nhà sáng lập ngay từ những ngày đầu tiên máy bay xuất hiện. Phải trải qua nhiều thử nghiệm cung cấp dịch vụ cho người du lịch, Baedeker mới quyết định viết nên cuốn sách hướng dẫn làm nên tên tuổi của ông.

Chiến lược kỹ năng chuyên biệt có ba đòi hỏi cơ bản.

Thứ nhất, người khởi nghiệp phải hành động trong thời kỳ đầu của một ngành công nghiệp, thị trường, trào lưu nào đó. Chỉ khi ấy người khởi nghiệp mới có cơ hội tìm kiếm kỹ năng chuyên biệt và có đủ thời gian để rèn luyện nó.

Thứ hai, kỹ năng chuyên biệt này phải độc nhất vô nhị. Tất cả những người đi tiên phong trong ngành công nghiệp ô tô đều là kỹ sư cơ khí. Họ hiểu rõ về máy móc, kim loại, động cơ, nhưng nói đến điện thì họ lại là những kẻ ngoại đạo. Sách hướng dẫn du lịch của Baekeder đòi hỏi một nhóm nhân viên liên tục thu thập thông tin chi tiết ngay tại các tụ điểm du lịch. Điều này hoàn toàn nằm ngoài phạm vi hoạt động của các nhà xuất bản cùng thời với Baekeder. Thỏa ước đổi hàng không phải là buôn bán thông thường và lại càng khác xa nghiệp vụ ngân hàng.

Người sở hữu khe hở kỹ năng chuyên biệt thường không cần lo lắng về nguy cơ cạnh tranh từ khách hàng và nhà cung cấp. Cả hai đều không muốn dính líu đến một thứ quá xa lạ đối với họ.

Thứ ba, ngay cả sau khi độc chiếm thành công khe hở kỹ năng chuyên biệt rồi, doanh nghiệp vẫn phải không ngừng rèn luyện kỹ năng. Nó phải luôn đi trước thời đại. Thật vậy, nó cần tự biến mình trở nên lỗi thời. Trong những ngày đầu, các hãng sản xuất ô tô thường xuyên phàn nàn rằng Delco và Bosch cứ liên tục cho ra đời những hệ thống chiếu sáng hiện đại quá mức cần thiết. Họ cảm thấy khách hàng chưa cần, chưa muốn, và chưa sẵn sàng trả tiền cho những hệ thống chiếu sáng tân tiến đến vậy. Thậm chí họ còn không biết phải lắp ráp mấy hệ thống mới này thế nào.

Bên cạnh những lợi thế có một không hai, chiến lược kỹ năng chuyên biệt cũng phải chịu một số hạn chế nghiêm trọng.

Thứ nhất, chủ sở hữu khe hở kỹ năng chuyên biệt thường bị giới hạn về tầm nhìn. Để duy trì vị trí kiểm soát tối thượng, anh không cho phép mình nhìn sang cả bên phải lẫn bên trái. Anh luôn nhìn thẳng vào lĩnh vực chuyên biệt của mình. Mới đầu điện tử máy bay còn chưa khác là mấy so với điện tử ô tô. Ấy thế mà tất cả các hãng điện tử ô tô – Delco, Bosch, Lucas – đều không thể tận dụng được thị trường điện tử máy bay. Họ thậm chí còn không biết đến sự tồn tại của lĩnh vực mới này.

Thứ hai, chủ sở hữu khe hở kỹ năng chuyên biệt thường lệ thuộc nghiêm trọng vào sản phẩm, dịch vụ mẹ. Chuyện khách hàng không hề hay biết về các doanh nghiệp điện tử ô tô vừa đem lại sức mạnh vừa là điểm yếu của nó. Khi ngành công nghiệp ô tô Anh suy yếu, Lucas không tránh khỏi hoảng loạn. A.O. Smith phát đạt nhờ sản xuất khung xe cho đến khi cơn khủng hoảng năng lượng diễn ra khiến các hãng sản xuất ô tô Mỹ chuyển sang loại xe không cần khung. Xe không khung đắt hơn nhiều xe có khung

nhưng chúng nhẹ hơn, do đó tốn ít nhiên liệu hơn. Trước thực trạng này, A.O. Smith chỉ biết đứng nhìn.

Cuối cùng, hiểm họa lớn nhất đối với chủ sở hữu khe hở kỹ năng chuyên biệt là có thể kỹ năng ấy một ngày kia sẽ không còn chuyên biệt nữa.

Khe hở mà các nhà chuyển đổi hàng hóa người Vienne hiện đang sở hữu vốn thuộc về nhóm nhà giao dịch ngoại hối của thập niên 1920 và 1930, phần lớn trong số đó là người Thụy Sĩ. Tại thời điểm đó giới chủ ngân hàng hầu hết đều lớn lên trước Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Họ tin rằng tiền tệ luôn ổn định. Khi tiền tệ tỏ ra không ổn định, khi một số đồng tiền đột nhiên bị phong tỏa, khi tiền tệ có một tỷ giá hối đoái khác nhau cho mỗi mục đích khác nhau, cùng nhiều thứ quái dị nữa, giới chủ ngân hàng thực sự chán nán với tiền tệ. Họ không thể mừng hơn khi các chuyên gia tiền tệ đến từ Thụy Sĩ sẵn sàng làm giúp họ phần việc này. Và thế là một số lượng nhỏ nhà giao dịch ngoại hối người Thụy Sĩ lúc bấy giờ có trong tay một khe hở kỹ năng chuyên biệt sinh lời rất cao. Tuy nhiên sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, cùng với sự bành trướng hung hãn của mậu dịch thế giới, giao dịch ngoại hối dần dần trở thành chuyện thường tình. Cho đến ngày nay tất cả ngân hàng tại các trung tâm tiền tệ trọng yếu đều có chuyên gia giao dịch ngoại hối của riêng mình.

Như vậy, khe hở kỹ năng chuyên biệt cũng bị giới hạn ở cả quy mô lẫn thời lượng như hai khe hở còn lại. Chủ sở hữu khe hở kỹ năng chuyên biệt sẽ khó có thể thích nghi với thay đổi dù nhỏ nhất từ môi trường bên ngoài. Nhưng xét trong những giới hạn này, chiếm giữ khe hở kỹ năng chuyên biệt là một tình huống vô cùng thuận lợi đối với người khởi nghiệp. Thậm chí nó có lẽ là chiến lược phù hợp nhất khi một công nghệ, ngành công nghiệp, thị trường mới xuất hiện và đang nhanh chóng mở rộng. Giờ đây ta khó có thể tìm thấy hãng sản xuất ô tô nào của năm 1920. Ấy thế mà tất cả các hãng sản xuất hệ thống điện tử và chiếu sáng vẫn còn tồn tại cho đến tận hôm nay. Một khi chiếm cứ và duy trì thành công khe hở kỹ năng chuyên biệt, người khởi nghiệp không cần phải lo lắng về vấn đề cạnh tranh. Không người mua ô tô nào quan tâm đến chuyện ai làm ra đèn pha, ai chế tạo ra phanh. Một khi người ta đã đánh đồng cái tên "Baedeker" với "sách hướng dẫn du lịch", sẽ không ai tham gia vào thị trường sách hướng dẫn du lịch nữa, ít nhất là tới lúc cấu trúc ngành hoặc cấu trúc thị trường thay đổi nghiêm trọng.

Thật vậy, trong một công nghệ, ngành công nghiệp, thị trường mới, khe hở kỹ năng chuyên biệt chính là chiến lược có tỷ lệ tối ưu giữa cơ hội trên rủi ro thất bại.

III. Thị trường chuyên biệt

Trong khi khe hở kỹ năng chuyên biệt xuất phát từ một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó, khe hở thị trường chuyên biệt lại được xây dựng xung quanh kiến thức chuyên sâu về một thị trường nhất định. Ngoài điểm này ra thì chúng khá giống nhau.

Hầu hết lò nướng bánh tự động cho bánh cookie và bánh bích quy trong các nước châu Âu đều do hai doanh nghiệp cỡ vừa cung cấp, một ở miền bắc nước Anh, một ở Đan Mạch. Về cơ bản, hai đại lý du lịch ra đời sớm nhất, Thomas Cook tại châu Âu và American Express tại Mỹ, đã cùng nhau độc quyền thị trường séc du lịch trong suốt nhiều thập kỷ.

Theo tôi được biết, lò nướng bánh không phải là cái gì đó quá phức tạp hay đòi hỏi kỹ thuật quá cao. Có đến hàng tá doanh nghiệp có thể làm ra chúng với chất lượng không thua gì hai doanh nghiệp cỡ vừa kể trên. Nhưng chỉ duy nhất hai doanh nghiệp này hiểu rõ mọi ngóc ngách của thị trường. Họ biết tất cả người làm bánh và tất cả người làm bánh đều biết họ. Tổng giá trị thị trường không đủ hấp dẫn để lôi kéo người ta nhảy vào cạnh tranh, ít nhất là chừng nào chúng vẫn còn thỏa mãn khách hàng. Tương tự, séc du lịch sinh lời rất cao cho đến tận giai đoạn bùng nổ ngành du lịch sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Nhà phát hành séc du lịch, ở đây là Cook hoặc American Express, có quyền sử dụng tiền và giữ lấy lãi suất tới khi người mua quy đổi tờ séc thành tiền mặt, đôi khi là hàng tháng trời. Nhưng tổng giá trị thị trường vẫn không đủ lớn mà séc du lịch lại đòi hỏi một tổ chức toàn cầu để làm dịch vụ cho người du lịch. Một lần nữa, sẽ không ai muốn cạnh tranh với hai nhà độc quyền hiện hành.

Chiến lược gia tìm thấy thị trường chuyên biệt bằng cách nhìn vào một tiến bộ mới và đặt câu hỏi, tiến bộ này liệu có tạo ra khe hở nào không, và chúng ta phải làm gì để độc chiếm khe hở đó? Séc du lịch hẳn không phải một đổi mới vĩ đại nào hết. Nó đơn thuần chỉ là một bức thư tín dụng không hơn không kém. Người ta đã phát minh ra nó từ hàng trăm năm nay rồi. Nhưng séc du lịch cung cấp mệnh giá chuẩn, đầu tiên chỉ áp dụng cho khách hàng của Cook và American Express, sau đó cho toàn công chúng. Hơn nữa người sở hữu séc du lịch có thể quy đổi thành tiền mặt tại bất cứ văn phòng hay đại lý nào của Cook hay American Express. Điểm này đặc biệt hấp dẫn khách du lịch. Họ vừa không muốn mang theo quá nhiều tiền mặt vừa không có đủ kết nối cần thiết với các ngân hàng tầm cỡ để mua thư tín dụng.

Chẳng có gì quá tiên tiến ở những chiếc lò nướng bánh dù là ngày ấy hay bây giờ. Nhưng hai nhà lãnh đạo đã nhận diện đúng xu thế công việc nướng bánh cookie và bánh quy đang dịch chuyển ra khỏi hộ gia đình vào trong nhà máy. Sau đó, chúng phân tích nhu cầu thực tế của người làm bánh kiếm tiền, tức là các cửa hàng tạp phẩm và siêu thị, rồi tung ra sản phẩm phù hợp với họ. Như vậy, lò nướng bánh dựa trên nghiên cứu thị trường thay vì khoa học hay kỹ thuật.

Chiến lược thị trường chuyên biệt có đòi hỏi giống hệt như kỹ năng chuyên biệt: (1) người thực hành phải phân tích trào lưu, ngành công nghiệp, thị trường mới một cách hệ thống; (2) người thực hành phải có một đóng góp mang tính đổi mới cụ thể, dù đóng góp này có thể rất tầm thường như khi Cook và American Express chuyển hóa thư tín dụng truyền thống thành séc du lịch hiện đại; (3) người thực hành phải không ngừng cải thiện sản phẩm và đặc biệt là dịch vụ nếu anh ta muốn duy trì quyền lãnh đạo của mình.

Giống như kỹ năng chuyên biệt, hiểm họa lớn nhất đối với thị trường chuyên biệt là khi thị trường không còn chuyên biệt nữa, nói cách khác, khi nó trở thành một thị trường quần chúng.

Khi du lịch trở thành thị trường quần chúng, séc du lịch lập tức trở thành một loại hàng hóa phổ biến và cực kỳ cạnh tranh.

Tương tự với nước hoa. Ngành công nghiệp nước hoa hiện đại vốn là thành quả của một doanh nghiệp Pháp, Coty. Coty nhận ra rằng Chiến tranh Thế giới thứ Nhất đã kéo theo pha dịch chuyển nhận thức đối với mỹ phẩm. Trước chiến tranh, nếu bạn sử dụng mỹ phẩm và dám thừa nhận chuyện đó, bạn sẽ bị coi là một phụ nữ hư hỏng. Sau chiến tranh, mỹ phẩm bỗng chốc được chấp nhận và được tôn trọng. Tới giữa thập niên 1920, Coty gần như độc quyền trên cả hai phía của Đại Tây Dương. Cho đến tận năm 1929, thị trường mỹ phẩm vẫn còn là một khe hở thị trường chuyên biệt dành riêng cho giai cấp thượng lưu. Thế rồi trong cơn Đại Suy thoái, nó đột nhiên bùng nổ thành một thị trường lớn và phân thành hai mảnh: một phân khúc xa xỉ với giá thành cao, kênh phân phối chuyên biệt, được đóng gói chuyên biệt; một phân khúc quần chúng với giá thành vừa phải, phân phối mọi nơi bao gồm từ thị trường, cửa hàng tạp hóa, đến nhà thuốc. Vài năm sau, khe hở thị trường chuyên biệt của Coty bốc hơi hoàn toàn. Nhưng Coty không đủ quyết đoán để lựa chọn giữa nhóm khách hàng đại chúng hay nhóm khách hàng thượng lưu. Nó vẫn cố gắng bám lấy một thị trường từ lâu đã không còn tồn tại.

19. Thay đổi giá trị và đặc tính

Nếu như ở các chiến lược khởi nghiệp trước đó, mục tiêu đặt ra là giới thiệu đổi mới, thì bản thân các chiến lược được thảo luận trong chương này chính là đổi mới. Chúng thay đổi tiện ích, giá trị, đặc tính kinh tế của một sản phẩm hoặc dịch vụ đã tồn tại khá lâu – dịch vụ bưu chính trong ví dụ đầu tiên có tuổi đời gần hai nghìn năm. Sản phẩm, dịch vụ mới vẫn giống hệt sản phẩm, dịch vụ cũ xét về mặt vật lý nhưng lại tương đối khác biệt dưới góc độ kinh tế.

Tất cả chiến lược được thảo luận trong chương này đều tạo ra khách hàng, mục đích cuối cùng của doanh nghiệp nói riêng, của mọi hoạt động kinh tế nói chung, nhưng điều đó được làm theo bốn cách khác nhau:

- Tạo ra tiện ích;
- Định giá;
- Thích nghi với thực tế xã hội và kinh tế của khách hàng;
- Đem lại giá trị thực cho họ.

I. Tạo ra tiện ích

Nếu bạn hỏi một học sinh trung học ở Anh ai là người phát minh ra dịch vụ bưu chính và vào năm nào, hẳn cậu bé sẽ trả lời, Rowland Hill năm 1836. Kỳ thực từ trước công nguyên, thành La Mã đã có những người đưa thư nhanh nhẹn hàng ngày vận chuyển thư tín đến mọi ngõ ngách của đế quốc rồi. Một nghìn năm sau, vào năm 1521, hoàng đế Đức, Charles V, quay trở lại thời La Mã theo đúng tinh thần phục hưng rồi ban thưởng cho gia đình quyền quý của Thurn và Taxis sự độc quyền trên vận chuyển thư tín trong phạm vi hoàng tộc. Chính khoản đóng góp hào phóng của họ đã cho phép Charles V hối lộ đủ số cử tri người Đức cần thiết để lên ngôi hoàng đế. Những người sưu tập tem đều biết các hoàng tử của Thurn và Taxis tiếp tục vận hành dịch vụ bưu chính trên rất nhiều khu vực ở Đức cho đến tận năm 1866. Tới giữa thế kỷ XVII, mọi nước châu Âu đều đã sở hữu một dịch vụ bưu chính phỏng theo mô hình của Đức. Tương tự với các thuộc địa của Mỹ một trăm năm sau đó. Thật vậy, tất cả người viết thư vĩ đại theo truyền thống phương Tây, từ Cicero đến Madame de Sévigné, Lord Chesterfield, và Voltaire, đều đã viết và gửi thư từ lâu trước năm 1836.

Nhưng đúng là Hill đã phát minh ra một lần nữa dịch vụ bưu chính ở một góc độ nào đó. Thư tín vẫn luôn được trả tiền bởi người nhận với giá thành tính theo khoảng cách và cân nặng. Cơ chế này vừa đắt đỏ vừa chậm chạp. Người ta phải đưa mỗi bưu phẩm đến bưu điện để cân trước khi vận chuyển. Hill đề xuất: (1) một mức bưu phí đồng hạng trong nội bộ Vương Quốc Anh không phụ thuộc vào khoảng cách; (2) sử dụng tem trả trước (tem đã được áp dụng trước đó nhiều năm để thanh toán các loại chi phí khác trong đó có thuế). Dịch vụ bưu chính trở nên dễ dàng và tiện lợi hơn bao giờ hết chỉ qua một đêm. Nếu như ngày trước giá của mỗi bức thư ngang với số tiền mà thợ thủ công kiếm được trong một ngày, thì giờ đây nó rẻ đến mức lố bịch.

Hill đã tạo ra tiện ích mới. Ông tự hỏi, khách hàng cần gì từ một dịch vụ bưu chính? Đây luôn là câu hỏi đầu tiên trong chiến lược khởi nghiệp: thay đổi tiện ích, giá trị, hay đặc tính kinh tế. Trên thực tế, việc cắt giảm được chi phí gửi thư đến mức hơn 80% chỉ là thứ yếu. Quan trọng hơn cả là sự tiện lợi nó mang lại cho mọi người. Giờ thì người ta sử dụng dịch vụ bưu chính cho đủ mọi loại nhu cầu khác nhau chứ không riêng gì gửi thư từ, chẳng hạn thợ may có thể gửi hóa đơn qua bưu điện. Và với việc khối lượng thư tín nhân đôi trong bốn năm đầu, nhân lên bốn lần trong mười năm tiếp theo, chi phí gửi thư càng giảm theo.

Thường thì giá cả không quá quan trọng trong chiến lược tạo ra tiện ích. Chiến lược tập trung vào câu hỏi, ta phải làm sao để cho phép khách hàng thỏa mãn mục đích của họ.

Mọi cô dâu người Mỹ đều muốn nhận được một bộ đồ sứ tốt trong ngày cưới. Tuy nhiên, giá của nguyên một bộ đồ sứ không hề thấp. Mà bạn bè cũng không biết cô ấy thích hoa văn, kiểu mẫu như thế nào, đã có sẵn những món gì rồi. Kết quả là họ đành tặng cho cô thứ khác. Bấy giờ một nhà sản xuất gốm sứ cỡ vừa, Lenox China Company, nhận thấy ở đây cơ hội đổi mới. Cô dâu sắp cưới sẽ chọn ra một thương nhân, cho người này biết mẫu hoa văn ưa thích của mình, rồi chuyển giao mong muốn tới những người tặng quà tiềm năng. Sau đó thương nhân liên lạc với người tặng quà và hỏi, "Bạn muốn bỏ ra bao nhiêu tiền?" và giải thích, "Ồ, thế thì bạn có thể mua hai ly cà phê sứ có kèm theo đĩa." hoặc, "Cô ấy đã có đủ ly cà phê rồi, cái cô cần bây giờ là đĩa tráng miệng bằng sứ kia." Kết quả là cô dâu hạnh phúc, người tặng quà cưới hạnh phúc. Nhưng hạnh phúc hơn cả là Lenox China Company.

Lenox thành công nhờ tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Chỉ với ý tưởng đơn giản của mình, Lenox trở thành hãng sản xuất đồ sứ loại tốt hàng đầu, đồng thời là một trong những doanh nghiệp cỡ vừa tăng trưởng nhanh nhất Mỹ.

Chiến lược tạo ra tiện ích thỏa mãn khách hàng *theo cách họ muốn.* Người thợ may không thể gửi

hóa đơn theo đường bưu điện nếu anh ta chờ ba tiếng đồng hồ trong khi nhân viên bưu điện phê duyệt bức thư và nếu người nhận thư phải trả một số tiền quá lớn, thậm chí có lẽ còn hơn cả bản thân hóa đơn. Rowland Hill không thêm bất cứ thứ gì vào dịch vụ bưu chính. Thành phần nhân viên bưu điện và người đưa thư không hề thay đổi. Ấy thế mà Rowland vẫn tạo ra được một dịch vụ khác hẳn về chức năng.

II. Định giá

Trải qua nhiều năm liền King Gillete luôn là gương mặt người Mỹ phổ biến nhất thế giới khi có đến hàng triệu đàn ông trên khắp hành tinh này phải dùng lưỡi dao của Gillete vào mỗi sáng.

Trước năm 1860 hay 1870, chỉ tầng lớp quý tộc cùng một vài chuyên gia và thương nhân mới để ý đến chuyện cạo râu và có thể trả tiền cho thợ cắt tóc. Thế rồi đột nhiên dường như tất cả đàn ông trên thế giới đều phải trông cho thật đường hoàng, từ nhà buôn, người bán hàng, đến nhân viên văn phòng. Tuy nhiên chỉ vài người trong số họ có thể sử dụng một dụng cụ nguy hiểm là dao cạo thẳng, mà ghé thăm thợ cắt tóc thì vừa đắt vừa mất thời gian. Các nhà phát minh thiết kế ra một chiếc dao cạo râu an toàn nhưng họ lại không bán được nó. Thợ cắt tóc chỉ lấy có mười xu trong khi chiếc dao cạo râu an toàn rẻ nhất tốn đến mười đô-la. Cần nói thêm rằng khi ấy một đô-la mỗi ngày còn là một mức lương khá cao.

King Gillete không phải là người phát minh ra dao cạo râu an toàn. Có đến hàng tá loại dao cạo râu an toàn đã được cấp bằng sáng chế trong những thập kỷ cuối của thế kỷ XIX. Dao cạo râu an toàn hiệu Gillete chẳng tốt hơn gì dao của người khác trong khi phí tổn sản xuất lại tốn kém hơn nhiều. Dù sao cũng không quan trọng vì đằng nào Gillete cũng gần như cho không dao cạo râu khi định giá nó ở mức 55 xu cho bán lẻ, 20 xu cho bán buôn, tức là chưa đến một phần năm phí tổn sản xuất. Nhưng Gillete thiết kế dao sao cho nó chỉ tương thích với những lưỡi dao được cấp bằng sáng chế của ông. Ông mất một xu để chế tạo mỗi lưỡi dao và bán nó ra với giá năm xu. Bởi lẽ mỗi lưỡi dao có thể được tái sử dụng từ sáu đến bảy lần, tính ra mỗi chuyến cạo râu bằng lưỡi dao Gillete tốn khoảng một xu, tương đương một phần mười chi phí ghé thăm thợ cắt tóc.

Gillete đã định giá vào thứ khách hàng mua thay vì thứ nhà sản xuất bán. Đối thủ cạnh tranh bán dao cạo râu an toàn với giá năm đô-la và lưỡi dao với giá từ một đến hai xu. Như vậy trên thực tế người dùng dao cạo Gillete về lâu về dài sẽ tốn nhiều tiền hơn. Họ biết điều đó, thường thì khách hàng luôn thông minh hơn những gì mà các đại lý quảng cáo và Ralph Nader tin tưởng. Nhưng cơ chế định giá của Gillete thân thiện hơn đối với họ. Họ đang trả tiền cho cái họ muốn mua và đó là một lần cạo râu chứ không phải dụng cụ gì cụ thể. Và sử dụng lưỡi dao Gillete vừa dễ chịu hơn dao cạo thẳng vừa rẻ hơn so với hiệu cắt tóc.

Đáng nhẽ các hãng sản xuất máy in lớn phải sở hữu bằng sáng chế trên máy sao tài liệu chứ không phải một công ty nhỏ bé và hẻo lánh tại Rochester, New York, công ty Haloid. Có điều tính toán của họ cho thấy mỗi máy sao tài liệu phải được bán với giá thấp nhất là 4 nghìn đô-la. Sẽ không ai thèm trả từng ấy tiền cho một chiếc máy sao tài liệu khi giấy than tốn chẳng đáng là bao. 4 nghìn đô-la là một khoản đầu tư không nhỏ. Nó phải chứng minh được lợi tức trên đầu tư đủ lớn thì ban lãnh đạo một doanh nghiệp nào đó mới chấp nhận mua mà điều này là không thể với một công cụ hỗ trợ thư ký. Tuy Haroid, sau này trở thành Xerox, cũng có nhiều đóng góp kỹ thuật trong việc chế tạo máy sao tài liệu, nhưng đổi mới chính của nó là thủ thuật định giá. Nó không bán máy sao tài liệu mà bán thứ chiếc máy sản xuất ra: bản sao. Năm đến mười xu cho mỗi bản sao đơn thuần chỉ là một khoản chi phí lặt vặt và viên thư ký nọ không cần đệ đơn cấp vốn lên ban lãnh đạo nữa.

Phần lớn nhà sản xuất, bao gồm tổ chức dịch vụ công, không bao giờ nghĩ định giá lại có thể là một chiến lược kinh doanh hiệu quả. Định giá cho phép khách hàng trả tiền cho cái anh ta mua – một lần cạo râu, một bản sao tài liệu – thay vì cái nhà sản xuất cung cấp. Theo đó, mặc dù tổng chi phí cuối cùng hoàn toàn như nhau, nhưng mức độ thỏa mãn của khách hàng sẽ cao hơn nhiều khi cơ chế định giá gắn liền với thực tế và nhu cầu của anh ta.

III. Thực tế của khách hàng

GE Mỹ có được vị trí lãnh đạo toàn cầu trong tuabin hơi nước cỡ lớn nhờ vào khả năng phân tích thực tế của khách hàng những năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Nhất. Là giải pháp thay thế động cơ hơi nước dùng pít tông trong kỷ nguyên điện năng, tuabin hơi nước phức tạp hơn, đòi hỏi kỹ thuật cao hơn nhiều cả về thiết kế lẫn xây dựng và lắp ghép. Một doanh nghiệp điện năng đơn lẻ chỉ mua tuabin hơi nước từ năm đến mười năm một lần khi xây thêm nhà máy phát điện mới nhưng nó cần kỹ năng sử dụng tuabin hơi nước mọi lúc mọi nơi. Trước tình huống này, nhà sản xuất tuabin thường thiết lập và duy trì một tổ chức tư vấn khổng lồ.

Nhưng GE sớm phát hiện ra rằng khách hàng không thể trả tiền cho dịch vụ tư vấn. Mặc dù chi phí tư vấn kiểu này hoàn toàn hợp lệ với luật pháp Mỹ nhưng theo quan điểm của các ủy ban công ích, lẽ ra mỗi doanh nghiệp nên có khả năng tự cung cấp kỹ năng mới phải. GE cũng nhận thấy các ủy ban công ích sẽ không cho phép nó cộng chi phí tư vấn vào giá tuabin. Ấy thế mà GE vẫn xây dựng nên tổ chức tư vấn công trình đầu tiên trên thế giới chuyên tư vấn miễn phí cho các nhà máy phát điện. Và tuabin hơi nước của nó vẫn không hề đắt hơn đối thủ cạnh tranh. Vậy GE sinh lời bằng cách nào?

Tuy mỗi chiếc tuabin cỡ lớn có dòng đời rất dài nhưng nó lại đòi hỏi một bộ lưỡi dao mới khá thường xuyên, khoảng từ năm đến bảy năm, và những lưỡi dao này nhất thiết phải đến từ người chế tạo tuabin. GE đã cộng phí tổn duy trì tổ chức tư vấn và một khoản lợi nhuận đáng kể vào giá của mỗi bộ lưỡi dao thay thế. Trong vòng mười năm các hãng sản xuất tua bin hơi nước lần lượt chuyển sang sử dụng hệ thống giống như của GE. Chỉ tiếc rằng lúc này GE đã thống trị thị trường thế giới mất rồi.

Trước đó khá lâu, vào những năm 1840, tình huống tương tự đã đưa Cyrus McCormick đến với hình thức mua trả góp. McCormick là một trong số nhiều người Mỹ tạo nên máy thu hoạch. Giống như các nhà phát minh còn lại, ông sớm nhận thấy chiếc máy của mình khó có thể bán nổi. Nông dân khi ấy còn chưa có sức mua. Ai cũng biết vụ đầu tư vào máy thu hoạch sẽ tiến đến hòa vốn chỉ sau từ hai đến ba mùa nhưng vẫn không ngân hàng nào muốn cho người nông dân Mỹ vay nhiều tiền đến thế. Với hình thức mua trả góp của McCormick, người nông dân có thể dùng số tiền tiết kiệm mà máy thu hoạch tạo ra để trả dần trong ba năm.

Nhà sản xuất có thói quen đổ lỗi cho khách hàng. Nhưng như một câu châm ngôn cổ đã nói, khách hàng không bao giờ sai, nhà sản xuất phải luôn giả thiết rằng thực tế của khách hàng mới chính là thực tế hợp lý. Hệ thống quy định và điều lệ của các ủy ban công ích có thể quá chuyên chế và phi lý nhưng chúng là thực tế. Rủi ro tín dụng đến từ người nông dân Mỹ có thể thấp hơn nhiều những gì giới ngân hàng nước này vẫn nghĩ trong năm 1804 nhưng thực tế họ dứt khoát không cho nông dân vay tiền để mua thiết bị. Người khởi nghiệp phải chấp nhận những thực tế này và khai thác chúng như cơ hội.

IV. Đem lại giá trị thực cho khách hàng

Chiến lược giá trị thực cho khách hàng là bước tiếp theo sau khi ta chấp nhận thực tế của khách hàng như một phần của sản phẩm.

Một doanh nghiệp cỡ vừa trong vùng Trung Tây Mỹ cung cấp hơn một nửa tổng số dầu nhờn đặc biệt trên thế giới cần cho một số loại máy kéo siêu lớn: máy ủi đất và xúc đất sử dụng để xây dựng đường quốc lộ; những chiếc xe tải cồng kềnh dùng để chở than ra khỏi mỏ… Đối thủ cạnh tranh của nó là một số tập đoàn dầu mỏ khổng lồ với khả năng huy động đến cả một tiểu đoàn chuyên gia dầu nhờn nếu cần thiết. Nó cạnh tranh bằng cách không hề bán dầu nhờn mà bán bảo hiểm.

Vốn dĩ thứ cấu thành nên giá trị đối với nhà thầu xây dựng chưa bao giờ là dầu nhờn. Mỗi giờ đồng hồ bị lãng phí khi thiết bị này hay thiết bị kia không hoạt động sẽ tiêu tốn của nhà thầu xây dựng số tiền gấp nhiều lần chi phí mua dầu nhờn cho cả năm. Ở những hoạt động kiểu này nhà thầu luôn phải trả mức tiền phạt rất nặng nếu không làm xong kịp thời hạn, mà thường thì anh ta được nhận thầu chính vì hứa hẹn một thời hạn sớm hơn người khác. Doanh nghiệp Trung Tây kể trên đưa ra một bản phân tích chi phí bảo dưỡng cho thiết bị của nhà thầu xây dựng. Sau đó nó cung cấp một chương trình bảo dưỡng tính tiền hàng năm. Nó đảm bảo với mỗi người đặt mua, thiết bị cồng kềnh của anh ta sẽ không hỏng hóc quá một số giờ đồng hồ nhất định trong cả năm do xảy ra trục trặc về dầu nhờn. Rõ ràng chương trình này trước sau gì cũng liên quan trực tiếp đến dầu nhờn. Nhưng quan trọng là nó đem lại cho nhà thầu cái họ cần: một quy trình trơn tru không phải lo hỏng hóc.

Hãy nói về Herman Miller, hãng sản xuất đồ đạc ở thành phố Zeeland, bang Michigan, Mỹ. Thành công ban đầu của Herman Miller là chiếc ghế Eames được thiết kế rất hiện đại. Thế rồi trong khi các hãng sản xuất đồ đạc khác còn đang bận rộn tung ra ghế hiện đại của riêng mình, Herman Miller đã bành trướng sang thị trường văn phòng nguyên bộ cho bệnh viện. Cuối cùng Herman Miller sáng lập nên Cơ quan Quản lý Thiết bị (Facilities Management Institute). Cơ quan này không hề bán đồ đạc hay thiết bị gì hết mà chỉ tư vấn với mức giá phải chăng cho doanh nghiệp về cách bố trí văn phòng nhằm đem lại quy trình làm việc tốt nhất, hiệu suất làm việc và tinh thần nhân viên cao nhất. Điều Herman Miller đang làm là định nghĩa giá trị cho khách hàng. Nó đang nói với khách hàng, "Có thể bạn đang trả tiền cho đồ đạc thật đấy nhưng cái bạn thực sự muốn là công việc, tinh thần, hiệu suất kia. Đó mới chính là thứ bạn nên bỏ tiền ra để mua." Ta có thể tạm gọi chiến lược của Herman Miller bằng cái tên: đi từ sản phẩm lên hệ thống.

Tất cả ví dụ vừa rồi đều có vẻ rất hiển nhiên. Cha đẻ của kinh tế học có hệ thống, David Ricardo, từng nói: "Lợi nhuận không đến vì anh thông minh hơn người khác mà vì người khác ngu ngốc hơn anh." Từ nhà sản xuất đến người làm dịch vụ, từ doanh nghiệp đến tổ chức dịch vụ công, phần lớn bọn họ đều không suy nghĩ. Các chiến lược vừa rồi hiệu quả vì điều đó. Chúng hiệu quả chính vì quá hiển nhiên.

Vậy tại sao chúng lại khan hiếm đến thế? Rõ ràng ở mỗi trường hợp kể trên, bất cứ ai chịu đặt câu hỏi, "khách hàng thực sự muốn mua gì?", người đó sẽ chiến thắng trong cuộc đua. Quả thật khó có thể nói đây là một cuộc đua vì chẳng ai thèm đuổi theo cả. Tại sao lại như vậy?

Mọi sách kinh tế đều bắt đầu bằng chân lý: khách hàng không mua sản phẩm, khách hàng mua cái mà sản phẩm đem lại cho họ. Nhưng điều này không bao giờ được nhắc đến nữa trong toàn bộ phần còn lại của cuốn sách. Khi thảo luận vấn đề giá cả của sản phẩm, nó định nghĩa giá cả là số tiền khách hàng bỏ ra để sở hữu một sản phẩm hoặc dịch vụ. Nó đã hoàn toàn quên mất chân lý ban đầu. Tiếc rằng nhà cung cấp, dù của sản phẩm hay dịch vụ, có xu hướng làm theo kinh tế học.

Giả sử nhà cung cấp nọ cần thu được ít nhất X đô-la từ mỗi sản phẩm A để bù vào chi phí sản xuất

và chi phí đầu tư ban đầu, qua đó cho thấy lợi nhuận thỏa đáng. Nhưng nhà cung cấp không nên vì thế mà kết luận: "Như vậy, khách hàng phải trả X đô-la bằng tiền mặt cho mỗi sản phẩm A". Thay vào đó, nhà cung cấp có thể tiếp tục cuộc thảo luận như sau: "Chúng ta phải định giá làm sao để thu được X đô-la từ mỗi sản phẩm. Nhưng cơ chế định giá ấy phải phù hợp với thực tế của khách hàng. Sản phẩm của chúng ta làm gì cho khách hàng, đem lại giá trị gì cho họ?"

Chỉ một thay đổi nhỏ trong tư duy vậy thôi đã đủ để King Gillete gần như độc quyền thị trường dao cạo râu và lưỡi cạo râu trong gần bốn mươi năm, để Haloid nhỏ bé vươn lên thành Xerox khổng lồ trị giá hàng tỷ đô-la chỉ trong mười năm, để GE giành lấy vị trí lãnh đạo toàn cầu về tuabin hơi nước. Cả Gillete, Haloid, và GE đều sinh lời rất cao. Chúng đáng được như thế. Chúng đem lại cho khách hàng sự thỏa mãn. Chúng bán cho khách hàng cái họ muốn mua.

Bạn đọc hẳn đang thốt lên, "Nhưng đây chẳng qua chỉ là marketing cơ bản thôi mà." Bạn đã đúng. Bắt đầu bằng tiện ích của khách hàng, bằng cái khách hàng mua, bằng thực tế và giá trị của khách hàng, tất cả đơn thuần chỉ là marketing cơ bản không hơn không kém. Nhưng tôi không thể giải thích nổi tại sao sau bốn mươi năm thuyết giáo marketing, giảng dạy marketing, thực hành marketing, vẫn có quá ít nhà cung cấp sẵn sàng làm theo. Thực tế vẫn như vậy. Bất cứ ai sẵn sàng lấy marketing làm cơ sở cho chiến lược sẽ có khả năng vươn lên lãnh đạo một ngành công nghiệp hoặc thị trường nào đó với mức rủi ro thấp.

Tầm quan trọng của chiến lược khởi nghiệp sánh ngang nghiệp vụ đổi mới và quản lý khởi nghiệp. Kết hợp với nhau, chúng tạo nên *đổi mới và khởi nghiệp*.

Các chiến lược được cho trước và số lượng cũng không nhiều. Tuy nhiên, muốn thảo luận chiến lược khởi nghiệp một cách cụ thể thì quả thật khó khăn hơn nhiều so với nghiệp vụ đổi mới và quản lý khởi nghiệp. Chúng ta biết rõ bảy khu vực để tìm kiếm và phân tích cơ hội đổi mới. Chúng ta biết các chính sách, tập tục có lợi cho khởi nghiệp, các chính sách, tập tục giết chết khởi nghiệp, dù trong doanh nghiệp, tổ chức dịch vụ công hiện hành, hay trong doanh nghiệp triển vọng. Nhưng chúng ta không thể loại bỏ hoàn toàn yếu tố rủi ro khi chọn lựa chiến lược khởi nghiệp phù hợp với sự đổi mới nhất định.

Chúng ta có thể mô tả ưu điểm và nhược điểm của mỗi chiến lược khởi nghiệp. Chúng ta biết chiến lược này hiệu quả trong tình huống này, chiến lược kia hiệu quả trong tình huống kia. Chẳng hạn dùng nhu thắng cương là lựa chọn tốt nhất nếu các doanh nghiệp đầu ngành trở nên tự mãn sau nhiều năm thống trị thị trường.

Trên hết chúng ta cũng biết, càng quan tâm đến người dùng, tiện ích, giá trị, thực tế của họ, chiến lược khởi nghiệp càng có khả năng thành công cao. Đổi mới là một thay đổi trong thị trường hoặc xã hội. Nó đem lại sản lượng lớn hơn cho người dùng, năng lực tạo ra của cải vật chất cao hơn cho xã hội. Người khởi nghiệp phải luôn đặt câu hỏi, đổi mới của mình mang đến cái gì cho người dùng? Khởi nghiệp nhất thiết phải tập trung vào thị trường, định hướng theo thị trường.

Nhưng sau tất cả những gì đã thảo luận, chiến lược khởi nghiệp yêu cầu người khởi nghiệp phải ra quyết định và như vậy nó không tránh khỏi yếu tố rủi ro. Chiến lược khởi nghiệp không phụ thuộc vào trực giác nhưng cũng không hoàn toàn chỉ dựa trên khoa học. Nó đòi hỏi óc phán đoán.

Kết luận: Xã hội khởi nghiệp

I

Vào những năm tháng cuối đời, vị tổng thống thứ ba của Mỹ, Thomas Jefferson, nói: "Mỗi thế hệ đều cần một cuộc cách mạng mới." Nhà thơ vĩ đại người Đức, Johann Wolfgang von Goethe, vốn là một người theo chủ nghĩa cực đoan, nhưng dường như Goethe cũng đồng cảm với người đương thời của ông, Thomas Jefferson, khi viết nên câu thơ lúc tuổi già:

Lý trí sẽ trở nên vô nghĩa
Đến đây đi, tai họa ơi.

Cả Jefferson và Goethe đều đang bộc lộ nỗi thất vọng tràn trề của thế hệ họ trước Thời kỳ Khai sáng và Cách mạng Pháp. Nhưng chúng ta cũng có thể dùng nguyên hai câu nói nổi tiếng này để diễn tả cảm tưởng của thế hệ ngày nay trước nhà nước phúc lợi. Xuất phát từ chính sách đãi ngộ đặc biệt của Hoàng đế Đức đối với những người bần cùng và tàn tật, mô hình nhà nước phúc lợi hứa hẹn sẽ đem lại quyền lợi cho tất cả mọi người. Kết quả là nó trở thành gánh nặng cho bất cứ ai gồng mình ra để sản xuất.

Mọi tổ chức, hệ thống, chính sách đều có một tuổi thọ nhất định, giống như sản phẩm, quy trình, dịch vụ. Chúng thôi không phát huy hiệu quả nữa cả khi đạt được mục tiêu lẫn khi không đạt được mục tiêu. Có thể cơ cấu vẫn tương đối hợp lý nhưng những giả thiết mà chúng dựa trên đã trở nên lỗi thời. Chẳng hạn, chương trình chăm sóc sức khỏe và kế hoạch hưu trí ở tất cả các nước phát triển trong một trăm năm trở lại đây đã dựa trên một số giả thiết nhân khẩu học không còn đúng.

Mọi lý thuyết và giá trị xuất phát từ trí óc và đôi tay của con người đều không thể chống lại quy luật của tuổi tác. Chúng sẽ trở nên tàn nhẫn, lỗi thời, kìm hãm sự phát triển chung của xã hội. Mọi xã hội phải không ngừng tự làm mới bản thân.

Do đó, xã hội cũng đòi hỏi đổi mới và khởi nghiệp hệt như nền kinh tế. Tổ chức dịch vụ công cũng đòi hỏi đổi mới và khởi nghiệp hệt như doanh nghiệp. Đổi mới và khởi nghiệp không bắt nguồn từ gốc rễ như cách mạng, chúng tiến từng bước chậm rãi: một sản phẩm ở đây, một chính sách ở đó, một dịch vụ công ở kia. Đổi mới và khởi nghiệp không được triển khai theo một kế hoạch vĩ mô hoành tráng, chúng tập trung vào từng cơ hội, từng nhu cầu. Đổi mới và khởi nghiệp có tính thăm dò, mỗi thử nghiệm sẽ tự khắc biến mất mà không để lại tàn dư nếu không cho ra kết quả đúng kỳ vọng. Chính vì đổi mới và khởi nghiệp thực tế thay vì giáo điều, khiêm tốn thay vì phô trương, nên chúng là giải pháp tốt nhất để mọi xã hội, nền kinh tế, dịch vụ công, doanh nghiệp có thể tự làm mới mình. Chúng đạt được cái mà Jefferson hy vọng đạt được thông qua cách mạng ở từng thế hệ. Và chúng làm điều đó mà không cần đến chết chóc, đổ máu, nội chiến, trại tập trung, hay một cuộc khủng hoảng kinh tế nào hết. Chúng làm điều đó một cách có mục đích, có phương hướng, có kiểm soát.

Chúng ta cần một xã hội khởi nghiệp, nơi đổi mới và khởi nghiệp được coi là chuyện bình thường, ổn định, liên tục. Chúng ta đã thành công trong việc biến quản lý thành một cơ quan không thể thiếu của mọi tổ chức nói riêng, của xã hội tập đoàn nói chung. Việc cần làm bây giờ là tích hợp đổi mới và khởi nghiệp vào mỗi tổ chức nói riêng, vào đời sống kinh tế, xã hội nói chung.

Điều này đòi hỏi các giám đốc của mọi tổ chức phải làm cho đổi mới và khởi nghiệp trở thành một hoạt động bình thường và liên tục của bản thân nói riêng, của tổ chức nói chung. Mục đích cuối cùng của cuốn sách này chính là cung cấp các khái niệm và công cụ cần thiết để họ làm điều đó.

II. Việc không nên làm

Điểm cần được ưu tiên hàng đầu khi thảo luận về chính sách công và biện pháp chính phủ cần thiết cho xã hội khởi nghiệp là vạch ra trước những việc không nên làm, một phần bởi lẽ những sai lầm này hiện đang rất phổ biến.

Thực ra, lên kế hoạch, theo cách hiểu thông thường, hoàn toàn không tương thích với cả xã hội khởi nghiệp lẫn kinh tế khởi nghiệp. Đúng là đổi mới cần phải có mục đích, khởi nghiệp cần phải được quản lý. Nhưng gần như theo định nghĩa, đổi mới nhất thiết phải phi tập trung, tự trị, cụ thể, và mang tính kinh tế vi mô. Tốt hơn cả là nó nên bắt đầu nhỏ bé, có tính thăm dò, linh động. Nhà quy hoạch khó có thể phát hiện ra cơ hội đổi mới từ những dữ liệu khổng lồ, tổng hợp, mang tính vĩ mô. Phần lớn cơ hội đổi mới nằm ở ngay sát các sự kiện nhỏ lẻ, trong yếu tố bất ngờ, yếu tố mâu thuẫn, trong sự sai khác giữa chiếc cốc vẫn còn đến một nửa và chiếc cốc đã vơi mất một nửa, trong mắt xích còn yếu của một quy trình cụ thể. Cho đến khi các sự kiện nhỏ lẻ này gộp thành một con số mang tính vĩ mô để chuyển tới cho nhà quy hoạch xem xét thì tất cả đã quá muộn. Cơ hội đổi mới không đến dồn dập như một cơn bão lớn. Chúng đến lần lượt, nhẹ nhàng như những cơn gió nhẹ.

Gần đây đang rộ lên trào lưu, đặc biệt tại châu Âu, cho rằng một nước có thể phồn vinh chỉ nhờ khởi nghiệp công nghệ cao. Pháp, Tây Đức, và ngay cả Anh đang cài đặt một số chính sách dựa trên niềm tin này. Nhưng đây đơn thuần chỉ là ảo tưởng. Thật vậy, một chính sách đề cao công nghệ cao và chỉ có công nghệ cao sẽ không những không cho ra đời công nghệ cao mà còn cản trở khởi nghiệp, như Pháp, Tây Đức, Anh đã chứng minh. Một chính sách như vậy vừa không tạo ra việc làm vừa không đẩy mạnh sự phát triển công nghệ.

Công nghệ cao không lập tức tạo việc làm. Nó cùng lắm chỉ có thể tạo việc làm cho tương lai. Như chúng ta đã thấy trong phần mở đầu, trong giai đoạn từ 1970 đến 1985, công nghệ cao ở Mỹ chỉ tạo được năm hay sáu triệu việc làm, không đủ để bù đắp lại số mất mát từ công nghiệp nặng truyền thống. Tất cả 35 triệu việc làm còn lại mà nền kinh tế Mỹ tạo ra trong giai đoạn này xuất phát từ các doanh nghiệp triển vọng công nghệ vừa, công nghệ thấp, ngoài công nghệ. Điều này có nghĩa là một chính sách công nghệ cao luôn gặp phải trở ngại chính trị trước khi nó kịp phát huy hiệu quả. Các nước châu Âu hiện đang phải chịu áp lực ngày một nặng nề trong vấn đề tạo việc làm khi lực lượng lao động không ngừng gia tăng quân số. Sức ép quá lớn khiến các chính phủ khó có thể duy trì việc đặt trọng tâm đổi mới và khởi nghiệp vào công nghệ cao. Tại Pháp, Đảng Cộng sản dùng chủ đề này để tấn công nội các của Tổng thống Mitterand trong năm 1984. Và bản thân cánh tả trong Đảng Xã hội của chính Mitterand cũng đứng ngồi không yên.

Nhưng dù sao công nghệ cao cũng chỉ là một khu vực của đổi mới và khởi nghiệp, không hơn, không kém. Phần lớn đổi mới sẽ nằm ở các khu vực khác. Nếu khởi nghiệp công nghệ cao không được tích hợp vào trong một nền kinh tế khởi nghiệp rộng lớn, bao gồm cả công nghệ cao, công nghệ vừa, công nghệ thấp, ngoài công nghệ, thì nền kinh tế chẳng khác nào một ngọn núi chỉ có đỉnh mà không có thân. Tình huống này hạn chế đổi mới và khởi nghiệp ở ba mặt trận.

Thứ nhất là khan hiếm nhân lực cho đổi mới và khởi nghiệp. Ngay đến các chuyên gia công nghệ cao cũng sẽ không chịu làm việc cho một doanh nghiệp triển vọng công nghệ cao mới mẻ và đầy rủi ro. Sự an toàn của một tập đoàn lớn hoặc cơ quan chính phủ tỏ ra hấp dẫn hơn đối với họ. Ngoài ra các doanh nghiệp triển vọng công nghệ cao vẫn cần nguồn nhân lực ngoài công nghệ như kế toán, người bán hàng, nhà quản lý. Tiếc rằng trong một nền kinh tế hắt hủi đổi mới và khởi nghiệp ngoại trừ công nghệ cao, những người này buộc phải tìm việc làm ở các tổ chức lớn, an toàn, có tên tuổi.

Thứ hai, nhà phân phối không dám mạo hiểm hợp tác với doanh nghiệp triển vọng, nhà đầu tư không

chịu rót tiền vào nó.

Và công nghệ cao đòi hỏi số vốn mà các khu vực khởi nghiệp khác cung cấp. Phải đến cuối thập niên 1970, trải qua ba mươi năm thua lỗ, ngành công nghiệp máy vi tính thế giới mới tiến đến điểm hòa vốn. Mặc dù IBM và các hãng sản xuất máy vi tính nhỏ hơn trong nhóm "bảy chú lùn" sinh lời từ khá sớm, nhưng lợi nhuận của chúng chẳng đáng là bao so với mức tổng thiệt hại khổng lồ của số còn lại, đặc biệt là các doanh nghiệp lâu đời quy mô lớn như GE Mỹ, Westinghouse, ITT, RCA ở Mỹ; GE Anh, Ferranti, Plessey ở Vương quốc Anh; Thompson-Houston ở Pháp; Siemens, Telefunken ở Đức; Philips ở Hà Lan; cùng nhiều doanh nghiệp khác. Đây cũng là kịch bản của ngành công nghiệp thiết bị điện tử trong thập niên 1880, của ngành công nghiệp ô tô trong năm 1900 hay 1910. Lịch sử đang tái hiện lại một lần nữa trong ngành công nghiệp máy tính siêu nhỏ và máy tính cá nhân. Có lẽ sẽ phải mất nhiều năm nữa toàn ngành mới đạt đến điểm hòa vốn. Đổi mới dựa trên kiến thức, đặc biệt là đổi mới công nghệ cao, có khoảng thời gian chờ dài nhất từ lúc đầu tư đến khi sinh lời. Trong suốt giai đoạn ấp ủ này, các khu vực khởi nghiệp khác ngoài công nghệ cao buộc phải tạo ra đủ lợi nhuận vừa để bù đắp vào số thất thoát từ công nghệ cao vừa để cung cấp vốn cho nó.

Người Pháp đã đúng khi nói, sức mạnh kinh tế và chính trị thời đại này đòi hỏi một vị thế công nghệ cao, dù trong công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, hay tự động hóa. Nhưng một quốc gia không thể có tính đổi mới và tính khởi nghiệp trong công nghệ cao mà không dựa trên một nền kinh tế khởi nghiệp. Đành rằng công nghệ cao chính là bộ não của nền kinh tế nhưng một bộ não muốn vận hành vẫn đòi hỏi một cơ thể khỏe mạnh. Nó đòi hỏi một nền kinh tế với nhiều người đổi mới và người khởi nghiệp, có tầm nhìn khởi nghiệp, có quyền truy cập đến vốn đầu tư.

III. Các đổi mới xã hội cần thiết

Một xã hội muốn mang tính khởi nghiệp buộc phải đổi mới trên hai khu vực then chốt dưới đây.

1. Trước hết xã hội khởi nghiệp cần một chính sách đào tạo và định vị lao động dư thừa. Người lao động chân tay trong khu vực công nghiệp nặng thường tập trung ở số ít địa điểm nhất định – ba phần tư toàn bộ công nhân ô tô Mỹ chỉ rải rác trên hai mươi tỉnh thành khác nhau. Do đó, họ thường khá dễ thấy và có tính tổ chức cao.

Số lao động dư thừa thường không quá lớn. Hơn nữa 1/3 trong nhóm này là những người từ 55 tuổi trở lên với một kế hoạch hưu non thỏa đáng. 1/3 khác là những người từ 30 tuổi trở xuống với khả năng tự di chuyển và tìm kiếm việc làm. Như vậy, chúng ta chỉ cần quan tâm đến 1/3 còn lại, những người từ 30 đến 55 tuổi.

Người lao động chân tay không được giáo dục tốt. Họ yếu kém cả về kỹ năng chuyên môn lẫn kỹ năng xã hội. Họ không tự tin vào bản thân. Họ chưa bao giờ biết thế nào là tự tìm việc làm. Đến độ tuổi đi làm, đã có người họ hàng nào đó hiện đang làm cho một nhà máy ô tô. Hoặc biết đâu vị linh mục địa phương đã kịp gửi thư giới thiệu đến người giáo dân hiện đang làm trong một công xưởng rồi. Công nhân công nghiệp nặng ở mọi nơi đều giống nhau, dù tại Anh hay Tây Đức hay Bỉ. Đây là nhóm duy nhất tại các nước phát triển trong thế kỷ này chưa có tiến bộ nào đáng kể cả về giáo dục lẫn nhận thức. Xét về năng lực, kinh nghiệm, kỹ năng, học vấn, trông họ chẳng khác công nhân của năm 1900 là mấy. Điều duy nhất thay đổi ở họ là sự tăng lên trong thu nhập – có thể nói tỷ lệ thu nhập trên năng lực của nhóm này là cao nhất trong xã hội các nước phát triển – và cả trong quyền lực chính trị. Tuy công nhân lao động chân tay không có khả năng để tự giúp bản thân nhưng họ có thừa quyền lực để chống đối, bác bỏ, cản trở người khác. Trừ phi xã hội quan tâm đến nhóm người này, họ sẽ chắc chắn trở thành một lực lượng có hại.

Vấn đề phần nào đã được chính nó tự giải quyết trong một nền kinh tế khởi nghiệp. Các doanh nghiệp mới của nền kinh tế khởi nghiệp sẽ gánh vác trách nhiệm tạo việc làm. Chính nhờ tính khởi nghiệp của nền kinh tế Mỹ trong mười năm trở lại đây nên số lượng thất nghiệp khổng lồ ở khu vực công nghiệp nặng đã không hề gây ra trục trặc chính trị cũng như kích hoạt một phản ứng bảo hộ tiêu cực nào tại quốc gia này.

Nhưng ngay cả khi nền kinh tế khởi nghiệp tạo được việc làm mới rồi, chúng ta vẫn cần nỗ lực có tổ chức để đào tạo và định hướng cho số công nhân công nghiệp nặng dư thừa vì họ không có khả năng tự làm điều đó. Bằng không nhóm người này sẽ chống đối lại bất cứ thứ gì mới mẻ, bao gồm cả các phương tiện vốn được thiết kế để hỗ trợ họ. Nhà máy thép mini đem lại việc làm cho công nhân thép dư thừa. Nhà máy sản xuất ô tô tự động là môi trường làm việc không thể lý tưởng hơn cho công nhân ô tô truyền thống. Ấy thế mà cả nhà máy thép mini lẫn nhà máy tự động hóa đều bị công nhân hai ngành chống đối trong căm phẫn, ngay cả khi họ biết rõ công việc hiện tại sẽ không kéo dài lâu.

Nếu chúng ta không làm một điều gì đó, lực lượng lao động dư thừa chắc chắn sẽ kháng cự lại mọi đổi mới, qua đó cản trở nền kinh tế khởi nghiệp. Bài toán này từng được giải trước đó ở Nhật sau chiến tranh Nga-Nhật năm 1906, ở Thụy Điển sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Cả hai quốc gia này đã lượt chuyển mình từ một nước nông nghiệp thành một quốc gia công nghiệp hóa và hiện đại hóa.

2. Xã hội khởi nghiệp đương đại còn cần tổ chức một cơ cấu bãi bỏ có hệ thống các chính sách xã hội, tổ chức dịch vụ công lỗi thời. Có thể thấy đòi hỏi thứ hai này triệt để hơn nhưng đồng thời cũng khó khăn hơn đòi hỏi trước, nhất là khi chưa xã hội nào từng làm được điều tương tự trong lịch sử. Chúng ta chỉ có một vài chính sách xã hội và tổ chức dịch vụ công trong kỷ nguyên khởi nghiệp vĩ đại của một trăm năm về trước. Nhưng ngày nay chúng ta có quá nhiều mà phần lớn chỉ phát huy hiệu quả

trong một thời gian rất ngắn.

Một thay đổi căn bản trong tầm nhìn và nhận thức toàn cầu giai đoạn hai mươi năm trở lại đây là sự thừa nhận các chính sách chính phủ và cơ quan nhà nước đều xuất phát từ con người chứ không phải một thế lực thần thánh nào cả. Giờ thì chúng ta đã biết rằng mọi chính sách chính phủ và cơ quan nhà nước đều sẽ sớm trở nên lỗi thời. Thế nhưng cơ cấu chính trị của chúng ta chưa theo kịp với pha dịch chuyển nhận thức vĩ đại này. Nó vẫn còn dựa trên giả thiết: mọi thứ chính phủ làm đều bắt nguồn từ bản chất của xã hội loài người.

Gần đây Mỹ có thử nghiệm ban hành một số điều khoản chấm dứt (gọi là sunset law). Mỗi điều khoản chấm dứt quy định một cơ quan hoặc công luật nào đó buộc phải hết hiệu lực trong một khoảng thời gian cho trước trừ phi chính phủ chủ động tái ban hành. Tuy nhiên, chính sách này chưa giải quyết được vấn đề vì nhiều nguyên nhân. Chúng ta chưa có tiêu chuẩn khách quan nào để nói rằng một cơ quan hay công luật nào đó đang trở nên không hiệu quả. Chúng ta chưa sáng tạo ra một quy trình bãi bỏ có tổ chức. Nhưng quan trọng nhất là chúng ta chưa biết cách phát triển giải pháp thay thế.

Chúng ta cần xây dựng các nguyên tắc và quy trình sao cho điều khoản chấm dứt thực sự có ý nghĩa và phát huy hiệu quả. Đây là một trong những nhiệm vụ đổi mới xã hội quan trọng nhất đặt ra đối với thế hệ hiện nay. Xã hội đương đại đòi hỏi nó và đã sẵn sàng cho nó.

IV. Nhiệm vụ mới

Tuy nhiên hai chính sách xã hội kể trên chỉ mang tính ví dụ cho một đòi hỏi vĩ mô hơn nhiều, một đòi hỏi tái định hướng hàng loạt trong chính sách và thái độ, và trên hết, trong hệ thống ưu tiên. Cụ thể hơn, chúng ta cần cài đặt tính linh hoạt, thói quen không ngừng học tập, tinh thần chấp nhận thay đổi như một điều bình thường và như một cơ hội, vào cả các tổ chức cũng như các cá nhân.

Chính sách thuế quan ảnh hưởng trực tiếp lên biểu hiện, đóng vai trò làm biểu tượng cho giá trị, hệ thống ưu tiên của một xã hội. Chế độ thuế quan ở các nước phát triển hiện đang đánh thuế vào đổi mới và khởi nghiệp. Chẳng hạn ở Mỹ, nhân viên thu thuế coi khoản tiền thu được từ việc buôn bán hoặc thanh lý hoạt động kinh doanh hay dòng sản phẩm như thu nhập, trong khi số tiền này hiển nhiên chỉ là sự hoàn trả vốn, và như vậy doanh nghiệp sẽ phải trả thuế thu nhập doanh nghiệp trên đó. Nếu doanh nghiệp chia thu nhập cho các cổ đông, mỗi cổ đông vẫn phải trả đầy đủ thuế thu nhập cá nhân như cổ tức thông thường. Kết quả là doanh nghiệp ngần ngại không từ bỏ hoạt động kinh doanh cũ kỹ, lỗi thời, không còn phát huy hiệu quả. Chúng tiếp tục rót tiền vào đó, làm đủ mọi cách để níu giữ nó. Thay vì huy động các cá nhân xuất sắc nhất vào làm việc cho tương lai, chúng lại sử dụng nguồn tài nguyên khan hiếm nhất và giá trị nhất của mọi tổ chức này để bám lấy quá khứ. Đến khi doanh nghiệp không còn cách nào khác ngoài thanh lý hoặc bán đi hoạt động kinh doanh cũ kỹ, lỗi thời, không còn phát huy hiệu quả, doanh nghiệp vẫn không chia số tiền thu được cho các cổ đông và hoàn trả vào thị trường vốn để đầu tư cho đổi mới và khởi nghiệp. Thay vào đó, doanh nghiệp giữ lấy khoản tiền này và rót vào các hoạt động kinh doanh cũ kỹ, truyền thống, đang đi xuống khác. Một lần nữa hàng loạt tài nguyên khan hiếm lại bị phân phối sai khu vực.

Xã hội khởi nghiệp cần một chế độ thuế quan khuyến khích dịch chuyển vốn từ quá khứ đến tương lai chứ không phải ngược lại như chế độ thuế quan hiện hành. Đồng thời xã hội khởi nghiệp có thể sử dụng chế độ thuế quan như một phương tiện hỗ trợ các doanh nghiệp mới và đang tăng trưởng trong vấn đề khó khăn về tiền mặt. Có một phương án như sau, trong giai đoạn năm hay sáu năm đầu đời của một doanh nghiệp mới, chúng ta chấp nhận thực tế kinh tế rằng lợi nhuận luôn mang tính hư cấu. Trong những năm này chi phí bám trụ lại hôm nay luôn lớn hơn thặng dư tiền mặt từ hôm qua. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp mới đang tăng trưởng luôn phải đầu tư từng xu một cho mục tiêu sinh tồn. Thường thì doanh nghiệp mới nào càng tăng trưởng nhanh càng phải đầu tư nhiều hơn. Do đó, nên chăng chúng ta miễn thuế cho doanh nghiệp triển vọng trong thời kỳ đầu, tương tự như chuyện chúng ta không nên bắt trẻ con phải đóng thuế để hỗ trợ người lớn. Hơn nữa, chính sách miễn thuế cho doanh nghiệp triển vọng về lâu về dài sẽ đem lại tổng thu nhập từ thuế lớn hơn cho chính phủ. Nếu phương án này nghe có vẻ quá cấp tiến, ít nhất chúng ta cũng nên cho phép doanh nghiệp triển vọng trì hoãn nộp thuế tới khi nó trải qua giai đoạn áp lực lưu lượng tiền mặt nặng nề của những năm đầu.

Một xã hội và nền kinh tế muốn mang tính khởi nghiệp nhất thiết phải thiết lập chế độ thuế quan khuyến khích cấu thành vốn. Luật pháp nước Nhật cho phép mỗi công dân trưởng thành sở hữu một tài khoản tiết kiệm cỡ vừa mà lãi suất trên đó sẽ được miễn thuế. Số lượng tài khoản như vậy ở Nhật tính ra phải nhiều gấp năm lần dân số nước này. Hiển nhiên báo chí và giới chính trị vẫn liên tục đề cập đến vụ bê bối này nhưng trên thực tế người Nhật không hề làm gì để ngăn chặn nó. Kết quả là Nhật Bản có tỷ lệ cấu thành vốn cao nhất thế giới.

Xã hội hiện đại ở các nước phát triển đang hàm chứa một mâu thuẫn nội tại. Mặc dù chúng ta thừa nhận nhu cầu cho tỷ lệ cấu thành vốn cao nhưng lại kết án lãi suất hay cổ tức như một thứ gì đó sai trái và xấu xa. Giải pháp của người Nhật có thể hơi đạo đức giả. Nhưng bằng cách này hay cách khác, bất cứ xã hội nào muốn duy trì vị thế cạnh tranh trong một kỷ nguyên khởi nghiệp như hiện nay đều phải

phát triển một chế độ thuế quan khuyến khích sự cấu thành vốn.

Ngoài chính sách tài chính khuyến khích khởi nghiệp, hoặc ít nhất là không đánh thuế nó, xã hội khởi nghiệp còn cần bảo vệ doanh nghiệp triển vọng khỏi gánh nặng từ phía các quy định, điều lệ, báo cáo, thủ tục, giấy tờ của chính phủ. Tôi đề xuất, mặc dù tôi không có chút ảo tưởng nào về một ngày nó được chấp nhận, doanh nghiệp triển vọng được phép chuyển giao chi phí điều lệ, báo cáo, giấy tờ sang chính phủ nếu chi phí này vượt quá một tỷ lệ nhất định (chẳng hạn 5%) trong tổng doanh thu. Chính sách này đặc biệt hữu ích cho doanh nghiệp triển vọng trong khu vực dịch vụ công, chẳng hạn một trung tâm phẫu thuật di động. Quả thật ở các nước phát triển, tổ chức dịch vụ công phải chịu nhiều gánh nặng quan liêu, làm nhiều việc vặt vãnh cho chính phủ hơn doanh nghiệp.

Đồng thời, một chính sách như vậy cũng là liều thuốc tốt nhất, có lẽ là duy nhất, cho chi phí vô hình ngày càng phình to của bộ máy chính phủ. Đây là căn bệnh chung ở các nước phát triển. Bộ máy chính phủ tiêu tốn cả tiền bạc lẫn thời gian và nỗ lực của nhiều cá nhân có năng lực. Chi phí này hoàn toàn vô hình. Nó không có mặt trong ngân sách nhà nước mà ẩn giấu trên tài khoản của người bác sĩ khi cô y tá mải miết điền thông tin vào các biểu mẫu và báo cáo để nộp cho chính phủ; trên ngân sách của trường đại học khi có đến mười sáu nhà quản lý cấp cao phải nghĩ cách thỏa mãn chỉ thị và quy định chính phủ; trên bản báo cáo lợi nhuận và phí tổn của doanh nghiệp nhỏ nọ với 19 trong tổng số 275 nhân viên làm việc như thể các nhân viên thu thuế cho chính phủ, khấu trừ thuế và khoản đóng góp vào bảo hiểm xã hội từ thu nhập của các đồng nghiệp, thu gom số đăng bộ thuế vụ của nhà cung cấp và khách hàng rồi báo cáo lên chính phủ, hay, như ở châu Âu, thu gom thuế giá trị gia tăng. Các phí tổn gián tiếp từ phía chính phủ này hoàn toàn vô nghĩa. Nhân viên kế toán thuế vụ không đóng góp gì vào tổng tài sản quốc gia và an sinh xã hội, dù về vật chất hay tinh thần. Ấy thế nhưng chính phủ ở tất cả các nước phát triển vẫn đang lãng phí ngày càng nhiều hơn nguồn tài nguyên khan hiếm nhất hành tinh này: các cá nhân có khả năng, chăm chỉ, được đào tạo tốt.

Chi phí vô hình mà bộ máy chính phủ tiêu tốn tựa như một căn bệnh ung thư của xã hội vậy. Có lẽ chỉ nguyên việc kìm hãm nó thôi cũng đã là một đòi hỏi hơi quá rồi chứ chưa nói gì đến giảm bớt. Nhưng ít nhất chúng ta cũng nên bảo vệ các doanh nghiệp mới và mang tính khởi nghiệp khỏi căn bệnh ấy.

Chính phủ phải học cách đặt câu hỏi trước mỗi chính sách hay biện pháp mới: Liệu nó có cải thiện khả năng đổi mới của xã hội không? Nó có khuyến khích tính linh động trong xã hội và nền kinh tế không? Hay thực ra nó cản trở, trừng phạt đổi mới và khởi nghiệp? Hiển nhiên tăng cường khả năng đổi mới của xã hội không phải là tiêu chuẩn mang tính quyết định cho mọi chính sách, biện pháp mới. Nhưng nó đáng được đưa vào xem xét. Hiện chưa một nhà hoạch định chính sách nào ở bất kỳ quốc gia nào (ngoại trừ Nhật Bản) chịu làm điều đó.

V. Vai trò cá nhân trong xã hội khởi nghiệp

Các cá nhân trong xã hội khởi nghiệp phải đối mặt với một thách thức to lớn, một thách thức họ cần phải khai thác như cơ hội: không ngừng học tập và tái học tập.

Trong xã hội truyền thống, quá trình học tập kết thúc ở tuổi thiếu niên, hoặc muộn nhất là tuổi trưởng thành. Không ai kỳ vọng bạn sẽ học thêm bất cứ kiến thức nào mới sau khi bước qua tuổi hai mươi mốt và những gì bạn đã học được trước đó sẽ không thay đổi cho đến tận cuối đời. Chương trình học nghề truyền thống, nghề thủ công truyền thống, chuyên môn truyền thống, và cả hệ thống giáo dục truyền thống, tất cả đều dựa trên giả thiết này. Thật vậy, phần lớn nghề thủ công, chuyên môn, hệ thống giáo dục và trường học hiện đại vẫn đang dựa trên giả thiết của xã hội truyền thống. Đành rằng vẫn tồn tại ngoại lệ – một số nhóm người không ngừng học tập và tái học tập như các nghệ sĩ và học giả vĩ đại, thầy tu phái Thiền, các đạo sĩ, thầy tu dòng Tên – nhưng số lượng ngoại lệ thực sự không đáng kể.

Một xã hội muốn mang tính khởi nghiệp thì những ngoại lệ như trên phải trở thành tiêu biểu. Giả thiết của xã hội khởi nghiệp là quá trình học tập của mỗi cá nhân sẽ kéo dài cho đến cuối đời. Mỗi cá nhân của xã hội khởi nghiệp phải luôn tâm niệm, những gì họ học được trước tuổi hai mươi mốt sẽ trở nên lỗi thời trong từ năm đến mười năm. Sau đó, họ sẽ phải thay thế hoặc tân trang lại bằng kiến thức mới, kỹ năng mới.

Các cá nhân trong xã hội khởi nghiệp phải tự chịu trách nhiệm học tập và tái học tập để phục vụ cho đời sống sự nghiệp và sự phát triển bản thân của mình. Kiến thức học được thời niên thiếu không phải là nền móng cho phép họ xây nhà trên đó rồi nghỉ ngơi trong suốt phần còn lại của cuộc đời. Chúng chỉ là bệ phóng để từ đó họ bay đi mà thôi. Sự nghiệp của họ không phải là một con đường đã được định sẵn với mục tiêu biết trước. Họ phải tự tìm kiếm, định vị, phát triển nhiều nghề khác nhau trong đời sống sự nghiệp của mình.

Trong xã hội khởi nghiệp, người nào càng được học hành cẩn thận, người đó càng phải đối mặt với nhiều thách thức hơn. Có lẽ người thợ mộc có quyền đặt ra giả thiết kỹ năng của anh ta sẽ còn dùng được thêm bốn mươi năm nữa. Nhưng tốt hơn cả là các bác sĩ, kỹ sư, nhà luyện kim, nhà hóa học, kế toán, luật sư, giáo viên, nhà quản lý nên giả thiết kỹ năng, kiến thức, công cụ mà họ buộc phải học tập và áp dụng sau mười lăm năm nữa sẽ rất khác biệt so với bây giờ. Quả thật, họ nên nghĩ đến chuyện mười lăm năm nữa mình sẽ làm những công việc khác, sẽ có những mục tiêu khác, thậm chí là nghề nghiệp khác. Và chỉ họ mới có thể tự chịu trách nhiệm cho quá trình không ngừng học tập và tái học tập, cho sự định hướng của bản thân. Truyền thống và tập tục sẽ chỉ là vật cản đối với họ mà thôi.

Điều này có nghĩa là xã hội khởi nghiệp thách thức thói quen và giả thiết của hệ thống giáo dục. Hầu hết các nước trên thế giới đều đang sử dụng một phiên bản mở rộng nào đó của hệ thống giáo dục do châu Âu phát triển nên trong thế kỷ XVII. Đã có nhiều thay đổi đáng kể ở chỗ này hay chỗ kia. Nhưng về cơ bản, trường mẫu giáo, trường tiểu học, trường phổ thông, trường đại học của chúng ta hiện vẫn được thiết kế theo mô hình của ba trăm năm về trước. Giờ đây chúng ta cần cách tư duy mới, phương pháp tiếp cận mới trên mọi góc cạnh của hệ thống giáo dục. Có thể sử dụng máy vi tính trong trường mẫu giáo không phải là một ý kiến hay. Nhưng chắc chắn những đứa trẻ bốn tuổi được tiếp xúc với ti vi sẽ có kỳ vọng, nhu cầu, và phản ứng trước giáo dục rất khác biệt so với những đứa trẻ bốn tuổi cách đây năm mươi năm. Chúng ta đồng ý là người trẻ tuổi ngày nay cần một cơ chế giáo dục tự do. Nhưng cơ chế ấy rõ ràng không thể giống như phiên bản giáo dục tự do thế kỷ XIX của chương trình giảng dạy thế kỷ XVII. Nếu chúng ta không đối mặt với thách thức này, chúng ta có thể sẽ đánh mất khái niệm căn bản của một cơ chế giáo dục tự do và quay trở lại cơ chế giáo dục hướng nghiệp, thuần túy chuyên môn, gây hại cho nền tảng giáo dục của cộng đồng, qua đó gây hại cho bản thân cộng đồng. Những

người làm sư phạm cũng phải chấp nhận thực tế giáo dục không chỉ dành cho người trẻ tuổi. Thật vậy, thách thức lớn nhất, đồng thời là cơ hội lớn nhất, cho giáo dục ngày nay chính là sự tái học tập không ngừng của những người lớn đã học lên rất cao rồi.

Tới thời điểm này chúng ta vẫn chưa có nền tảng lý thuyết nào để hoàn thành nhiệm vụ cải cách giáo dục một lần nữa. Chúng ta chưa có ai làm được điều mà nhà cải cách giáo dục người Czech, Johann Comenius, và các thầy tu giảng dạy dòng Tên đã làm được khi họ phát triển nên hệ thống trường học và trường đại học như chúng ta đang sử dụng ngày nay.

Sự nổi lên của xã hội khởi nghiệp có thể là một bước ngoặt trong lịch sử.

Cách đây một trăm năm, cơn hoảng loạn toàn cầu năm 1873 đã đánh dấu chấm hết cho chính sách không can thiệp bắt đầu bằng cuốn *The Wealth of Nations* (Sự giàu có của các quốc gia) của Adam Smith năm 1776. Tại thời điểm này, nhà nước phúc lợi nổi lên từ cơn hoảng loạn ấy cũng đang dần đi đến hồi kết thúc. Có thể nó vẫn tồn tại bất chấp thách thức nhân khẩu học đặt ra với dân số già và tỷ lệ sinh đẻ ngày một sụt giảm. Có thể nó vẫn tồn tại nếu nền kinh tế khởi nghiệp nâng hiệu suất lên đáng kể. Thậm chí chúng ta vẫn còn có thể thay đổi một chút ở chỗ này, một chút ở chỗ kia nhằm duy trì sự sống cho nó. Nhưng đã đến lúc phải đối diện với thực tế nhà nước phúc lợi là quá khứ thay vì tương lai.

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach

Mô hình tương lai phải chăng chính là xã hội khởi nghiệp?