

Louis V. Gerstner, Jr.

CEO THỨ 7, NGƯỜI KHÔI PHỤC TẬP ĐOÀN IBM

AI NÓI

VƠI

KHÔNG THỂ

KHIÊU VỮ?


**NHỮNG BÍ MẬT CHƯA ĐƯỢC TIẾT LỘ
TRONG HÀNH TRÌNH TRỞ LẠI NGOAN MỤC CỦA IBM**


Louis V. Gerstner, Jr.

CEO THỨ 7, NGƯỜI KHÔI PHỤC TẬP ĐOÀN IBM

**AI NÓI
VỚI
KHÔNG THỂ
KHIÊU VŨ?**

**NHỮNG BÍ MẬT CHƯA ĐƯỢC TIẾT LỘ
TRONG HÀNH TRÌNH TRỞ LẠI NGOẠI MỤC CỦA IBM**

 **alpha books**
THU VIỆN SÁCH

 **NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**



Thông tin sách

Tên sách: **Ai nói voi không thể khiêu vũ?**

Nguyên tác: **Who Says Elephants Can't Dance?**

Tác giả: **Louis V. Gerstner**

Người dịch: **Nguyễn Thu Loan, Trần Phương Mai**

Nhà xuất bản: **NXB Lao động - Xã hội**

Nhà phát hành: **Alpha books**

Khối lượng: **470g**

Kích thước: **13 x 20.5 cm**

Ngày phát hành: **09/2010**

Số trang: **420**

Giá bìa: **79.000^d**

Thể loại: **Kinh tế - Doanh nhân**

Thông tin ebook

Type+Làm ebook: **thanhbt**

Ngày hoàn thành: **28/05/2015**

Dự án ebook #133 thuộc Tủ sách BOOKBT



Ebook này được thực hiện nhằm chia sẻ cho những bạn không có điều kiện mua sách!

Còn nếu bạn có khả năng hãy mua sách ủng hộ nha!

Giới thiệu

Có một mệnh đề, rằng: Gây dựng một công ty và biến nó trở thành vĩ đại đã khó thì giữ cho nó vĩ đại còn khó hơn gấp bội.

Và có một mệnh đề khác, rằng: Một công ty vĩ đại khi vượt qua khủng hoảng sống còn của nó, nó sẽ vĩ đại hơn nữa.

IBM và Louis V. Gerstner đã chứng minh cho cả hai mệnh đề trên.

Ai Nói Voi Không Thế Khiêu Vũ? là cuốn sách mở ra những bí mật về giai đoạn đen tối của IBM, khi tập đoàn, với sự kèn càng và khổng lồ, đang đứng bên bờ vực phá sản. Các nguyên tắc cơ bản về xử lý khủng hoảng, về điều phối và quản lý đã được nêu ra và thực hiện với tài năng phi thường của Gerstner sẽ là những bài học quý giá dành cho tất cả những nhà quản lý trên thế giới, bởi, đến hôm nay, IBM vẫn đứng vững và hùng mạnh.

Đầu những năm 1990, IBM đứng trước bờ vực thảm: mất phương hướng, nợ nần và phá sản. Louis V. Gerstner Jr. đã được thuê về để làm CEO vực dậy Tập đoàn. Rất nhiều người đã hoài nghi khả năng hồi phục tập đoàn khổng lồ này, bởi họ còn chưa biết khả năng Gerstner Jr. đến đâu, hơn nữa bản thân cấu trúc của tập đoàn IBM to nặng, cồng kềnh như những chú voi, khó có thể linh hoạt như các doanh nghiệp vừa và nhỏ được. Song với thời gian không dài, Louis Gerstner đã chứng minh được tài năng kiệt xuất của mình thông qua sự hồi phục và tăng trưởng ấn tượng của IBM; đồng thời cũng chứng minh các tập đoàn lớn với hệ thống tổ chức khổng lồ vẫn có thể linh hoạt như các doanh nghiệp vừa và nhỏ - voi cũng có thể khiêu vũ- tất cả chỉ phụ thuộc vào khả năng của người điều hành.

Cuốn sách *Ai nói voi không thể khiêu vũ?* là bản tập hợp những thành công đáng ngưỡng mộ của Louis Gerstner trong công cuộc phục hồi thành

công tập đoàn khổng lồ và “kênh càn” IBM; cũng như những kinh nghiệm quản lý và điều hành quý báu của Louis Gerstner sau nhiều năm làm việc tại các công ty hàng đầu nước Mỹ - McKinsey, American Express, RJR Nabisco. Cuốn sách là tài liệu tham khảo quý giá cho tất cả mọi công ty, ở mọi cấp độ quy mô trên toàn cầu.

Mục lục

Những bài học trong việc điều hành các tập đoàn khổng lồ

Mở đầu

Giới thiệu

Phần I: Năm bắt

[1] Tìm hiểu

[2] Thông báo

[3] Vội cứu hỏa

[4] Vào cuộc

[5] Mang sự nồng nhiệt và ấm áp đến với khách hàng

[6] Chấm dứt sự chảy máu và giữ vững tầm nhìn

[7] Xây dựng nhóm lãnh đạo

[8] Xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu

[9] Làm sống lại một thương hiệu

[10] Tái thiết chính sách lương thưởng

[\[11\] Quay trở lại bờ biển](#)

[Phần II: Chiến lược](#)

[\[12\]: Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển của IBM](#)

[\[13\] Những quyết định mạo hiểm](#)

[\[14\] Dịch vụ - Chìa khóa của hội nhập](#)

[\[15\] Xây dựng bộ phận phần mềm lớn nhất thế giới](#)

[\[16\] Xây dựng đơn vị kinh doanh chính của công ty](#)

[\[18\] Sự xuất hiện của kinh doanh điện tử](#)

[\[19\] Đánh giá về chiến lược](#)

[Phần III: Văn hóa](#)

[\[20\] Văn hóa doanh nghiệp](#)

[\[21\] Một thế giới từ trong ra ngoài](#)

[\[22\] Lãnh đạo bằng các nguyên tắc](#)

[Phần IV: Những bài học kinh nghiệm](#)

[\[23\] Vấn đề tập trung: Bạn phải hiểu và yêu doanh nghiệp của mình](#)

[\[24\] Thực thi - Chiến lược dài hạn](#)

[\[25\] Khả năng lãnh đạo là vấn đề cá nhân](#)

[\[26\] Voi có thể khiêu vũ](#)

[\[27\] IBM - Lời tạm biệt](#)

[Phụ lục](#)

[Phụ lục A](#)

[Phụ lục B](#)

[LOUIS GERSTNER - Người chèo lái IBM vượt qua sóng gió](#)

Những bài học trong việc điều hành các tập đoàn khổng lồ

Trong xu thế phát triển của nền kinh tế, tại Việt Nam hiện nay đã xuất hiện nhiều tập đoàn kinh tế, tập trung ở hai mô hình chính là mô hình tập đoàn kinh tế nhà nước và mô hình tập đoàn kinh tế tư nhân. Tuy nhiên, nhìn vào thực tế hoạt động của các tập đoàn, có thể thấy dường như nhiều nhà quản trị tập đoàn hiện nay đang loay hoay với bài toán duy trì, tìm hướng đi cho tập đoàn, thậm chí là khiến cho tập đoàn lâm vào con đường phá sản.

Việc phát triển và điều hành tập đoàn không chỉ là bài toán về vốn. Tuy nhiên, nếu chỉ xét riêng trên khía cạnh sử dụng đồng vốn, thì câu chuyện về Vinashin và nhiều câu chuyện về khả năng sử dụng vốn của một số tập đoàn kinh tế khác, dù được công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng hay chỉ “lưu hành nội bộ” trong một nhóm người, cơ quan, tổ chức nào đó, đã chứng tỏ nhiều tập đoàn Việt Nam không đủ khả năng hấp thu và sử dụng vốn hiệu quả. Nhiều chuyên gia kinh tế cho rằng: ngay cả khi bỏ qua động cơ và lợi ích cá nhân, thì việc điều hành một doanh nghiệp lớn với số vốn khổng lồ như Vinashin dường như vẫn nằm ngoài năng lực của nhiều nhà quản trị Việt Nam...

Thực tế, quản trị doanh nghiệp lớn, tập đoàn lớn là một công việc đặc biệt phức tạp và khó khăn. Công việc này đòi hỏi người quản trị và lãnh đạo phải có năng lực quản trị ưu việt, không những biết sử dụng đồng vốn giúp tập đoàn vận hành, phát triển tốt, mang lại hiệu quả kinh tế cao; mà còn phải rất linh hoạt trong việc nắm bắt và điều chỉnh hướng phát triển sao cho thích ứng với thị trường, khách hàng.

Vậy đâu là giải pháp và cách thức quản trị một tập đoàn lớn?

Cuốn sách *Ai nói voi không thể khiêu vũ?* của Louis V. Gerstner Jr., CEO của IBM có thể là một lời giải đáp cho vấn đề này.

IBM là công ty IT hàng đầu của Mỹ và thế giới với nền tảng vững chắc, từng được điều hành dưới bàn tay của các CEO huyền thoại như Thomas Watson cha và con. Được coi là biểu tượng của nước Mỹ, nhưng tới đầu những năm 1990, IBM đứng trước bờ vực thẳm: mất phương hướng, nợ nần và có nguy cơ phá sản. Hầu hết những ai biết IBM đều cho rằng: nguyên nhân chính của tình trạng này là do IBM có quy mô quá lớn và quá phức tạp. Trong số các ứng viên, Louis V. Gerstner Jr. đã được thuê về để làm CEO vực dậy Tập đoàn. Rất nhiều người đã hoài nghi khả năng hồi phục tập đoàn khổng lồ này, bởi họ còn chưa biết khả năng của Gerstner Jr. đến đâu, hơn nữa bản thân cấu trúc của tập đoàn IBM to nặng, cồng kềnh như những chú voi, không thể linh hoạt như các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Song chỉ sau khoảng 2 năm, Louis Gerstner đã chứng minh được tài năng kiệt xuất của mình thông qua sự hồi phục và tăng trưởng ấn tượng của IBM; đồng thời cũng chứng minh các tập đoàn lớn với hệ thống tổ chức khổng lồ vẫn có thể linh hoạt như các doanh nghiệp vừa và nhỏ - mà như ông nói: “voi cũng có thể khiêu vũ” - tất cả chỉ phụ thuộc vào khả năng của người điều hành.

Câu nói nổi tiếng của Louis Gerstner “Mọi thứ đều bắt đầu từ khách hàng” (“Everything starts with the customer”) khi thay đổi “văn hóa tư duy” tại IBM - thể hiện rất rõ nét suy nghĩ của ông về công việc kinh doanh của mình. Khẳng định một doanh nghiệp không thể tách khỏi thị trường giống như một cây xanh không thể tách rời khỏi đất; nếu tách khỏi thị trường quá lâu, cái hình thái doanh nghiệp đấy sẽ trở nên lệch lạc, không lành mạnh và sớm tàn lụi. Gerstner luôn hướng IBM đến thế giới bên ngoài, đến thị trường đang biến chuyển rất nhanh, đó là không khí, là đất, là nguồn sinh quyển cho cây ‘doanh nghiệp’ (ecosystem như ông nói).

Một nguyên tắc khác cũng được Louis Gerstner đặc biệt nhấn mạnh là sự tập trung, như nội dung cuốn sách *Focus - Tập trung để khác biệt* của Al Ries được

Alpha Books xuất bản năm 2008. Theo đó ông cho rằng, doanh nghiệp muốn thành công cần phải bám vào năng lực cạnh tranh và lĩnh vực sản xuất cốt lõi của mình...

Công cuộc phục hồi thành công tập đoàn khổng lồ và “kênh càn” IBM, cũng như kinh nghiệm rút ra từ những thập niên điều hành các doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ như McKinsey, American Express, RJR Nabisco được chính Louis Gerstner kể lại rất chi tiết trong cuốn sách *Ai nói voi không thể khiêu vũ?* này.

Tạp chí New Yorks Times đã dành những lời hết sức trân trọng để ngợi ca cuốn sách: “*Ai nói voi không thể khiêu vũ?* khiến người ta nghĩ rằng nếu thế giới có thêm một vài nhân vật kiệt xuất như Gerstner, có thể bong bóng dot-com đã không bùng nổ và lan rộng như vậy trong thập niên 1990”. Tạp chí Financial Times cũng tụng ca, “Louis V. Gerstner Jr xứng đáng có một vị trí trong ngôi đền quản trị của nhân loại”.

Chúng tôi hy vọng những kinh nghiệm bổ ích được Louis Gerstner trình bày trong cuốn sách từ chiến lược đến quan hệ công chúng, tài chính đến tổ chức... sẽ cung cấp cho độc giả, đặc biệt là các nhà quản lý, cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam những kinh nghiệm và nguyên tắc điều hành không chỉ những doanh nghiệp lớn, mà là mọi doanh nghiệp nào ở mọi cấp độ và quy mô.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả.

NGUYỄN CẢNH BÌNH

CEO, ALPHA BOOKS

Mở đầu

Tôi chưa bao giờ tự nhủ: “Có khi mình phải viết một cuốn sách”. Tôi không phải là một tác gia và cho đến hôm nay, tôi cũng chưa bao giờ có thời gian để suy nghĩ về 35 năm làm việc của mình. Tôi không đủ kiên nhẫn để viết một cuốn sách. Trong suốt cuộc đời làm việc, tôi cũng luôn thận trọng khi phải lấy kinh nghiệm bản thân để dạy bảo người khác phải quản lý doanh nghiệp của họ thế nào.

Và nói thẳng ra là, tôi không chắc có mấy ai thích thú đọc những suy nghĩ của tôi. Tôi đã đọc rất nhiều sách, nhưng không nhiều sách về kinh doanh. Sau một ngày làm việc 12 tiếng ở công sở, làm gì có ai khi trở về nhà lại muốn đọc những lời kể lể của một người khác về công việc của anh ta?

Tôi luôn tin rằng người ta không thể điều hành doanh nghiệp thành công nếu chỉ ngồi sau bàn làm việc. Thế nên, trong suốt chín năm làm CEO của IBM, tôi đã bay đến rất nhiều nơi và gặp gỡ hàng nghìn khách hàng, đối tác và nhân viên. Trong hai năm qua, khi mọi người bắt đầu biết rằng việc về hưu của tôi chỉ còn là vấn đề ngày một ngày hai, tôi đã từng nghĩ mình sẽ được hỏi những câu hỏi chung chung dành cho các CEO sắp về hưu, về nền kinh tế, về thế giới và tương lai. Nhưng không phải vậy. Tôi đã rất ngạc nhiên, tại các cuộc họp lớn nhỏ, thậm chí cả những cuộc gặp riêng của các CEO với lãnh đạo bang, tôi lại thường được hỏi: “Ông đã cứu IBM như thế nào?” “Tình trạng của tập đoàn ra sao khi ông nhậm chức?” “Vấn đề của tập đoàn IBM là gì?” “Ông đã làm điều gì đặc biệt để đưa IBM trở lại như ngày nay?” “Ông rút ra được điều gì từ kinh nghiệm ấy?”

Nhiều người trong số họ nói rằng, họ muốn biết những điều đó bởi công ty, tổ chức hay cơ quan chính phủ của họ gặp phải những thách thức giống như của IBM trong những năm tháng gần như sụp đổ đầu thập niên 1990. Những nhà kinh doanh bên ngoài nước Mỹ - những người đang phải đối mặt với yêu cầu chuyển đổi các doanh nghiệp vốn được bảo hộ trên thị trường truyền thống thành những đối thủ nhanh nhẹn trên thị trường thế giới - xem ra đặc biệt quan tâm đến chủ đề này.

Gần đây hơn, là sau khi tôi thông báo dự định nghỉ hưu, tôi đã đọc được một bài viết thú vị trên tờ American Today rằng họ hy vọng Gerstner sẽ làm một việc gì đó hữu ích hơn là ngồi viết sách và đánh golf. Một ý tưởng thật hay. Nhưng từ khi tuyên bố về hưu, tôi nhận được hàng nghìn lá thư tay và thư điện tử, và nội dung nhiều nhất vẫn là đề nghị tôi kể về những kinh nghiệm tôi rút ra được sau những năm tháng làm việc ở IBM. (Tôi cũng được mời tham gia các chương trình truyền hình cùng hai tay golf chuyên nghiệp Jack Nicklaus và Gary Player.) Vậy nên tôi đi đến quyết định, một cách miễn cưỡng, rằng cách dễ dàng nhất giúp tôi đáp ứng tất cả “yêu cầu của quần chúng” là viết một cuốn sách và tạm thời ngừng những cuộc chơi golf quan trọng.

Và thế là, giờ đây, tôi đã sẵn sàng để kể cho quý vị nghe câu chuyện về sự hồi sinh của tập đoàn IBM.

Tất nhiên, cuốn sách này đã không có lý do gì để ra đời nếu không có những người anh hùng, những đồng nghiệp ở IBM của tôi, đã giúp tôi đưa IBM trở về với vị trí dẫn đầu. Thực tế, cuốn sách này xứng đáng thuộc về họ. Có rất nhiều người lãnh đạo quan trọng như thế như Dennie Welsh và Sam Palmisano, những người đã xây dựng công ty dịch vụ của chúng tôi, John Thompson, người đã sáng lập ra Nhóm Phần mềm; Abby Kohnstamm, người ghép những ý tưởng lộn xộn thành một trong những khẩu hiệu về thương hiệu thu hút nhất thế giới; Nick Donofrio, người đã giúp tôi chuyển thế giới của công nghệ thành thế giới của quản lý, Jerry

York, Rick Thoman, và John Joyce, ba giám đốc tài chính tuyệt vời đã làm thấm nhuần khái niệm về năng suất, tính kỷ luật và phân tích thăm dò vào một công ty dường như đang coi nhẹ những vấn đề này khi tôi mới nhậm chức; Larry Ricciardi, đồng nghiệp của tôi từ rất nhiều năm, người đóng góp trí tuệ và lời khuyên cho nhiều quyết định sống còn của chúng tôi; và, cuối cùng là Tom Bouchard, giám đốc nhân sự, người đã dũng cảm đảm nhận những khó khăn trong quá trình chuyển đổi văn hóa của IBM.

Còn rất nhiều người nữa. Thật sự, đó là hàng nghìn con người của IBM đã đáp lại lời kêu gọi, chung vai gánh vác và hành động tuyệt vời trong cuộc hành trình vất vả, có lúc đáng sợ, nhưng luôn đầy hào hứng của chúng tôi để khôi phục tập đoàn đặc biệt này. Xin tặng cuốn sách này cho tất cả các bạn.

Tôi đã viết cuốn sách này một mình (và đó cũng là lý do mà có lẽ nó sẽ là cuốn sách cuối cùng của tôi; tôi không thể hình dung được là viết sách lại khó đến thế). Quan điểm trong cuốn sách này là của cá nhân tôi, và nó không phải là cách nhìn của tập đoàn IBM hay của bất kỳ con người IBM nào khác.

Tôi đã nhận được nhiều sự giúp đỡ từ những nhân viên lâu năm của IBM như Jon Iwata, Mark Harris, Mike Wing và Michele Andrle. Xin cảm ơn họ, và tất cả những người khác đã giúp tôi xuất bản cuốn sách này.

Giới thiệu

Đây không phải là cuốn tự truyện về bản thân tôi. Tôi không nghĩ sẽ có ai đó ngoài bọn trẻ nhà tôi muốn đọc cuốn sách này (thậm chí tôi cũng không chắc chắn 100% như vậy). Tuy nhiên, với mong muốn giới thiệu đến các bạn bối cảnh giúp tôi khôi phục IBM, dưới đây sẽ là một bức tranh nhỏ về bối cảnh đó.

Tôi sinh ngày 1 tháng 3 năm 1942, ở Mineola, New York - trung tâm của Hạt Nassau, Long Island.

Cha tôi lái xe tải chở sữa và sau này ông làm nhân viên vận chuyển của Công ty F&M Schaeffer. Mẹ tôi làm khá nhiều nghề: thư ký, môi giới bất động sản, và cuối cùng là nhân viên hành chính cho một trường đại học. Cùng với ba anh em trai, tôi sống trong một ngôi nhà ở Mineola cho tới khi ra trường năm 1959.

Chúng tôi là một gia đình trung lưu đậm ấm, gẫn bó và theo đạo Thiên chúa. Mọi thành công trong cuộc sống của tôi đều được khơi nguồn từ những ảnh hưởng của cha mẹ. Cha tôi là một người kín đáo, say mê học tập và có ý chí quyết tâm cao. Mẹ tôi là người có kỷ luật, chăm chỉ và đặt nhiều hoài bão nơi các con. Bà hướng tôi tới sự hoàn hảo, thành tích và thành công.

Học tập là ưu tiên hàng đầu trong gia đình Gerstner. Cha mẹ tôi phải cầm cổ nhà 4 năm một lần để trả tiền học phí cho chúng tôi? Tôi học ở trường công, sau đó là trường Chaminade, một trường Công Giáo. Tôi tốt nghiệp năm 1959 và sau đó đến Notre Dame khi nhận được học bổng của Trường

Dartmouth. Đó là một khoản tiền rất lớn so với nguồn tài chính của gia đình tôi, do vậy tôi lên đường đến Dartmouth vào tháng 9 năm 1959.

Bốn năm sau, tôi tốt nghiệp với tấm bằng chuyên ngành khoa học kỹ thuật rồi tôi học thêm hai năm nữa tại Trường Kinh doanh Harvard. (Khi đó, việc sinh viên năm cuối một trường đại học học thẳng lên các trường kinh doanh là điều mà đa số các trường kinh doanh không chấp nhận.)

Sau đó, ở độ tuổi 23, tôi rời trường Harvard và bắt đầu hoạt động kinh doanh.

Tôi gia nhập hãng tư vấn quản lý của McKinsey tại New York vào tháng 6 năm 1965. Nhiệm vụ đầu tiên của tôi là nghiên cứu chế độ đền bù cho các nhà lãnh đạo của công ty Socony Mobil Oil Co. Tôi sẽ không bao giờ quên ngày làm việc đầu tiên trong dự án đó. Tôi hoàn toàn không biết gì về chế độ đãi ngộ cho các vị lãnh đạo cũng như ngành dầu khí. May mắn là tôi chỉ đóng vai trò thứ yếu trong dự án, nhưng trong thế giới của McKinsey, người ta luôn được kỳ vọng sẽ tạo nên những bước đột phá. Trong vài ngày tôi đã có một cuộc họp với các vị lãnh đạo cấp cao hơn tôi hàng chục tuổi.

Chín năm sau, tôi trở thành cổ đông lớn của McKinsey. Tôi chịu trách nhiệm về mặt tài chính của hãng và cũng là thành viên của ủy ban lãnh đạo cấp cao. Tôi phụ trách ba khách hàng chính, hai trong số đó là các công ty cung cấp dịch vụ tài chính.

Điều quan trọng nhất tôi học được từ McKinsey là phải hiểu rõ các hoạt động nền móng của một công ty. McKinsey luôn đề cao và quan tâm đến các bản phân tích sâu sắc thị trường của một công ty, vị thế cạnh tranh và định hướng chiến lược của nó.

Khi gần 30 tuổi, tôi nhận thấy rõ ràng rằng mình không thể duy trì nghề tư vấn suốt cả cuộc đời. Mặc dù thích sự thách thức mang tính trí tuệ, tốc

độ nhanh cũng như sự trao đổi với các lãnh đạo cấp cao, nhưng tôi ngày càng mất dần niềm say mê với vai trò cố vấn cho người ra quyết định. Tôi đã tự nhủ: “Mình không muốn trở thành một người bước vào phòng và trình bày một bản báo cáo cho một người ngồi trên chiếc ghế lớn trong phòng; tôi muốn trở thành người ngồi trong chiếc ghế đó - người ra quyết định và hành động.”

Giống như nhiều cổ đông thành công khác của McKinsey, tôi nhận được vô số lời mời chào gia nhập các tổ chức của khách hàng, nhưng không có đề xuất nào thật sự đủ hấp dẫn để khiến tôi từ bỏ công việc nơi đây. Tuy nhiên, vào năm 1977, tôi nhận lời mời của American Express, khách hàng lớn nhất của tôi khi đó, vào vị trí Giám đốc Mảng các dịch vụ liên quan đến Du lịch (thẻ American Express, Séc du lịch và các hoạt động Văn phòng du lịch). Tôi làm việc cho American Express gần 11 năm, và đó là khoảng thời gian đầy ắp niềm vui và sự hài lòng. Trong một thập niên, nhóm của chúng tôi đã giúp tăng 17% tỷ lệ lũy kế mảng Các dịch vụ liên quan đến Du lịch; mở rộng số lượng thẻ từ 8 triệu lên gần 31 triệu và xây dựng toàn bộ các hoạt động kinh doanh mới liên quan đến Thẻ Doanh nghiệp, bán hàng và các lĩnh vực xử lý thẻ tín dụng.

Tôi cũng học được rất nhiều điều. Tôi đã phát hiện ra ngay từ đầu rằng sự trao đổi ý tưởng cởi mở với tinh thần tự do giải quyết vấn đề khi thiếu vắng hệ thống cấp bậc mà tôi đã học được tại McKinsey không thể thực hiện dễ dàng trong một tổ chức hoạt động dựa trên cấp bậc. Tôi còn nhớ rõ mình đã gặp phải nhiều sai lầm như thế nào trong những tháng đầu tiên khi tiếp cận với những người mà tôi đánh giá là có kiến thức tốt về một lĩnh vực dù cấp bậc của họ kém tôi hai hay ba cấp. Do đó, chúng tôi phải bắt đầu một quá trình xây dựng lâu dài trong đó cho phép tổ chức có hệ thống cấp bậc nhưng mọi người phải hợp tác cùng nhau để giải quyết vấn đề, cho dù họ ở bất cứ vị trí nào trong tổ chức.

Cũng tại American Express, tôi đã hiểu rõ được giá trị chiến lược của công nghệ thông tin. Hãy nghĩ về những điều Thẻ American Express biểu trưng cho. Đó là một lĩnh vực kinh doanh điện tử khổng lồ, mặc dù chúng tôi không bao giờ nghĩ tới những thuật ngữ đó vào những năm 1970. Hàng triệu người đi du lịch trên toàn thế giới với các tấm thẻ trao đổi hàng hóa và dịch vụ. Mỗi tháng, họ nhận một hóa đơn liệt kê các giao dịch, tất cả đều được chuyển đổi sang một đơn vị tiền tệ. Hiện nay, các chủ cửa hàng được thanh toán với hóa đơn giao dịch bởi hàng trăm, nếu không phải là hàng nghìn người trên toàn cầu mà họ không biết và có lẽ không bao giờ gặp lại. Tất cả những điều này đều được thực hiện chủ yếu qua điện tử, qua các trung tâm xử lý dữ liệu hàng loạt trên toàn thế giới. Tính cấp thiết của yếu tố công nghệ trong hoạt động kinh doanh này là điều mà tôi đã phải “vật lộn” trong nhiều năm.

Đó cũng là lần đầu tiên tôi phát hiện ra hình ảnh một “IBM cũ”. Tôi sẽ không bao giờ quên ngày mà một vị giám đốc chi nhánh gọi cho tôi và nói gần đây họ đã lắp đặt máy tính Amdahl trong trung tâm dữ liệu lớn mà trước đó được lắp đặt toàn bộ bằng thiết bị của IBM. Anh ta nói rằng sáng đó đại diện của IBM đã đến và nói với anh ta rằng IBM đang rút lại tất cả sự hỗ trợ dành cho trung tâm xử lý dữ liệu hàng loạt theo quyết định của Amdahl. Tôi lặng người vì kinh ngạc. Vào thời điểm đó, American Express là một trong những khách hàng lớn nhất của IBM, tôi không thể tin rằng nhà cung cấp lại có thể hành động ngạo mạn như vậy. Ngay lập tức, tôi gọi điện đến văn phòng giám đốc điều hành IBM hỏi liệu ông ấy có biết điều này hay không hay đã tha thứ cho hành vi này. Tôi không thể gặp được ông ấy và chỉ gặp nhân viên hành chính, cô ấy nói rằng ông ấy sẽ gọi lại. IBM là lãnh địa của những vị lãnh đạo dễ tính và vì thế, sự cố đã qua đi. Tuy nhiên, tôi không thể nào quên được sự việc đó.

Tôi rời American Express ngày 1 tháng 4 năm 1989, để nhận lời tham gia cuộc thi mà giới truyền thông gọi là “cuộc thi sắc đẹp” của thập niên. RJR Nabisco, một công ty đóng gói hàng hóa lớn hoạt động được một vài

năm trước khi sáp nhập với Công ty Thuốc lá R. J. Reynolds, xếp thứ chín trong số những công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ, các nhà sản xuất người gọi cho tôi nói như vậy. Tổ chức này đã trải qua một trong những cuộc phiêu lưu mạo hiểm nhất trong lịch sử kinh doanh nước Mỹ hiện đại: một cuộc đấu giá khác thường giữa các hãng đầu tư nhằm sở hữu riêng công ty này bằng cách mua lại dựa trên vay nợ (LBO). Đơn vị thắng thầu là hãng đầu tư mạo hiểm của Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR). Ngay sau đó, KKR mời tôi làm Giám đốc điều hành của công ty tư nhân mắc nhiều nợ này.

Bốn năm sau đó, tôi hoàn toàn bị ngập trong những thách thức mới. Mặc dù hiểu rõ nhu cầu ngày càng cao về các công ty sản xuất hàng tiêu dùng ngay từ những ngày còn làm việc tại American Express, nhưng tôi thật sự dành hầu hết thời gian của mình tại RJR Nabisco để quản lý bảng cân đối vô cùng phức tạp. Bong bóng LBO trong thập niên 1980 bùng nổ ngay sau giao dịch của RJR Nabisco, mang đến vô số rắc rối cho nền kinh tế. Cuối cùng, vì nhận ra bản chất của vấn đề muện nên KKR đã trả giá quá cao cho công ty này, và bốn năm sau đó, họ phải đối mặt với cuộc đua tái cấp vốn cho bảng cân đối, nhưng vẫn cố gắng giữ vẻ bề ngoài ổn định trong nhiều hoạt động kinh doanh riêng lẻ của công ty. Đó thật sự là một quang cảnh hỗn độn. Chúng tôi phải bán tổng tài sản trị giá 11 tỷ đô-la trong vòng 12 tháng đầu tiên. Chúng tôi có những khoản nợ mà tỷ lệ lãi suất lên đến 21% một năm. Chúng tôi có nhiều chủ nợ và hội các chủ nợ và tất nhiên là đã giải quyết hoàn toàn những khoản chi tiêu hoang phí trong thời kỳ quản lý trước đó. (Ví dụ, khi tôi tới nhậm chức, công ty có tới 32 vận động viên chuyên nghiệp trong danh sách bảng lương hàng tháng - tất cả đều trong “Nhóm Nabisco”.)

Đó thật sự là thời kỳ khó khăn đối với tôi. Tôi thích xây dựng các doanh nghiệp, chứ không phải là gỡ bỏ chúng. Tuy nhiên, chúng ta đều có thể học hỏi kinh nghiệm từ tất cả những việc chúng ta làm. Tôi rời khỏi đây với kinh nghiệm này cùng sự hiểu biết sâu sắc về vai trò của tiền mặt trong

hoạt động của công ty - “dòng tiền tự do” là thước đo quan trọng nhất đối với kết quả hoạt động cũng như khả năng bền vững của mỗi doanh nghiệp.

Tôi cũng thu được những kinh nghiệm về mối quan hệ giữa quản lý và việc làm chủ. Tôi có được điều này tại McKinsey, một công ty tư nhân được sở hữu bởi các cổ đông. Vai trò của các nhà quản lý được coi trọng ngang với các cổ đông - không phải qua những hoạt động tài chính phi rủi ro như là quyền chọn cổ phiếu, mà qua quy trình chuyển số vốn đầu tư của họ thành quyền sở hữu trực tiếp công ty - trở thành một vấn đề quan trọng trong quan điểm quản lý tôi mang đến cho IBM.

Cho đến năm 1992, tôi hiểu rằng khi RJR Nabisco đang hoạt động tốt, LBO sẽ không tạo ra nhiều lợi nhuận tài chính như mong đợi của các cổ đông. Tôi nhận ra rằng KKR đang tìm kiếm lối thoát, do vậy khiến tôi cũng có hành động tương tự. Cuốn sách này, bắt đầu từ trang tiếp theo, sẽ kể lại câu chuyện của tôi.

Phần I: Năm bắt

[1] Tìm hiểu

Ngày 14 tháng 12 năm 1992, tôi trở về từ một bữa tiệc tối từ thiện. Những bữa tiệc với mục đích tốt nhưng chẳng mấy hào hứng này vốn là một phần cuộc sống của các CEO ở New York, kể cả tôi, khi đó đang là CEO của RJR Nabisco. Tôi về đến căn hộ ở Đại lộ số 5 chưa đầy năm phút thì nghe chuông điện thoại reo, với cuộc gọi từ lễ tân dưới nhà. Lúc đó đã gần 10 giờ tối. Người lễ tân nói, “Ông Burke muốn gặp ông ngay trong tối nay càng sớm càng tốt.”

Giật mình trước lời đề nghị vào buổi tối muộn như thế này ở trong một tòa nhà mà ở đó, hàng xóm cũng không biết đến nhau, tôi hỏi lại, ông Burke nào, ông ta đang ở đâu, và ông ta có thật sự cần gặp tôi vào tối nay không? Người lễ tân trả lời: “Ông Jim Burke. Ông ấy sống trong căn hộ ở tầng trên trong tòa nhà này. Và, ông ấy rất muốn nói chuyện với ông trong đêm nay.”

Tôi không biết rõ ông Jim Burke, nhưng tôi rất ngưỡng mộ ông khi ông lãnh đạo tập đoàn Johnson & Johnson, cũng như khi giữ vai trò thành viên Hội đồng Quản trị của Drug-Free America. Cách ông vượt qua những năm tháng khủng hoảng bởi vấn đề chất độc Tylenol đã đưa ông trở thành huyền thoại trong kinh doanh. Tôi không hiểu vì sao ông lại cần gặp tôi gấp đến thế. Khi tôi gọi điện thì ông nói ông sẽ xuống gặp tôi ngay.

Ngay khi vừa đến, ông đi thẳng vào vấn đề: “Tôi nghe nói ông sẽ quay về làm CEO cho American Express, và tôi không muốn ông làm như vậy.

Tôi đang có một cơ hội thử thách hơn rất nhiều để ông thử sức”. Câu chuyện về American Express có lẽ là do tin đồn tôi sẽ trở về công ty trước đây đã 11 năm gần bó. Sự thực là giữa tháng 11 năm 1992, ba thành viên trong hội đồng quản trị của American Express đã có cuộc gặp kín với tôi tại Sky Club, New York để mời tôi quay trở lại. Lúc đó tôi không cảm thấy có gì ngạc nhiên. Phố Wall và các phương tiện thông tin đại chúng đang xì xào về việc CEO Jim Robinson bị hội đồng quản trị yêu cầu rời nhiệm sở. Nhưng tôi đã lịch sự trả lời ba thành viên này rằng tôi không muốn trở về American Express. Tôi đã thật sự yêu thích quãng thời gian của mình ở đó, nhưng tôi sẽ không quay về để giải quyết những vấn đề mà trước đó tôi đã biết chắc là khó tránh khỏi. (Hai tháng sau, Robinson từ chức.)

Tôi nói với Burke là tôi sẽ không quay về American Express. Ông liền bảo, sắp tới vị trí cao nhất tại tập đoàn IBM sẽ trống và ông muốn tôi đảm nhận. Tôi thật sự kinh ngạc khi nghe lời đề nghị này. Mặc dù tất cả các phương tiện truyền thông đều đưa tin rằng IBM đang có những khó khăn nghiêm trọng, nhưng chưa hề có dấu hiệu gì về việc thay đổi CEO. Tôi trả lời Burke, do không có chuyên môn về kỹ thuật, tôi không thể đảm nhận việc điều hành IBM được. Ông nói: “Tôi vui mừng là ông sẽ không trở về American Express. Nhưng hãy suy nghĩ về IBM.” Sau đó, ông ấy trở về căn hộ trên gác, và tôi lên giường, nằm suy nghĩ về cuộc đối thoại.

Vài tuần sau, báo chí bắt đầu rộ lên các tin tức về IBM. Tờ Business Week đăng câu chuyện có tiêu đề “Hội đồng quản trị IBM cần làm sạch văn phòng điều hành.” Tờ Fortune đăng bài “Vua John (Akers, chủ tịch kiêm CEO) đang phải đội một chiếc vương miện không dễ dàng.” Lúc đó, dường như ai cũng có những quan điểm riêng về những điều cần làm tại IBM. Tôi đọc những chuyện này và cảm thấy mình thật may mắn khi không phải rơi vào vị trí ấy. Giới báo chí nhất loạt thể hiện niềm tin rằng thời đại của IBM đã lùi vào dĩ vãng.

Công cuộc tìm kiếm

Ngày 26 tháng 1 năm 1993, IBM thông báo John Akers đã xin nghỉ việc và một ủy ban tìm kiếm được thành lập để đánh giá và chọn lọc các ứng cử viên trong và ngoài công ty. Ban tìm kiếm do Jim Burke dẫn đầu. Tất nhiên ông gọi ngay cho tôi.

Câu trả lời lần này của tôi cũng giống như trước đây: Tôi không đủ khả năng và cũng không thật sự ham thích. Ông lại khuyến khích tôi: “Cứ suy nghĩ đi nhé”.

Ông và ủy ban tìm kiếm bắt đầu chiến dịch “truy quét” các CEO hàng đầu nước Mỹ. Những tên tuổi như Jack Welch của General Electric, Larry Bossidy của Allied Signal, George Fisher của Motorola, và thậm chí cả Bill Gates của Microsoft chẳng mấy chốc xuất hiện trên mặt báo. Rồi cả một số giám đốc cấp cao của IBM. Ủy ban tìm kiếm còn tổ chức một loạt các cuộc họp với lãnh đạo của nhiều công ty công nghệ, như thế có thể xin được lời khuyên từ họ về việc ai sẽ điều hành đối thủ cạnh tranh số một của họ! (Scott McNearly, CEO của Sun Microsystem, chẳng ngại ngần gì bảo ngay một phóng viên, IBM nên tuyển “một gã tồi tệ nào đó.”)

Rồi như một giải pháp được cho là tốt nhất lúc đó, ủy ban tìm kiếm thuê hai công ty tuyển dụng hàng đầu Tom Neff của Spencer Stuart Management Consultants N.V, và Gerry Roche của Heidrick & Struggles International, Inc.

Tháng Hai năm đó, tôi lại gặp Burke, ông đến cùng một thành viên của ban tìm kiếm, Tom Murphy, người sau này là CEO của Cap Cities/ABC. Jim tha thiết thuyết phục tôi rằng hội đồng quản trị không cần tìm một nhà công nghệ, mà là một nhà lãnh đạo có kiến thức rộng và một người có thể thay đổi hoàn toàn mọi việc. Thực tế, lời nói của Burke vẫn nhất quán từ đầu đến cuối. Khi ủy ban tìm kiếm được thành lập, ông đã nói: “Các thành viên của ủy ban tìm kiếm và tôi có cái nhìn hoàn toàn cởi mở về việc người

mới là ai và đến từ đâu. Điều tối quan trọng, người đó phải là một nhà lãnh đạo đã thành công, một người có khả năng tạo ra và quản lý sự thay đổi.”

Một lần nữa, tôi lại nói với Burke và Murphy rằng tôi thật sự cảm thấy mình không đủ khả năng để đảm nhận chức vụ này. Và tôi không muốn tiếp tục theo đuổi vụ việc này nữa. Cuộc nói chuyện kết thúc một cách thân mật, và họ đi, lúc đó tôi nghĩ, để tiếp tục công cuộc truy quét của mình. Công việc mà tôi nghĩ họ đang tiến hành cùng nhiều ứng cử viên khác.

Những điều các chuyên gia nhận xét

Tôi đã đọc được những thông tin mà báo chí, Phố Wall, và các chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực máy tính tại Thung lũng Silicon nói về IBM lúc đó. Tất cả những điều họ nói đều làm tăng thêm sự hoài nghi của tôi, và tôi tin là nhiều ứng cử viên khác cũng có cùng hoài nghi đó về triển vọng của IBM.

Đáng chú ý nhất là hai người, gần như luôn xuất hiện mỗi khi bạn đọc báo hay xem tivi - Charles Morris và Charles Ferguson. Họ đã viết một cuốn sách, Computer Wars (Chiến Tranh Máy Tính), với một cái nhìn tàn nhẫn về tương lai của IBM. Họ nói: “Rất có khả năng IBM sẽ trở thành một trường hợp phá sản tiếp theo trong ngành công nghiệp. Bill Gates, ông trùm phần mềm mà ai trong ngành cũng đều “không ưa”, đã phủ nhận câu nói trong một phút giây sơ ý của mình rằng IBM “sẽ sụp đổ hoàn toàn trong vòng bảy năm.” Nhưng có lẽ Gates nói đúng. IBM hiện nay hầu như vẫn đang sử dụng công nghệ máy tính của những năm 1980... Các công ty máy chủ truyền thống không biến mất ngày một ngày hai, nhưng công nghệ mà họ sử dụng đã cũ và mảnh dẻ mà họ thống trị đang ngày càng thu hẹp. Loài bò sát lúi sâu vào đầm lầy khi bị loài thú chiếm mất rừng, nhưng một ngày kia sẽ không còn đầm lầy để lúi nữa.

Cuốn sách kết luận rằng: “Câu hỏi đặt ra là liệu IBM có sống sót được không. Dựa vào những phân tích của chúng tôi cho tới nay, rõ ràng, triển vọng của IBM là hoàn toàn mờ mịt.”

Morris và Ferguson còn viết một báo cáo khác dài hơn, mang tính chuyên môn hơn và thậm chí khắc nghiệt hơn về IBM và bán chúng cho các tập đoàn, các tổ chức với giá hàng nghìn đô-la một bản. Những người lo sợ nhất lúc đó chính là các ngân hàng chủ nợ của IBM.

Paul Carroll, phóng viên phụ trách chính về mảng đề tài IBM của tờ Wall Street Journal, xuất bản một cuốn sách nói về sự sụp đổ của IBM. Trong đó có nói: “Thế giới sẽ trở nên rất khác vào ngày IBM khôi phục lại - giả sử rằng IBM có thể khôi phục lại - và IBM sẽ không còn bao giờ giữ được vị trí thống trị trong ngành công nghiệp máy tính nữa.”

Thậm chí cả tờ The Economist - tờ báo nổi tiếng thận trọng - trong vòng sáu tuần đã đăng ba câu chuyện và một phóng sự dài về các vấn đề của IBM. “Có hai câu hỏi vẫn đang xoay quanh công ty”, biên tập viên của tờ báo viết, “Trong một ngành công nghiệp được điều khiển bởi những sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ và nhung nhúc những công ty nhỏ hơn, lanh lẹ hơn, thì liệu một công ty lớn như IBM, dù tổ chức tốt đến đâu, có phản ứng đủ nhanh lẹ để cạnh tranh hay không? Và liệu IBM có kiếm đủ tiền từ việc mở rộng các mảng thị trường về dịch vụ máy tính, phần mềm và tư vấn để bù đắp cho sự sụt giảm tồi tệ về doanh thu bán máy chủ, vốn là nguồn thu nhập chính của công ty hay không?”

“Câu trả lời cho cả hai đều có thể là không.”

Và tờ Economist phát biểu: “Nỗi bẽ bàng của IBM đã được nhiều người nhìn nhận như một sự thất bại của nước Mỹ.”

Quyết định

Thời điểm thay đổi quyết định trong tư tưởng của tôi diễn ra vào kỳ nghỉ cuối tuần của Ngày Lễ sinh nhật các Tổng Thống, tháng 2 năm 1993. Lúc đó tôi đang ở nhà riêng tại Florida, nơi tôi thường đi dọc bờ biển, sắp xếp và ổn định tư duy. Đó thật sự là một nơi tuyệt vời đối với tôi. Trong hàng giờ đi dạo vào kỳ nghỉ cuối tuần, tôi nhận ra rằng mình cần phải suy nghĩ khác về IBM. Điều thúc giục tôi thay đổi chính là những việc xảy ra ở RJR Nabisco lúc đó. Vào thời điểm ấy, KKR đã công khai từ bỏ việc mua lại dựa trên vay nợ như dự định. Có hai lý do cho việc này. Thứ nhất, như được mô tả trong cuốn Barbarians at the Gate (Những kẻ man rợ trước cánh cửa) của Bryan Burroughs và John Helyar, trong sự cuồng nộ và điên rồ của vụ đấu thầu năm 1988, KKR đã trả nhiều hơn mức cần thiết cho RJR Nabisco. Điều đó có nghĩa là dù đạt được tất cả các mục tiêu về tái thiết sau mua lại, dự án cũng không còn đủ đòn bẩy hoạt động để tạo ra được mức lợi nhuận dự tính. Thứ hai, lợi nhuận thương mại từ hoạt động kinh doanh thuốc lá đang phải chịu áp lực của cuộc chiến tranh giá cả do Philip Morris khởi xướng ngay sau vụ mua lại RJR Nabisco. Philip Morris đã nghe theo lời khuyên của Ray Kroc, nhà sáng lập của McDonald's, người từng nói: “Khi thấy đối thủ cạnh tranh đang chết chìm, hãy nhét vào miệng anh ta một chiếc vòi nước cứu hoả.”

KKR rõ ràng đang tìm kế rút lui. Khi đi bộ dọc bờ biển vào tháng Hai năm đó, tôi đã quyết định rằng tôi cũng sẽ làm một việc giống như lời khuyên của McDonald's. Và thế là, ý định không ở RJR Nabisco quá lâu nữa đã khiến tôi suy nghĩ lại về đề nghị của IBM.

Tôi gọi điện cho Vernon Jordan, luật sư ở Washington, người bạn lâu năm của tôi đồng thời cũng từng là thành viên Hội đồng Quản trị của RJR Nabisco, để xin lời khuyên. Ông ấy càng củng cố thêm suy nghĩ của tôi rằng KKR đã sẵn sàng từ bỏ RJR Nabisco và rằng sự sôi động của công ty đã đến hồi kết. Và chắc chắn là Jim Burke đã nói chuyện với Vernon, vì Vernon biết rằng tôi có tên trong danh sách tìm kiếm của IBM. Vì thế, ông

nói: “IBM chính là công việc mà Trường Kinh doanh Harvard đã đào tạo ông để làm. Hãy nhận nhiệm vụ đó đi.”

Tôi cho rằng còn có một lý do thứ hai khiến tôi thay đổi quyết định. Tôi luôn bị thu hút bởi những thách thức, khó khăn. Lời đề nghị của IBM thật sự khó khăn, dễ khiến người ta nản chí nhưng cũng khơi dậy nơi người khác niềm khao khát muốn khám phá, thử sức. Giống như tình trạng của RJR Nabisco khi tôi nhậm chức năm 1989. Thực tế thì kể từ ngày 15 tháng 2, tôi đã sẵn sàng đón nhận IBM cùng mọi vấn đề của nó. Vernon đã nói với Jim Burke rằng cuối cùng tôi cũng sẽ vào cuộc. Tôi bắt đầu chuẩn bị những câu hỏi, thắc mắc và trăn trở của mình để trình bày với Burke và bạn của ông.

Khi Burke gọi lại cho tôi trong tuần đó, tôi nói với ông rằng tôi sẽ xem xét đề nghị của IBM. Tôi sẽ cần nhiều thông tin hơn nữa, đặc biệt là về triển vọng ngắn hạn và trung hạn của tập đoàn. Những dự đoán cay nghiệt của báo giới và các học giả khiến tôi lo lắng. Tôi đã học được một bài học cay đắng ở RJR Nabisco: một công ty phải đối mặt với quá nhiều thách thức sẽ nhanh chóng rơi vào tình trạng cạn kiệt tài chính và đối mặt với nguy cơ phá sản.

Tôi nói với Burke rằng tôi muốn gặp Paul Rizzo. Paul từng là Giám đốc điều hành của IBM trong thập niên 1980. Tôi từng gặp ông đôi lần và rất ngưỡng mộ ông. Ông về hưu năm 1987 nhưng được Hội đồng Quản trị của IBM mời trở lại làm cố vấn vào tháng 12 năm 1992 để giúp John Akers ngăn chặn và đẩy lui sự xuống dốc của tập đoàn. Trong cuộc điện thoại với Burke vào tháng 2 năm đó, tôi bày tỏ mong muốn được rà soát lại dự toán và kế hoạch hoạt động năm 1993, 1994 với Rizzo.

Jim hành động rất nhanh. Ngày 24 tháng 2, tại khách sạn Park Hyatt ở Washington, D.C., nơi tôi đến để dự một cuộc hội thảo của Business Council, tôi đã trốn họp một tiếng rưỡi để gặp riêng Paul trong phòng riêng

của mình tại khách sạn. Ông mang đến cho tôi báo cáo tài chính và dự toán của công ty tại thời điểm đó.

Cuộc gặp đó đã mang lại cho tôi một cái nhìn đúng đắn hơn về IBM. Doanh thu và lợi nhuận của IBM đang sụt giảm với tốc độ đáng báo động. Nghiêm trọng hơn, lượng tiền mặt của công ty đang ở trong tình trạng cạn kiệt. Chúng tôi rà soát từng dòng sản phẩm. Có nhiều thông tin rất khó đánh giá. Tuy nhiên, Paul nhấn mạnh rõ ràng vấn đề một mất một còn của công ty: doanh thu bán máy chủ giảm từ 13 tỷ đô-la năm 1990 xuống còn khoảng gần 7 tỷ đô-la năm 1993, và nếu tình trạng này không dừng lại trong năm tới, tất cả mọi thứ sẽ chỉ còn là số không. Ông ta cũng xác nhận những thông tin của báo chí về việc IBM đang theo đuổi chiến lược chia nhỏ công ty thành nhiều đơn vị hoạt động độc lập. Tôi cảm ơn Paul về sự trung thực và các thông tin nội bộ của ông và hứa sẽ giữ kín các tài liệu này.

Khi ông rời khỏi phòng, tôi đã hoàn toàn bị thuyết phục rằng, trên cơ sở các bản báo cáo này, thật khó có thể cứu vãn được tình thế của IBM và tôi không nên nhận vị trí đó. Một công ty sản xuất hàng tiêu dùng có thương hiệu lâu năm sẽ tồn tại mãi. Tuy nhiên điều đó lại không áp dụng đối với ngành công nghệ trong thập niên 1990. Ở đó, các sản phẩm được sinh ra, phát triển, thành công trên diện rộng, suy thoái, biến mất và rồi bị lãng quên, tất cả chỉ trong vòng vài năm. Sáng hôm sau thức dậy, tôi thật sự bị thuyết phục rằng IBM không phải là tương lai của mình. Công ty đang trượt dốc, và liệu sự suy thoái này có thể ngăn lại được không - bởi một ai đó - vẫn còn đang là một câu hỏi.

Nhưng Jim Burke vẫn chưa chịu từ bỏ. Sự bèn bỉ của ông có lẽ nên đem dành đối phó với nỗi thất vọng đang ngày một tăng về việc có thể kiếm được một ai đó nhận chức vụ này, hơn là tập trung vào việc thuyết phục rằng tôi là ứng cử viên thích hợp. Lúc đó tôi đã thắc mắc không biết ông có đang phải cố gắng để củng cố chính niềm tin của mình hay không.

Hai tuần sau, tôi trở về Florida trong một kỳ nghỉ ngắn. Burke và Murphy lại đề nghị thu xếp một cuộc gặp để tiếp tục câu chuyện cũ. Chúng tôi gặp nhau tại ngôi nhà mới xây gần nhà tôi của ông trùm săn đầu người Gerry Roche. Roche chỉ đóng vai trò chủ nhà. Trong phòng khách, chỉ có Burke, Murphy và tôi. Tôi nhớ đó quả là một buổi chiều thật dài.

Burke đưa ra một lời thuyết phục tuyến dụng tiểu thuyết nhất từ trước đến nay tôi từng được nghe: “Ông nợ nước Mỹ việc đảm nhận chức vụ này.” Ông ta bảo IBM hiện đang là một áp lực đối với quốc gia và chính tôi phải có nghĩa vụ giải quyết nó.

Tôi trả lời rằng những gì ông nói có thể là đúng nếu tôi đủ tự tin để làm việc đó. Nhưng tôi vẫn tin rằng đây là một nhiệm vụ bất khả thi, ít ra là đối với mình.

Burke vẫn không từ bỏ việc thuyết phục tôi. Ông nói ông sẽ nhờ Tổng thống Bill Clinton gọi cho tôi.

Tom Murphy, người trước đây thường nhường phần nói chính trong các cuộc họp cho Burke, lần này lại là người nói nhiều hơn. Murph, như các bạn của ông thường gọi, đã lập luận thuyết phục rằng với tiểu sử luôn tạo ra sự thay đổi của tôi chính là điều mà IBM cần và rằng ông tin nếu có một người lãnh đạo thích hợp, công ty vẫn còn cơ hội cứu vãn. Ông nhắc lại những điều tôi đã nghe từ Burke, và thậm chí cả từ Paul Rizzo. Công ty không thiếu những người thông minh và tài giỏi và về bản chất, những khó khăn của IBM không phải là về kỹ thuật. IBM vẫn chất đầy các chiến lược chiến thắng. Thế nhưng, IBM hiện vẫn đang bị đóng băng. Điều nó cần bây giờ là có một ai nắm lấy và rung cho nó hoạt động trở lại. Có một điểm Murphy nhắc đi nhắc lại, đó là thách thức cho người lãnh đạo mới sẽ bắt đầu với việc dẫn dắt những thay đổi về chiến lược và văn hóa, điều rất giống với những gì tôi đã làm ở American Express và RJR.

Và rồi vào cuối buổi chiều dài hôm đó, tôi đã sẵn sàng để đưa ra quyết định quan trọng nhất trong sự nghiệp của mình. Tôi đã đồng ý. Bây giờ ngồi nhớ lại, tôi gần như vẫn hoàn toàn không thể hiểu tại sao. Có lẽ một phần do lòng yêu nước của Jim Burke và một phần nhờ những lập luận của Tom Murphy đã kích thích niềm đam mê thử nghiệm những thử thách mang tầm cỡ thế giới trong tôi. Nhưng dù là vì lý do gì, thì cuối cùng chúng tôi cũng đã bắt tay nhau và thống nhất sẽ bàn về chế độ đãi ngộ và ra thông báo.

Thật thú vị là lúc đó cả Burke và Murphy đều đang hành động dựa trên giả thuyết của ban quản lý IBM rằng chiến lược chia nhỏ công ty thành nhiều đơn vị độc lập là một chiến lược đúng. Không biết họ sẽ nói thế nào nếu họ nhận ra rằng công ty không những đang gặp phải khó khăn về tài chính và mất quan hệ với khách hàng, mà còn đang theo đuổi một chiến lược chỉ gây ra thảm họa.

Tôi lái xe về nhà và nói với vợ con về quyết định của mình. Như thường lệ trong gia đình tuyệt vời của mình, tôi nhận được những phản ứng khác nhau. Một đứa nhóc của tôi bảo: “Đúng đấy, bố làm đi!” Đứa khác, vốn là người bảo thủ nhất nhà, lại cho rằng tôi đã quyết định sai lầm. Vợ tôi, ban đầu rất dè chừng với ý tưởng này, sau đó lại rất ủng hộ tôi!

[2] Thông báo

Trong mười ngày sau đó, chúng tôi tiến hành soạn hợp đồng lao động. Việc đó chẳng dễ dàng gì, do một số lý do. Lý do lớn nhất là RJR Nabisco là một LBO và trong một LBO thì CEO thường coi bản thân là chủ sở hữu và sở hữu phần lớn vốn của công ty. Cũng như vậy, ở RJR Nabisco tôi có 2,4 triệu đô-la cổ phiếu và có quyền chọn mua tương đương 2,6 triệu

đô-la nữa. Ở IBM, quyền sở hữu cổ phiếu là một phần rất nhỏ trong chế độ đãi ngộ dành cho giám đốc điều hành. Hội đồng quản trị và bộ phận quản lý nhân sự của IBM rõ ràng không có cùng quan điểm rằng các nhà quản lý cần có một phần sở hữu lớn trong công ty. Đó là điều lạ lùng đầu tiên mà tôi cảm thấy ở IBM.

Cuối cùng thì chúng tôi cũng đi đến thống nhất. Và nhiệm vụ tiếp theo của tôi là thông báo cho hội đồng quản trị của KKR và RJR về quyết định của mình. Kỳ nghỉ cuối tuần đó, 20-21 tháng 3, Nabisco tổ chức cuộc chơi golf thường niên ở bờ biển Dinah. Nabisco mời tất cả các khách hàng chính đến dự, và tôi cần phải tham gia. Tôi cũng biết rằng Henry Kravis, một trong các cổ đông lớn của KKR, cũng đến dự, và tôi quyết định sẽ thông báo quyết định của mình với ông tại đây. Tên của tôi trước đó đã xuất hiện trên mặt báo với tư cách là một ứng cử viên cho IBM, và tôi biết KKR và RJR đang hồi hộp. Trong các cuộc họp với KKR những tuần trước, tôi nhận thấy không khí căng thẳng trông thấy. Và thế là, vào ngày Chủ nhật, 21 tháng 3, tại phòng nghỉ của mình, tôi nói với Henry Kravis rằng tôi sẽ nhận công việc ở IBM. Ông không vui, nhưng ông tỏ ra rất lịch sự và bình tĩnh. Ông cố thuyết phục tôi thay đổi quyết định, nhưng tôi vẫn khẳng định quyết định của mình. Mặc dù không ai nói ra, nhưng chúng tôi đều ngầm hiểu

rằng cả hai đang tìm cách tháo lui khỏi RJR. Tôi chỉ hoàn thành dự định đó sớm hơn mà thôi. (KKR rút lui sau đó một năm.)

Một ngày sau đó, ngày thứ Hai, tôi từ California trở về để bắt đầu một tuần mới đầy sự kiện. Hội đồng quản trị của IBM sẽ họp vào tuần sau. Tất nhiên, ban tìm kiếm đã chấm dứt hoạt động, vì những người được đồn thổi là ứng cử viên cho IBM đều lần lượt tuyên bố hoặc nói bóng gió với giới báo chí rằng họ không có hứng thú với công việc này. Vào thứ Tư, tờ Wall Street Journal đưa tin chỉ còn lại tôi là ứng cử viên duy nhất, một ngày sau tất cả các tờ báo còn lại đều đồng loạt đăng tin đó. Đã đến lúc phải làm điều cần làm. Burke và tôi quyết định ra thông báo vào ngày thứ Sáu, 26 tháng 3. Điều đó lại tạo nên một cuộc tranh giành thông tin “rò rỉ” của báo giới.

Sáng thứ Sáu, IBM ra thông báo (tuy nhiên, trang nhất tờ Business Week ra vào sáng hôm đó đã đăng tin tôi nhận việc rồi). Một cuộc họp báo bắt đầu lúc 9 giờ 30 tại khách sạn Hilton ở thành phố New York. John Akers, Jim Burke và sau đó là tôi phát biểu. Burke muốn trình bày về quá trình tìm kiếm công khai và đầy thất vọng sau ba tháng của mình. Ông nói: “Chỉ có một số ít người trên thế giới này có đủ khả năng để đảm nhận công việc đó. Tôi muốn quý vị biết rằng Lou Gerstner có tên đầu tiên trong danh sách, nhưng chúng tôi đã tiến hành một cuộc tìm kiếm trên toàn cầu với 125 cái tên, đánh giá và loại trừ, để rồi cuối cùng lại quay về với danh sách ban đầu. Chúng tôi đã mã hóa tên của những người trong danh sách để tránh sự tiếp cận của báo chí - nhưng tôi phải nói rằng đó là một nỗ lực vô hiệu. Quý vị sẽ thấy rất thú vị nếu biết rằng Lou Gerstner là người đầu tiên tôi nói chuyện và sau đó được đặt tên mã hoá là “Able”. Tôi biết tất cả các ứng cử viên khác - tôi biết họ rất rõ. Không có ứng cử viên nào có thể làm công việc này tốt hơn Lou Gerstner. Chúng tôi đã có một và chỉ một lời mời đặc biệt cho vị trí này, và nó được dành cho Louis Gerstner. Trong khi có rất nhiều người cảm thấy công nghệ là chìa khoá để mở vấn đề này, thì ngay từ đầu, chúng tôi đã đề ra một danh sách những tiêu chí cần thiết. Thật ra có 15 tiêu chí trong danh sách đó nhưng chỉ có một thông điệp cho cả 15 tiêu

chí này: ‘Kinh nghiệm trong ngành công nghiệp thông tin và công nghệ cao là rất đáng quý, nhưng không có nghĩa là chúng ta lấy tiêu chuẩn về kinh nghiệm đó để loại bỏ những nhà lãnh đạo doanh nghiệp kiệt xuất.’ Những phẩm chất còn lại trong danh sách đều tiềm ẩn trong con người của Lou Gerstner.”

Tôi biết cuộc đời mình sẽ thay đổi hoàn toàn khi tôi bước lên khán đài với hàng tá nhiếp ảnh gia đuổi theo, và tôi đã phải tiến hành một cuộc họp báo. Cũng như vị trí ở American Express và RJR, nhưng giờ đây, tôi đã trở thành một nhân vật của “công chúng”. Nó không giống như ở bất kỳ công ty nào khác - thậm chí là như ở bất kỳ công ty lớn nào khác. IBM là một thể chế - một thể chế toàn cầu - và mọi hành động đều bị soi xét kỹ lưỡng. Tôi đã đón nhận một thử thách đáng sợ, và tôi sẽ thực hiện những thách thức đó trong “một chiếc bình thủy tinh” nơi tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy mọi thứ bên trong và soi xét.

Về bản chất, tôi là người kín đáo, hay nói thẳng ra là, tôi không thích tiếp xúc với báo chí. Và hơn hết, với những gì đã chứng kiến, tôi nhận thấy rằng còn có rất nhiều nhà quản lý xuất chúng khác mà bạn tìm kiếm có thể tìm thấy. Tôi cảm thấy, và đến bây giờ vẫn thấy như vậy, là việc tìm kiếm công khai kiểu đó có thể thu hút được nhiều sự chú ý, và có thể giúp ích cho công ty trong ngắn hạn, nhưng về lâu dài, nó sẽ hủy hoại danh tiếng của công ty cũng như lòng tin của khách hàng.

Thế nên khi đứng trước máy quay và ánh đèn buổi sáng hôm đó, tôi có nhiều cảm xúc lẫn lộn. Tôi chưa bao giờ cảm thấy căng thẳng đến như vậy. Nhưng lúc đó, tôi biết rằng đây là một chương trình lớn và tôi không thể lẫn tránh.

Tôi phát biểu ngắn gọn, cố gắng hoàn thành bài phát biểu để không phải đối mặt với những câu hỏi như tại sao tôi nghĩ là mình đủ năng lực để đảm nhận công việc hay tôi sẽ làm gì để cứu IBM. Nhưng đó chính là những câu

hỏi mà tôi nhận được trong phần Hỏi & Đáp thật dài sau bài phát biểu chính thức. Tuy nhiên, tôi không cung cấp cho các phóng viên được gì nhiều. Đơn giản là tôi chẳng có ý tưởng gì đối với việc sẽ làm gì khi thật sự đến với IBM.

Gặp đội ngũ lãnh đạo IBM

Sau cuộc họp báo là một loạt các cuộc họp nội bộ của IBM. Đầu tiên, các nhà quản lý nhân sự của IBM sắp xếp cho tôi một cuộc họp qua điện thoại với tất cả giám đốc của các chi nhánh cấp quốc gia trên toàn thế giới, khẳng định rằng sức mạnh của tập đoàn dựa vào mạng lưới lãnh đạo cấp quốc gia.

Từ Manhattan chúng tôi đi trực thăng gần 50 km về phía bắc để đến trụ sở toàn cầu của công ty, ở Armonk, New York. Trước đây, tôi đã từng đến IBM với tư cách là khách hàng, nhưng tôi chưa bao giờ đặt chân đến tòa nhà trụ sở chính này. Tôi sẽ không bao giờ quên cái ấn tượng đầu tiên ấy. Nó làm tôi liên tưởng đến văn phòng chính phủ - những hành lang dài im ắng với những văn phòng đóng cửa nối tiếp nhau (chỉ có màu vàng da cam chói lọi của những tấm thảm chen vào sự im ắng ấy). Không hề có một dấu hiệu trên những vật trang trí hay trưng bày nào thể hiện rằng đây là một công ty máy tính. Không có cái máy tính nào trong văn phòng của CEO.

Tôi được dẫn tới một phòng họp lớn để gặp Ban Giám đốc - bao gồm khoảng 15 người giữ vị trí cao nhất. Tôi không nhớ hôm đó các quý bà mặc gì, nhưng tất cả các quý ông đều mặc sơ-mi trắng, trừ tôi. Áo của tôi màu xanh, một điểm khác biệt lớn với vai trò giám đốc của IBM! (Một vài tuần sau tôi lại có cuộc gặp với họ, tôi mặc áo trắng và thấy tất cả mọi người lúc đó đã mặc áo khác màu.)

Khi John Akers đề nghị tổ chức cuộc họp này, ông ta nghĩ đơn giản nó chỉ là cơ hội cho tôi gặp gỡ các thành viên của ban lãnh đạo cấp cao. Nhưng tôi lại coi nó là một dịp quan trọng để giới thiệu bản thân và, ít nhất

là, đưa ra được một lịch làm việc cho các đồng nghiệp mới của mình. Tôi đã chuẩn bị rất cẩn thận những gì cần nói. (Khi tìm lại những tài liệu đó để viết cuốn sách này, tôi đã tìm thấy một số ghi chép rất chi tiết - điều mà tôi ít khi làm trong những cuộc họp không chính thức.)

Sau khi John giới thiệu tôi, tất cả mọi người im lặng, lịch sự, chờ đợi rằng tôi chỉ có thể nói “xin chào tất cả mọi người và tôi hân hạnh được gia nhập đội ngũ”. Nhưng thay vì thế, tôi đã nói tới gần một tiếng đồng hồ.

Tôi bắt đầu bằng việc giải thích tại sao mình nhận công việc này - rằng tôi không tìm đến nó mà đã được mời để đảm nhận trách nhiệm quan trọng đối với khả năng cạnh tranh của đất nước và sự giàu mạnh của nền kinh tế. Mặc dù lúc đó không nói ra, nhưng tôi có cảm giác nếu IBM thất bại, sẽ có những hậu quả khó lường đằng sau sự sụp đổ của công ty. Tôi bày tỏ rằng bản thân cũng chưa có khái niệm sẽ cần phải làm gì, và tôi tin chắc rằng khi đó ban giám đốc cũng thế. Tôi nói với từng người trong số họ (và với cả bản thân!) là không có sự đảm bảo nào cho những thành công như trong quá khứ. Nhưng tôi thật sự cần sự giúp đỡ của họ.

Sau đó, tôi bắt đầu bày tỏ những kỳ vọng ban đầu của mình: “Nếu IBM thật sự quan liêu như người ta nói, thì hãy loại bỏ tính quan liêu này thật nhanh. Hãy phân quyền quá trình ra quyết định ở bất cứ nơi nào có thể, nhưng tất nhiên giải pháp đó không phải lúc nào cũng đúng; chúng ta phải có được sự cân bằng giữa việc phân quyền quá trình ra quyết định với chiến lược chính và sự tập trung vào khách hàng chung. Nếu chúng ta có quá nhiều người, hãy nhanh chóng giảm quy mô xuống mức hợp lý; hãy hoàn thành tất cả những việc này vào cuối quý ba năm nay.” Tôi giải thích rằng ý định của tôi khi sử dụng từ quy mô hợp lý là rất rõ ràng, dễ hiểu: “Chúng ta phải so sánh chi phí của mình với các đối thủ cạnh tranh và phải đạt được mức độ quản lý chi phí tốt nhất.” Tôi cũng nhấn mạnh rằng chúng ta phải chấm dứt việc tuyên truyền rằng IBM không bao giờ sa thải nhân viên.” Chắc chắn nhân viên của chúng ta đều biết đó là những lời giả dối và khác

hắn với những gì đang diễn ra.” (Trên thực tế, từ năm 1990, gần 120.000 nhân viên của IBM đã rời công ty, một số tự nguyện và một số thì không, nhưng công ty vẫn tiếp tục bám lấy viễn tưởng “không sa thải.”)

Có lẽ ý kiến quan trọng nhất tôi đưa ra trong cuộc họp là về chiến lược và cơ cấu. Vào thời điểm đó, các học giả cũng như chính ban lãnh đạo của IBM đều đang cho rằng IBM cần được chia nhỏ thành nhiều bộ phận kinh doanh độc lập. Tôi nói: “Có thể đó đúng là điều cần làm, nhưng cũng có thể không. Rõ ràng chúng ta muốn có một quy trình ra quyết định phi tập trung và được định hướng bởi thị trường. Nhưng liệu đó có phải là khả năng duy nhất của chúng ta nhằm tìm ra một giải pháp toàn diện, một sự hỗ trợ liên tục? Liệu chúng ta có thể không cần làm như vậy mà vẫn bán được các sản phẩm riêng rẽ?” (Sau này nhìn lại thì thấy rõ rằng, ngay từ khi chưa bắt đầu, tôi đã hoài nghi về chiến lược chia nhỏ công ty.)

Tôi đề cập đến vấn đề tinh thần. “Sự nuối tiếc chẳng có ích gì. Chắc chắn nhân viên của chúng ta chẳng cần những bài diễn văn sướt mướt. Chúng ta cần sự lãnh đạo, phương hướng và động lực, không phải chỉ từ tôi mà từ tất cả mọi người. Tôi không muốn nhìn thấy quá nhiều các nhà tiên tri về sự diệt vong ở đây. Tôi muốn nhìn thấy những con người làm-được, hướng tới chiến thắng trong ngắn hạn và sự “sôi động” trong dài hạn.” Tôi nói với họ rằng chúng ta không còn thời gian để tìm ra ai là người đã gây ra vấn đề. Tôi cũng không quan tâm đến điều đó. “Chúng ta cũng không có thời gian để ngồi xác định rõ vấn đề. Chúng ta phải dành thời gian và công sức tập trung tìm ra giải pháp và hành động.”

Về triển vọng sự nghiệp của họ, tôi nhấn mạnh rằng báo chí có đưa tin “CEO mới sẽ tuyển dụng thêm rất nhiều người ngoài.” nhưng tôi hy vọng điều đó không xảy ra, rằng IBM đã luôn là một kho chứa các tài năng - có lẽ hàng đầu thế giới. Tôi phát biểu: “Nếu cần, tôi sẽ tuyển thêm người ngoài, nhưng trước hết các bạn sẽ đều có cơ hội để khẳng định mình, và tôi hy vọng các bạn cũng sẽ cho tôi thời gian để khẳng định bản thân. Tất cả

chúng ta đều sẽ bắt đầu từ con số không, chính vì thế những thành công hay thất bại trước đây của các bạn không có ý nghĩa gì với tôi hết.”

Tôi sẽ tóm tắt phương pháp luận và kinh nghiệm quản lý của mình:

- Tôi quản lý bằng quy tắc, không phải bằng mệnh lệnh.
- Thị trường cho chúng ta thấy tất cả những điều chúng ta nên làm.
- Tôi luôn đặt niềm tin lớn vào chất lượng, chiến lược và kế hoạch cạnh tranh mạnh mẽ, tinh thần làm việc tập thể, sự đền đáp cho những cống hiến, và tinh thần trách nhiệm.
- Tôi tìm kiếm những người có khả năng giải quyết vấn đề và giúp đỡ đồng nghiệp. Tôi sa thải những con người giả tạo.
- Tôi sẽ chỉ tập trung tham gia vào các chiến lược; và phần còn lại sẽ do các bạn thực hiện. Chỉ cần thông báo cho tôi theo cách thông thường. Đừng giấu tôi những tin xấu. Tôi ghét sự bất ngờ. Đừng dồn mọi việc đến tôi. Hãy giải quyết ngay các vấn đề phát sinh; đừng để chúng chồng chất lại.
- Hãy hành động thật nhanh. Nếu có mắc sai lầm thì hãy cứ bỏ qua và tiến bước vì thà làm quá nhanh còn hơn làm quá chậm.
- Tôi ít quan tâm đến thứ bậc. Tất cả những ai có thể giải quyết được vấn đề đều có thể cùng ngồi lại, cho dù ở vị trí nào. Hãy giảm thiểu tối đa các hội đồng cũng như việc họp hành. Không có hội đồng ra quyết định. Hãy đối thoại trực tiếp và thẳng thắn.
- Tôi hoàn toàn không hiểu về công nghệ. Tôi sẽ học, nhưng đừng kỳ vọng là tôi sẽ thông thạo nó. Lãnh đạo các dòng sản phẩm sẽ phải là những người dịch nó thành ngôn ngữ kinh doanh cho tôi.

Rồi tôi đưa ra, dựa vào những gì tôi đã đọc, năm ưu tiên hàng đầu cho 90 ngày tới:

- Chấm dứt việc chảy máu tiền mặt. Nguồn tài chính của chúng ta gần như đang cạn kiệt.
- Đảm bảo phải có lãi trong năm 1994 để gửi thông điệp đến thế giới - và đến toàn thể nhân viên IBM - rằng chúng ta đang bình ổn công ty.
- Xây dựng và thực hiện chiến lược khách hàng chủ chốt cho năm 1993 và năm 1994 - để có thể thuyết phục khách hàng rằng chúng ta đã trở lại phục vụ lợi ích của họ, chứ không chỉ đẩy những “cục sắt” (những cái máy chủ) xuống cổ họng của họ để làm giảm bớt những áp lực tài chính đang cận kề của mình.
- Hoàn thành việc giảm quy mô xuống mức hợp lý vào đầu quý ba.
- Xây dựng được một chiến lược kinh doanh trung hạn.

Cuối cùng, tôi đặt ra nhiệm vụ cho 30 ngày tới. Tôi yêu cầu lãnh đạo mỗi dòng sản phẩm phải nộp một báo cáo mười trang về nhu cầu khách hàng, dòng sản phẩm, phân tích tính cạnh tranh, tổng quan về kỹ thuật, các vấn đề kinh tế, những khó khăn ngắn hạn và dài hạn, và triển vọng trong năm 1993-1994.

Tôi cũng yêu cầu tất cả những người tham gia cuộc họp đưa ra quan điểm của mình về IBM nói chung: những biện pháp ngắn hạn nào chúng ta cần thực hiện ngay lập tức để trở nên mạnh mẽ hơn trong quan hệ khách hàng, doanh số và các đợt cạnh tranh? Chúng ta cần nghĩ tới những gì trong chiến lược kinh doanh ngắn hạn và dài hạn của mình?

Đồng thời, tôi yêu cầu tất cả mọi người hãy cùng chung tay quản lý công ty và đừng hé lộ cho báo chí các vấn đề của mình, và hãy giúp sắp xếp lịch để tôi có thể gặp khách hàng và nhân viên thật sớm. “Hãy cho tôi biết tất cả các cuộc họp mà quý vị dự định sẽ tiến hành trong vài tuần tới và đề xuất xem tôi có nên tham dự hay không.”

Tôi hỏi xem có ai có câu hỏi nào không. Không có câu hỏi nào cả. Tôi đi vòng quanh, bắt tay tất cả mọi người và cuộc họp kết thúc.

Sau này khi đã thành công trong nhiệm kỳ chín năm ở IBM, tôi nhìn lại và thấy kinh ngạc vì những ý kiến ban đầu của mình lại chính xác đến thế. Dù những ý kiến đó được lấy từ các thông tin trên báo chí, hay từ kinh nghiệm trong vai trò khách hàng của IBM, hay từ những nguyên tắc quản lý của bản thân, nhưng những gì cần làm - và những gì chúng tôi đã làm - hầu như đã được thể hiện tất cả trong cuộc họp 45 phút diễn ra bốn ngày trước khi tôi bắt đầu sự nghiệp IBM của mình.

Bổ nhiệm chính thức

Vào ngày thứ Ba của tuần sau đó, ngày 30 tháng 3, 1993, tôi dự cuộc họp thường kỳ của ban giám đốc IBM. Tại cuộc họp này, tôi được bầu làm Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm CEO, có hiệu lực sau hai ngày.

Tôi bước vào phòng họp với đôi chút bối rối. Một tuần trước, Jim Burke đã nói với tôi rằng có hai thành viên HĐQT không hoàn toàn đồng ý với việc lựa chọn tôi là CEO mới. Khi đi vòng quanh căn phòng để bắt tay và chào từng người trong số 17 thành viên có mặt (một người vắng), tôi không khỏi băn khoăn ai trong số họ là hai người còn nghi ngờ về mình.

Có một số điều trong cuộc gặp đầu tiên này cho tới giờ tôi vẫn còn nhớ rõ. Điều thứ nhất là họ có một ban điều hành. Ba trong số tám thành viên của ban điều hành là nhân viên cũ của công ty. Tôi nhận ra điều này bởi

trong cuộc họp của toàn thể Ban Giám đốc sau đó, nhóm ba người này thảo luận về triển vọng tài chính của công ty rất chi tiết.

Cuộc họp của toàn thể Ban Giám đốc bàn đến rất nhiều vấn đề. Tôi đọc qua chương trình làm việc thì thấy rằng nó cũng đơn thuần như những cuộc họp Ban Giám đốc khác. Một bài trình bày của Bộ phận Lưu trữ, được đặt tên lại là AdStar, là một phần của chiến lược chia nhỏ công ty thành các đơn vị nhỏ độc lập. Một số báo cáo kinh doanh của trưởng các bộ phận bán hàng trong nước và quốc tế, thảo luận về các báo cáo cần nộp theo luật định, và phê duyệt một cuộc thôn tính trị giá 440 triệu đô-la. Nếu như các thành viên Ban Giám đốc có thật sự cảm thấy khủng hoảng thì họ cũng đang che giấu nó với tôi một cách lịch sự.

Cuộc họp trở nên sôi nổi hơn đôi chút khi chuyển qua các vấn đề tài chính. Trong số các khoản mục được báo cáo, lãi gộp từ bán phần cứng trong quý kết thúc tháng Ba đã giảm 19% so với năm ngoái và giá của máy chủ. System/390 đã giảm 58% so với cùng kỳ năm trước. Dự báo mức lỗ sẽ là 50 cent trên một cổ phiếu trong quý kết thúc vào ngày hôm sau. Tình trạng tiền mặt xấu đi rất nhanh. Vấn đề chính bây giờ là phải phê duyệt một kế hoạch tài chính mới cho phép công ty tăng hạn mức tín dụng ngân hàng lên 4,7 tỷ đô-la và huy động thêm 3 tỷ đô-la thông qua việc phát hành cổ phiếu ưu đãi và/hoặc vay nợ và chiết khấu các khoản phải thu từ khách hàng trong nước (bán nợ, với mức giá thấp hơn, các khoản phải thu từ khách hàng để có được tiền mặt sớm hơn).

Rõ ràng, các dự toán tài chính đều có một độ bấp bênh rất lớn. Cuộc họp kết thúc, mọi người chào nhau bằng những câu chào lịch sự “chúc may mắn” và “rất hân hạnh vì ông đã ở đây”, và rồi tất cả rời phòng họp.

John Akers và tôi gặp nhau để nói chuyện về công ty. John và tôi từng là thành viên HĐQT của công ty New York Times trong nhiều năm, từng gặp gỡ nhiều lần trong các hoạt động tổ chức cho CEO, và có mối quan hệ thân

thiết trước khi ông rời IBM. Chúng tôi nói chuyện thoải mái ở mức tối đa mà hai người có thể trong tình huống này. Chúng tôi nói chuyện chủ yếu về con người. Ông bày tỏ thẳng thắn và phê phán kịch liệt rất nhiều những người có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp cho ông. Khi xem lại ghi chép của mình sau cuộc gặp, tôi nghĩ mình đã đồng ý tới 75% những gì ông đánh giá. Điều khiến tôi ngạc nhiên là tại sao ông ta phê phán tới mức độ như vậy mà vẫn giữ lại một số những người này. Ông ta thích hai người. Một trong hai người này tôi cũng trọng dụng. Người kia thì chưa đến một năm sau, tôi sa thải.

Về chuyện làm ăn, John bị thu hút bởi công việc kinh doanh mặt hàng vi điện tử của IBM. Tôi được biết rằng công ty đã bàn bạc rất kỹ với Motorola để thành lập liên doanh, và khi làm như vậy, đã phần nào rút chân khỏi mảng mà John gọi là “kinh doanh công nghệ.” Tôi hỏi quyết định đó chắc chắn đến đâu, thì ông ta trả lời là “hoàn toàn.” Liên quan đôi chút đến vụ hợp tác với Motorola là đề nghị cấp phép quyền sản xuất cho bộ vi xử lý Intel.

Ông nói bộ phận nghiên cứu cơ bản quá tốn kém và cần phải thu nhỏ. Ông rất quan tâm đến các bộ phận kinh doanh phần mềm, máy chủ và các sản phẩm hàng trung giữa máy chủ và máy tính mini. Sau này khi xem lại những ghi chép của mình, tôi thấy rõ ràng ông đã hiểu hầu hết, nếu không nói là tất cả, những vấn đề mà chúng tôi gặp phải trong những năm sau đó. Điều nổi bật trong ghi chép của tôi là không hề có sự đề cập nào đến văn hóa, tinh thần làm việc tập thể, khách hàng và sự lãnh đạo - những thứ hóa ra lại là thách thức khó khăn nhất ở IBM.

Ngày hôm sau, John rời đến một văn phòng khác ở Stamford, Connecticut, và theo tôi được biết, ông sẽ không bao giờ quay lại.

Tôi trở về nhà với nỗi lo sợ chất chồng. Liệu tôi có thành công không? Ai sẽ giúp tôi đây?

[3] Vòi cứu hỏa

Ngày 1 tháng 4 năm 1993, tôi bắt đầu sự nghiệp tại IBM của mình (có lẽ cũng thật trùng hợp, đúng vào Ngày Cá Tháng Tư). Cổ phiếu của IBM chững lại ở mức giá 13 đô-la. Tin tức trên tờ New York Times đưa ra cho chúng tôi lời khuyên về cách cứu công ty: “IBM đã có quá nhiều những cái đầu và những quy tắc. Điều nó cần bây giờ là một ai đó đủ can đảm và dám thực hiện.”

Xe công ty đón tôi tại nhà riêng ở Connecticut lúc 6 giờ 45 sáng, không đưa tôi đến trụ sở chính ở Armonk mà đến một trong nhiều tòa nhà khác của IBM tại Westchester County, New York. Theo đúng lời đề nghị của tôi với ban lãnh đạo tuần trước, Ned Lautenbach, người sau này phụ trách toàn bộ việc bán hàng bên ngoài nước Mỹ (IBM gọi là “Thương mại quốc tế”), mời tôi đến dự cuộc họp toàn thể các giám đốc quốc gia tình cờ tổ chức vào sáng hôm đó.

Tôi đến tòa nhà văn phòng to và rộng (bây giờ là trụ sở chính của MasterCard International), đi tới cửa trước nhưng nó đang bị khoá. Bên cạnh cửa có chỗ để quẹt thẻ, nhưng tôi chưa có thẻ của IBM. Thế là tôi, CEO mới, đứng gõ cửa một cách tuyệt vọng, hy vọng có ai đó để ý thấy mà mở cửa cho tôi vào. Một lúc sau, một nhân viên lao công đến, dò xét tôi một cách nghi ngờ, rồi mở cửa - tôi đồ rằng để cho tôi khỏi đập cửa thành thành chứ không phải vì họ nhận thấy tôi có vẻ thuộc về thế giới của IBM.

Tôi đi vòng quanh và cuối cùng cũng tìm thấy phòng họp, cuộc họp dường như mới bắt đầu. Tôi không bao giờ quên cái ấn tượng đầu tiên về cuộc họp đó ở IBM. Ngồi ở hàng ghế trước vòng quanh căn phòng là những “nhà quý tộc” của các chi nhánh ngoài quốc gia của IBM. Đằng sau

họ là hàng ghế kép dành cho những giám đốc trẻ hơn. Tất cả các giám đốc đều là đàn ông da trắng, nhưng các trợ lý thì thuộc nhiều chủng tộc. Buổi họp hôm đó là một cuộc rà soát hoạt động, mỗi giám đốc báo cáo về tình hình kinh doanh của mình. Tôi để ý thấy những người ngồi sát tường cứ liên tục ghi chép và thỉnh thoảng lại chuyển các mảnh giấy lên cho những người ngồi ở bàn. Trông giống hết cuộc họp Quốc hội Mỹ.

Vào giờ nghỉ giữa giờ, tôi hỏi Ned Lautenbach, “Những người chỉ ngồi xem mà không tham gia gì là ai vậy?”

“À họ là trợ lý hành chính (AA - Administrative Assistant) của các giám đốc.” Ông ta trả lời.

Vậy là ngay tại buổi họp đầu tiên trong ngày làm việc đầu tiên ở IBM, tôi đã “vấp phải” chương trình trợ lý hành chính kiên cố và được sùng bái ở đây. Hàng trăm, nếu không phải là hàng nghìn, các nhà quản lý trung và cao của IBM đều có trợ lý riêng, được tuyển từ đội ngũ những người có triển vọng làm lãnh đạo xuất sắc nhất. Nhiệm vụ của họ khác nhau, nhưng, theo tôi hiểu, thì các AA này chỉ làm những công việc hành chính và thỉnh thoảng đảm nhiệm cả công việc của thư ký. Thường thì AA sắp xếp mọi việc, ghi chép, xem và hy vọng có thể học được điều gì. Họ không tiếp xúc với khách hàng, cũng không học hỏi việc kinh doanh hay phát triển khả năng lãnh đạo. Tuy nhiên, đây lại là giai đoạn bắt buộc đối với ai muốn trở thành quản lý cao cấp của IBM.

Cuối buổi sáng hôm đó, tôi bỏ buổi họp để đến trụ sở chính ở Armonk ăn trưa cùng Jack Kuehler. Jack là chủ tịch công ty, thành viên hội đồng quản trị, và giám đốc công nghệ của John Akers. Kuehler kiểm soát tất cả các quyết định về công nghệ trong công ty. Trong bữa trưa, ông ta rất thoải mái, dễ chịu và dễ hợp tác. Như những gì tôi biết được từ cuộc nói chuyện với Akers, rõ ràng IBM bị ám ảnh bởi việc phải tập trung lấy lại vị thế đã mất vào tay Microsoft và Intel trong thế giới PC. Jack nói như thể truyền đạo

khi mô tả chiến lược kỹ thuật kết hợp đằng sau PowerPC và OS/2 - hai sản phẩm IBM được tạo ra nhằm lấy lại những gì đã mất về tay Intel trong lĩnh vực bộ vi xử lý và về tay Microsoft trong lĩnh vực phần mềm PC. Chiến lược công nghệ này tổng hợp và bao quát. Nghe rất thú vị, nhưng tôi thật sự không biết liệu nó có phần cơ hội thành công nào thay không.

Sau bữa trưa, tôi quay lại buổi họp lãnh đạo Thương mại Thế giới để nghe về triển vọng hoạt động của công ty trên thế giới. Nói chung mọi việc đều không tốt. Sau đó, tôi đến một tòa nhà khác của IBM để gặp các lãnh đạo trẻ khi họ đang ở trong một lớp học. Rồi tôi lại quay về Armonk để thu âm đoạn băng nhắn nhủ nhân viên, và kết thúc ngày làm việc của mình với giám đốc bộ phận nhân sự, ngài Walt Burdick huyền thoại.

Burdick đã nộp đơn xin từ chức sau cuộc tìm kiếm CEO, nhưng tôi mời ông ở lại thêm một thời gian ngắn để chuyển giao công việc. Bộ phận nhân sự của IBM đã được tổ chức tốt trong nhiều năm và dẫn đầu về nhiều lĩnh vực, như đa dạng hóa, tuyển dụng và đào tạo quản lý. Walt Burdick phụ trách bộ phận đã 13 năm, và về mặt nào đó trở thành bậc thầy của các chuyên gia nhân sự Mỹ.

Có lẽ một điều không được biết đến rộng rãi là Burdick có một thế mạnh tiềm ẩn. Ông là một trong những quản lý có mức lương cao nhất IBM trong nhiều năm và là người giữ vai trò chủ đạo trong việc tạo ra và áp đặt những yếu tố chính của văn hóa IBM. Ông ta yêu thích cấu trúc và quy trình. Sau khi ông ta đi, có người đưa cho tôi một tập tài liệu đáng chú ý nhất mà tôi từng được xem dài gần 60 trang, với tiêu đề “Làm Trợ lý hành chính cho W. E. Burdick, Phó chủ tịch, Con người, Kế hoạch và Chương trình.” Nó được viết ngày 17 tháng 3 năm 1975 và minh họa nhiều sự thái quá đến nghẹt thở mà ai cũng có thể dễ dàng nhận thấy ở văn hóa IBM. Quy định dành cho AA tại văn phòng của Burdick bao gồm:

- Luôn mặc áo sơ mi trắng và áo vét.

- Có sẵn trong túi một số đồng mười xu. Chúng sẽ được cần đến khi WEB (Burdick) cần gọi điện thoại khi ra khỏi trụ sở.

- Những bữa tiệc sinh nhật bất ngờ dành cho nhân viên của WEB cần được tổ chức dưới tiêu đề “Các mục lật vật” trong 15 phút. Thư ký của WEB thu xếp bánh sinh nhật, đĩa, khăn ăn và dao. AA chọn chỗ ngồi gần cửa nhất để trả lời điện thoại.

- WEB có ba chiếc đồng hồ: một trên bàn làm việc, một trên bàn nước, và một trên bậu cửa sổ bên ngoài phòng làm việc. Cả ba chiếc phải được chỉnh giờ hàng ngày. Gọi số 9-637-8537 để biết chính xác giờ.

- WEB thích ăn kẹo cao su Carefree Spearmint không đường. Khi nào nhìn thấy hộp không vớt ở thùng rác, thì phải để hộp kẹo dự trữ ra bàn và mua một hộp dự trữ mới.

Vào thời điểm đó, Burdick và tôi dành gần như toàn bộ thời gian để thảo luận về hai vấn đề tìm kiếm quan trọng đang được thực hiện trước khi tôi gia nhập IBM: tìm kiếm người thay thế Burdick và vị trí Giám đốc Tài chính (CFO). CFO trước đó, ông Frank Metz, đã nghỉ hưu vào tháng Một ngay sau khi một cuộc họp xây dựng ban tìm kiếm CEO. Trong ngày đầu tiên làm việc, không có gì quan trọng với tôi hơn là tìm kiếm những vị trí đó. Nhảy dù vào một công ty 65 tỷ đô-la Mỹ đang bị chảy máu tiền mặt và cố gắng đưa nó vực nó trở lại vị trí vốn có của mình là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn và dễ khiến người ta nản lòng. Việc cố gắng thực hiện điều đó khi không có CFO và giám đốc nhân sự giỏi dường như là điều không thể.

Trước 6 giờ 30 chiều, cuối cùng tôi đã có được khoảng thời gian yên tĩnh trong ngày. Tôi ngồi nói chuyện với trợ lý Isabelle Cummins - người đã làm việc ở đây một thời gian dài, và thuyết phục cô ấy ở lại dù cô ấy mong

muốn được nghỉ hưu. Isabelle là một người tài năng đặc biệt và là một trong những “anh hùng” mà tôi nhắc đến trong cuốn sách này. Nếu cô ấy sống vào thời điểm một kỷ nguyên sau đó, chắc chắn cô ấy sẽ trở thành nữ lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp của Mỹ, và một trong những người giỏi nhất. Tuy nhiên, điều đó không xảy ra ở đây, nhưng cô ấy từng là thành viên trong nhóm của tôi 15 năm trước khi tôi đến IBM. Tôi không muốn cô ấy nghỉ hưu bởi vì tôi biết rằng nếu không có cô ấy, tôi sẽ không thể vượt qua các cuộc khủng hoảng tại IBM trong thời kỳ đầu - những thời điểm gian truân nhất. Vào cuối ngày làm việc đầu tiên, chúng tôi chia sẻ kinh nghiệm với nhau và cả hai đều cảm thấy hoàn toàn không thể cứu vãn được tình hình. (Isabelle, làm việc trực tiếp với tôi, người ta tìm ra chín người, trong đó có các Trợ lý hành chính (AAs) và một người phụ trách tạo ra và duy trì các biểu đồ tổ chức, báo cáo cho cô ấy.)

Những ưu tiên hàng đầu

Hai tuần sau đó, tôi gặp trong các cuộc họp với các nhân viên cấp dưới, phỏng vấn các ứng cử viên cho vị trí CFO và nhân sự, khảo sát các khu vực trọng yếu của IBM. Một trong những cuộc họp quan trọng nhất diễn ra trong ngày thứ Hai trong tuần. Tôi đề nghị anh trai tôi Dick ghé qua và nói chuyện với tôi về công ty. Dick là một “ngôi sao” phát triển rất nhanh tại IBM, gia nhập công ty ngay sau khi ra trường. Anh ấy đã làm việc tại châu Âu và đã từng dẫn dắt toàn bộ khu vực châu Á-Thái Bình Dương hùng mạnh. Tôi đoán là anh ấy có tên trong danh sách các nhà lãnh đạo cấp cao - một trong các tinh hoa của công ty và của Ủy ban Quản lý tôn kính - nhưng thật bi kịch khi giữa đỉnh cao sự nghiệp, anh mắc một căn bệnh truyền nhiễm lạ và chưa có phương pháp chữa trị. Anh ấy đã nghỉ phép khoảng sáu tháng trước khi John Akers ra đi, nhưng các lãnh đạo đã đề nghị anh ấy quay trở lại với vai trò cố vấn cho công ty. Nhiệm vụ quan trọng nhất là làm việc với Nick Donofrio, sau đó dẫn dắt Bộ phận Hệ thống Quy mô lớn và tìm ra hướng đi cho dòng máy chủ.

Dick (hay Rich, gia đình tôi thường gọi như vậy) và tôi có mối quan hệ gần gũi, anh ấy là anh cả và tôi luôn là người theo sau bước chân của anh - đó là điều thông thường, tôi đoán vậy, vươn tới sự thành công. Chúng tôi trưởng thành và sống xa nhau, nhưng chúng tôi luôn kể về công ty của mình cho nhau nghe mỗi khi gia đình tôi tụ họp. Tôi và anh không bao giờ cảm thấy đố kỵ lẫn nhau mỗi khi người kia bước lên những bậc thang cao hơn trong sự nghiệp.

Tuy nhiên, khi anh bước vào văn phòng CEO tại IBM và thấy tôi ngồi ở vị trí mà lẽ ra là của anh, nếu anh không bị vướng phải vấn đề sức khỏe, thật sự là khoảnh khắc nhói lòng. Anh ấy đến và dường như đã chuẩn bị rất kỹ lưỡng. Thực tế, anh ấy đã mang đến cho tôi cái nhìn sâu sắc nhất trong những ngày đầu đó. Đặc biệt, anh đã phản đối giả thuyết rằng máy chủ đã chết và chống lại sự ám ảnh của công ty đối với việc phân bổ lại các nguồn lực nhằm giành chiến thắng trong cuộc chiến máy tính cá nhân. Tôi xin trích dẫn trực tiếp từ bài báo mà anh đưa cho tôi: “Chúng tôi cho phép ngành thông tin chứng thực rằng máy chủ là đắt đỏ, phức tạp, không thuận lợi, và các giải pháp cho máy tính để bàn là rẻ, dễ sử dụng, và đáp ứng nhanh nhu cầu kinh doanh. Trong khi không có sự thực nào về giả thuyết này, nhưng chúng tôi cho phép các đối thủ cạnh tranh, người đứng đầu và khách hàng phóng đại sự khác biệt. Kết quả là có mức sụt giảm đáng kể trong doanh số của S/390 (máy chủ), sự tín nhiệm ngày càng tăng dành cho các sản phẩm thay thế của Amdahl và Hitachi, mất tín nhiệm của các CIOs (Giám đốc thông tin) tại các doanh nghiệp lớn, và mất niềm tin rằng IBM coi sự quan tâm của khách hàng là tiêu chí hàng đầu trong các hoạt động bán hàng.

“Chúng tôi nên giảm giá phần cứng ASAP, đơn giản hóa quá trình định giá phần mềm, tập trung phát triển sự đơn giản hóa, thực hiện chương trình truyền thông có tiếng vang lớn nhằm giành lại vị thế cho máy chủ và máy tính để bàn, và nhấn mạnh rằng máy chủ là một phần vô cùng quan trọng trong danh mục thông tin của CIO.”

Khi tôi nghĩ về ba hay bốn điều thật sự tạo ra sự thay đổi hoàn toàn của IBM, một trong đó là định vị lại vị thế của máy chủ. Và không ai có thể chỉ rõ điều này sớm hơn anh trai Dick của tôi.

Anh ấy cũng truyền cho tôi một vài mẹo mà theo anh là “lời khuyên dành cho em trai”:

- Có một chiếc máy tính cá nhân tại văn phòng làm việc và ở nhà. Sử dụng hệ thống nhắn tin nội bộ; người tiền nhiệm của tôi đã không làm điều đó và kết quả chính là những gì chúng ta thấy hôm nay.

- Thông báo rộng rãi các đề xuất ngắn hạn, các mâu thuẫn bề nổi. Điều này có vẻ rõ ràng, nhưng đây là mô hình nghệ thuật tại IBM.

- Hy vọng mọi điều em nói và phân tích đều nhằm diễn giải mọi yếu tố trong và ngoài công ty.

- Tìm một nhóm các nhà cố vấn riêng.

- Gọi cho mẹ.

Trong vài tháng sau đó, tôi trở nên quan tâm hơn đến lời khuyên của anh, nhưng luôn có một nhóm người tại IBM quan sát chờ đợi xem liệu tôi có khôi phục lại vị trí “phía sau ngai vàng” cho anh và làm hậu thuẫn tôi hay không. Tôi không muốn làm điều đó. Ngày 13 tháng 4, tôi phỏng vấn Jerry York tại văn phòng của IBM ở

New York. Jerry sau đó là CFO của Tập đoàn Chrysler và là một trong hai ứng cử viên cho vị trí CFO mà tôi gặp trong tuần đó. Đó thật sự là một cuộc phỏng vấn đáng nhớ. Jerry đến trong bộ trang phục nghi thức áo sơ mi trắng, bộ vest màu xanh, mạnh mẽ và hoàn hảo - phong cách của quân đội.

Anh ta không rụt rè và không đưa ra những bài phát biểu hùng hồn. Anh ta nói ngắn gọn rằng anh ta muốn công việc này và sau đó vạch ra hàng loạt những việc cần làm càng nhanh càng tốt để thay đổi tình hình. Tôi bị ấn tượng bởi sự thẳng thắn và ngay thẳng cũng như khả năng phân tích của anh ta. Rõ ràng với tôi, anh ta là một ứng cử viên nặng ký - rất nặng ký - và anh ta chính là người tôi cần, với khả năng tài chính của IBM. Sau đó, tôi nói chuyện với một ứng cử viên khác, nhưng tôi quyết định rằng Jerry chính là người phù hợp nhất. Anh ấy bắt đầu làm việc từ ngày 10 tháng 5.

Tôi cũng gặp Gerry Czarnecki, một ứng cử viên cho vị trí nhân sự. Gerry là giám đốc điều hành hoạt động tại một ngân hàng nhưng trước đó từng là chuyên gia về nhân sự. Trong vài tuần sau đó, chúng tôi gặp nhau thêm vài lần, cả qua điện thoại và trực tiếp. Mặc dù thích sự nhiệt huyết và thẳng thắn của Gerry, nhưng tôi không chắc chắn rằng anh ấy đã sẵn sàng quay trở lại vị trí của một nhân viên nhân sự. Anh ấy nói: “Có lẽ không ở bất cứ nơi đâu, ngoại trừ một bộ phận của IBM, thì tôi mới sẵn sàng làm điều đó.”

Cuối cùng, đó lại là một trong số những cuộc tuyển dụng không diễn ra theo kế hoạch trong những năm đầu tại IBM của tôi. Sau đó, tôi sớm nhận ra rằng việc Gerry quay trở lại và lãnh đạo nguồn nhân sự chuyên nghiệp không phải là việc đơn giản. Trong vòng bốn tháng, anh ấy làm việc và thể hiện như thể một phó giám đốc điều hành. Không phải ý tưởng của Gerry là sai - thực tế - anh ấy là một nhân tố chính tạo nên sự thay đổi đáng kể trong văn hóa. Tuy nhiên, tổ chức này đã không chấp nhận các ý tưởng của Gerry như đã chấp thuận tôi. Anh ấy đã nhanh chóng tự đốt cháy cây cầu nối bản thân với đồng nghiệp và rời khỏi IBM trong cùng năm đó.

Tất nhiên, ưu tiên hàng đầu của tôi trong những tuần đầu tiên đó là gặp gỡ riêng từng nhà lãnh đạo. Một vài người trong số họ đã chuẩn bị những bản tóm tắt dài mười trang mà tôi yêu cầu; hầu hết trong số họ đều đưa ra những bản phân tích đặc biệt về hoạt động kinh doanh của mình. Trong các cuộc họp vài tuần trước đó, tôi đã tập trung xây dựng nhóm của mình, cố

gắng hiểu những vấn đề mà họ gặp phải và cách họ xử lý chúng, tìm hiểu xem họ suy nghĩ thấu đáo đến mức nào, thực hiện tốt như thế nào và tiềm năng lãnh đạo thật sự của họ là gì.

Người tôi thật sự tin tưởng nhất trong thời kỳ đầu là Paul Rizzo. Như tôi đã nói, anh ấy đã phải tạm hoãn kế hoạch nghỉ hưu để trợ giúp John Akers. Paul từng là lãnh đạo cấp cao của IBM trong 20 năm. Sau khi nghỉ hưu, anh làm hiệu trưởng Trường Kinh doanh của Đại học North Carolina và đang xây một ngôi nhà mới tại bang đó. Điều cuối cùng anh ấy cần là trở lại IBM, và anh ấy đã trở lại bởi vì anh ấy yêu công ty và không muốn thấy nó “chết”.

Khi tôi đến IBM, Paul đang là người phụ trách chương trình chia nhỏ công ty thành các đơn vị độc lập. Không phải Paul là người xây dựng chiến lược đó, nhưng khi CFO vắng mặt, về cơ bản anh ấy là người chịu trách nhiệm vấn đề tài chính cho hội đồng. Anh cũng chịu trách nhiệm theo dõi các ngân hàng đầu tư đang “trườn bò” tới hầu hết các bộ phận của công ty, biểu tượng đồng đô-la hiện lên trong mắt họ khi họ tiến tới được một đơn vị kinh doanh. Nó gợi tôi nhớ về một cuộc chạy đua vàng. Mỗi người đều đã thấy một đợt phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) cho đơn vị mà họ muốn sở hữu. Chúng tôi đã chi hàng chục triệu đô-la cho việc xây dựng hệ thống kế toán bắt buộc cho các đợt IPO vì hệ thống tài chính của IBM không chỉ hỗ trợ các đơn vị độc lập. Paul cũng tham gia mật thiết vào các hoạt động tài chính đang được thực hiện để tăng vốn bổ sung.

Với tôi, việc đề nghị Paul ở lại là một quyết định dễ dàng, và tôi biết ơn vì anh ấy đã đồng ý. Sau một năm, anh ấy trở thành một cố vấn dày kinh nghiệm và một thành viên hội đồng sáng suốt trong việc đánh giá chiến lược và con người - một người anh hùng trong công cuộc thay đổi của IBM.

Một khoảnh khắc đặc biệt diễn ra trong tuần đầu tiên của tháng Tư. Một buổi sáng như thường lệ tôi ra khỏi nhà từ rất sớm. Tuy nhiên, khi mở cửa ô tô, bất ngờ tôi phát hiện ra có người đang ngồi ở hàng ghế sau của xe. Đó là Thomas J. Watson, Jr, nguyên CEO của IBM và là con trai người sáng lập ra IBM. Tom đã đi dọc con phố và đến con đường vào nhà tôi để gây ngạc nhiên cho tôi và sau đó đi làm cùng tôi. Ông 79 tuổi, và đã nghỉ hưu từ năm 1971.

Ông là người rất sôi nổi và, có lẽ nói một cách thú vị hơn là có sức lay động đối phương. Ông nói ông rất bức mình vì những gì đã xảy ra với “công ty của tôi”. Ông nói tôi cần rung mạnh “từ trên xuống dưới” và tận dụng mọi bước đi cần thiết đưa nó trở lại đúng con đường của mình.

Ông đề nghị được giúp đỡ tôi và thúc giục tôi chuyển biến nhanh chóng - điều được thể hiện trong chính sự nghiệp của ông - và đặc biệt, là sự cần thiết phải có những hành động táo bạo. Khi đến cuối con đường, tôi có cảm giác rằng ông ước rằng mình có thể tự đảm nhiệm công việc đó!

Vào ngày 15 tháng 4, tôi có chuyến thăm chính thức các bộ phận của công ty. Tôi đã lựa chọn cẩn thận: phòng nghiên cứu của công ty ở Yorktown Heights, New York. Nếu có một điều gì đó là linh hồn của IBM, thì đó chính là phòng nghiên cứu.

Được đặt tên khá phù hợp: Trung tâm Nghiên cứu T.J. Watson, nó chứa đựng sự nhiệt huyết trí tuệ đã đưa IBM lên vị trí hàng đầu nhiều thập kỷ trong việc sáng chế ra hầu hết các thành tựu quan trọng nhất, xây dựng nên ngành công nghiệp máy tính.

Đó là lần xuất hiện “công khai” đầu tiên của tôi trong công ty IBM, và điều này rất quan trọng bởi vì tôi biết đây là điểm yếu nhất của tôi. Liệu các nhà nghiên cứu có từ chối tôi bởi vì tôi là nhà lãnh đạo không được hoan

nghe hay không? Một số người trong công ty gọi tôi là “Quái vật bánh quy” bởi công việc trước đó của tôi tại Nabisco.

Tôi phát biểu trong một căn phòng dành cho thính giả. Căn phòng chật cứng người, và những lời phát biểu của tôi được phát thanh tới rất nhiều nhân viên trong các quán ăn tự phục vụ. Các phòng nghiên cứu khác của IBM trên toàn thế giới cũng thu bài phát biểu đó.

Các nhà nghiên cứu điển hình nói rằng họ đang tập trung vào các ý tưởng lớn đến nỗi họ bị tách biệt ra khỏi thế giới thực. Tôi thấy rõ những lo lắng về các vấn đề hiện tại của IBM trên khuôn mặt họ. Tôi không biết liệu họ tò mò hay sợ hãi, nhưng chắc chắn họ đến đây để nghe.

Tôi nhanh chóng hướng bài phát biểu về những khía cạnh như tập trung, tốc độ, khách hàng, làm việc nhóm và việc để lại tất cả thương tật ở phía sau lưng chúng ta. Tôi nói tôi tự hào như thế nào khi được làm việc tại IBM. Tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động nghiên cứu đối với tương lai của IBM, nhưng tôi nói rằng có lẽ chúng ta cần chỉ rõ những cách thức giúp khách hàng và các nhà nghiên cứu của chúng ta gần gũi với nhau hơn để ngày càng có nhiều những “lò đúc” ra sự cải tiến nhằm giúp mọi người giải quyết các vấn đề thực tế và cấp bách.

Có tiếng vỗ tay, nhưng tôi không biết chắc là họ đang nghĩ gì.

Đại hội cổ đông

Có lẽ sự kiện tạo ra nhiều tác động và áp lực lên tôi nhất trong tháng đầu tiên tại IBM là đại hội cổ đông thường niên. Nó đã được lên lịch, tôi chắc chắn, từ nhiều năm trước vào ngày 26 tháng 4 ở Tampa, Florida. Không cần nói thì có lẽ quý vị cũng biết đối với tôi, việc lần đầu tiên làm chủ tọa kỳ đại hội cổ đông là một thử thách vô cùng khủng khiếp khi mà công ty có quá nhiều vấn đề lớn và rõ ràng như vậy. Tôi mới làm việc ở đó ba tuần,

vừa kịp nhận biết các sản phẩm, nói gì đến việc giải thích chúng, mô tả công nghệ bên trong chúng. Hơn nữa, rõ ràng là các cổ đông của IBM đang giậm giữ và không thể kiềm chế. Cổ phiếu của IBM đã sụt giảm từ mức 43 đô-la năm 1987 xuống còn 12 đô-la vào ngày đại hội. Mức giá này chưa bằng một nửa so với thời điểm kỳ đại hội năm ngoái.

2.300 cổ đông đang sốt ruột chờ đợi cuộc họp bắt đầu khi tôi bước ra sân khấu 10 giờ sáng hôm đó - trong một phòng họp lớn nhất mà tôi từng biết. Một điều dễ nhận thấy là hầu hết các cổ đông đều nhiều tuổi và tóc đã bạc - tất nhiên, rất nhiều người đã nghỉ hưu ở Florida cũng sở hữu cổ phiếu IBM. Tôi phát biểu ngắn gọn và kêu gọi sự kiên nhẫn, nhưng tôi cũng nói rõ rằng tôi sẽ hành động ngay lập tức, sẽ làm tất cả những thay đổi cần thiết, và sẽ hướng công ty trở lại tập trung vào khách hàng.

Tôi nhận được một tràng vỗ tay lịch sự. Hàng loạt cổ đông đứng lên nguyện rửa công ty, thường là nguyện rửa Hội đồng quản trị, những người đang ngồi ngay trước tôi ở hàng ghế đầu tiên. Đó đúng như một cuộc tàn sát. Các thành viên Hội đồng quản trị chịu hết “cú đấm” này đến “cú đấm” khác. Các cổ đông biết điều hơn khi không buộc tội tôi gây ra những vấn đề đó, nhưng họ tỏ ra không thể kiên nhẫn được với bất kỳ điều gì khác nữa ngoài việc nhanh chóng khôi phục công ty. Đó là một cuộc họp dài và vất kiệt sức tất cả mọi người.

Tối đó, tôi bay về New York một mình trên phi cơ riêng của công ty. Tôi nghĩ về Hội đồng quản trị. Rõ ràng sau đại hội cổ đông, việc thay đổi Hội đồng quản trị là điều cần thiết, càng sớm càng tốt. Tôi quay sang nói với chiêu đãi viên, “Hôm nay thật mệt mỏi. Tôi nghĩ mình cần uống chút gì đó.”

“Ý ông không phải là đồ uống có cồn đấy chứ, thưa ông?” Cô ta hỏi lại.

“Tất nhiên là tôi muốn!” Tôi trả lời. “Cô có những loại vodka nào?”

“Trên máy bay của IBM không có rượu thưa ông. Chúng tôi không được phép phục vụ đồ uống có cồn.”

Tôi nói, “Cô có nghĩ rằng có một ai đó có thể thay đổi quy định đó không?”

“Dạ, có thể là ông, thưa ông.”

“Nó đã được thay đổi, và có hiệu lực ngay lập tức.”

[4] Vào cuộc

Một điều thật sự quan trọng là tôi đã vào cuộc. Tôi không muốn những hiểu biết của mình về công ty đều dựa trên ấn tượng của các nhân viên trụ sở chính. Hơn nữa, các ông trùm và nhà tư bản IBM tại các nước đều háo hức dõi theo người lãnh đạo mới. Do vậy, ngay sau cuộc họp thường niên, tôi bay tới Pháp để gặp gỡ những con người hùng mạnh nhất trong số những người ưu tú nhất - IBM châu Âu, Trung Đông, và châu Phi (chúng tôi gọi là “EMEA”). Tôi tới thăm các chi nhánh tại Pháp, Ý, Đức và Anh trong vòng một tuần. Tôi làm việc từ rạng sáng đến nửa đêm, xem xét lại toàn bộ hoạt động kinh doanh với các lãnh đạo cấp cao, họp với nhân viên và gặp gỡ khách hàng.

IBM EMEA là một tổ chức khổng lồ hoạt động trên 44 nước với hơn 90.000 nhân viên. Doanh thu kỷ lục là 27 tỷ đô-la vào năm 1990 và suy giảm kể từ đó. Tổng lợi nhuận biên của phần cứng giảm từ 56% năm 1990 xuống còn 38% năm 1992. Một thực tế rất quan trọng là khi đối mặt với sự suy giảm mạnh mẽ này về tổng lợi nhuận, tổng chi phí cũng chỉ giảm 700 triệu đô-la. Lợi nhuận trước thuế giảm từ 18% năm 1990 xuống còn 6% năm 1992.

Bất cứ nơi nào chúng tôi đi, đều có một thông điệp kinh doanh: doanh số bán phần cứng giảm mạnh, giá cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh, thiếu sự tham gia trong việc tăng trưởng nhanh các phân đoạn máy trạm, và sự suy giảm đáng báo động về hình ảnh công ty. Một trong những lời phát biểu gây khó chịu nhất trong những tài liệu tôi đọc trước đó là: “Chúng ta ước tính tiền mặt ròng của chúng ta ở mức âm 800 triệu đô-la vào năm 1993. Chúng ta hy vọng có thể tự giải quyết vấn đề này nhưng điều đó rất khó bởi đôi lúc chúng ta sẽ phải trả cổ tức cho tập đoàn.”

Mặc dù tôi học được rất nhiều điều trong chuyến đi này - các cuộc họp với khách hàng đặc biệt hữu ích - nhưng có lẽ những thông điệp quan trọng nhất là những thông điệp nội bộ. Rõ ràng, ở tất cả cấp trong tổ chức đều cảm thấy sợ hãi, không chắc chắn, và ám ảnh khác thường với các quy trình nội bộ như thể chúng là nguyên nhân gây ra các vấn đề của IBM và cũng có niềm tin rằng các quy trình có thể mang lại giải pháp mà chúng tôi cần. Có những buổi thảo luận dài về việc chuyển giao giữa các bộ phận, thay thế các bộ phận có thẩm quyền và nhiều vấn đề nội bộ khác. Khi các lãnh đạo EMEA tóm tắt chương trình hành động cho công ty, vấn đề số một họ đưa ra là: “Con người được coi là ưu tiên hàng đầu.”

Tôi trở về nhà với một nhận định mạnh mẽ về những điều được cảnh báo là nên kỳ vọng: những khu vực hùng mạnh với cơ sở hạ tầng giống hệt nhau tại mỗi quốc gia. (Trong số 90.000 nhân viên của EMEA, có 23.000 người đảm nhiệm vai trò hỗ trợ!)

Tôi cũng hiểu thêm rằng đây là những con người tài năng, một nhóm những người có năng lực và tận tâm mà tôi chưa từng thấy trong bất kỳ tổ chức nào. Tôi đã nhắc lại kết luận này vài tháng sau đó. Trên chuyến bay trở về nhà, tôi tự hỏi: “Làm sao những con người tài năng đến vậy lại có thể cho phép mình rơi vào đầm lầy như vậy?”

Tạo tiếng vang trên toàn thế giới

Như Paul Rizzo phát biểu trong một cuộc họp kín tại Washington, D.C., sự bền vững của IBM, ít nhất trong ngắn hạn, phụ thuộc chủ yếu vào máy chủ. Hơn 90% lợi nhuận của các công ty đến từ những “máy” lớn này và phần mềm hoạt động trên đó. Không cần đến một MBA Harvard hay một tư vấn McKinsey mới có thể hiểu được rằng số phận của máy chủ chính là số phận của IBM, và vào một lúc nào đó, cả hai đều chìm giống như những tảng đá.

Một trong những cuộc họp đầu tiên tôi yêu cầu tổ chức là nhằm có được sự tóm tắt tình hình kinh doanh của công ty. Tôi nhớ hai điều trong cuộc họp đầu tiên với Nick Donofrio, người đang vận hành máy System/390. Một là tôi lái xe tới văn phòng của anh ta ở Somers, New York, cách Armonk 24 km về phía bắc, và trải nghiệm sự tái hiện ngày làm việc đầu tiên của mình. Một lần nữa, tôi phát hiện ra mình thiếu mật mã để mở cửa khu vực này, nơi tập trung nhân viên của tất cả các nhóm sản phẩm chính của IBM, và không ai biết tôi là ai. Cuối cùng, tôi đã thuyết phục một số người cho tôi vào, tìm Nick và chúng tôi bắt đầu.

Vào thời điểm đó, chuẩn mực của mọi cuộc họp quan trọng tại IBM là bài thuyết trình phải có máy chiếu và các đồ thị trên màn hình chiếu mà nhân viên IBM gọi là - không ai nhớ tại sao - “vật làm nền”. Nick đang thuyết trình với đồ thị thứ hai khi bước đến bàn một cách lịch sự và tắt máy chiếu. Sau một khoảng thời gian im lặng đầy ngại ngùng, tôi nói: “Chúng ta hãy cùng nói chuyện về các hoạt động kinh doanh của chúng ta.”

Tôi nhắc lại tình tiết này vì nó để lại những hiệu ứng âm ỉ nhưng có sức mạnh ghê gớm. Vào buổi chiều hôm đó, một email của tôi về việc tắt máy chiếu xuất hiện trên toàn thế giới. Mọi người nói về nó như thể một sự kiện kinh hoàng! Như thể Tổng thống Mỹ cấm sử dụng tiếng Anh trong các cuộc họp tại Nhà Trắng.

Kể lại câu chuyện đó, tôi không có ý định chỉ ra rằng Nick không biết gì về lĩnh vực kinh doanh ông ta phụ trách. Xét trên nhiều khía cạnh, ông ấy là cha đỡ đầu của những công nghệ sẽ cứu vãn hệ thống máy chủ của IBM, và những kiến thức sâu sắc của ông về kỹ thuật, kết hợp với khả năng huyền bí trong việc diễn giải những ngôn ngữ kỹ thuật phức tạp thành ngôn ngữ thông thường, là một sự đảm bảo lớn đối với tôi trong những ngày sắp tới. Chúng tôi có một cuộc họp lớn, và có một ranh giới giữa điều tôi nghe được vào thời gian đó và quyết định quan trọng ban đầu của tôi tại IBM.

Quyết định liên quan đến máy chủ

Tại buổi họp tiếp theo trong phòng họp gần văn phòng của tôi ở Armonk, nhóm phụ trách máy chủ báo cáo sự suy giảm nhanh chóng về doanh thu bán hàng, và quan trọng hơn, là sự tụt dốc của thị phần trong 15 tháng vừa qua. Tôi hỏi tại sao chúng tôi lại đánh mất nhiều thị phần đến thế, và câu trả lời là: “Hitachi, Fujitsu và Amdahl đang chào giá thấp hơn 30-40% so với giá của chúng ta.”

Tôi hỏi một câu hỏi hiển nhiên: “Tại sao chúng ta không giảm giá xuống để họ không thể liên tục đập chúng ta như đánh trống vậy?”

Câu trả lời: “Chúng ta sẽ mất một phần lớn doanh thu và lợi nhuận trong khi chúng ta đang cần lợi nhuận hơn bao giờ hết.”

Trước đó, tôi đã hy vọng có thể làm theo lời khuyên của toàn bộ giới lãnh đạo huyền thoại và cố gắng không tự đưa ra những quyết định quan trọng trong 90 ngày đầu tiên, nhưng điều đó không như tôi mong đợi. Công ty đang bị chảy máu, và trái tim của nó chính là máy chủ System/390. Gần như ngay sau khi bước chân vào công ty, tôi đã phải làm một số việc.

Vào thời điểm đó tôi thấy rõ ràng là công ty, vô tình hay hữu ý, đang “vắt sữa” sản phẩm S/390 và công việc kinh doanh đang đứng trên bờ vực thẳm. Tôi nói với nhóm rằng, ngay lập tức phải chấm dứt chiến lược “vắt sữa” này và yêu cầu họ đưa cho tôi một kế hoạch giảm giá quyết liệt để công bố trong hai tuần sau đó tại cuộc họp với khách hàng.

Bộ phận tài chính “trệu trạo” với quyết định này. Rõ ràng một CEO khác có thể lựa chọn chiến lược hoàn toàn khác: tiếp tục giữ mức giá của S/390 cao trong nhiều năm, vì khách hàng khó có thể chuyển sang dùng sản phẩm cạnh tranh trong một tương lai gần. Doanh thu - hàng trăm triệu đô-la - sẽ

là một nguồn thu ngắn hạn đầy sức mạnh giúp phục vụ quá trình tái thiết công ty. Nhưng điều đó cũng sẽ gây tổn thương cho khách hàng và đi ngược lại những gì họ mong đợi nơi chúng ta, đó là giải quyết vấn đề thay vì né tránh nó. Về dài hạn, chúng tôi sẽ phá huỷ tài sản lớn nhất của công ty - và có thể là chính bản thân công ty. Do đó, chúng tôi đã đặt cược vào việc giảm giá mạnh dòng sản phẩm từng tạo ra toàn bộ lợi nhuận của IBM.

Chúng tôi còn đưa ra một quyết định quan trọng khác nữa trong ngày hôm đó, nói đúng hơn, tôi khẳng định lại một quyết định đã được đưa ra vài tháng trước khi tôi đến. Nhóm kỹ thuật của bộ phận 390 muốn đánh bạo chuyển sang một cấu trúc kỹ thuật hoàn toàn khác cho sản phẩm System 390: chuyển từ công nghệ lưỡng cực sang công nghệ CMOS. Nếu dự án phức tạp và khổng lồ này thành công, nó sẽ bù đắp cho sự giảm giá lớn của S/390 để không gây ra sự sụt giảm tương ứng về lãi gộp, do đó sẽ nâng cao tính cạnh tranh của S/390 so với các sản phẩm thay thế. Nếu dự án thất bại, 390 sẽ chết.

Nhưng nó đã không thất bại! Những thầy phù thủy về công nghệ trong các phòng nghiên cứu ở châu Âu và Mỹ đã đưa dự án thành công xứng đáng có mặt trong danh sách những người anh hùng mới của IBM. Tôi luôn biết ơn (và tôi thật may mắn) vì có những người đã đưa ra quyết định này trước khi tôi đến. Công việc của tôi chỉ đơn giản là khẳng định lại nó và bảo vệ hàng tỷ đô-la mà chúng tôi sẽ đầu tư trong bốn năm tới.

Tôi tin chắc rằng nếu không quyết định thực hiện dự án CMOS, chúng tôi sẽ bị đánh bật khỏi thị trường máy chủ vào năm 1997. Thực tế, điều này đã được chứng minh phần nào bởi những gì xảy ra với đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi tại thời điểm ấy, Hitachi. Họ đã tiếp tục phát triển ngày càng lớn các hệ thống lưỡng cực, nhưng công nghệ đó cuối cùng đã lỗi thời, và Hitachi không còn tồn tại trong ngành kinh doanh này nữa.

Biểu đồ hiệu quả của CMOS thể hiện rất choáng ngợp trên giấy tờ, và nó đã không làm chúng tôi thất vọng. Chúng tôi đang xây dựng những hệ thống mạnh và lớn hơn rất nhiều so với giấc mơ của bất kỳ ai dùng công nghệ lưỡng cực. Nếu quý vị muốn biết kết quả của 1 tỷ đô-la chúng tôi đầu tư những năm 1990, tôi nghĩ tốt nhất là nhìn vào doanh thu bán server từ năm 1997 trở đi - đạt 19 tỷ đô-la vào năm 2001.

Cuộc hội thảo chiến lược đầu tiên

Chủ nhật, ngày 16 tháng 5, tôi triệu tập cuộc họp nội bộ hai ngày bàn về chiến lược công ty tại trung tâm hội nghị ở Chatilly, Virginia. Hai mươi sáu nhà lãnh đạo cấp cao của IBM đến tham dự. Họ không ăn mặc quá cầu kỳ và nghi thức, nhưng các bài phát biểu thì nghiêm túc và căng thẳng.

Cuối buổi họp tôi gần như kiệt sức. Chỉ riêng những từ chuyên ngành kỹ thuật khó hiểu, những từ viết tắt, những thuật ngữ bí mật đã đủ để tạo áp lực lên bất cứ ai rồi. Nhưng điều làm tôi thật sự kiệt sức là việc chột nhận ra rằng mặc dù những con người trong căn phòng này vô cùng xuất chúng, rất có trách nhiệm, và vào thời điểm đó, rất tin vào những gì cần làm, nhưng những chiến lược đang được bàn tới dường như có rất ít chỗ đứng. Vấn đề về phân khúc thị trường khách hàng không được đưa ra dù chỉ một lần. Hiếm khi chúng tôi so sánh sản phẩm của mình với đối thủ cạnh tranh. Không có sự xuyên suốt giữa các chủ đề để các nhóm có thể cùng nhau đưa ra được một tầm nhìn chiến lược cho IBM. Tôi thật sự cảm thấy lẩn lộn, và đó có lẽ là điểm yếu thật sự của tôi trong năm đầu tiên ở IBM. Tôi ra khỏi phòng với một suy nghĩ tồi tệ rằng Murphy và Burke đã sai - IBM cần một chuyên gia kỹ thuật để giải quyết tất cả những vấn đề này!

Tôi không có thời gian để hối hận về quyết định của chính bản thân vì buổi tối hôm đó chúng tôi phải bắt đầu một việc. Đó là cuộc họp quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi ở IBM: Diễn đàn Khách hàng của IBM.

Hội nghị khách hàng tại Chantilly

Cuộc họp đã được sắp đặt từ rất lâu trước khi tôi đến công ty này. Khoảng 175 giám đốc thông tin (CIO) của các công ty lớn nhất nước Mỹ sẽ đến đây để nghe xem có gì mới ở IBM. Họ đại diện cho những khách hàng quan trọng nhất của IBM - và họ quyết định sự sống còn của chúng tôi.

Tối thứ Ba, tôi gặp gỡ một số CIO trong bữa tiệc, và họ bày tỏ quan điểm giống như những gì tôi từng nghe ở châu Âu - kêu ca việc chúng tôi đã để giả thuyết “thời đại của máy chủ đã hết” lan rộng và phát triển. Những tin đồn của PC đã làm cho giới báo chí tin rằng những bộ phận sử dụng IT lớn nhất thế giới - các bộ phận hành chính, văn phòng (BO) của ngân hàng, hàng không, dịch vụ công cộng và những cơ quan tương tự - sẽ chuyển sang dùng máy tính để bàn. Các CIO ở đây đều biết điều đó không phải là sự thực, và họ tức giận IBM đã không bảo vệ vị thế của họ. Họ còn thất vọng về một vài điều khác nữa, như giá của cả phần cứng lẫn phần mềm máy chủ. Họ nổi cáu bởi hệ thống quan liêu tại IBM và bởi sự khó khăn trong việc phối hợp - phối hợp để đưa ra một giải pháp và phối hợp giữa các khu vực khác nhau.

Sáng hôm sau, tôi bỏ bài phát biểu đã chuẩn bị trước đi và quyết định nói một cách ngẫu hứng. Tôi đứng trước những khách hàng quan trọng nhất và bắt đầu nói từ trái tim mình. Tôi nói với khán giả rằng kể từ nay, bất cứ khách hàng cũng sẽ là người điều hành IBM; rằng tôi từng là khách hàng của ngành công nghệ thông tin lâu hơn rất nhiều so với quãng thời gian còn lại tôi có thể làm nhân viên của IBM; và mặc dù không phải là một nhà công nghệ, nhưng tôi tin rằng công nghệ thông tin sẽ làm thay đổi mọi tổ chức trên thế giới. Do vậy, tôi có một cái nhìn chiến lược về công nghệ thông tin, vì thế, tôi sẽ cố gắng hiến nó cho IBM và các khách hàng.

Tôi đề cập tới vấn đề của máy chủ. Tôi đồng ý với các CIO rằng chúng tôi đã không làm tròn trách nhiệm của mình để khẳng định vai trò của nó

trong thế giới PC, mức giá của chúng tôi cao, và không phải nghi ngờ gì nữa rõ ràng chúng tôi đang quan liêu hết sức. Tôi chia sẻ với họ một số trải nghiệm tồi tệ của tôi với IBM được các CIO báo cáo lại khi tôi còn ở American Express và RJR Nabisco.

Tôi đưa ra kỳ vọng:

- Chúng tôi sẽ xác định lại IBM và các mục tiêu ưu tiên, bắt đầu từ khách hàng.
- Chúng tôi sẽ nới lỏng các quy định để các phòng thí nghiệm được tự do nghiên cứu và sẽ cung cấp các giải pháp mở, phi tập trung và dựa trên người sử dụng.
- Chúng tôi cam kết sẽ có trách nhiệm, dễ hợp tác, và tái thiết vị trí hàng đầu (nhưng không phải địa vị thống trị cũ) trong ngành công nghiệp.
- Mọi việc ở IBM sẽ được bắt đầu bằng việc lắng nghe khách hàng và đem đến hiệu quả và chất lượng mà họ mong muốn.

Cuối cùng, tôi thông báo hạ giá máy chủ. Nhóm của chúng tôi đã làm việc cật lực hai tuần qua và vẫn đang cùng nhau vật lộn với đề xuất giá buổi tối hôm trước cuộc họp. Tôi không đi sâu vào chi tiết - điều được thực hiện sau đó trong buổi họp - nhưng tôi thông báo rằng giá máy chủ, cả phần cứng và phần mềm, sẽ hạ, và hạ rất nhanh. Giá của một bộ xử lý máy chủ giảm từ 63.000 đô-la xuống dưới 2.500 đô-la bảy năm sau đó, giảm đến 96% một cách khó tin. Tỷ lệ giá/hiệu quả hoạt động của phần mềm máy chủ được cải thiện, trung bình 20% mỗi năm trong sáu năm tiếp theo.

Có thể chính chương trình này đã cứu IBM. Trong ngắn hạn, nó làm tăng rủi ro phá sản bởi nó làm tiêu tan hàng tỷ đô-la doanh thu và lợi nhuận tiềm năng của công ty. Nếu chiến lược này không thành công, tôi đã trở thành

CEO người chịu trách nhiệm về sự phá sản của công ty - đức vua Louis cuối cùng. Thế nhưng, nó đã thành công. Khối lượng máy chủ bán cho khách hàng giảm 15% trong năm 1993. Nhưng đến năm 1994, nó đã tăng 41%, năm 1995 tăng 60%, sau đó là 47% năm 1996, 29% năm 1997, 63% năm 1998, 6% năm 1999, 25% năm 2000, và 34% năm 2001. Nó thể hiện một sự thay máu rõ rệt. Mặc dù chính sách giá không phải là lý do duy nhất khiến IBM sống lại, nhưng sự phục hồi đó cũng sẽ không xảy ra nếu chúng tôi không thực hiện quyết định đầy rủi ro này.

[5] Mang sự nồng nhiệt và ấm áp đến với khách hàng

Vào cuối tháng Tư, chúng tôi có một cuộc họp Hội đồng quản trị. Ban này gồm 15 nhà điều hành cấp cao mà tôi đã gặp hồi tháng Ba, khi được thông báo nhậm chức CEO mới.

Tôi chia sẻ với họ những điều quan sát được sau ba tuần làm việc. Tôi mở đầu bằng việc nói rằng tôi nhận thấy rất nhiều điều tích cực, đặc biệt là về nghiên cứu, phát triển sản phẩm, và ở ý thức làm-được của nhiều người.

Tuy nhiên, có một số lĩnh vực vẫn có vấn đề, như:

- Mất lòng tin của khách hàng, thể hiện ở một số bảng đánh giá chất lượng của khách hàng.
- Việc đổ xô chạy theo khẩu hiệu phi tập trung một cách thiếu suy nghĩ, một số giám đốc chỉ chờ cơ hội để nói “hãy cho tôi tách thành công ty con”.
- Những vấn đề liên bộ phận không được giải quyết nhanh chóng.
- Sự căng thẳng trong tổ chức về việc ai sẽ quản lý quá trình marketing và bán hàng.
- Hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc không tốt và gây tranh cãi, gây ra nhiều vấn đề nghiêm trọng khi kết thúc bán hàng với khách hàng.
- Việc sắp xếp các liên minh không khoa học và chẳng có ý nghĩa gì với tôi cả.

Tôi ra tuyên bố một chiến dịch Mang sự nồng nhiệt và ấm áp đến với khách hàng. Từng người trong số 15 thành viên ban lãnh đạo cấp cao phải tới thăm ít nhất năm trong số những khách hàng lớn nhất trong ba tháng tới. Các giám đốc sẵn sàng lắng nghe, thể hiện cho khách hàng thấy rằng chúng tôi quan tâm tới họ, và thực hiện ngay các biện pháp cần thiết. Tất cả các trợ lý và nhân viên cấp dưới báo cáo trực tiếp với họ (tổng số khoảng hơn 200 giám đốc điều hành) cũng phải làm tương tự. Sau mỗi chuyến thăm gần gũi và thân mật với khách hàng, tôi yêu cầu họ gửi báo cáo từ một đến hai trang cho tôi và bất kỳ người nào khác mà có thể giải quyết được vấn đề của khách hàng. Tôi muốn những cuộc gặp khách hàng này là một bước lớn để giảm định kiến của khách hàng rằng làm việc với chúng tôi rất khó. Tôi cũng nói không có lý do gì phải hạn chế số lượng khách hàng tới thăm ở con số 5. Đây giống như một kỳ thi có điểm thưởng thêm cho các câu hỏi phụ.

Chiến dịch này đã trở thành bước đầu tiên trong chiến dịch thay đổi văn hóa IBM. Nó là một phương thức quan trọng giúp tôi nhấn mạnh rằng chúng tôi sẽ xây dựng công ty từ ngoài vào trong và khách hàng sẽ là người điều khiển mọi việc chúng tôi làm trong công ty. Nó thật sự đã tạo ra một bước chuyển dịch, và khi mọi người nhận ra là tôi đọc nghiêm túc tất cả các báo cáo, họ đã tiến bộ rất nhanh trong hành động và tinh thần trách nhiệm.

Ban Quản lý chấm dứt hoạt động

Cũng vào ngày cuối tháng Tư đó, có một cuộc họp của Ban Quản lý (tên nội bộ trong IBM là “MC”). Các bạn cần hiểu rằng một vị trí trong MC là sức mạnh tối thượng mà tất cả các giám đốc của IBM đều mong muốn đạt tới trong sự nghiệp của mình. Khi tôi mới nhậm chức, ban này có sáu người, trong đó có Akers và Kuehler. MC họp từ một đến hai tuần một lần, đó thường là những buổi họp rất trang trọng, kéo dài cả ngày với nhiều bài

thuyết trình. Tất cả các quyết định lớn trong công ty đều phải được trình bày với ban.

Một số thành viên khác của MC thì mới được bổ nhiệm. Ngay buổi chiều hôm đó, lần họp đầu tiên của tôi, tôi nói với họ rằng cơ cấu này sẽ không tiếp tục tồn tại nữa và điều đó khiến họ tối tăm mặt mũi, và có lẽ là mất hết tinh thần. Tôi muốn tham gia sâu hơn với tư cách cá nhân vào quá trình ra quyết định của công ty, và tôi không cảm thấy hài lòng với ban ra quyết định. Mặc dù một tháng sau mới có quyết định bãi bỏ chính thức, nhưng Ban Quản lý, một thành tố ngự trị trong hệ thống quản lý của IBM hàng thập kỷ, đã chấm dứt hoạt động vào tháng 4 năm 1993.

Trong một số khía cạnh nào đó, sự phát triển và chấm dứt của Ban Quản lý là biểu tượng cho toàn bộ quá trình quản lý hà khắc, cứng nhắc được xây dựng ở IBM. Đối với tôi, đó là một cách quản lý lạ lùng - quản lý tập trung, nhưng lại theo cách mà cuối cùng chỉ làm giảm trách nhiệm và sự lãnh đạo. MC đã từng là một phần trong hệ thống tranh luận nổi tiếng của IBM, trong đó các đề xuất của các đơn vị sẽ được phản biện bởi các nhân viên công ty có vị trí tương đương. Tôi nghĩ đến sự phức tạp của ngành công nghiệp công nghệ này và những rủi ro đi kèm với các quyết định về sản phẩm và kinh doanh quan trọng, phương thức này có thể đã từng là một phát kiến vĩ đại vào thời điểm mà nó được đưa ra. Nhưng vấn đề là ở chỗ qua thời gian, những con người xuất chúng của IBM đã tìm ra được cách khai thác hệ thống này để phục vụ công việc của mình. Do đó, đến đầu những năm 1990, hệ thống phản biện đó đã được thay bằng một hệ thống thỏa hiệp được sắp đặt trước. Thay vì đưa ra thảo luận các đề xuất, nhân viên của công ty, chưa cần đến giám đốc, đã tìm được sự thỏa hiệp trong toàn công ty ở cấp độ thấp nhất có thể. Kết quả là, những gì Ban Quản lý thường được thấy là một đề xuất đơn lẻ đã được thông qua trước bởi rất nhiều sự đồng ý. Nhiệm vụ của MC luôn chỉ mang tính hình thức - một con dấu cao su.

Tôi không dành nhiều thời gian vào việc đào bới và phân tích quá khứ của IBM, nhưng tôi đã được kể lại rằng mạng lưới Trợ lý hành chính (AA) là nhân tố tạo điều kiện cho quá trình thoả hiệp này. Giống như các thái giám trong triều đình Trung Quốc cổ đại, họ thực hiện quyền lực vượt ra ngoài các trách nhiệm được giao.

Gặp gỡ các chuyên gia trong ngành

Cùng một lúc với rất nhiều việc trong những tuần đầu tiên bắt đầu công việc, tôi sắp xếp một số cuộc gặp cá nhân với nhiều nhà lãnh đạo trong ngành máy tính và viễn thông. Trong đó có John Malone của TCI, Bill Gates của Microsoft, Andy Grove của Intel, Chuck Exley của NCR, và Jim Manzi của Lotus. Những cuộc họp này rất có ích, đặc biệt là mang đến cho tôi các nhìn của người trong cuộc về ngành, chứ không phải là những gì họ nói về IBM. Và, như các bạn có thể dự đoán, nhiều vị khách của tôi đã đến với vấn đề được ngay trang hoàn hảo.

Cuộc họp với Andy Grove có lẽ là cô đọng nhất. Với phong thái thẳng thắn tuyệt vời, Andy đã đưa ra một thông điệp rằng IBM không còn chút tương lai nào trong ngành kinh doanh bộ vi xử lý, chúng tôi nên chấm dứt việc cạnh tranh với Intel bằng chip PowerPC, và nếu không thì quan hệ giữa hai công ty sẽ trở nên khó khăn. Tôi cảm ơn Andy, nhưng, vào thời điểm đó, tôi thật sự không hiểu chúng tôi cần làm gì nên tôi đã gác thông điệp ấy sang một bên.

Cuộc gặp với Bill Gates không tối quan trọng về mặt nội dung. Về cơ bản, thông điệp của ông ta là tôi nên bám lấy máy chủ và bước ra khỏi lĩnh vực PC. Chuyện đáng nhớ hơn có lẽ là về những sự tình cờ.

Chúng tôi gặp nhau lúc 8 giờ sáng ngày 26 tháng 5 tại tòa nhà của IBM trên đường Madison, New York. Sau đó tôi cũng có cuộc họp với Jim Manzi - lãnh đạo Lotus. Bảo vệ dưới sảnh của IBM đã nhầm và gọi Gates

là “Mr. Manzi” và đưa cho ông thẻ ra vào với tên của Manzi. Khi đến tầng 40, Bill chẳng vui vẻ gì. Nhưng dù sao chúng tôi cũng đã có một cuộc đối thoại có ích.

Những gì xảy ra sau cuộc họp còn đáng chú ý hơn. Ông ta và tôi, cũng như nhân viên của chúng tôi, đã thỏa thuận sẽ không để lộ bất cứ điều gì trước hay sau cuộc họp. Vậy mà, báo chí đã có được câu chuyện chỉ hai giờ sau khi ông rời tòa nhà của IBM, và đến tối thì tất cả mọi người đều biết về sự nhầm lẫn thẻ ra vào của ông. Bên ngoài, ông tỏ ra không hề suy luận rằng tôi có cuộc họp với Manzi cùng ngày. Dù sao, sự lẫn lộn này dường như cũng là một bằng chứng nữa cho sự ngớ ngẩn của IBM - và có lẽ là cả của Lou Gerstner.

Vấn đề tài chính: đang chìm nhanh chóng

Cuối tháng Tư, chúng tôi ra thông báo kết quả hoạt động quý I. Thật ảm đạm. Doanh thu giảm 7%. Tỷ lệ lãi gộp trên doanh thu tụt hơn 10 điểm - từ 50% xuống còn 39,5%. Lỗ trước thuế của công ty là 400 triệu. Quý I năm trước, lợi nhuận trước thuế của IBM là gần 1 tỷ đô-la.

Cuối tháng Năm, tôi nhìn lại kết quả hoạt động của tháng Tư và nhận thấy nó vẫn rất khiêm tốn. Lợi nhuận đã giảm thêm 400 triệu đô-la, và tổng số giảm 800 triệu đô-la trong bốn tháng đầu tiên. Doanh thu bán máy chủ đã giảm 43% trong bốn tháng này. Những mảng kinh doanh lớn khác của IBM - phần mềm, bảo dưỡng, và tài chính - đều phụ thuộc vào doanh thu bán máy chủ và do đó cũng giảm theo. Phần duy nhất của công ty có tăng trưởng là mảng dịch vụ, nhưng đây là mảng tương đối nhỏ và không có nhiều lợi nhuận. Số lượng nhân viên cũng giảm, từ 302.000 vào đầu năm xuống còn 298.000 vào cuối tháng Tư. Một vài đơn vị kinh doanh, bao gồm cả phần mềm ứng dụng cá nhân và bán dẫn, cũng đang phải vật lộn với sự xuống dốc này.

Bên cạnh kết quả hoạt động tồi tệ, một điều mệt mỏi không kém là mặc dù con số công ty có thể được cộng lại dễ dàng, nhưng hệ thống quản lý tài chính và dự toán nội bộ thì đầy những lỗ hổng. Công ty không chỉ có một dự toán mà có đến hai, ba. Vì mỗi bộ phận của tổ chức ma trận IBM (một bên là phân theo địa lý và bên kia là phân theo dòng sản phẩm) đều kháng kháng làm theo dự toán riêng của mình. Kết quả là công ty không thể lập được một bảng dự toán thống nhất. Việc phân bổ luôn gây tranh cãi cũng như liên tục thay đổi, và điều đó khiến việc xác định người chịu trách nhiệm là vô cùng khó khăn.

Với thực tế là doanh thu máy chủ vẫn đang rơi tự do, và việc kinh doanh của IBM lúc đó đang phụ thuộc quá nhiều vào máy chủ, nên tương lai của IBM thật rất bấp bênh. Chúng tôi cố gắng duy trì bảng cân đối kế toán hết mức có thể với vấn đề tài chính, nhưng rõ ràng là chúng tôi phải làm một điều gì đó để ổn định lại hoạt động.

Giới truyền thông nói về IBM

Công ty cũng từng có một thời kỳ thân mật và vui vẻ gần gũi với giới truyền thông - có thể hiểu được bản chất câu chuyện ở đây, nhưng cũng bởi vì không thể thay đổi một công ty trong tình trạng bế tắc dưới sự theo dõi sát sao của giới báo chí và công chúng. Có quá nhiều việc phải làm bên trong nội bộ nhưng không hướng mọi người vào kết quả, điều phải cần đến hàng tháng hay thậm chí hàng năm, chứ không phải là một vài giờ hay một vài ngày, mới có thể đạt được, và những điều đó không nhất thiết phải được trình bày hàng ngày trên báo chí. Một phóng viên của hãng Associated Press muốn đi theo tôi trong suốt ngày làm việc đầu tiên. Tờ

USA Today nói rằng họ đang nghiên cứu để đưa ra một biểu đồ hoạt động hàng ngày của chúng tôi. Nhưng chúng tôi nói: “Không, cảm ơn. Chúng tôi đang gặp rất nhiều khó khăn trong thời gian này nhưng chúng tôi sẽ hoàn thành nhanh chóng nhiệm vụ.” Đó không phải là cách trả lời thông

thường dành cho các phóng viên hàng ngày viết về những vấn đề diễn ra tại IBM.

Tôi mang theo David Kalis - nhà quản lý các hoạt động truyền thông, đến IBM ngay từ những ngày làm việc đầu tiên. David từng làm việc với tôi trong nhiều năm, quay trở lại với Amercian Express vào những năm 1980. Theo tôi, anh ấy là nhà điều hành lĩnh vực quan hệ công chúng xuất chúng nhất nước Mỹ. Anh ấy cũng là chuyên gia PR thật sự đầu tiên trong lịch sử IBM thực hiện các nhiệm vụ cấp cao liên quan đến công chúng. Trong nhiều thập niên, vị trí này đã được luân phiên chuyển cho các nhà quản lý bán hàng, những người đang được chuẩn bị cho các nhiệm vụ cấp cao khác.

Anh ấy phải “kế thừa” những hỗn độn và phức tạp tại IBM. Tất nhiên, IBM có nhiều nhân viên tài năng, nhưng hầu hết nhân viên của bộ phận truyền thông đều là những người chăm chỉ, có ý thức và tinh thần tốt tuy nhiên, không phải là những người được đào tạo chuyên nghiệp. Song, ngay cả khi bộ phận này có đầy đủ các chuyên gia trong lĩnh vực này, thì họ cũng không thể mang lại những thành quả rực rỡ được, bởi họ phải chịu ảnh hưởng tâm lý bị đẩy xuống hố sâu của toàn bộ công ty vào năm 1993. Điển hình là, các nhà lãnh đạo cấp cao IBM tin rằng vấn đề duy nhất mà công ty đang phải gánh chịu hàng ngày là đối mặt với giới báo chí. Họ cảm thấy rằng nếu báo chí viết những câu chuyện mang tính tích cực hơn về chúng tôi thì IBM sẽ quay trở lại với các khoản lợi nhuận và mọi thứ sẽ trở lại bình thường.

Mặc dù ưu tiên hàng đầu của tôi là các cuộc họp và nói chuyện với khách hàng và nhân viên IBM, nhưng tôi cũng vẫn phải dành thời gian cho giới báo chí. Áp lực công việc đối với tôi quá lớn. Trong những tháng làm việc đầu tiên, mỗi ngày đều có khoảng hơn 65 lời đề nghị phỏng vấn tôi từ các đơn vị truyền thông có tên tuổi. Nếu tính cả những lời đề nghị từ các tờ báo

địa phương và các tạp chí chuyên ngành máy tính, thì con số đó phải lên đến hàng trăm.

Tôi đã làm mọi điều có thể trong lịch làm việc dày đặc của mình. Tôi tham gia các buổi phỏng vấn cá nhân với tờ New York Times, Wall Street Journal, Businessweek, Fortune, USA Today, và Financial Times. Nhưng, giới báo chí thường xuyên thể hiện rằng những thông tin đó là vẫn còn chưa đủ.

Tôi muốn có nhiều thời gian hơn bất kỳ điều gì khác, nhưng đó là điều không thể. Áp lực đang ngày càng lớn - giới báo chí, trên Phố Wall và với các cổ đông. Tôi cũng đã thực hiện rất nhiều việc, nhưng tôi biết mình sẽ phải sớm thông báo ra công chúng về kế hoạch hoạt động của bản thân với IBM.

[6] Chấm dứt sự chảy máu và giữ vững tầm nhìn

Đến tháng 7 năm 1993, áp lực phải hành động - và hành động toàn diện - đã rất gay gắt. Vấn đề tài chính rất đáng lo ngại. Nhân viên muốn người lãnh đạo mới của họ làm một điều gì đó, bất kỳ điều gì, để mang đến cho họ một phương hướng. Báo chí đã hoàn toàn mất bình tĩnh (tôi chẳng bao giờ cảm thấy báo chí có chút nhìn nhận nào đáng giá về những gì đang diễn ra tại IBM, nhưng với tình trạng mỏng manh của công ty lúc đó, thì những câu chuyện của họ, dù đúng hay sai, cũng sẽ gây tác động xấu đến khách hàng).

Ngày 14 tháng 7, tờ USA Today kỷ niệm 100 ngày làm việc đầu tiên của tôi bằng một câu chuyện dài trên trang nhất. Câu chuyện mở đầu như sau:

Các cổ đông và khách hàng của IBM đã chờ đợi những điều kỳ diệu trong 100 ngày đầu tiên đảm nhiệm vai trò CEO tại IBM của Louis Gerstner. Nhưng thời gian đó đã kết thúc vào ngày thứ Sáu - không có chút biến động nào về chiến lược hay cơ cấu tổ chức.

“Rõ ràng ông ta chẳng phải là một người có thể mang đến điều kỳ diệu,” chuyên gia máy tính Ulric Weil nói.

Cổ phiếu của IBM, giảm 6% kể từ khi Gerstner nhậm chức, “không có gì được cải thiện bởi vì ông ta cũng chẳng làm gì”, chuyên gia máy tính David Wu của S.G. Warburg nhận định.

Mặc dù tôi nghĩ rằng mình đã làm rất nhiều, nhưng rõ ràng bây giờ là lúc phải đưa ra những quyết định lớn và công bố chúng với công chúng. Sau tất cả các cuộc họp với khách hàng, với nhân viên và các chuyên gia trong

ngành, trong các kỳ nghỉ cuối tuần và những chuyến bay đi bay lại, tôi thật sự đã sẵn sàng đưa ra bốn quyết định quan trọng:

- Giữ nguyên công ty, không chia nhỏ.
- Thay đổi mô hình kinh tế cơ bản của công ty.
- Tái thiết cách thức kinh doanh.
- Bán những tài sản không hiệu quả để có thêm tiền mặt.

Và, tôi quyết định không tiết lộ thêm bất kỳ ý tưởng chiến lược nào nữa.

Giữ nguyên công ty

Tôi không thể nói chính xác được với quý vị rằng từ khi nào tôi quyết định giữ nguyên mà không chia nhỏ IBM, cũng như vào lúc nào tôi chính thức tuyên bố điều đó. Tôi đã luôn nói rằng quy mô và sự mở rộng của công ty trên toàn thế giới chính là lợi thế cạnh tranh có một không hai. Tuy nhiên, tôi cũng biết rằng việc quyết định giữ nguyên quy mô công ty không phải là điều đặc biệt khó khăn đối với tôi.

Bởi vì, khi ngành công nghiệp máy tính lần đầu tiên xuất hiện trên “sân khấu” thế giới, chuẩn mực của nó là để cung cấp cho khách hàng một sản phẩm trọn gói tổng thể và tương thích. Khi một công ty mua một chiếc máy tính, nó sẽ được đi kèm với các công nghệ cơ bản, như bộ vi xử lý và bộ lưu trữ dữ liệu, được kết hợp thành một hệ thống; tất cả các phần mềm được cài đặt vào phần cứng; tất cả các dịch vụ lắp đặt và bảo trì hệ thống đã được tính vào giá bán. Khách hàng chỉ đơn thuần mua một hệ thống tổng thể, được lắp đặt nó, với một giá bán duy nhất. Đó là mô hình của IBM, và qua thời gian, chỉ có một số ít đối thủ có khả năng cạnh tranh về máy tính IBM, đều cung cấp sản phẩm tổng hợp, nổi lên ở nước Mỹ (thường được

gọi là BUNCH - Burroughs, Univac, NCR, Control Data và Honeywell). Chuẩn mực đó cũng được phát triển ở Nhật Bản và một phần châu Âu.

Vào giữa những năm 1980, một chuẩn mực mới bắt đầu xuất hiện. Người ta cho rằng hệ thống tương thích theo chiều dọc không còn là hướng phát triển nữa. Một dòng mới của các công ty công nghệ thông tin thành công sẽ cung cấp những mảng cắt hẹp và theo chiều ngang của hệ thống sản phẩm trọn gói. Từ đó bắt đầu nổi lên những công ty chuyên về cơ sở dữ liệu, Hệ điều hành, bộ nhớ, v.v... Vậy là ngành công nghiệp máy tính bỗng nhiên chuyển từ chỗ là “sân chơi” của số ít các đối thủ cạnh tranh sang hàng nghìn và sau đó là hàng chục nghìn đối thủ. Nhiều công ty trong số đó chỉ bán những giải pháp máy tính nhỏ và đơn lẻ.

Chính trong môi trường mới này, IBM đã vấp phải những khó khăn không lường trước. Do đó, việc nhiều chuyên gia và nhà chiến lược, cả ở trong và ngoài công ty, cho rằng giải pháp chia nhỏ IBM thành những bộ phận đơn lẻ cũng là điều hợp lý. Tuy nhiên, đối với tôi, giải pháp này dường như chỉ là một phản ứng vô điều kiện với những gì các đối thủ cạnh tranh đang làm mà không hiểu điều gì thật sự gây ra sự đổ vỡ trong ngành công nghiệp. Có hai điều khiến khách hàng ủng hộ môi trường chia nhỏ mới của các nhà cung cấp:

- Khách hàng muốn phá vỡ sự độc quyền của IBM trong ngành - muốn chọn thủng cái ô về giá bán của IBM - tính giá gộp cho các dịch vụ bán kèm và do đó đạt lợi nhuận thật cao.
- Khách hàng ngày càng hứng thú với việc mỗi nhân viên có một máy tính riêng (từ chuyên môn gọi là “tính toán phân tán”, ngược với “tính toán tập trung” của máy chủ).

IBM đã chậm, rất chậm trong việc cung cấp sản phẩm, và nhiều công ty nhỏ đã kịp đến để lấp chỗ trống. Những công ty này không có khả năng

cung cấp giải pháp tích hợp trọn gói, do đó họ chào bán những linh kiện bổ sung cho hệ thống cơ bản của IBM và phát triển dựa trên bộ xử lý trung tâm hub của IBM. Đó chính là những điều mà Microsoft và Intel đã làm ở thời điểm IBM miễn cưỡng bước vào lĩnh vực PC.

Rõ ràng, mục tiêu của khách hàng không phải là muốn có hàng loạt các nhà cung cấp nhỏ lẻ. Mục tiêu rộng lớn của họ là tạo thêm sự cạnh tranh trên thị trường và thúc đẩy các nhà cung cấp đưa ra những mô hình điện toán mới.

Và điều đó đã thành hiện thực. Cho tới đầu những năm 1990, đã có tới hàng chục nghìn công ty trong ngành công nghiệp máy tính, rất nhiều trong số đó chỉ tồn tại vài tháng hoặc vài năm, rồi biến mất. Và kết quả của sự biến động này là giá thấp hơn và nhiều sự lựa chọn hơn (ngoại trừ trong ngành PC, nơi Microsoft tái tạo sự độc quyền như của IBM, nhưng lần này là trong môi trường máy tính để bàn thay vì máy chủ).

Mặc dù việc tái định hình một cách cơ bản ngành công nghiệp máy tính mang lại kết quả tốt, nhưng nó cũng có một hậu quả không mong muốn. Giờ đây, khách hàng phải tự kết hợp, lắp ráp các công nghệ để có được một sản phẩm theo đúng yêu cầu. Trước đây, luôn có một nhà thầu chính là IBM, Burroughs hay Honeywell làm tất cả những việc này. Bây giờ, trong cơ cấu mới của ngành, gánh nặng phải làm cho mọi thứ chạy ổn định với nhau lại đè lên vai khách hàng.

Mọi thứ trở nên rất phức tạp khi không có những chuẩn mực thống nhất trong ngành công nghiệp máy tính. Các đối thủ cạnh tranh trong ngành, không giống như ở những ngành khác, luôn cố tạo ra những chuẩn mực độc nhất mà họ “sở hữu”. Họ không cho các công ty khác có thể dễ dàng kết nối hoặc hiểu những chuẩn mực này mà không phải trả thật nhiều tiền. Thế là, có hàng đống những chuẩn mực lộn xộn và những yêu cầu lắp ráp liên

mạch khiến việc tạo ra một sản phẩm đồng nhất rất khó khăn. (Tôi sẽ nói thêm về vấn đề này sau.)

Từng là một khách hàng lớn của ngành công nghệ thông tin đầu những năm 1990, tôi đã biết trước rằng sự hợp nhất thành một hệ thống sẽ trở thành một vấn đề lớn. Tại American Express, một mảnh nhựa bé sẽ phải truyền tải dữ liệu đi khắp thế giới, thực tế đó kéo theo những thử thách khổng lồ về kỹ thuật. Tất cả những gì tôi cần là một nền tảng công nghệ thông tin, và một thành viên hội đồng cấp cao, cho phép tôi điều hành doanh nghiệp theo cách tôi muốn. Do đó khi tôi đến IBM vào năm 1993, tôi tin chắc rằng có một vị trí rất quan trọng dành cho một công ty nào đó có thể hợp nhất tất cả các mảnh sản phẩm xé lẻ thành một hệ thống và cung cấp một giải pháp hiệu quả cho khách hàng.

Tại sao? Bởi cuối cùng thì trong mỗi ngành công nghiệp đều cần có một người đứng ra hợp nhất. Rõ ràng là có những chuỗi cung ứng, và có các doanh nghiệp nằm ở các điểm khác nhau trên chuỗi này chỉ cung cấp một bộ phận của sản phẩm hoàn thiện: các nhà sản xuất thép trong ngành công nghiệp ô tô; các nhà sản xuất linh kiện trong công nghiệp điện tử tiêu dùng; những người làm báo cáo thuế hay marketing trong ngành dịch vụ tài chính. Nhưng trước khi các bộ phận xé lẻ này đến tay người tiêu dùng, có ai đó đã phải ngồi ở cuối dây chuyền và kết hợp tất cả chúng lại theo cách mà chúng có thể mang lại giá trị. Trên thực tế, người đó chịu trách nhiệm chuyển đổi các mảnh bộ phận này thành giá trị cho khách hàng. Tôi tin chắc rằng nếu IBM muốn giành được vị trí độc nhất thì nó phải nhận lấy vị trí đó.

Do vậy việc giữ nguyên quy mô IBM là quyết định chiến lược đầu tiên, và tôi tin rằng đó là quyết định quan trọng nhất mà tôi từng làm, không chỉ trong những năm tháng ở IBM mà trong cả sự nghiệp của mình. Lúc đó, tôi chưa biết chính xác bằng cách nào chúng tôi sẽ phát huy được tiềm năng của doanh nghiệp thống nhất này, nhưng tôi biết rằng nếu IBM có thể trở

thành người phối hợp công nghệ đầu tiên, chúng tôi sẽ mang lại giá trị vượt trội.

Thế là, chúng tôi bỏ qua những ngân hàng đầu tư đang sắp xếp cho việc lên sàn (IPOs) của các bộ phận của doanh nghiệp. Ném đi những tư vấn kế toán đang lập các báo cáo tài chính công khai phục vụ cho yêu cầu bán các bộ phận đó. Ném đi các nhà tư vấn đặt tên đã dự định đặt bộ phận in tên là “Pennant” và bộ phận kho là “AdStar”.

Chúng tôi dừng ngay tất cả các hoạt động nội bộ đang tạo nên các quy trình kinh doanh và hệ thống riêng biệt cho các bộ phận. Các hoạt động đó làm tiêu tốn một khoản khổng lồ sức lực và tiền bạc. Ví dụ, thậm chí ngay cả trong thời kỳ biến động của khủng hoảng tài chính nhưng chỉ riêng trên nước Mỹ, chúng tôi đã phải cố gắng thuê hơn 70 đại lý quảng cáo. Bộ phận nhân sự lúc đó đã cố gắng thay đổi các chế độ dành cho nhân viên để nếu một nhân viên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác thì như là được chuyển tới một đất nước mới, với ngôn ngữ, tiền tệ và phong tục mới.

Tôi bắt đầu tuyên bố với khách hàng và nhân viên, IBM sẽ giữ nguyên là một doanh nghiệp thống nhất. Tôi nhớ những phản ứng khác nhau từ đội ngũ lãnh đạo. Nhiều người mừng rỡ vì cho rằng như vậy là công ty đã được cứu sống. Có người lại cảm thấy thất vọng nặng nề. Họ đã hy vọng việc chia nhỏ công ty sẽ giống như việc tạo ra những mảnh cứu hộ cá nhân giúp họ thoát khỏi con tàu Titanic.

Thay đổi mô hình kinh tế

Quyết định lớn thứ hai trong mùa hè năm đó là tái cấu trúc kinh tế cơ bản của IBM. Thực tế, một doanh nghiệp hoạt động để kiếm lợi nhuận thực ra là một hệ thống tương đối đơn giản. Bạn chỉ cần có được doanh thu từ việc bán những thứ gì đó với giá cả phải chăng. Phải đạt được lãi gộp lớn từ hoạt động bán hàng này. Và phải quản lý chi phí, tức là những khoản tiền

được đem đầu tư vào bán hàng, nghiên cứu và phát triển, xây dựng nhà xưởng máy móc, duy trì các biện pháp quản lý tài chính, thiết kế và tiến hành quảng cáo, v.v... Nếu doanh thu, lãi gộp và các chi phí biến động theo mối quan hệ đúng như mong muốn, thì kết quả là lợi nhuận sẽ tăng dần và dòng tiền sẽ là dương.

Rủi ro thay, trong trường hợp của IBM thì mối quan hệ đó lại không như mong muốn. Doanh thu tăng rất chậm vì công ty quá phụ thuộc vào máy chủ, và doanh số bán của máy chủ thì lại giảm dần. Tỷ lệ lãi gộp trên doanh thu chìm xuống nhanh chóng vì chúng tôi đã buộc phải giảm giá bán của máy chủ để cạnh tranh. Cách duy nhất để ổn định lại con tàu là phải đảm bảo rằng các chi phí được cắt giảm nhanh hơn mức giảm của lãi gộp.

Chi phí là một vấn đề lớn. Sau hàng tháng làm việc cật lực, giám đốc tài chính (CFO) Jerry York và nhóm đồng nghiệp của ông xác định rằng chỉ số chi phí trên tỷ lệ doanh thu của IBM - tức là chi phí phải bỏ ra để có được một đô-la doanh thu - vượt quá so với các đối thủ cạnh tranh. Trung bình, các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi phải bỏ ra 31 cent để có được 1 đô-la doanh thu. Còn chúng tôi thì phải tiêu tới tận 42 cent. Khi đem nhân con số không hiệu quả này với tổng doanh thu của công ty, chúng tôi phát hiện ra mình có 7 tỷ đô-la tiền chi phí không hiệu quả.

Bởi vì việc tái xác lập vị trí của máy chủ là một thử thách lâu dài và chúng tôi đã phải giảm giá máy chủ, đồng nghĩa với việc giảm lãi gộp. Và cách duy nhất để cứu công ty, là phải cắt giảm ngay lượng chi phí không hiệu quả này.

Do đó, chúng tôi quyết định tiến hành một chương trình cắt giảm chi phí tổng thể - 8,9 tỷ đô-la. Đáng tiếc là bên cạnh nhiều thứ khác, thì chương trình này cũng đòi hỏi phải cắt giảm 35.000 nhân viên, sau khi John Akers đã sa thải 45.000 nhân viên vào năm 1992. Đó là một nỗi đau lớn nữa cho

tất cả mọi người. Nhưng nó lại là vấn đề sống còn chứ không phải là sự lựa chọn.

Tái thiết cách thức kinh doanh

Những sự cắt giảm chi phí nói trên là cần thiết để cứu sống công ty. Nhưng tôi biết chúng không phải là yếu tố quan trọng để tạo nên một doanh nghiệp năng động, phát triển và thành công. Chúng tôi cần sự thay đổi căn bản trong cách tiến hành của tất cả các quy trình tại IBM. Tất cả các quy trình kinh doanh của chúng tôi đều cồng kềnh và lãng phí. Do đó, năm 1993 chúng tôi đã bắt đầu một trong những dự án tái thiết lớn nhất, nếu không muốn nói là dự án tái thiết lớn nhất của một công ty đa quốc gia. Nó kéo dài một thập kỷ, dàn trải và thay đổi hầu hết các quy trình quản lý của IBM.

Tái thiết là việc làm khó khăn, nhàm chán và đau đớn. Một trong những quản lý cấp cao của chúng tôi nói: “Tái thiết giống như là đốt lửa trên đầu mình rồi lại dập nó bằng một cái búa vậ.” Nhưng thực tế, IBM cần sự cải tổ từ trên xuống dưới về tất cả các hoạt động kinh doanh cơ bản.

Jerry York dẫn đầu công cuộc này. Thông qua việc chỉ ra những lãng phí trông thấy, ông đã cắt giảm 2,8 tỷ chi phí ngay trong năm. Nhưng ngoài những điều trông thấy đó, thì công việc phải làm vẫn còn rất nhiều và rất mệt mỏi. IBM quá cồng kềnh và không hiệu quả. Sự dư thừa chồng chất lên nhau.

Chúng tôi vận hành các hệ thống hàng tồn kho, kế toán, hoàn thiện và phân phối, nhưng tất cả chúng, ít hay nhiều, đều là con đẻ của các hệ thống được xây dựng trong thời kỳ máy chủ đầu tiên và sau đó được lắp ráp và vá víu để thích nghi với yêu cầu của từng đơn vị trong 24 đơn vị kinh doanh độc lập. Ngày nay, IBM chỉ có một giám đốc thông tin (CIO). Nhưng lúc

đó, chúng tôi có 128 người mang chức danh CIO - tất cả đều quản lý những cấu trúc hệ thống và phần mềm ứng dụng của riêng mình.

Kết quả là công ty giống y như các hệ thống xe lửa thế kỷ XIX - đường ray khác nhau, khoảng cách giữa hai đường ray khác nhau, các tiêu chuẩn kỹ thuật của bánh xe lăn khác nhau. Nếu có một vấn đề tài chính phát sinh, nó đòi hỏi sự hợp tác của nhiều bộ phận để giải quyết, nhưng chúng tôi không thể có một tiếng nói chung, bởi có tới tận 266 hệ thống số cái. Hơn nữa, có lúc hệ thống nhân sự của chúng tôi cứng nhắc tới mức việc một nhân viên chuyển bộ phận phải thực hiện dưới hình thức bị sa thải ở bộ phận này và sau đó được tuyển dụng ở bộ phận khác.

Thay vì tiến hành công việc tái thiết một cách tuần tự, chúng tôi thực hiện trên toàn thể công ty cùng một lúc. Bất cứ lúc nào cũng luôn có hơn 60 dự án tái thiết đang được tiến hành và tác động tới hàng trăm bộ phận của công ty.

Phần lớn công việc tập trung vào 11 lĩnh vực chính. Sáu hoạt động đầu tiên chúng tôi gọi là các sáng kiến nòng cốt. Đó là những hoạt động liên quan đến thế giới bên ngoài: phát triển phần cứng, phát triển phần mềm (sau đó, hai bộ phận này được kết hợp lại thành bộ phận phát triển sản phẩm), hoàn thiện, chuỗi cung ứng, quản lý quan hệ khách hàng và dịch vụ.

Những hoạt động còn lại tập trung vào các quy trình nội bộ, gọi là các sáng kiến hỗ trợ: nhân sự, thu mua, tài chính, bất động sản và, nhìn qua thì thật lạ lùng - công nghệ thông tin.

Khi tôi đến IBM, tôi không hy vọng được thừa hưởng gì nhiều, nhưng tôi đặt kỳ vọng sẽ thấy ở đó một hệ thống IT nội bộ tốt nhất thế giới. Và đó có thể là cú sốc lớn nhất đối với tôi. Chúng tôi tiêu 4 tỷ đô-la hàng năm cho khoản mục này mà vẫn không có đủ các thông tin cơ bản để điều hành doanh nghiệp. Các hệ thống lỗi thời và không thể kết nối được với nhau.

Chúng tôi có hàng trăm trung tâm dữ liệu và mạng lưới trên khắp thế giới; rất nhiều trong số chúng gần như không hoạt động hoặc hoạt động không hiệu quả.

Chúng tôi tiết kiệm được 2 tỷ đô-la chi phí cho IT vào cuối năm 1995. Giảm con số các trung tâm dữ liệu từ 155 xuống còn 16. Và hợp nhất 31 mạng lưới truyền thông nội bộ thành một mạng lưới duy nhất.

Bất động sản là một dự án đặc biệt lớn. Bộ phận phụ trách bất động sản và xây dựng ở Mỹ lớn tới mức có thể tách riêng thành một công ty. Vào đầu những năm 1990, nó có hơn 240 nhân viên. Chúng tôi đã có hàng chục triệu mét vuông trong các tòa nhà văn phòng ở trung tâm các thành phố do IBM xây vào thời kỳ hoàng kim của mình trong những năm 1970 và 1980. Không có thành phố lớn nào mà không có một tòa tháp IBM. Ở nhiều nước khác trên thế giới cũng thế. Mặc dù vậy, vào những năm 1990, nhiều tòa nhà của IBM bị bỏ trống hoặc cho thuê. Trong khi đó, chúng tôi lại đi thuê hẳn một tầng ở tòa nhà văn phòng trung tâm Manhattan, chủ yếu để giới thiệu sản phẩm, tốn 1 triệu đô-la mỗi năm.

Chúng tôi bán hơn 3.000 ha đất chưa xây dựng và bán những tòa bất động sản hạng nhất mà chúng tôi không cần dùng đến, như tòa nhà cao nhất ở Atlanta. Chúng tôi thuê những nhà cung cấp bên ngoài và giảm số nhân viên xuống còn 42 người. Xung quanh trụ sở chính công ty ở Westchester County, New York, chúng tôi hợp nhất 21 văn phòng lại chỉ còn năm.

Từ năm 1994 đến 1998, tổng số tiền tiết kiệm được từ các dự án tái thiết này là 9,5 tỷ đô-la. Kể từ khi công cuộc tái thiết bắt đầu, chúng tôi đã tiết kiệm được 14 tỷ. Thời gian phát triển phần cứng đã giảm từ bốn năm xuống trung bình còn 16 tháng. Và đối với một số sản phẩm thì còn nhanh hơn nhiều. Chúng tôi cải thiện tỷ lệ giao hàng đúng thời hạn từ 30% năm 1995 lên 95% năm 2001; giảm 80 triệu đô-la chi phí lưu hàng tồn kho, giảm 600

triệu đô-la chi phí xóa nợ xấu và hàng hỏng, 270 triệu đô-la chi phí giao hàng, và giảm gần 15 tỷ đô-la tiền lãng phí nguyên vật liệu.

Bán các tài sản không sinh lời để có thêm tiền mặt

Chương trình hành động thứ tư mà chúng tôi bắt đầu trong mùa hè đó là bán các tài sản không sinh lời để có thêm tiền. Chỉ có một số ít người biết được IBM đã cạn kiệt tiền như thế nào vào năm 1993. Tôi không chắc là nếu không làm vậy thì chúng tôi có phải tuyên bố phá sản hay không. Tất nhiên là chúng tôi có rất nhiều tài sản có thể đem bán để công ty thanh toán nợ. Nhưng vấn đề là: liệu chúng tôi có thể làm như vậy trước khi rơi vào tình trạng mà các công ty thường gặp khi luồng tiền của họ cạn kiệt dần và các chủ nợ không còn muốn tiếp tục cho họ vay nữa hay không?

Tháng Bảy, chúng tôi tuyên bố cắt giảm cổ tức hàng năm trả cho cổ đông từ 2,16 đô-la xuống còn 1 đô-la. Mùa thu năm đó, Jerry York và nhóm của ông bắt đầu bán các tài sản không thiết yếu. Chúng tôi bán phần lớn các máy bay riêng của công ty. Chúng tôi bán tòa nhà trụ sở chính ở New York. Trước đó, chúng tôi đã có rất nhiều khoản đầu tư vào các trung tâm đào tạo đắt tiền có thể chứa và chiêu đãi hàng nghìn người mỗi năm. Năm 1993, chúng tôi còn có bốn tòa nhà riêng cách trụ sở chính ở Armonk 1 tiếng lái xe, một trong số đó là tòa nhà cũ của gia đình Guggenheim tại Gold Coast, Long Island, được đặc cách dành riêng cho bộ phận nhân sự của IBM.

Trong thập kỷ trước, IBM đã sưu tập được rất nhiều tác phẩm nghệ thuật quý, nhưng phần lớn trong số chúng lại được đem cất đi. Một số đã được trưng bày tại phòng trưng bày công chúng trong tòa nhà IBM trên đường số 57, Manhattan. Chúng tôi còn thuê một người trông bảo tàng và một nhân viên để trông coi bộ sưu tập này. Năm 1995, phần lớn các tác phẩm này được đem bán đấu giá tại Sotheby và thu được 31 triệu đô-la. Tuy nhiên, việc bán những tác phẩm này bị rất nhiều người trong giới nghệ thuật lên án. Vì một lý do nào đó, họ cho rằng IBM có thể đuổi việc nhân viên nhưng

phải giữ lại đồng tranh đó trong phòng trưng bày tại New York để mọi người thỉnh thoảng đến xem.

Thương vụ lớn nhất chúng tôi thực hiện trong năm đầu tiên là bán Công ty Hệ thống Liên bang IBM. Công ty này chủ yếu thực hiện các dự án phục vụ chính phủ Mỹ. Chúng tôi tận dụng cơ hội ngành công nghiệp quốc phòng Mỹ đang tập trung hóa tại thời điểm đó và vì vậy có những người sẵn sàng trả giá cao để có thêm sự tập trung. Đơn vị này đã có một lịch sử vinh quang về những đột phá công nghệ quan trọng trong các chương trình vũ trụ và an ninh quốc gia. Tuy nhiên, tỷ lệ lãi gộp của nó luôn trong tình trạng quá thấp vì chúng tôi chưa bao giờ tìm ra cách để kết hợp nó với mô hình chi phí cao trong phần kinh doanh thương mại của công ty. Loral Corporation đã mua nó tháng 1 năm 1994 với giá 1,5 tỷ đô-la.

Chương trình bán các tài sản không hiệu quả được tiếp tục trong nhiều năm nữa. Nhu cầu huy động thêm tiền mặt không còn quan trọng khi chúng tôi bước sang thời điểm năm 1995 - 1996. Nhưng trong những năm tiếp theo chúng tôi vẫn tiếp tục cải tổ vì một lý do khác: sự tập trung.

Giữ vững tầm nhìn

Tôi đã có rất nhiều kinh nghiệm trong việc vực dậy những công ty đang gặp khó khăn, và một trong những điều đầu tiên tôi học được, đó là dù những việc bạn phải làm có khó khăn và đau đớn đến đâu, thì cũng hãy làm nó thật nhanh, đảm bảo rằng tất cả mọi người đều biết bạn đang làm gì và tại sao. Giữ vấn đề lại, che giấu vấn đề, hay là đưa ra những biện pháp tạm thời nhỏ giọt để chờ đợt thủy triều tới nâng thuyền lên - chùng chình và trì hoãn chỉ làm cho mọi việc thêm xấu đi mà thôi. Tôi luôn tin tưởng vào biện pháp thu thập tất cả mọi vấn đề thật nhanh và rồi hành động.

Có quá nhiều các cổ đông liên quan và chịu ảnh hưởng bởi tương lai của IBM nên chúng tôi quyết định cách duy nhất để thông báo với họ về các

quyết định của mình, bao gồm cả việc cắt giảm chi phí và sa thải thêm nhân lực, là thông qua một cuộc họp báo.

Chúng tôi đã đưa ra thông báo vào ngày 27 tháng 7 trong một cuộc họp lớn tại khách sạn Manhattan. Dường như có hai chủ đề nóng vào năm đó thu hút sự tham gia của giới báo chí - việc làm và IBM. Do vậy, khi IBM đưa ra các thông báo liên quan đến việc làm, phòng họp chật cứng người, cùng với các hãng truyền hình và các tờ báo uy tín trên thế giới.

Về cơ bản, đây là sự kiện ra mắt của tôi trước công chúng - buổi thảo luận trước công chúng đầu tiên của tôi về những điều tôi thu thập được và kế hoạch thực hiện tại IBM. Tôi đã chuẩn bị kỹ lưỡng tất cả những gì cần nói, nhưng vì muốn thay đổi hình ảnh IBM nghi thức, cứng nhắc trong con mắt của mọi người, tôi quyết định phát biểu mà không sử dụng tài liệu chuẩn bị trước hay thậm chí cả bục phát biểu. Không có bất kỳ phương tiện nào hỗ trợ. Chỉ có tôi và những điều tôi phải nói.

Tại buổi họp báo, tôi nói:

“Điều tôi muốn làm bây giờ là đưa những thông báo này trở thành tương lai của IBM. Có rất nhiều sự suy đoán về việc khi nào tôi đưa ra tầm nhìn cho IBM, và điều tôi muốn nói với tất cả các bạn là điều cuối cùng IBM cần ngay thời điểm hiện tại đó là một tầm nhìn.”

Tôi tiếp tục: “Điều IBM cần làm ngay bây giờ là hàng loạt các chiến lược cứng rắn, được định hướng bởi thị trường, đạt hiệu quả cao cho mỗi đơn vị kinh doanh - các chiến lược giúp gạt hái thành công trên thị trường và mang lại giá trị cho các cổ đông. Và đó là điều chúng tôi đang vươn tới.”

“Bây giờ, ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là khôi phục khả năng sinh lợi nhuận của công ty. Điều đó có nghĩa là, nếu bạn xây dựng được tầm nhìn

cho công ty, thì điều đó còn tốt hơn cả việc bạn đang cố gắng kiếm tiền cho công ty và chứng tỏ rằng công ty đã đi đúng hướng.”

“Và do vậy chúng tôi cam kết mang lại lợi nhuận cho công ty, và đó chính là mục tiêu của những gì tôi đang làm ngày hôm nay.”

Tôi tiếp tục: “Thứ ba, trên thị trường, chúng tôi sẽ chú trọng hơn đến khách hàng/sản phẩm. Hiện nay, chúng tôi đang là công ty đưa ra nhiều giải pháp cho khách hàng/sản phẩm hơn bất kỳ một công ty/ tổ chức nào khác trên thế giới, và chúng tôi đảm bảo vai trò của một “công ty máy chủ”. Chúng tôi thậm chí sẽ làm nhiều hơn nữa để phục vụ khách hàng.”

“Thứ tư, thực tế, chúng tôi sẽ tiếp tục trở thành nhà cung cấp sản phẩm trọn gói duy nhất trong ngành, nhưng khách hàng nói với chúng tôi rằng họ cần IBM trở thành một công ty cung cấp các giải pháp toàn diện. Chúng tôi sẽ nỗ lực hơn nữa vì điều đó và xây dựng các kỹ năng cần thiết.”

“Và cuối cùng, chúng tôi đang phải thực hiện nhiều điều mà tôi gọi là “đáp ứng nhanh mọi nhu cầu khách hàng” - chú trọng hơn đến khách hàng, vòng quay sản phẩm nhanh hơn, thời gian vận chuyển nhanh hơn, và chất lượng dịch vụ cao hơn.”

Trước chiến lược cắt giảm chi phí của tôi, hầu hết mọi người đều có thái độ ủng hộ. “Đây là chương trình tái cơ cấu thực tế nhất của IBM từ trước tới nay,” nhà phân tích David Wu phát biểu trên tờ Wall Street Journal.

Michael Hammer, đồng tác giả cuốn Reengineering the Corporation (Tái thiết lại doanh nghiệp), phát biểu trên tờ New York Times: “Gerstner cho rằng yếu tố tốc độ quan trọng hơn yếu tố hoàn hảo - là một lời chỉ trích đối với IBM cũ. Đây là quyết định thay đổi quan trọng nhất của ban lãnh đạo cấp cao.”

Charles Ferguson, đồng tác giả cuốn Computer War, phát biểu trên tờ The New York Times: “Gerstner có thể phóng đại về việc cắt giảm chi phí này và duy trì toàn bộ quy mô IBM nhưng nó có thể sẽ sụp đổ trong vòng năm năm tới hay khoảng thời gian gần đó. Phần khó khăn sẽ là quyết định xem chiến lược nào mà IBM sẽ theo đuổi và tạo ra lợi nhuận trong tương lai.”

Barron’s rất thẳng thắn: “George Bush sẽ gọi đó là tầm nhìn. Những người khác có lẽ gọi là “thiếu tầm nhìn”, Chủ tịch IBM, ông Louis V. Gerstner đã khẳng định rằng ‘điều cuối cùng IBM cần làm bây giờ là tạo ra một tầm nhìn’. Nhưng tuần trước, thay vì điều đó ông lại nói với báo giới rằng, điều công ty cần nhất là “các chiến lược được định hướng bởi thị trường trong mỗi đơn vị kinh doanh.” Nói cách khác, những gì họ cần là một bộ công cụ vô cùng ấn tượng.

“Tuy nhiên, sự thực là vị giám đốc điều hành khá mới này đã tìm ra giải pháp cho hệ thống máy tính khổng lồ đang “uế oải”, đó là chứng lười biếng của toàn công ty.”

Tờ The Economist hỏi: “Nhưng liệu có phải việc cắt giảm chi phí là chiến lược duy trì sự tồn tại hay không?”

Tờ The Economist kêu gọi tôi tập trung vào “sự ngắn hạn” của IBM. Tạp chí nói rằng: “Khi máy tính cá nhân trở nên rẻ hơn, mạnh hơn, dễ liên kết vào trong các mạng lưới, số lượng khách hàng muốn mua các sản phẩm khác của IBM sẽ thu hẹp lại. Quả thực, những đơn vị kinh doanh khác nhau của của IBM sẽ trở thành các đối thủ cạnh tranh có thể mạnh hơn nếu không bị cắt xén bởi các khoản chi phí khổng lồ từ quả bom Big Blue hay bởi yêu cầu không được “dẫm lên chân” các bộ phận khác của IBM. Có lẽ sẽ cần thêm một vài quý nữa để có thể thuyết phục được Gerstner chia nhỏ công ty. Các cổ đông đã đầu tư vào một quân bài yếu nhất trong vòng 18 năm qua và cổ tức của họ tiếp tục bị giảm một nửa lần thứ hai trong năm.

Và có lẽ mong muốn lớn nhất của họ lúc này là việc cắt giảm chi phí sẽ trở thành hiện thực chỉ sau một đêm.”

Tôi không biết liệu mình có ngạc nhiên trước phản ứng đó hay không - nhưng tôi đoán là có. Chắc chắn là tôi sẽ bực mình.

Rất nhiều phóng viên chọn cụm từ “ngay bây giờ” trong bài phát biểu của tôi về tầm nhìn khi họ “sáng tạo” ra các câu chuyện. Và họ cũng nói rằng “điều cuối cùng IBM cần bây giờ là một tầm nhìn”. Thông tin đó không chính xác, và điều đó đã tạo ra sự thay đổi lớn trong thông điệp của tôi.

Tôi nói chúng tôi không cần một tầm nhìn vào thời điểm hiện tại bởi vì trong chín mươi ngày làm việc đầu tiên ở đây tôi đã phát hiện ra rằng IBM có đầy ắp các quan điểm về tầm nhìn.

Tuy nhiên, mọi người đều thấy rõ rằng IBM bị tê liệt, không thể phản ứng trước bất kỳ một dự đoán nào, và không đưa ra được các giải pháp có tính thuyết phục nào cho các vấn đề gặp phải. IBM, với hàng loạt những con người thông minh, sáng suốt, sẽ chờ đợi một công thức táo bạo giúp mang đến thành công - công thức càng tinh vi, phức tạp, thì mọi người càng quan tâm.

Tôi sẽ không làm theo cách đó. Vấn đề thật sự là cần tham gia vào hoạt động hàng ngày trên thị trường. Các sản phẩm của chúng tôi không tồi; chúng tôi có những con người tài năng; có mối quan hệ lâu dài và thành công với khách hàng. Chúng tôi không chỉ hoàn thành công việc của mình. Vào thời điểm đó, tôi thường xuyên nói với nhân viên IBM rằng: “Nếu bạn không muốn đau đớn, giải pháp duy nhất là chuyển nỗi đau đó sang lưng của các đối thủ cạnh tranh. Họ chính là những người đã giành mất thị phần của các bạn. Họ chính là người đã lấy mất giá trị thực và nguồn tài chính

của các bạn. Giải pháp duy nhất là chuyển nỗi đau sang họ và giúp IBM quay trở lại với thế giới của thành công.”

Hàn găn IBM là tất cả những việc cần làm của các bạn hiện nay. Chúng ta phải dừng việc tìm kiếm những người gây ra lỗi lầm để rồi đổ lỗi cho họ, chấm dứt việc làm méo mó cấu trúc và hệ thống nội bộ. Tôi không muốn lời xin lỗi. Tôi không muốn các bạn hy vọng và chờ đợi các dự án dài hạn sẽ tạo ra kết quả kỳ diệu. Tôi muốn - IBM cần - mọi người cảm nhận được một sự cấp bách ở đây.

Điều mà các học giả uyên thâm bỏ qua đó là chúng ta đã đưa ra một số quyết định chiến lược nền tảng vốn là những nhân tố ban đầu của một tầm nhìn. Tôi không nói nhiều về điều đó trong cuộc họp tháng Bảy - ít nhất, tôi không nói trực tiếp về điều đó - bởi vì tôi không muốn đối thủ cạnh tranh của chúng ta thấy được những đích đến mà chúng ta đang nỗ lực đạt tới. Các quyết định chiến lược mang tính chủ đạo đã được thực hiện trước ngày có nhiều sự kiện quan trọng mang ý nghĩa lớn đối với vòng quay của IBM. Đó là:

- Giữ nguyên quy mô và sự tập trung của công ty, không tách nhỏ thành từng phần.
- Tái đầu tư vào máy chủ.
- Tiếp tục duy trì lĩnh vực kinh doanh ngành công nghệ bán dẫn là chủ đạo.
- Bảo đảm ngân sách cho hoạt động nghiên cứu và phát triển mang tính nền tảng.
- Định hướng mọi hành động và chuyển IBM thành một doanh nghiệp được định hướng bởi thị trường thay vì một doanh nghiệp chỉ tập trung vào

nội bộ và bị điều khiển bởi quy trình.

Bạn có thể cho rằng nhiều quyết định trong số này thể hiện sự quay trở lại với thời kỳ ban đầu của nhà sáng lập Watson. Tuy nhiên, một chiến lược được xây dựng dựa trên kinh nghiệm từ quá khứ được thông báo vào tháng 7 năm 1993 đã khiến chúng tôi vấp phải sự chê cười của xã hội. Nếu điều cuối cùng IBM cần vào tháng 7 năm 1993 là một tầm nhìn, thì điều cần thiết thứ hai ở đây theo quan điểm của tôi là đứng lên và nói rằng về cơ bản, mọi hành động của IBM đều đúng và điều cần thiết là chúng tôi sẽ phải nỗ lực làm việc hơn. Điều đó đã tạo nên một hiệu ứng hủy hoại các yếu tố cấu thành nên chúng tôi - khách hàng, nhân viên và các cổ đông.

Do vậy, thách thức thật sự lớn nhất trong những tháng làm việc đầu tiên của tôi tại IBM là chống lại các phản ứng bất thành hình có thể phá hủy toàn bộ công ty, và tập trung vào các hoạt động hàng ngày, bình ổn công ty trong khi vẫn tìm kiếm các chiến lược tăng trưởng giúp tạo dựng vị thế có một không hai trong ngành. Những điều đó xuất hiện vào thời điểm một năm sau đó.

[7] Xây dựng nhóm lãnh đạo

Cuối năm 1993, tôi ngày càng chú ý hơn đến toàn thể nhóm IBM, nhóm quản lý cấp cao và Ban Giám đốc.

Nếu bạn hỏi tôi về thành quả mà tôi tự hào nhất trong những năm làm việc tại IBM, tôi sẽ nói với bạn rằng - đó chính là khi tôi về hưu, người nổi nghiệp tôi là một nhân viên IBM làm việc ở đây lâu năm, và đối với tất cả những người ở các bộ phận quan trọng cũng vậy.

Tôi chắc chắn rằng sẽ rất khó khăn và mạo hiểm nếu tôi đến làm việc tại một tổ chức phức tạp như IBM với kế hoạch tìm kiếm những người bên ngoài bằng mọi giá nhằm giúp vận hành các hoạt động của công ty hoàn hảo hơn những người cũ. Tôi từng trở thành nhà quản lý của nhiều công ty khác, bên ngoài và có được vị trí đó nhờ kinh nghiệm của bản thân, chứ không phải đã làm việc lâu năm tại những công ty đó. Bạn có thể thành công với vị thế là một người mới tại một công ty nhỏ trong một tổ chức với cơ cấu tương đối đơn giản và các điều kiện tối ưu. Nhưng chắc chắn là điều đó sẽ không diễn ra tại IBM. Đó là một cơ cấu tổ chức quá lớn và phức tạp. Quan trọng hơn, công ty có quá nhiều những nhân tài với những kinh nghiệm có một không hai. Nếu tôi không trao cho các cầu thủ đội nhà một cơ hội, thì họ sẽ cùng với tài năng và kiến thức của mình đi đến một nơi khác. Vấn đề của tôi bây giờ chỉ phải tìm kiếm những cầu thủ sẵn sàng nỗ lực làm mọi thứ theo một cách thức khác.

Chúng tôi đã có quá nhiều các quyết định kinh doanh lớn, do vậy, tìm ra một người đáng tin cậy là điều vô cùng quan trọng. Nhưng đây không phải là một hành trình đơn giản. Xây dựng một nhóm quản lý là việc mà bạn phải được thực hiện trong mọi hoạt động kinh doanh, với từng người và

ngày này qua ngày khác. Tôi đọc báo cáo của họ. Tôi chứng kiến cách họ tiếp cận khách hàng. Tôi ngồi nói chuyện với họ trong các cuộc họp và đánh giá mức độ sâu sắc trong suy nghĩ của họ và liệu rằng họ có đủ tự tin với những lý luận thuyết phục của mình hay không hay liên tục đổi hướng nếu tôi giận dữ hay cau mày. Tôi cần biết liệu họ có thật sự thoải mái và thẳng thắn khi thảo luận các vấn đề với tôi hay không.

Khi tôi giải thể Ban Quản lý (MC) trong tháng đầu tiên ở đây, đó chính là lời tuyên bố dứt khoát rằng sẽ có những sự thay đổi lớn trong văn hóa quản lý của IBM. Tuy nhiên, tôi vẫn cần một ủy ban quản lý cấp cao cùng tôi quản lý và điều hành công ty, do vậy vào tháng Chín, tôi thành lập Ủy ban Điều hành Tập đoàn, chỉ trong một đêm được đặt tên là “CEC” với 11 thành viên trong đó có tôi.

Dựa trên nghiên cứu của mình về hoạt động của Ủy ban Quản lý cũ, tôi cũng thông báo về những hoạt động mà CEC sẽ không làm: không chấp nhận sự ủy quyền trong việc giải quyết các vấn đề. Không tham gia mọi buổi thuyết trình hay ra quyết định cho các đơn vị kinh doanh. Tâm điểm hoạt động của Ủy ban này chỉ là các vấn đề liên quan đến chính sách có ảnh hưởng đến tất cả các đơn vị.

Không mất quá nhiều thời gian để nền văn hóa của công ty chấp nhận rằng CEC đã thay thế hoàn toàn MC và công ty đã tìm được nơi thể hiện niềm tôn kính tối thượng. Tôi không bao giờ đánh giá việc có một vị trí trong ủy ban này là một thành công lớn. Tuy nhiên, đôi lúc bạn phải hiểu nhu cầu muốn thăng tiến của con người. Nếu tất cả những con người tài năng của IBM muốn nỗ lực hơn để có một vị trí trong CEC, thì dù trong hoàn cảnh nào tôi cũng đều chấp thuận.

Đồng thời, tôi cũng thành lập Hội đồng Quản lý Toàn cầu (WMC) để khuyến khích sự kết nối giữa các đơn vị kinh doanh. WMC có 35 thành viên và có kế hoạch gặp mặt từ bốn đến năm lần một năm trong phiên họp

hai ngày để thảo luận về kết quả hoạt động của các đơn vị và các sáng kiến của các đơn vị trên toàn thế giới. Tuy nhiên, theo quan điểm của tôi, mục tiêu hàng đầu là kêu gọi nhóm lãnh đạo cùng hành động hướng tới các mục tiêu chung - và không hành động như một số nước tối cao của Liên hiệp quốc. Những cuộc họp này mang lại cơ hội để các nhà quản lý cấp cao gần gũi nhau hơn và nói: “Tôi vừa có một ý tưởng, nhưng tôi cần sự giúp đỡ của anh.”

Xây dựng một Hội đồng quản trị mới

Một trong những thay đổi mang tính cách mạng trong những ngày đầu có liên quan đến Ban Giám đốc. Khi tôi đến đó có 18 giám đốc, trong đó có bốn người bên trong công ty: John Akers, Jack Kuehler, John Opel (CEO của IBM trước nhiệm kỳ của Akers), và Paul Rizzo. Tôi nghĩ cơ cấu này không dễ vận hành bởi có quá nhiều người là người của công ty, đặc biệt với ưu thế của các nhân viên hiện tại và nhân viên cũ trong Ủy ban Lãnh đạo đầy quyền lực.

Rõ ràng việc tìm kiếm CEO, những trận “bão táp” của các phương tiện truyền thông, và sự chỉ trích sắc bén và kéo dài tại cuộc họp thường niên đã làm tổn thương nhiều thành viên Ban Giám đốc. Tôi lặng lẽ tiếp cận và thảo luận về vấn đề quản trị doanh nghiệp với một vài thành viên trong số họ, đặc biệt là Jim Burke và Tom Murphy.

Với sự khuyến khích của tôi, Ủy ban của Ban Giám đốc đã quyết định thông báo rằng Ban Giám đốc sẽ giảm số lượng để giúp quá trình quản lý trở nên dễ dàng hơn. Đồng thời, chúng tôi sẽ bổ sung một số người mới nhằm mang đến những triển vọng mới. Sau buổi thông báo, người ta nhanh chóng nhận ra rằng việc một số lượng lớn các thành viên Ban Giám đốc phải về hưu là điều hợp lý.

Tôi nghĩ rằng hầu hết các giám đốc đều có những cảm xúc xáo trộn xung quanh vấn đề đó, và một số người thật sự cảm thấy miễn cưỡng đối với việc phải ra đi. Burke và Murphy đã đưa ra đề xuất rằng tất cả các giám đốc đều phải nộp đơn xin thôi việc và Ủy ban Hội đồng sẽ quyết định cơ cấu phù hợp cho Hội đồng mới.

Kết quả là, năm giám đốc đã phải ra đi vào năm 1993, sau đó thêm bốn người nữa vào năm 1994. Murphy và Burke đã tự nghỉ hưu, sớm hơn một năm so với quy định nghỉ hưu của IBM. Sự ra đi của họ để lại thông điệp cho những người khác rằng đã đến thời điểm nhường chỗ cho những người mới. Một vài người sẵn sàng ra đi, nhưng cũng có người nhận thấy việc này thật đáng ghét và có ý xúc phạm họ. Nhưng dù thế nào thì chúng tôi cũng đã hoàn thành nhiệm vụ này. Trước sự ngạc nhiên của mọi người, chưa bao giờ có nhiều thông tin đề cập đến IBM như vậy trên các phương tiện truyền thông.

Cuối năm 1994, chúng tôi có 12 thành viên trong Hội đồng quản trị. Duy nhất có tôi là người trong nội bộ công ty. Chỉ có tám trong danh sách 18 người được đề nghị vào Hội đồng quản trị một năm trước đó đến nay còn giữ được vị trí.

Từ năm 1993, chúng tôi tiến hành giới thiệu các thành viên mới, bắt đầu với Chuck Knight, chủ tịch kiêm CEO của Emerson Electric Co. Tôi biết Chuck từng là thành viên Hội đồng quản trị của Caterpillar. Ông ấy là người nghiêm khắc và đòi hỏi khắt khe đối với bản thân, với các CEO và các thành viên còn lại, và tôi ngưỡng mộ điều đó. Ông được đánh giá là một trong những CEO hàng đầu nước Mỹ, và việc ứng cử của ông là bước đi quan trọng đầu tiên trong việc tái thiết Hội đồng quản trị.

Năm 1994, chúng tôi có thêm Chuck Vest, chủ tịch của MIT và Alex Trotman, chủ tịch và CEO của Công ty Ford Motor. Cathie Black, chủ tịch và CEO của Hiệp hội báo chí Mỹ, và Lou Noto, chủ tịch và CEO của Tập

đoàn Mobil, gia nhập Hội đồng quản trị của chúng tôi năm 1995. Sau đó là Juergen Dormann, chủ tịch của Hoechst AG, gia nhập Hội đồng quản trị năm 1996. Minoru Makihara, chủ tịch Tập đoàn Mitsubishivà là một trong những nhà lãnh đạo doanh nghiệp cấp cao nhất ở Nhật Bản, gia nhập tổ chức của chúng tôi vào năm 1997; Ken Chenault, chủ tịch và giám đốc điều hành (và sau đó trở thành chủ tịch kiêm CEO) của American Express vào năm 1998, và Sidney Taurel, chủ tịch kiêm CEO của Eli Lilly và Company gia nhập năm 2001.

Hội đồng quản trị đã trở thành một nhân tố quan trọng đóng góp vào sự thành công của chúng tôi. Mạnh mẽ, tích cực và hiệu quả, Hội đồng quản trị đã thực hiện các phương thức quản trị doanh nghiệp thống nhất theo cách mà có thể đáp ứng được những chuẩn mực khắt khe nhất. Thực tế, vào năm 1994, Hệ thống Nghỉ hưu của các Nhân viên khối Công thuộc California (CalPERS), tổ chức có hội đồng quản trị quản lý một trong những quỹ lương hưu lớn nhất thế giới, đã đánh giá rằng các hệ thống quản trị của hội đồng quản trị IBM ở mức rất tốt. Kể từ đó, IBM nhận được rất nhiều sự đánh giá đáng chú ý từ các tổ chức khác.

Giao tiếp với nhân viên

Cùng thời điểm chúng tôi tái cơ cấu hội đồng quản trị và hệ thống quản lý cấp cao, chúng tôi cũng nhận ra sự cần thiết phải mở ra một kênh giao tiếp rõ ràng và liên tục với các nhân viên IBM. Điều kiện thiết yếu cho thành công của bất cứ một quá trình chuyển đổi doanh nghiệp nào là thừa nhận công khai sự tồn tại của một cuộc khủng hoảng. Nếu các nhân viên không tin về sự tồn tại của một cuộc khủng hoảng, họ sẽ không toàn tâm toàn ý cống hiến - một yếu tố quan trọng tạo nên sự thay đổi. Không ai muốn sự thay đổi. Cho dù bạn là một nhà quản lý cấp cao hay một nhân viên mới học việc, sự thay đổi thể hiện sự thiếu đảm bảo, không ổn định và có thể để lại những tác động tiêu cực.

Do vậy, công việc của CEO là phải nhận định và truyền đạt lại thông tin liên quan đến cuộc khủng hoảng đó, tính chất nghiêm trọng, sự khốc liệt, và những tác động của nó. Một điều quan trọng nữa, CEO cũng phải có khả năng đưa ra giải pháp chấm dứt khủng hoảng - một chiến lược mới, mô hình công ty mới, văn hóa mới.

Tất cả những hành động này đòi hỏi sự tận tâm, nhiệt huyết cống hiến của CEO trong việc truyền đạt, giao tiếp, và chia sẻ. Tôi tin rằng quá trình chuyển đổi doanh nghiệp không thể diễn ra nếu không có sự tận tâm của CEO trong việc thuyết phục và nói chuyện với hàng nghìn nhân viên bằng những lời lẽ đơn giản, chân thật, có sức thuyết phục nhằm củng cố niềm tin và hành động trong toàn công ty.

Đối với tôi, về mặt nào đó, điều này có nghĩa là “cướp lời” của giám đốc các đơn vị kinh doanh, những người có khả năng tốt trong việc giao tiếp với “nhân viên của mình” - để xác định các lĩnh vực ưu tiên, thể hiện ý kiến và phẩm chất cá nhân của họ. Trong một số công ty, ở một thời điểm nào đó, những hành động như vậy có thể là phù hợp - nhưng không phải ở IBM vào thời điểm đầu những năm 1990. Đây là cuộc khủng hoảng mà tất cả chúng tôi phải đương đầu. Chúng tôi cần hiểu ra rằng IBM là một doanh nghiệp và được định hướng bởi một tư tưởng chặt chẽ, thống nhất. Người duy nhất có thể truyền đạt điều đó là CEO - là tôi.

Những hoạt động giao tiếp này thật sự quan trọng với tôi trong những ngày đầu. Thông điệp của tôi khá đơn giản. Tôi đứng trước tất cả nhân viên IBM trên toàn thế giới, nhìn thẳng vào họ và nói: “Rõ ràng là, những hành động chúng ta đang thực hiện không mang lại kết quả gì. Chúng ta bị lỗ 16 tỷ đô-la trong ba năm đầu. Từ năm 1985, hơn 175 nghìn nhân viên bị mất việc. Giới truyền thông và các đối thủ cạnh tranh gọi chúng ta là một con khủng long khổng lồ nhưng đã “hết thời”. Khách hàng của chúng ta không hài lòng và rất tức giận. Chúng ta sẽ không tăng trưởng được như các đối

thủ cạnh tranh. Có phải các bạn không đồng ý rằng chúng ta đã làm sai điều gì đó và rằng chúng ta nên cố gắng đưa ra những giải pháp khác không?”

Tôi cũng phát hiện ra tác động mạnh mẽ của hệ thống tin tức nội bộ của IBM, và do vậy tôi bắt đầu gửi thư tới các nhân viên “Các đồng nghiệp yêu quý”. Họ là một phần rất quan trọng trong hệ thống quản lý của tôi tại IBM. Sáu ngày sau khi tôi bắt đầu làm việc ở đây, tôi đã gửi đi lá thư đầu tiên:

Ngày 6 tháng 4, 1993

Văn phòng Chủ tịch

Thư báo tới: Tất cả các đồng nghiệp IBM

Chủ đề: Công ty của chúng ta

Sau khi làm việc ở đây, tôi đã sớm phát hiện ra rằng chiếc máy tính trong văn phòng của tôi là công cụ truyền thông vô cùng quan trọng đối với IBM. Tôi xin được gửi lời cảm ơn tới tất cả các bạn, những người đã gửi lời chào, lời chúc mừng, đề xuất và những lời cố vấn đến cho tôi.

Tôi tin chắc các bạn đều hiểu rằng tôi không thể trả lời mọi lá thư hay tin nhắn của các bạn. Nhưng tôi muốn nhân dịp này tóm tắt lại một số vấn đề nghiêm trọng thường xuyên được đề cập trong thư của các bạn.

Tôi thật sự xúc động trước sự trung thành, trái tim đầy nhiệt huyết của các bạn dành cho IBM và niềm khao khát khôi phục IBM - càng nhanh càng tốt - trên thị trường. Những người đã ra đi cũng như những người còn ở lại đây đều đúng. Tất cả đều nhấn mạnh rằng sức mạnh của chúng ta thực ra chính là chúng

ta - các nhân viên IBM, và sự cam kết hướng tới thành công của chúng ta.

Một số người trong các bạn bị tổn thương và tức giận khi bị tuyên bố là “dư thừa” sau nhiều năm trung thành và hết lòng cống hiến, và bởi một số báo cáo trên báo chí về xếp hạng hiệu quả của chúng ta.

Tôi nhận thức sâu sắc rằng tôi đến đây đúng vào thời điểm đau thương với kế hoạch giảm quy mô nhân sự. Tôi biết thật khó khăn cho tất cả mọi người, nhưng tất cả chúng ta cũng đều hiểu rằng, đó là hành động cần thiết. Tôi chỉ có thể đảm bảo với các bạn rằng tôi sẽ làm mọi thứ để đẩy lùi quãng thời gian đau thương này càng nhanh càng tốt, do vậy chúng ta có thể bắt đầu hướng tới tương lai và xây dựng các hoạt động kinh doanh của chúng ta.

Tôi muốn các bạn hiểu rằng tôi không tin rằng những người phải rời khỏi IBM là những người kém quan trọng hơn, năng lực kém hơn, hay do họ có ít đóng góp hơn những người khác. Mà tất cả CHÚNG TA đã nợ những con người này một tấm lòng biết ơn và sự đánh giá cao về những đóng góp của họ đối với IBM.

Cuối cùng, các bạn đã nói với tôi rằng củng cố lại tinh thần là điều quan trọng đối với bất cứ kế hoạch kinh doanh nào của chúng ta. Tôi không thể đồng tình hơn nữa. Trong những tháng vừa qua, tôi có kế hoạch tới thăm càng nhiều văn phòng và trung tâm hoạt động càng tốt. Và bất cứ khi nào có thể, tôi cũng sẽ đều lên kế hoạch gặp gỡ các bạn để nói chuyện về việc làm sao chúng ta có thể tăng cường sức mạnh cho công ty.

Lou Gerstner

Phản ứng từ nhân viên IBM rất tích cực và đối với tôi trong thời kỳ đầu đen tối, điều đó trở thành một nguồn hỗ trợ, lời động viên và tiếp thêm năng lượng cho tôi. Ai đó đã nói với tôi rất đơn giản rằng:

Cảm ơn, cảm ơn, cảm ơn. Trở lại với IBM là một quyết định đúng đắn.

Nhân viên IBM không bao giờ ngại bày tỏ những quan điểm trái chiều hay ngược với quan điểm của tôi. Tôi nhận được một email rất thẳng thắn, bộc trực. Tôi muốn nói rằng khi còn trẻ, tôi không bao giờ dám gửi những lời nhắn đó đến ông chủ của mình - người có vị trí thấp hơn nhiều so với vị trí CEO của tôi bây giờ. Nhân viên đó viết:

HÃY LÀM NHỮNG VIỆC THIẾT YẾU HƠN VÀ MANG LẠI MÔI TRƯỜNG TỐT HƠN. Hãy làm những công việc thực tế hơn. Cắt giảm thời gian của chu trình hoạt động. Hãy đưa ra sản phẩm mới trên thị trường. Tìm kiếm những thị trường mới. Hãy lắng nghe những người mà không phải là khách hàng hiện tại của chúng ta nhưng sẽ trở thành khách hàng trong tương lai nếu chúng ta có sản phẩm dành cho họ.

Hãy ngừng những hành động làm chảy máu trái tim nhân viên. Hãy làm những việc mà giúp ông không phải cứ sáu tháng một lần lại sa thải thêm nhiều nhân viên nữa.

Một người khác chào đón sự xuất hiện của tôi theo cách này:

Chào mừng ông và đừng lo lắng khi không biết nhiều về mạch vi xử lý, miễn là đừng trộn lẫn chúng với những thỏi sôcôla.

Một nhân viên, khi ông chủ của anh ta đang “bốc hỏa” và chìm vào vũng lầy của các đối thủ cạnh tranh, lại có thời gian phê bình tất cả các chuyển thăm các cơ sở IBM của tôi:

Có ba vấn đề tôi nghĩ thái độ và quan điểm của ông có thể lành mạnh hơn nữa. Ông là người rất gần gũi và tôi nghĩ rằng ông sẵn lòng lắng nghe những chia sẻ bộc trực với thái độ vô cùng thoải mái của tôi với ông:

1 - Ông giúp nhân viên IBM hiểu được thứ tự của các yếu tố có tầm quan trọng; thứ nhất, Khách hàng, thứ hai IBM, thứ ba đơn vị hoạt động của mỗi người. Điều này có vẻ giống như hệ thống cấp bậc của McKinsey. Tôi xin được đưa ra quan điểm của riêng mình rằng yếu tố thứ nhất phù hợp hơn, và vốn là truyền thống của IBM, là bản thân mỗi cá nhân - phần còn lại trong danh sách có thể vẫn giữ nguyên. Tôn trọng cá nhân là yếu tố cơ bản để duy trì sức khỏe, dù đó là sức khỏe của cá nhân, tổ chức hay xã hội.

Ông nói rằng chúng ta cần xem xét lại chính bản thân cũng như phương thức vận hành các hoạt động kinh doanh. Tôi cũng đánh giá cao điều đó và tôi cũng đưa ra dưới đây một số gợi ý về những khía cạnh có thể mang lại nhiều lợi ích cho chúng ta. (Đây là những ví dụ chỉ ra các cơ hội để giúp ông giành được vị trí dẫn đầu.)

2 - Dường như ông rất muốn cạnh tranh và đề cao việc đánh bại đối thủ cạnh tranh. Tôi nhận ra rằng điều này có thể phù hợp với văn hóa ở đây, nhưng tôi cũng tin rằng điều này không cần thiết, không lành mạnh và kém hiệu quả hơn so với các hình thức tương tác xã hội khác. Ví dụ, tư tưởng cạnh tranh trong IBM (các nhân viên IBM cạnh tranh nhau) là điều ông phản đối. Ông cũng nhấn mạnh nhu cầu làm hài lòng Khách hàng. Tôi đồng ý rằng

điều này cần trở thành mục tiêu của chúng ta và tôi đánh giá rằng đó là một mục tiêu khác hẳn với việc “đánh bại đối thủ cạnh tranh.” Các quy trình mà chúng ta đã đặt lên để đạt được mục tiêu sẽ hoàn toàn khác. Nếu chúng ta không hiểu rõ mục tiêu đặt ra, chắc chắn chúng ta sẽ thất bại trong việc xây dựng các quy trình nhằm đạt được những mục tiêu đó.

Có một vài trường hợp đặc biệt trong khía cạnh này. Ông đề cập đến việc “đánh bật những nhân tố xáo trộn” ra khỏi một người nào đó và “phơi bày bộ mặt của chúng”. Những từ này chẳng phải là đang thể hiện những thái độ thiếu lành mạnh hay sao? Những từ “của một ai đó” là chính các thành viên với bạn bè và gia đình của họ. Họ thậm chí có lẽ là những người bạn và người thân của ông. Cạnh tranh, một cấu trúc và thái độ mà trong đó các bên liên quan nỗ lực ngăn cản nhau đạt được mục tiêu của nó - mục tiêu cốt lõi nhất của việc cạnh tranh đó là khiến các bên không có được sự tôn trọng cá nhân.

Tôi đã gửi ông một cuốn băng về chủ đề này (“Những dị giáo Văn hóa: Trường hợp Chống lại Cạnh tranh”) và một đoạn mô tả ngắn về cuốn băng này. Rõ ràng, cuốn băng và lá thư đã bị một nhân viên hành chính giữ lại và không bao giờ đến được tay ông. Nếu ông quan tâm đến chủ đề này hơn nữa, tôi có thể gửi lại cho ông cuốn băng đó.

Ông cho rằng thước đo thành công quan trọng nhất của chúng ta là tỷ lệ phần trăm ngân sách về công nghệ thông tin mà chúng ta dành cho mỗi Khách hàng. Với tôi, điều này dường như thể hiện một lối tư duy bị hạn chế. Một phần trăm là có hạn và có thể không bao giờ lớn hơn 100. Sử dụng thước đo này, bất cứ khoản tiền lãi nào mà một công ty kiếm được tức là chi phí mà một hay nhiều các công ty khác phải bỏ ra. Nếu chúng ta suy nghĩ một

cách cởi mở hơn và luôn tìm cách làm cho miếng bánh thị trường lớn hơn thì khi đó, tất cả mọi người đều có cơ hội giành chiến thắng. Ví dụ, nếu công ty chi nhiều hơn vào công nghệ thông tin bởi giá trị của ngành này ngày càng tăng, thì chúng ta có thể mất điểm phần trăm trong khi vẫn tăng trưởng và kiếm được nhiều tiền hơn. (Tôi nghi ngờ rằng chúng ta mất các điểm tỷ lệ phần trăm vào đầu những năm 1980 khi chúng ta mở rộng hoạt động và kiếm được một tỷ đô-la một quý. Ngược lại, sẽ thú vị ra sao khi chúng ta đạt được 100% thị phần đối với các sản phẩm đọc thẻ ?)

Mặc dù tôi tập trung vào “những khía cạnh cần cải thiện” trong lá thư này, nhưng tôi muốn nhấn mạnh lại rằng tôi ngưỡng mộ và tôn trọng ông vì những gì ông đã và đang làm. Tôi chờ đợi cơ hội được làm việc cùng ông.

[Tên bị xóa]

Tái bút: Tôi không biết điều này có đúng không, nhưng tôi nghe nói rằng ông đang lên kế hoạch chuẩn bị cho chuyến thăm tới khu vực Raleigh, Bắc Carolina, lộ trình của ông đã được lên kế hoạch và ông sẽ đi bộ xuống khu vực tòa thị chính hay ngắm nhìn xem liệu những bức tường của họ đã được sơn chưa và những tấm thảm lớn đã được đặt hay chưa. Tôi đang phân vân không biết điều này có đúng hay không và nếu đúng thì ông sẽ nghĩ gì về điều đó.

Đôi lúc, tôi phải im lặng và không nói điều mà tôi muốn nói - tôi nghĩ là khoảng một nửa thời gian. Tất cả những gì tôi có thể nói đó là, với một số người, việc tôi quá bận rộn không thể trả lời tất cả các email là một dấu hiệu tốt!

[8] Xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu

Điều chúng tôi đang làm cho đến nay là dập tắt “đám lửa” đang bùng cháy tại IBM. Bây giờ, chúng tôi cần xây dựng lại chiến lược cơ bản của công ty. Chiến lược đó, như tôi đã nói trong sáu tháng, sẽ xoay quanh niềm tin của tôi rằng cơ hội duy nhất cho IBM - năng lực đặc biệt của chúng tôi - là khả năng liên kết tất cả các bộ phận để phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, trước khi tôi có thể hòa nhập với khách hàng, thì tôi phải hòa nhập với IBM! Do vậy, theo chiến lược của chúng tôi, mọi người đang nỗ lực xây dựng các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn, tôi chuyển sự tập trung sang ba vấn đề, nếu không phải là thay đổi mang tính nền tảng, sẽ phá vỡ bất cứ hy vọng nào trong việc xây dựng chiến lược hòa nhập: tổ chức, hình ảnh thương hiệu, và việc bồi thường.

Nhận xét về tổ chức

Người ta có thể cho rằng IBM là một tổ chức phức tạp nhất thế giới. Đó không chỉ hoàn toàn bởi quy mô (86 tỷ đô-la doanh thu năm 2001), cũng không phải sự mở rộng hoạt động (trên 160 nước). Điều tạo nên sự phức tạp có một không hai của IBM đó là vì nó bao gồm hai phần. Thứ nhất, mọi tổ chức và hầu hết mọi cá nhân đều là khách hàng hiện tại hay tiềm năng của IBM. Trong công việc trước đây của tôi, chúng tôi luôn có thể xác định được những khách hàng quan trọng trong một hay hai ngành tạo nên thị phần cho chúng tôi. Tại IBM thì không như vậy. Chúng ta phải chuẩn bị kỹ lưỡng để có thể phục vụ mọi tổ chức, mọi ngành, mọi mô hình tổ chức chính phủ, cả lớn và nhỏ, khắp toàn cầu.

Yếu tố phức tạp thứ hai là tỷ lệ và tốc độ của công nghệ cơ bản. Trong những thời kỳ trước, nhóm quản lý và tôi có thể xác định được được bốn hay năm công ty từng là đối thủ cạnh tranh của chúng tôi trong vòng 20 năm qua và có lẽ sẽ tiếp tục trở thành đối thủ cạnh tranh của chúng ta trong vòng 20 năm tới. Trong ngành công nghệ thông tin, hàng năm có hàng nghìn đối thủ cạnh tranh xuất hiện. Chu kỳ sử dụng sản phẩm đã giảm từ 10 năm xuống còn 9 hay 10 tháng. Những phát hiện khoa học mới thường xuyên chiếm áp đảo so với các giả định kế hoạch và kinh tế.

Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi đối mặt với số lượng khách hàng lớn và đa dạng, sự mở rộng khắp toàn cầu và cơ sở công nghệ luôn thay đổi, cơ cấu lại tổ chức của IBM vẫn luôn đòi hỏi sự thay đổi không ngừng.

Một nhân tố khác đặc biệt thú vị - bản chất của nhân viên IBM. Chúng tôi không phải là một công ty chuyên về quản lý và nhân viên. Chúng tôi là một công ty bao gồm hơn 300 nghìn chuyên gia, tất cả trong số họ đều là những người thông minh, muốn tìm hiểu và luôn khẳng khẳng giữ ý kiến của mình. Mỗi người đều có quan điểm riêng về các vấn đề ưu tiên hàng đầu và về việc ai là người quản lý.

Khi IBM đang phải vật lộn với cách làm việc chứa nhiều yếu tố không ăn khớp với nhau này, công ty đã tiến triển trong những năm qua theo hai hướng: các đơn vị có sức mạnh ở các khu vực chịu trách nhiệm mở rộng hoạt động mang phạm vi toàn cầu của IBM, và các bộ phận sản phẩm có quyền lực chịu trách nhiệm về các công nghệ cơ sở. Một điểm còn thiếu trong cấu trúc này là quan điểm của khách hàng. Các chi nhánh ở các khu vực khác nhau, hầu hết đều cố gắng bảo vệ lãnh địa của mình và sở hữu mọi thứ đi vào khu vực của họ. Các bộ phận công nghệ xem xét họ có thể xây dựng cái gì, hay họ muốn xây dựng cái gì, với một chút quan tâm đến nhu cầu hay ưu tiên của khách hàng.

Tôi đã trải nghiệm vấn đề này tại American Express và đã được yêu cầu thay đổi nhanh chóng. Có 11 loại tiền tệ mà thẻ American Express có thể hoạt động khi tôi đến làm việc; và khi tôi ra đi con số đó đã tăng lên hơn 29. Khi chúng tôi đưa thẻ ra hoạt động trên toàn thế giới, chúng tôi cần những hệ thống chung từ IBM, nhà cung cấp công nghệ thông tin hàng đầu của chúng tôi, và chúng tôi cần sự hỗ trợ trong tất cả những quốc gia mà chúng tôi hoạt động chính trên toàn thế giới.

Tôi thường xuyên bị rơi vào tình trạng hốt hoảng khi nhận ra rằng ở những quốc gia mà chúng tôi mới tiến hành hoạt động (Malaysia, Singagore hay Tây Ban Nha), chúng tôi phải thiết lập lại các thư ủy nhiệm với ban quản lý IBM tại đó. Thực tế là việc American Express là một trong những khách hàng lớn nhất của IBM tại Mỹ không có giá trị gì đối với ban quản lý IBM tại các nước khác. Chúng ta phải bắt đầu lại, và họ tập trung vào lợi nhuận và thua lỗ tại chính đất nước của họ, chứ không dựa trên mối quan hệ toàn cầu với American Express.

Điều đó cũng tương tự với các sản phẩm. Các sản phẩm được sử dụng ở Mỹ không nhất thiết phải có mặt ở các nước khác trên toàn thế giới. Điều này gây nhiều rắc rối và khó chịu đối với khách hàng, nhưng IBM dường như không thể áp dụng quan điểm khách hàng hay công nghệ toàn cầu theo yêu cầu của khách hàng.

Một trong những ưu tiên hàng đầu của tôi là dịch chuyển những cơ sở mang tính nền tảng có sức mạnh vào bên trong IBM. Chỉ riêng ở Mỹ, IBM có các trụ sở chính, tám trụ sở chính khu vực và cuối cùng là trụ sở của các đơn vị địa phương gọi là “các khu vực thương mại.”. Mỗi khu vực được điều hành bởi một người đứng đầu lấy lợi nhuận làm trung tâm luôn tìm mọi cách tăng nguồn khách hàng và lợi nhuận của mình. Một khách hàng là ngân hàng ở Atlanta muốn có một giải pháp dành cho ngân hàng bán lẻ. Giám đốc của các địa phương không quan tâm đến việc các chuyên gia ngân hàng giỏi nhất là ở New York hay Chicago, họ thường lờ đi những

nguồn lực tuyệt vời này và chỉ sử dụng nguồn nhân lực của chính mình. (Một ngày tôi xem bản tin tài chính và sửng sốt khi thấy rằng khu vực thương mại IBM của Alabama và Mississippi đã gửi cho các phương tiện truyền thông thông tin về doanh thu mới nhất của chính mình.)

Mọi cấp độ của chi nhánh đều dư thừa nhân viên. tại các nước bên ngoài nước Mỹ, cơ cấu này thậm chí còn cứng nhắc hơn, giống như ở châu Âu, IBM có hơn 23 nghìn nhân viên hỗ trợ. Các nhân viên IBM thường phải được sự cho phép khi vào khu vực của một giám đốc khác. Mỗi nước đều có một hệ thống độc lập. Riêng ở châu Âu, chúng tôi có 142 hệ thống tài chính khác nhau. Cơ sở dữ liệu của khách hàng không được thống nhất trong toàn công ty. Các nhân viên coi khu vực của họ là số một, còn IBM chỉ đơn thuần có vai trò là khu vực từ xa thứ hai.

Chia nhỏ khu vực hoạt động

Tôi tuyên bố tổ chức lại công ty trên tất cả mọi lĩnh vực trên toàn cầu. Tôi từng đụng độ với sức mạnh của loại hình cơ cấu này khi là một tư vấn trẻ tại McKinsey. Chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu về tổ chức như vậy đối với Citibank. Kết quả là, Citibank chuyển từ một tổ chức chỉ mang tính khu vực thành một tổ chức toàn cầu, tập trung vào khách hàng, và sau đó trở thành mô hình cho hầu hết các tổ chức tài chính trong thập niên tới.

Với mô hình này, tôi yêu cầu Ned Lautenbach, sau đó là tất cả những người đứng đầu các tổ chức bán hàng không thuộc nước Mỹ, xây dựng tổ chức của mình trở thành hướng tới khách hàng. Đó là một quy trình gây nhiều tổn thương và đôi lúc hỗn độn khi yêu cầu các tổ chức này đi theo một hướng mới, nhưng vào giữa năm 1995 chúng tôi sẵn sàng thực hiện điều đó. Chúng tôi chia cơ sở khách hàng thành 12 nhóm: mười một ngành (như ngân hàng, chính phủ, bảo hiểm, phân phối và sản xuất) và một mục cuối cùng bao gồm các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chúng tôi chia tất cả số sách kế toán cho các nhóm ngành này và thông báo rằng những nhóm này

sẽ phụ trách tất cả ngân sách và nhân sự ở đây. Giám đốc các nước phản ứng lại đối với vấn đề này rất nhanh và đúng như ta có thể dự đoán: “Điều này sẽ không bao giờ thành công.” và “Ông sẽ phá hủy công ty này!”

Tôi sẽ không bao giờ quên một cuộc tranh luận với người đứng đầu khu vực châu Âu, Trung Đông và châu Phi. Trong chuyến thăm châu Âu, tôi tình cờ phát hiện ra là các nhân viên tại châu Âu không nhận được email từ công ty. Sau khi điều tra, chúng tôi phát hiện ra là người đứng đầu khu vực châu Âu đã chặn mọi thư từ tại trung tâm thông tin. Khi được hỏi tại sao, ông ta trả lời đơn giản: “Những lá thư này không phù hợp với các nhân viên của tôi”. Và: “Họ gặp khó khăn trong việc dịch những thông tin này.”

Tôi yêu cầu ông ta đến Armonk vào ngày tiếp theo. Tôi giải thích rằng nhân viên không phải là của ông ta, tất cả nhân viên ở đây đều thuộc về IBM, và rằng từ hôm đó trở đi, ông ta không bao giờ được phép gây trở ngại đối với những lá thư mà tôi gửi đi. Ông ta nhăn nhó, gật đầu và cúi gập khi bước ra cửa. Ông ta không thích ứng với tổ chức mang tính toàn cầu mới này, và một vài tháng sau đó, ông ta rời công ty.

Mặc dù chúng tôi thực hiện một cấu trúc ngành mới vào giữa năm 1995, nhưng phải ba năm sau đó mọi người mới hoàn toàn chấp nhận nó.

Chúng tôi cần chuyển đổi hàng loạt các nguồn lực, hệ thống và quy trình để giúp hệ thống mới vận hành. Xây dựng một kế hoạch tổ chức thì đơn giản. Mất khoảng ba năm nỗ lực thực hiện kế hoạch và vận hành thì hệ thống mới đó mới có thể hoạt động tốt.

Tôi sẽ không bao giờ quên một tổng giám đốc tại một nước ở khu vực châu Âu - đặc biệt bướng bỉnh - và có óc sáng tạo. Anh ta từ chối việc đại đa số nhân viên tại nước của anh ta đã được phân bổ lại vào các bộ phận chuyên biệt báo cáo cho những lãnh đạo toàn cầu.

Một trong những lãnh nhà đạo toàn cầu mới này sẽ có chuyến thăm nhóm mới của mình, tổng giám đốc các nước, hay GM (General Manager), sẽ quy tụ được một nhóm trung thành với mình, tập hợp họ lại trong một phòng và nói với họ rằng: “Được rồi, hôm nay các bạn là các chuyên gia cơ sở dữ liệu. Hãy nói chuyện về các cơ sở dữ liệu.” Hay trong chuyến thăm tiếp theo, họ sẽ nói: “Hôm nay các bạn là các chuyên gia trong ngành bảo hiểm.” Cuối cùng, chúng tôi đã hoàn thành nhiệm vụ và chấm dứt sự lộn xộn ở đây.

[9] Làm sống lại một thương hiệu

Tất cả các nỗ lực nhằm cứu sống IBM - thông qua việc xây dựng quy mô hợp lý, tái kỹ nghệ, xây dựng chiến lược, củng cố tinh thần và tất cả những việc còn lại - đều là vô ích nếu, trong khi chúng ta nỗ lực làm những việc đó, thương hiệu IBM bị vùi dập. Tôi luôn tin rằng một công ty thành công phải hướng tới khách hàng/thị trường và một tổ chức marketing thành công. Đó là lý do tại sao bước thứ hai của tôi là tạo ra một doanh nghiệp mang tính toàn cầu và tập trung nỗ lực vào hoạt động marketing.

IBM giành được vô số giải thưởng vào những năm 1980 cho những buổi quảng cáo Charlie Chaplin khéo léo, giới thiệu về máy tính cá nhân IBM. Tuy nhiên, vào những năm 1990, hệ thống quảng cáo của IBM rơi vào tình trạng hỗn loạn. Là một trong những động cơ hướng tới sự phân quyền, nên dường như mỗi giám đốc một dòng sản phẩm đều thuê một cơ sở quảng cáo riêng. IBM có hơn 70 trung tâm quảng cáo vào năm 1993, mỗi trung tâm làm việc riêng biệt, không có sự điều phối từ trung tâm. Giống như 70 cây kèn trompet nhỏ xíu đồng thời phát ra âm thanh thu hút sự chú ý. Một vấn đề riêng liên quan đến tạp chí thương mại của ngành có thể có đến sự trợ giúp của 18 trung tâm quảng cáo khác nhau của IBM, với 18 thiết kế, thông điệp và thậm chí logo khác nhau.

Vào tháng 6 năm 1993, tôi tuyển Abby Kohnstamm vào vị trí Giám đốc Marketing Doanh nghiệp cho IBM. Cô ấy làm việc với tôi nhiều năm tại American Express. Điều chúng tôi phải làm ở đây vô cùng quan trọng và khẩn cấp đến mức tôi cần một ai đó biết về tôi và cách quản lý của tôi, và có thể hiểu được ý của tôi một cách nhanh chóng.

Abby có một thách thức đặc biệt khó khăn. Chưa bao giờ có một người đứng đầu phụ trách về marketing tại IBM. Một vài người trong các đơn vị hiểu hay chấp nhận vai trò của cô ấy, nhưng ban đầu họ đều lờ cô đi. IBM được xây dựng dựa trên công nghệ và doanh số bán hàng. Và, ở IBM vào thời điểm đó, thuật ngữ “marketing” thật sự có nghĩa là “bán hàng”. Sử dụng định nghĩa rộng nhất, bán hàng là đáp ứng nhu cầu mà marketing đưa ra. Khi hoạt động tốt, marketing có nhiều chức năng như xác định phân khúc thị trường và phân tích cả đối thủ cạnh tranh và sự ưa thích của khách hàng, quản lý thương hiệu sản phẩm và doanh nghiệp, quảng cáo và gửi thư trực tiếp. Khi tôi đến IBM, marketing không được xem là một lĩnh vực chuyên biệt đòi hỏi những kỹ năng riêng biệt, và cũng không được quản lý. Tôi nói với Abby rằng hãy dành 60 ngày để phân tích tình hình.

Những nghiên cứu của cô ấy chỉ ra rằng mặc dù gặp phải nhiều vấn đề trong các tin tức hàng ngày, nhưng thương hiệu của IBM vẫn rất mạnh. Khách hàng tin rằng nếu họ mua sản phẩm của IBM, đó sẽ là sản phẩm tốt. Như tôi đã kỳ vọng, sức mạnh lớn nhất của chúng tôi là một thương hiệu được hợp nhất. Cuối cùng, sứ mệnh của marketing sẽ là xác định rõ ràng tại sao các khách hàng sẽ muốn hợp tác với một IBM được hợp nhất.

Abby biết rằng cô ấy phải chấm dứt sự bất hòa. Chúng tôi phải thực hiện điều đó ở mọi giai đoạn bởi vì, khi bạn muốn thay đổi một tổ chức, nếu mọi người không tin vào sự logic ở đây, thì thay đổi sẽ là một điều khó khăn. Giai đoạn một là chấm dứt việc chi tiêu lãng phí của các lãnh đạo IBM cho ngân sách quảng cáo, các hãng quảng cáo cá nhân và yêu cầu họ thận trọng khi đưa ra bất cứ bài quảng cáo nào. Trong một tháng, chúng tôi không có bất kỳ quảng cáo nào về IBM trong các tạp chí ngành quan trọng; tháng tiếp theo chúng tôi xuất hiện trên quá nhiều trang báo như thể chúng tôi đang tài trợ cho một sự kiện đặc biệt. Điều này đặc biệt xảy ra vào tháng 11 và tháng 12, khi các phòng marketing muốn chi những khoản tiền còn thừa trong ngân sách.

Công việc của Abby là kiểm soát chi phí và các thông tin. Tôi đề nghị cô chỉ ra kế hoạch cho Hội đồng Quản lý Toàn cầu (WMC) mới thành lập tại trung tâm hội nghị ở Palisades, New York. Đó là một cuộc họp căng thẳng, nhưng cô ấy đã làm được một điều rất thông minh. Khi 35 thành viên của WMC bước vào phòng, họ thấy rằng mọi bức tường đều được trang hoàng bằng các tờ quảng cáo và đối chiếu các hoạt động marketing của tất cả các hãng quảng cáo của chúng tôi. Đó là sự phá hủy toàn bộ thương hiệu và vị trí của sản phẩm.

Sau buổi thuyết trình của cô ấy, tôi đặt ra một câu hỏi: “Liệu có ai nghĩ rằng chúng ta có thể làm điều này tốt hơn không?” Không có cuộc tranh luận nào nữa.

Một giọng nói, một hãng quảng cáo

Abby quyết định hợp nhất tất cả các mối quan hệ quảng cáo của IBM vào một hãng duy nhất - không chỉ ở Mỹ, mà còn trên khắp thế giới. Vào thời điểm đó, đó là sự hợp nhất quảng cáo lớn nhất trong lịch sử. Ban đầu có một vài người biết về kế hoạch của cô ấy - một vài người trong IBM, và giám đốc của các hãng được xem xét lựa chọn. Không có quy trình xem xét lại các quảng cáo một cách chính thức. Không có sự phát triển sáng tạo. Không có thuyết trình. Abby giảm dần danh sách xuống còn bốn, trong đó chỉ có một hãng được chọn thực hiện tất cả các hoạt động của IBM. Trải qua bốn tuần, cô tổ chức hàng loạt các cuộc họp hai ngày tại các khách sạn (với những người đại diện) để đánh giá về mặt hóa học, tư duy và cách mỗi hãng tiếp cận thách thức lớn như thế này.

Cô ấy và một nhóm nhỏ IBM nhất trí chọn Ogilvy & Mather, một hãng quảng cáo có kinh nghiệm và kỹ năng vững vàng trên toàn cầu. Đó chính là điều mà IBM cần, bởi vì hãng này sẽ quản lý tất cả mọi hoạt động quảng cáo cho các sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi, cũng như là toàn bộ thương hiệu trên toàn cầu.

Trước khi ký hợp đồng, tôi đề nghị Abby mời ba nhà lãnh đạo cấp cao tại O&M đến trụ sở chính của chúng tôi. Chúng tôi sẽ đặt cược thương hiệu IBM dựa trên những con người này, do vậy tôi muốn chắc chắn rằng tất cả chúng tôi đều hiểu rõ về họ - gặp trực tiếp và nghe họ cam kết mang lại thành công cho công cuộc này, cho dù bất cứ điều gì xảy ra. Thật là thú vị, cuộc họp tiết lộ rằng họ có một mục tiêu tương tự. Họ đang đặt cược phần lớn tương lai của mình vào IBM - và từ bỏ một số khách hàng hiện tại của mình. Do vậy, thực tế, chúng tôi đang phụ thuộc vào nhau.

Abby có được sự hỗ trợ trọn vẹn của tôi, nhưng những người khác thì khắt khe hơn, cả bên trong lẫn bên ngoài công ty. Nhiều đơn vị chấp nhận điều này với suy nghĩ rằng “điều này rồi sẽ qua đi” - cho đến thời điểm khi chúng tôi tập trung tất cả các khoản chi phí cho quảng cáo và truyền thông để thực hiện một hợp đồng mang tính toàn cầu. Bản thân các hãng quảng cáo cũng cảm thấy hết sức bất ngờ. Điều này không chỉ chưa từng được thực hiện trong thế giới quảng cáo - mà do nó được thực hiện bởi IBM khó chịu và tế nhị nữa đúng không?

Tờ New York Times đã đưa thông tin này lên trang đầu. Tờ Advertising Age gọi đó là “phát súng marketing trên toàn thế giới” nhưng đó là phát súng tràn đầy sự lạc quan tin tưởng. Ad Age tiếp tục nói: “Bởi vì các sản phẩm máy tính, thương hiệu, và các ấn phẩm không chứa đựng ranh giới về mặt địa lý, do vậy có thể dễ dàng thâm nhập vào các nước trên toàn thế giới...”

Là tờ báo thường xuyên chỉ trích, phê bình, Wall Street Journal gọi quyết định này là “táo bạo” và “đầy rủi ro”. Tờ báo này còn cảnh tỉnh: “Nếu hãng quảng cáo này không đặt ra một chiến dịch thành công, thì có lẽ nó sẽ đặt ra khả năng khôi phục của IBM chỉ trong vài tháng.”

Còn hơn thế nữa. Mặc dù gặp phải nhiều sự phản đối quyết liệt và gào thét của các giám đốc nước ngoài, nhưng chiến dịch đầu tiên đã xuất hiện vào năm 1994 dưới chủ đề “Các giải pháp cho một Hành tinh Nhỏ.” Các chương trình sáng tạo trên truyền hình - cách sắp đặt mang tính quốc tế, từ các sơ trong các nhà thờ của Cộng hòa Séc cho đến những người dân Paris đứng tuổi đều nói bằng tiếng bản ngữ của họ và có phụ đề - được đánh giá cao.

Chiến dịch một lần nữa khẳng định những thông điệp quan trọng: IBM là một tổ chức mang tính toàn cầu và chúng là một tổ chức hợp nhất mang tầm thế giới. Đồng thời, điều đó còn chỉ ra rằng chúng ta là một công ty có nhiều sự khác biệt - có thể thay đổi và đưa ra những quyết định táo bạo, chúng ta đã đưa ra quyết định hợp nhất; có thể chuyển đổi nhanh chóng và có nhiều sáng kiến; và chúng chúng ta ngày càng tiến tới đích. Chiến dịch này giúp nhân tính hóa thương hiệu của chúng tôi.

Cùng với các sáng kiến, chúng tôi hoàn toàn có thể giảm được ngân sách dành cho việc quảng cáo trên các phương tiện truyền thông. Chúng tôi biết mình sẽ tiết kiệm được tiền bằng con đường hợp nhất, và chúng tôi đã làm được điều đó. Nhưng đó không phải là lý do chính. Thực tế, ngay lập tức chúng tôi tăng gấp đôi ngân sách cho marketing và quảng cáo, và chúng tôi duy trì mức độ đầu tư đó trong vài năm.

“Các giải pháp cho một Hành tinh nhỏ” được diễn ra sau một chiến dịch có tên “Kinh doanh điện tử” và đưa IBM trở thành người đứng đầu xu hướng quan trọng nhất trong ngành vào thời điểm đó.

Đối mặt với nhiều ý kiến trái ngược nhau, Abby Kohnstamm đã đưa ra những hành động có tác động mạnh mẽ. Cô ấy xây dựng chức năng của hoạt động marketing từ một mớ hỗn tạp và đồng thời tạo ra một chiến dịch mang tính toàn cầu, và thống nhất cho một công ty vốn được đánh giá là một tổ chức hoạt động khác thường, cứng đầu cứng cổ, và có tính ganh

đua. Tất cả các hành động này đều nhằm chống lại nền văn hóa truyền thống của IBM. Abby là một anh hùng trong quá trình thay đổi hoàn toàn IBM.

[10] Tái thiết chính sách lương thưởng

IBM “cũ” có những quan điểm cố định về chính sách lương thưởng cho nhân viên; tôi nghi ngờ rằng phần lớn chính sách đó đều bắt nguồn từ quan điểm quản lý của Tom Watson, Jr, người đã xây dựng nên một IBM vĩ đại của những năm 1960 và 1970. Bởi vì những thành quả của công ty trong thời gian đó thật phi thường, cho nên thật là đại dột khi nói rằng đây không phải là một chế độ đãi ngộ hiệu quả.

Hãy để tôi mô tả tóm tắt hệ thống lương thưởng của IBM tôi thấy khi đến đây.

Thứ nhất, chính sách đãi ngộ được đánh giá chủ yếu dựa vào lương. Ngoài ra, họ có thể được trả thêm bằng tiền thưởng, quyền chọn cổ phiếu hay các đơn vị thành tích.

Thứ hai, có ít sự khác biệt trong hệ thống này.

- Mọi nhân viên của IBM đều được tăng lương hàng năm, ngoại trừ những người bị xếp loại không đạt.

- Không có sự chênh lệch lớn giữa mức tăng hàng năm của những người thuộc vị trí cấp cao so với vị trí cấp thấp.

- Mức tăng xấp xỉ mức trung bình. Ví dụ, nếu ngân sách cho tiền lương là tăng 5% thì mức tăng thực sẽ nằm trong khoảng 4% -6%.

- Tất cả các nhóm nhân viên chuyên môn (như các kỹ sư phần mềm, phần cứng, nhân viên bán hàng, và các chuyên gia tài chính) được trả bằng

nhau trong phạm vi cấp bậc lương, không quan tâm tới thực tế rằng một số chuyên môn thuộc nhóm có nhu cầu cao trên thị trường.

Thứ ba, quyền lợi cho nhân viên được chú trọng. IBM là một tổ chức mang tính cách của một người cha và rất hào phóng trong việc hỗ trợ nhân viên dưới mọi hình thức. Lương hưu, quyền lợi y tế, cơ hội học tập lớn - tất cả đều được đánh giá là tốt nhất trong số các công ty của Mỹ.

Từ những điều tôi vừa nói, các chính sách của IBM không chênh lệch lắm so với các công ty khác. Theo khía cạnh nào đó, IBM là một điểm chuẩn và tự đưa ra những quyết định mà họ muốn.

Về cơ bản, đó là một môi trường nơi nhân viên được bảo vệ. Ở đây, sự bình đẳng và chia sẻ được đánh giá cao hơn vấn đề thành tích.

Tôi nhận thức rõ về cam kết mạnh mẽ của IBM dành cho nhân viên trước khi gia nhập tổ chức này. Tuy nhiên, lẽ ra IBM phải rất mạnh trong thời kỳ hoàng kim của mình, nhưng hệ thống cũ lại đang sụp đổ trong cuộc khủng hoảng tài chính xảy ra trước khi tôi đến. Hàng chục nghìn nhân viên bị sa thải - điều này tác động lớn đến văn hóa của IBM. Năm trước khi tôi đến đây, có nhiều hạn chế trong các chế độ về y tế, xây dựng các thời kỳ phân bổ chi phí cho nhân viên và những người bị về hưu.

Hệ thống cũ không chỉ xa rời thực tế trên thị trường, mà nó còn không thể thỏa mãn những đặc tính văn hóa truyền thống của IBM. Kết quả là, điều đó khiến quá trình chuyển đổi của công ty diễn ra khó khăn và khiến nhân viên mất niềm tin vào công ty. Chúng tôi cần một cách tiếp cận hoàn toàn mới - và chúng tôi cần gấp.

Trả lương dựa trên thành tích hoạt động

Chúng tôi đã đưa ra bốn sự thay đổi quan trọng trong hệ thống chế độ đãi ngộ của mình, và tôi sẽ mô tả hệ thống đó trong phần sau. Đằng sau tất cả những điều đó là một triết lý hoàn toàn khác biệt so với những gì trong quá khứ, được mô tả rõ ràng nhất trong danh sách dưới đây:

CŨ

Sự tương đồng

Những khoản thưởng cố định

Điểm chuẩn so với nội bộ

Quyền hành

MỚI

Sự khác biệt

Những khoản thưởng có thể thay đổi

Điểm chuẩn so với bên ngoài

Thành tích

Danh sách này chủ yếu nói về vấn đề lương thưởng tương xứng với thành tích, chứ không phải sự trung thành hay chức vụ. Và yếu tố khác biệt cũng được đề cập đến: Các mức lương có sự khác biệt dựa trên thị trường bên ngoài; mức tăng cũng khác biệt dựa trên thành tích của mỗi cá nhân và mức lương trung bình trên thị trường; tiền thưởng cũng khác nhau dựa trên thành tích hoạt động và sự đóng góp cá nhân; và các quyền chọn cổ phiếu cũng khác nhau dựa trên kỹ năng của cá nhân và khả năng rủi ro thất bại của chúng tôi trong các cuộc cạnh tranh.

Hãy cùng xem xét một vài nhận xét về những sự thay đổi đặc biệt mà chúng tôi đã thực hiện.

Quyền sở hữu cổ phiếu

Bạn từng băn khoăn không biết tài sản của gia đình Watson để đâu? Rõ ràng là ông Watson, người đã khởi nghiệp tại công ty này vào năm 1914, và con trai ông, đã giữ vị trí CEO trong thời kỳ tăng trưởng hùng mạnh của IBM (cả hai vị trí này, họ đã điều hành công ty trong 56 năm liên tục), có cơ hội tích lũy cơ đồ lớn như gia đình Ford, gia đình Hewlett, và gia đình Walton. Chắc chắn là có thể đã có một Quỹ Watson hùng mạnh giống như Quỹ Ford hay Quỹ Hewlett. Nhưng đã không có nơi quy tụ tài sản lớn đến vậy!

Tại sao? Dường như là cả hai Watson đều có những quan điểm rõ ràng trong việc hạn chế quyền sở hữu của họ đối với cổ phiếu của IBM. Tom cha, chưa bao giờ sở hữu quá 5% lượng cổ phiếu của công ty. Bản thân ông và nhiều nhà lãnh đạo khác đã từ chối nhận quyền lựa chọn cổ phiếu. Ông thích lương thưởng bằng tiền mặt và phần trăm lợi nhuận của công ty trả vào lương.

Tom con, bắt đầu chương trình quyền chọn cổ phiếu vào năm 1956, nhưng chỉ giới hạn trong một vài nhà lãnh đạo. Kể đến quyền sở hữu của mình, trong cuốn sách *Father, Son, and Co.* (Cha, Con, và Tập đoàn), ông nói rằng ông đã ngừng việc nhận quyền cổ phiếu vào năm 1958 (ông là CEO của công ty cho đến năm 1971), mặc dù ông tin rằng vào thời điểm đó, những quyền này có giá trị thực là 2 triệu đô-la và trong tương lai, giá trị của nó sẽ lên tới hàng chục triệu đô-la. Có lẽ ông thấy như vậy là đủ.

Dường như với Tom Watson, Jr, quyền chọn cổ phiếu là những phần thưởng chỉ dành cho những nhà lãnh đạo xứng đáng - và cho rằng ban lãnh đạo không có mối liên hệ gì với các cổ đông của công ty. Thực tế, trong cuốn sách, ông nói rằng “mô hình doanh nghiệp kiểu mẫu trong tương lai phần lớn được sở hữu bởi chính những người làm việc trong đó, chứ không phải là các ngân hàng hay các quỹ tương hỗ, hay các cổ đông - những người được thừa hưởng cổ phiếu từ cha mẹ và không làm gì để kiếm thêm lời.”

Mặc dù tôi nghĩ Tom Watson và tôi có cùng những niềm tin (đặc biệt, niềm đam mê chiến thắng), nhưng đến đây chúng tôi đã có những hướng đi khác nhau.

Tôi muốn mọi nhân viên IBM đều nghĩ và hành động như các cổ đông lâu năm - để có thể cảm nhận được áp lực từ thị trường đối với việc phá hủy tài sản và xây dựng các chiến lược nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh.

Thị trường trong thời gian qua đã đánh giá hết sức trung thực nhưng vô cùng tàn nhẫn về những kết quả kinh doanh của IBM, và điều tôi muốn là một lời động viên, khuyến khích dành cho nhân viên IBM giúp họ đánh giá công ty theo con mắt khách quan của người ngoài cuộc. Tôi cần các đồng nghiệp mới của mình chấp nhận thực tế rằng các yếu tố bên ngoài - thị trường cổ phiếu, sự cạnh tranh, nhu cầu đang thay đổi của khách hàng - điều khiển chương trình của chúng ta, chứ không phải là mong ước và ý thích chợt nảy ra của chúng ta.

Tuy nhiên, ngoài vai trò liên kết với thế giới bên ngoài, quyền chọn cổ phiếu đóng một vai trò thậm chí còn quan trọng hơn trong những ngày đầu tôi làm việc tại IBM. Tôi đã đưa ra quyết định không chia nhỏ IBM. Bây giờ, tôi phải biến quyết định đó thành hiện thực. Tôi chỉ nói với bạn về vai trò của những quyết định liên quan đến tổ chức và thương hiệu trong việc hỗ trợ chiến lược hợp nhất này. Tuy nhiên, không có gì quan trọng hơn việc xây dựng một môi trường làm việc mọi người coi việc một người vì mọi người quan trọng hơn những cơ hội lương thưởng động viên, khích lệ cho các thành viên của IBM - một cơ hội mà sẽ hoàn toàn bị phụ thuộc vào kết quả hoạt động kinh doanh của toàn công ty. Tôi luôn nhắc nhở nhóm của mình rằng - chúng ta không tính lợi nhuận của mỗi phần mềm hay mỗi PC trên một cổ phiếu mà chỉ tính lợi nhuận của toàn bộ IBM trên mỗi cổ phiếu. Chỉ có một bảng niêm yết tài chính, và đó là giá cổ phiếu được báo cáo hàng ngày trên các phương tiện truyền thông. Mọi người phải hiểu rằng tất cả chúng ta đều được hưởng lợi khi IBM hoạt động tốt, và sẽ bị tổn thất nhiều nếu chúng ta hoạt động như những thực thể bị tách rời.

Kết quả là, chúng tôi đã có ba sự thay đổi lớn trong Chương trình Quyền chọn Cổ phiếu IBM. Trước hết, quyền chọn cổ phiếu được đưa ra cho hàng chục nghìn nhân viên IBM trong lần đầu tiên. Vào năm 1992, chỉ có 1.300 nhân viên IBM (hầu hết là các lãnh đạo cấp cao) nhận được quyền chọn cổ phiếu. Chín năm sau đó, 72.500 nhân viên IBM đã được quyền chọn cổ

phiếu, và số lượng cổ phiếu dành cho nhân viên gấp hai lần so với số lượng dành cho các lãnh đạo.

Tôi muốn nhấn mạnh rằng quyết định đưa quyền chọn cổ phiếu rộng rãi đến với nhân viên không phải là một giáo lý trong quan điểm quản lý cá nhân của tôi. Thực tế, tôi không phải là người yêu thích các kế hoạch hứa hẹn mang lại quyền chọn tối thiểu cho mọi thành viên của công ty. Hầu hết nhân viên coi những quyền chọn đó không có ý nghĩa gì chỉ trừ một việc là bị trì hoãn trả lương. Ngay khi có thể, họ sẽ chuyển toàn bộ quyền đó thành tiền mặt.

Tuy nhiên, IBM thì hoàn toàn khác - có lẽ với tất cả mọi tổ chức trên thế giới. Như tôi đã nói, nhân lực của tổ chức này hầu hết đều có kiến thức tốt. Thứ hai, nó không có nhiều mảng kinh doanh. Nó chỉ có một mảng kinh doanh khổng lồ trị giá 86 tỷ đô-la.

Các kỹ sư, chuyên gia marketing, nhà thiết kế, và các nhân viên khác trên toàn cầu phải hành động đồng loạt nếu chúng ta đi theo chiến lược hợp nhất IBM. Tôi phải giúp họ nhận ra mối liên kết chặt chẽ trong tổ chức này, và việc trao quyền chọn cổ phiếu cho hàng nghìn người sẽ khiến họ tập trung vào mục tiêu chung, một bảng ghi điểm chung cho toàn công ty. Tôi cần thuyết phục các nhân viên IBM rằng vấn đề tài chính của họ sẽ tốt hơn khi làm việc cho một doanh nghiệp duy nhất - một nhóm và không có các đơn vị tách rời nhau. Nếu tôi không thể làm điều đó, toàn bộ chiến lược chuyển đổi công ty sẽ bị thất bại.

Quyết định thứ hai có liên quan đến quyền chọn cổ phiếu của các lãnh đạo, và thẳng thắn hơn nữa là: chúng tôi cần xây dựng chính sách lương thưởng dựa trên cổ phiếu, giảm dần lương thưởng bằng tiền mặt hàng năm cân đối với giá trị tiềm năng của cổ phiếu. Đây là một phần trong quan điểm quản lý của tôi. Các nhà quản lý nên biết rằng họ không thể tích lũy của cải trừ phi các cổ đông lâu năm cũng làm như vậy.

Thứ ba, và cuối cùng, các quyết định liên quan đến quyền chọn cổ phiếu cũng dựa trên một quan điểm mà tôi rất ủng hộ. Các nhà quản lý của IBM sẽ không nhận được quyền chọn cổ phiếu nếu họ không đồng thời biến tiền của chính mình thành quyền sở hữu trực cổ phiếu trực tiếp của công ty.

CÁC CHỈ DẪN VỀ QUYỀN SỞ HỮU CỔ PHIẾU CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Giá trị, tính theo đô-la Mỹ, của cổ phiếu IBM mà bạn đang chờ đợi sở hữu được định giá thông qua vị trí của bạn và nhiều khoản lương cơ bản hàng năm và mức thưởng hàng năm theo chỉ tiêu:

VỊ TRÍ	BỘI SỐ TỐI THIỂU
Giám đốc điều hành	4
Phó chủ tịch cấp cao	3
Các thành viên Hội đồng quản trị trên toàn cầu	2
Thành viên Nhóm Lãnh đạo cấp cao khác	

Mỗi nhà quản lý phải đặt mình vào vị trí của các cổ đông: cổ phiếu lên, chúng ta sẽ cảm thấy tuyệt vời; cổ phiếu giảm, chúng ta thấy đau đớn (nỗi đau thật sự - chứ không phải vì mất đi khoản lãi từ quyền chọn). Tôi đã nhiều lần mua cổ phiếu trong thị trường mở trong những ngày đầu, bởi vì tôi cảm thấy rằng việc đặt khoản tiền của mình vào những khoản đầu tư có nhiều khả năng rủi ro là vấn đề rất quan trọng.

Sự bất đắc dĩ khó chịu

Một lời chú thích về vấn đề quyền chọn cổ phiếu: Vào năm 1993, tôi đã sử dụng quyền chọn theo cách mà cá nhân tôi cảm thấy rất kinh khủng, nhưng lại cần thiết bởi cuộc khủng hoảng tài chính. Tôi nhận ra rằng mình không có khả năng giữ các nhân tài kỹ thuật và quản lý tại IBM mà các đối thủ cạnh tranh thì đang lùng sục tìm kiếm những nhân sự tốt nhất của

chúng tôi. Tôi biết rằng vào thời điểm đó, việc giảm số lượng nhân viên là điều hết sức quan trọng, nhưng trong khủng hoảng điều quan trọng hơn cả là giữ chân những người có nhiều tiềm năng nhất.

Tôi tìm kiếm cách giải quyết, một trong số đó là giới thiệu các quyền chọn cổ phiếu mới cho những nhân lực quan trọng. Tuy nhiên, không có cổ phiếu phục vụ cho kế hoạch này của tôi, và cách duy nhất sẽ là triệu tập một cuộc họp cổ đông đặc biệt. Sau cuộc họp cổ đông tại thành phố Tampa với nhiều tranh cãi, tôi đề nghị về một cuộc họp khác dành cho các cổ đông chỉ với mục đích khiến họ chấp thuận thêm nhiều cổ phiếu!

Tôi quyết định đề xuất với mọi người rằng chúng tôi rất muốn tiếp tục biến những quyền chọn cổ phiếu về cơ bản không có giá trị hiện tại thành những quyền chọn mới với mức giá thấp. Tôi rất ghét điều này bởi vì sửa lại các nguyên tắc ở giữa chừng không phải là hướng đi đúng, nhưng tôi có thể vượt qua được những thành kiến cá nhân bằng việc soạn ra những điều khoản đặc biệt mà tôi tin rằng, trong những trường hợp khủng hoảng nhất, sẽ là chương trình phù hợp và khả thi dành cho các cổ đông của công ty. Và chúng tôi loại trừ các lãnh đạo cấp cao ra khỏi nhóm những người có cơ hội quyền chọn đó. Họ đóng vai trò tạo ra các vấn đề. Họ phải giữ các quyền chọn ở mức giá cũ và tiến hành giải quyết các vấn đề.

Đây là một chương trình rất quan trọng và thành công. Tôi không thể đưa ra những con số cụ thể, nhưng tôi biết nó sẽ giúp giữ lại nhiều nhân sự quan trọng từng bị cám dỗ bởi các chính sách của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, điều đó còn để lại một thông điệp rằng - bao gồm cả các nhà quản lý đã bị loại trừ - chúng tôi thật sự có ý định gắn chặt kết quả kinh doanh với giá cổ phiếu và rằng chúng tôi muốn lợi ích của mình ngang hàng với các cổ đông. Và cuối cùng, một thông điệp rằng chính sách lương thưởng tại IBM sẽ dựa trên kết quả làm việc, chứ không chỉ dựa trên thời gian làm việc.

Những thay đổi khác

Tôi đã mô tả chi tiết hầu hết những thay đổi trong chương trình quyền chọn cổ phiếu bởi vì tôi muốn nhấn mạnh niềm tin của mình rằng bạn không thể thay đổi các thể chế nếu các chiến lược mới của bạn không bao gồm chương trình khích lệ, động viên. Tôi sẽ kết luận chương này với việc mô tả những thay đổi khác đã được thực hiện để đưa hệ thống lương thưởng tương xứng với một hình ảnh IBM mới.

Trước khi tôi đến đây, các khoản tiền thưởng được trả cho các nhà quản lý chỉ dựa trên kết quả hoạt động của cả đơn vị. Nói cách khác, nếu kết quả hoạt động của đơn vị bạn tốt nhưng của toàn công ty kém, điều đó cũng không có vấn đề gì. Bạn vẫn có tiền thưởng. Điều này khuyến khích nền văn hóa tập trung vào chính mình, điều này trái ngược với điều tôi đang cố gắng xây dựng cho IBM.

Do vậy, bắt đầu vào năm 1994, chúng tôi tiến hành một sự thay đổi lớn. Tất cả các nhà quản lý sẽ đều có một phần trong tổng số phần thưởng hàng năm dựa trên kết quả hoạt động của toàn công ty. Phần khác biệt nhất trong kế hoạch này liên quan đến những người báo cáo trực tiếp với tôi - các quản lý cấp cao nhất, những người điều hành các bộ phận kinh doanh. Các khoản thưởng của họ hoàn toàn dựa vào kết quả hoạt động của toàn công ty. Nói cách khác, tiền thưởng của người điều hành Nhóm Dịch vụ hay Nhóm Phần cứng không phải dựa trên thành tích hoạt động của nhóm đó, mà dựa trên kết quả hợp nhất của toàn tổ chức IBM. Các nhà quản lý ở cấp thấp hơn sẽ có mức thưởng là: 60% dựa trên kết quả chung của toàn bộ IBM, 40% dựa trên kết quả hoạt động của đơn vị họ.

Trong số tất cả các thay đổi tôi tiến hành vào năm 1993 và 1994, không có gì quá gây ảnh hưởng đến công ty ngoài việc có một thông điệp được gửi đến toàn thể công ty: “Chúng ta cần làm việc cùng nhau như trong một nhóm. Không phải là Gerstner đang lừa chúng ta. Ông thật sự muốn chúng ta hợp nhất những điểm quan trọng nhất trong hệ thống mới của chúng ta.”

Chúng tôi đã có một bài trình bày rõ ràng tương tự như vậy cho các nhân viên. Vào giữa những năm 1990, chúng tôi giới thiệu “mức dao động của lương thưởng” cho nhân viên của IBM trên toàn cầu. Điều này chính là cách chúng ta nói với các nhân viên IBM rằng nếu công ty có thể vượt qua mọi trở ngại trên hành trình chuyển đổi này, mỗi người trong số họ sẽ cùng được hưởng những thành quả đó. Sáu năm tiếp theo, tổng mức lương thưởng được trả cho toàn bộ nhân viên IBM trên toàn thế giới là 9,7 tỷ đô-la (trừ một vài trường hợp ngoại lệ trong các nước không được phổ biến chương trình này bởi vấn đề luật pháp).

Khoảng dao động trong tiền lương, thưởng cũng gắn trực tiếp với kết quả hoạt động chung của IBM để đảm bảo rằng mọi người biết nếu chăm chỉ làm việc, hợp tác với đồng nghiệp, họ sẽ vượt qua được mọi khó khăn trở ngại.

Sự thay đổi cuối cùng mà chúng tôi thực hiện mang ít tính chiến lược nhất nhưng lại gây nhiều tranh cãi nhất: cắt bỏ dần cơ cấu lợi ích theo chế độ “từ trên xuống”. Chúng tôi không tiến hành những thay đổi này bởi vì chúng tôi hiểu rằng về bản chất, hệ thống hỗ trợ hết sức hào phóng là một điều không tốt. Hãy tin tôi, tôi rất muốn duy trì các trụ sở nhân viên tại mỗi nước và các chương trình y tế miễn phí. Chúng tôi đã cắt giảm chương trình này bởi vì công ty không còn thanh toán các khoản đó nữa. Những khoản lợi nhuận cao trong những năm 1970 và 1980 đã không còn nữa. Chúng tôi đang phải vật lộn với cuộc sống hiện tại. Không có đối thủ cạnh tranh nào đưa ra một chính sách gần với gói quyền lợi của IBM. (Thậm chí đến bây giờ, sau nhiều sự thay đổi, các chương trình lợi ích của IBM vẫn được đánh giá là hào phóng nhất trong tất cả tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại Mỹ.)

Ngoài ra, chúng tôi thay đổi các chính sách đãi ngộ bởi vì hệ thống cũ được xây dựng để hướng tới sự cam kết về một chính sách tuyển dụng lâu

dài của công ty - ví dụ, gói lương hưu được tích lũy sau 30 năm công tác. Một IBM mới không phải là nơi đảm bảo công việc suốt đời cho một nhân viên (hệ thống IBM cũ cũng không thể đảm bảo điều đó sau khi nó gặp phải những khó khăn). Do vậy, chúng tôi phải xây dựng các chương trình lợi ích phù hợp hơn với nguồn nhân lực hiện đại.

Một vài sự thay đổi về chế độ đãi ngộ đã gây ra nhiều tranh luận trong một nhóm nhân viên IBM, nhưng đa số nhân viên IBM đã không nghĩ đến lợi ích cá nhân và hiểu ra rằng những sự thay đổi này là hoàn toàn cần thiết cho mục tiêu tồn tại và phát triển của một công ty đang phải đối mặt với nhiều khó khăn, khủng hoảng. Quan trọng hơn, các nhân viên IBM ở mọi cấp bậc đều tuân theo sự thay đổi trong chính sách đãi ngộ này - ít các quyền lợi thuộc chế độ “từ trên xuống” hơn, nhưng sẽ có nhiều cơ hội hơn dành cho tất cả mọi người với những chế độ đãi ngộ như là chương trình lương thưởng, kế hoạch quyền mua và chọn cổ phiếu, và tăng lương dựa trên kết quả hoạt động khi chúng tôi thành công.

Tái bút: Năm đầu tiên đã kết thúc

Năm đầu tiên đã kết thúc với một tin rất buồn: Tom Watson, Jr, qua đời vào tháng 12 năm 1993. Tôi chỉ gặp Tom thêm một lần sau khi ông đi làm cùng tôi vào buổi sáng tháng Tư hôm đó. Ông bày tỏ niềm vui sướng rằng tôi đã quyết định không chia nhỏ công ty (ông lại gọi đó là “công ty của tôi”).

Khi tôi ngồi trên chiếc ghế dài trong nhà thờ để dự lễ truy điệu ông, tôi phân vân rằng không biết ông nghĩ thế nào về những thay đổi hàng loạt mà chúng tôi đã thực hiện chỉ trong chín tháng, và những phản ứng - cả tích cực và tiêu cực - trước những sự thay đổi này từ nhân viên và những người bên ngoài.

Bản thân tôi ao ước rằng Tom và tôi có thể có dịp ăn trưa hay ăn tối cùng nhau và nói chuyện về “Màu xanh mới” đã bắt đầu hiện ra nhưng trước mắt vẫn còn một quãng đường rất dài. Tôi cảm thấy rằng giống như hầu hết những con người vĩ đại khác đã tạo nên những điều vĩ đại, Tom Watson chính là tác nhân quan trọng của quá trình chuyển biến này.

Kiệt sức nhưng được cổ vũ, động viên, tôi bay tới Florida trong kỳ nghỉ Giáng sinh hàng năm tại bờ biển. Tôi đã luôn nghĩ về kỳ nghỉ này.

[11] Quay trở lại bờ biển

Vào một buổi sáng u ám sau mười tháng kể từ buổi đi dạo trên bờ biển tại Florida, suy nghĩ về cuộc trò chuyện với Jim Burke và quyết định liệu có nên đến làm việc tại IBM hay không, tôi đã quay trở lại bờ biển đó, nghiền ngẫm về những sự kiện quan trọng đã xảy ra kể từ thời điểm đó.

Tôi phải thừa nhận rằng, tôi cảm thấy khá tốt. Có rất ít cơ hội để cứu lấy IBM, nhưng giờ đây tôi biết rằng công ty sẽ được cứu sống. Chúng tôi đã chặn đứng tình trạng chảy máu, loại bỏ kế hoạch chia nhỏ công ty, và định hướng rõ ràng sứ mệnh cơ bản của IBM. Những lỗ hổng trên thân tàu đã được đắp vá lại. Con tàu này sẽ không thể chìm được.

Suy nghĩ của tôi hướng về những sứ mệnh trước mắt. Công việc tiếp theo mà tôi sẽ thực hiện là gì? Sự logic và kinh nghiệm của bản thân giúp tôi dễ dàng nhận ra những ưu tiên hàng đầu mà mình nên lựa chọn: Đầu tư vào những nguồn tăng trưởng mới, xây dựng nguồn tiền mặt vững vàng và thực hiện những đánh giá chính xác hơn về môi trường cạnh tranh của chúng ta.

Tuy nhiên, tất cả những hành động đó đều chưa đủ. Thậm chí, nếu chúng tôi khôi phục được sự tăng trưởng, hay xây dựng được mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng, và thậm chí nếu đưa công ty hoạt động hiệu quả hơn và giảm bớt tính quan liêu - điều đó cũng không thật sự giúp IBM trở lại. Để giúp IBM chuyển đổi thành công, công ty này sẽ phải giành lại vị thế trước kia của mình trong ngành công nghiệp máy tính.

Tôi không thể nhớ khi đó mình đã mỉm cười, hay lắc đầu. Nhưng vấn đề là câu hỏi liệu IBM có thể giành lại vị thế dẫn đầu hay không khiến tôi

ngập ngừng. Chắc chắn là điều này sẽ dễ dàng, và mọi người đều đang chờ đợi CEO tuyên bố rằng công ty sẽ giành lại vị thế dẫn đầu. Nhưng giống như những suy nghĩ của tôi về những điều đã thật sự diễn ra, tất cả những nghi ngờ như nghi ngờ ban đầu của tôi về việc liệu có đảm nhận vị trí CEO này hay không bỗng nhiên tuôn trào trở lại.

Trước tiên, tôi nghĩ về danh sách các công ty công nghệ thông tin đã được cứu thoát khỏi bờ vực thẳm. Tôi nghĩ đến Wang, Data General, Sperry-Burroughs (ngày nay là Unisys), DEC. Nhưng khi được cứu sống, các công ty này cũng chỉ tồn tại thầm lặng không tạo ra một tiếng vang nào.

Vấn đề khó khăn nhất mà IBM gặp phải là hướng đi trong ngành máy tính. Về cơ bản, hướng đi đó đang rời xa sức mạnh truyền thống của IBM. PC không phải là đã kết thúc, và máy chủ vẫn chưa chết. Nhưng rõ ràng là trong mô hình máy tính mới nổi - PC được coi là điểm khởi đầu - di chuyển khỏi hệ thống máy tính trung tâm và công nghệ thông tin truyền thống. Và điều này đang làm thay đổi sự pha tạp giữa các khách hàng IT. IBM bán hàng cho các tổ chức lớn, chính phủ và các tập đoàn khác. Nhưng càng ngày, các sản phẩm IT được mua nhiều hơn bởi người tiêu dùng cá nhân, các doanh nghiệp nhỏ, và các phòng ban trong các công ty lớn.

Hệ thống máy tính mới xuất hiện cũng làm thay đổi nhu cầu của khách hàng. Chúng tôi xây dựng các máy tính và phần mềm có uy tín, chất lượng cao, có nhiều điểm khác biệt trong khi thế giới dường như đang chuyển sang sử dụng máy tính để bàn, máy tính xách tay và máy tính cầm tay (Palmtop). Tất cả các nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật và thử nghiệm nghiêm ngặt đều đảm bảo rằng các sản phẩm của chúng tôi không bao giờ thất bại. Đáng tin cậy, có cơ sở và an ninh là những nền tảng xây dựng nên thương hiệu IBM. Nhưng mọi người dường như không thấy phiền nếu khởi động lại máy tính ba lần trong ngày.

Chúng tôi bán hàng qua các đại lý cấp một - đại diện khách hàng IBM, nhân viên bán hàng, tư vấn kinh doanh và kỹ thuật. Đây là một phương thức hữu dụng, nhưng cũng tốn kém nhất trong việc bán một sản phẩm hay dịch vụ. Thị trường đang từ bỏ mô hình đó và họ sẽ gặp trực tiếp các đại lý bán lẻ.

Nói chung, những nhiệm vụ mà chúng tôi đang buộc phải thực hiện nằm bên ngoài phạm vi của CIO và thuộc các góc nhỏ của bộ phận kinh doanh - những nơi IBM trước đây chưa từng thử nghiệm và còn thiếu các mối quan hệ khách hàng lớn. Và, điều tồi tệ nhất, lợi nhuận và giá trị đang “rời xa” sản phẩm phần cứng, đang dần cải tiến và hướng về phần mềm (nó đang bắt đầu xuất hiện ở phía dịch vụ).

Sau đó, hãy nhìn vào các đối thủ mà chúng tôi buộc phải cạnh tranh! Không nghi ngờ gì nữa, đó là thế hệ tiếp theo của các nhà tư bản lớn: Bill Gates, Steve Jobs, Larry Ellison, và Scott McNealy. Những con người này vẫn cảm thấy “đói”, và dù họ có tích lũy được bao nhiêu của cải chăng nữa, họ vẫn “đói”. Và điều đó càng khiến họ phải dè dặt trước các phương thức quản lý công ty, nhân viên, mức lương và đạo đức công việc - trẻ trung, năng nổ, linh hoạt và sẵn sàng làm việc thêm giờ. Toàn bộ các nét đặc trưng của Thung lũng Silicon - xuất hiện trên thị trường với tốc độ nhanh như chớp cùng những sản phẩm chỉ vừa đủ tốt - không còn xa lạ gì với IBM, đó là một trò chơi hoàn toàn mới.

Dù không xem xét đến cuộc cạnh tranh dữ dội này, thì chiến lược của chúng tôi cũng đã đủ khiến mọi người nản lòng. Điều chúng tôi đã làm cho đến nay là hợp nhất IBM - tái tổ chức các ngành hơn là các nước, thống nhất các chiến lược marketing, và thay đổi các kế hoạch chế độ lương thưởng - đã hoàn thành tương đối dễ dàng. Những thách thức đang chờ phía trước - xây dựng chiến lược cho một thế giới hoàn toàn mới và tạo ra những nét văn hóa mới dựa trên hệ thống cũ - đó là một thách thức lớn trong quá trình thay đổi hệ thống.

Tôi tự hỏi: “Làm sao tôi có thể làm được điều đó? Đó có phải là một nhiệm vụ không thể thực hiện được hay không?” Thật khó nói không một cách thẳng thắn, thậm chí ngay cả với đồng nghiệp của mình. Tôi có thể nhận ra một cách rõ ràng những diễn biến sẽ xảy ra trong bốn năm sắp tới. Chúng tôi có một cơ hội để phát triển. Có lẽ chúng tôi có thể thay thế vị trí của một đối thủ cạnh tranh trong một số phân khúc thị trường. Nhưng có phải là vị trí dẫn đầu trong ngành hay không? Ngọn núi đó dường quá cao và chúng tôi không thể vươn tới được. Và nếu tôi coi nhiệm vụ là một mục tiêu, chắc chắn rằng tôi sẽ thất bại.

Tôi đi bộ nhiều hơn, suy nghĩ nhiều hơn, và các đám mây mờ che phủ bắt đầu tan ra trở nên rõ ràng hơn. Đúng vậy, đó là những trở ngại khiến người ta phải nản lòng, nhưng đó không phải là lý do tại sao tôi đến đây? Điều này không làm cho trở ngại trở nên hấp dẫn hơn có phải không?

Tôi nhớ lại khoảnh khắc Jim Burke xây dựng hình ảnh IBM như một tài sản quốc gia để thuyết phục tôi. Thực tế, Burke chỉ là một trong số vài người đã nói với tôi về hình ảnh đó của IBM. Chỉ ngay sau khi thông báo về cuộc hẹn gặp của mình, tôi đã tình cờ gặp Joshua Lederberg, một nhà nghiên cứu di truyền học và đoạt giải Nobel, trên con phố ở Manhattan. Tôi quen ông ấy trong hội đồng của Trung Tâm Ung Thư Memorial Sloan-Kettering. “Anh sẽ đến IBM,” ông ấy nói với tôi. Tôi đã nói rằng tôi đã quyết định như vậy. “Đó là một tài sản quốc gia,” ông ấy nói. “Đừng để nó bị phá hủy.”

Vào thời điểm đó, tôi nghĩ sự tôn kính đó là hơi quá. Cho đến thời điểm đó trong sự nghiệp, tôi đã làm việc với hầu hết các doanh nhân những người về cơ bản bị thôi thúc bởi hai yếu tố: tiền và quyền. Và chúng tôi đang ở trong một thời đại phiêu lưu nhất trong lịch sử thương mại. Nhưng khi tới IBM, tôi cảm thấy như thể mình đã có sự sai lệch về thời gian và như thể mình đang trở lại thời kỳ của những năm 1950.

Thực tế là, tôi dần cảm thấy thích thú hơn và có thể chấp nhận IBM. Tôi đã hiểu ý nghĩa của những điều Jim Burke và Dr. Lederberg nói. Tập đoàn này là rất quan trọng - không chỉ trong những hoạt động vì khách hàng, chính phủ và các trường đại học, và không chỉ vì những sáng kiến và những thành quả gây ấn tượng sâu sắc và có ý nghĩa. Hành vi doanh nghiệp cũng là một yếu tố hết sức quan trọng mà IBM khát khao hướng tới. Các nhân viên của IBM lao đao, khó khăn và vô cùng bối rối. Nhiều người đã rút vào vỏ để tự bảo vệ mình. Nhưng dưới vẻ bề ngoài đó, họ vẫn được thôi thúc bởi một tình yêu chân thành đối với công ty và mong muốn làm được những công việc đúng đắn.

Tất cả các bạn đều có thể chế nhạo IBM nếu muốn. (Các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi chắc chắn đã làm như vậy.) Nhưng đối với những vấn đề thật sự nghiêm trọng - vấn đề thuộc về quốc phòng, sức khỏe trẻ em hay những phát hiện khoa học quan trọng - IBM cũng có vai trò rất thiết yếu. Hãy tha thứ cho lời nói cường điệu này, nhưng trong một ngành được vận hành bởi ngày càng nhiều các nhà khoa học điên cuồng và những người “pha trộn nhiều trường phái”, chúng tôi cần phải thành công.

Tôi không coi việc tư vấn và tham gia quản lý chỉ đơn giản là niềm vui khi tham gia một trò chơi mới. Và hơn bất kỳ điều gì khác, tôi đam mê chiến thắng. Nhưng vấn đề ở đây không thuộc về phạm vi chiến thắng. Lần đầu tiên trong sự nghiệp, tôi giữ vai trò phải tạo ra một dấu ấn khác biệt, giúp những nhân tố thật sự quan trọng tồn tại và phát triển. Tôi sẽ không từ bỏ nhiệm vụ đó. Khi quay trở lại ngôi nhà của mình ở gần bờ biển, tôi bắt đầu cảm thấy nhiệt huyết tràn ngập trong mình. Tôi tự nhủ: “Anh biết đấy, chúng ta có thể thành công!”

Tôi đã kết luận rằng một ngày là không đủ - đối với cá nhân tôi và đối với tất cả thành viên ở đây - để vực dậy tổ chức này sau khi mới thoát khỏi

khủng hoảng trầm trọng. Chúng tôi sẽ nỗ lực hết mình để trở về vị trí đứng đầu trong ngành.

Khi bắt đầu làm việc tại IBM, tôi đã đặt cược một khoản tiền lớn vào những quyết định và hành động khá điên cuồng trong những tháng làm việc đầu tiên với mục tiêu bình ổn tổ chức và đây cũng là một nhiệm vụ gian nan nhất trong toàn bộ sự nghiệp của tôi ở đây. Tôi sẽ có thể gặp sai lầm trong việc đặt cược này. Điều đó có thể rất đau thương. Tuy nhiên, điều may mắn ở đây là các vấn đề đều rõ ràng, và những biện pháp “chữa trị” không quá phức tạp.

Bây giờ, sau gần một thập niên hành động liên tiếp - và với lợi ích từ việc được tiếp xúc hàng ngày cũng như có mối quan hệ gần gũi với CEO - tôi có thể nói không chút ngần ngại rằng những diễn biến tiếp theo thậm chí còn khó khăn hơn. Trong 12 đến 18 tháng đầu tiên, chúng tôi đã giúp cải thiện tốc độ vận hành, nhưng không có thời gian tổ chức hay tập trung cho một vấn đề nào đó bởi vì chúng tôi ở trong tình trạng “nước rút”.

Điều tôi muốn thu được trong lần đi dạo thứ hai này trên bờ biển đó là sau khi tất cả những công việc ban đầu đã được hoàn tất, chúng tôi chỉ tập trung duy nhất vào điểm bắt đầu. Thời kỳ chạy nước rút đã qua. Một cuộc chạy đua marathon chuẩn bị bắt đầu.

Mặc dù vấn đề không còn ở tình trạng “sống còn” nữa, nhưng “tài sản quốc gia này” còn mất khá nhiều thời gian mới có thể ổn định được. Những diễn biến trong nửa còn lại của thập niên 1990 sẽ quyết định liệu IBM sẽ vượt lên trên vai trò của một thành viên tham gia đầy đủ - nhưng khá tẻ nhạt - vào ngành công nghệ thông tin, hay liệu chúng tôi có thể một lần nữa trở thành một chủ đề “nóng” đối với toàn cầu.

Có rất nhiều tài liệu nói về kết quả của cuộc đua này. Năm 1997, chúng tôi tuyên bố rằng quá trình chuyển đổi của IBM đã chấm dứt. Trong nội bộ

công ty, chúng tôi nói chuyện cởi mở và một lần nữa xây dựng lại chương trình phát triển cho lĩnh vực của mình - những khát vọng, khi mà chúng tôi bắt đầu, dường như là một tham vọng quá lớn.

Trước khi tôi ra đi vào tháng 3 năm 2002, chúng tôi trở thành công ty đứng đầu trong thế giới các dịch vụ IT, phần cứng, phần mềm doanh nghiệp (không kể máy PCs), và các Chip máy tính công suất cao và do khách hàng đặt làm (xem Chương 16). Nhóm IBM đã quay lại rất nhiều thị trường nơi mà trước đó chúng tôi đã gặp phải nhiều phản ứng chống đối. Chúng tôi đã sửa chữa và tiếp thêm sức sống cho các sản phẩm hiện tại, khai trương các hoạt động kinh doanh mới, và loại bỏ toàn bộ các vết tích của thời kỳ trước đó.

Ở cấp độ cao hơn, chúng tôi tuyên bố rõ ràng và sau đó dẫn đường định hướng tương lai của ngành - một tương lai trong đó kinh doanh và công nghệ là hai khía cạnh không thể tách rời mà buộc phải gắn kết với nhau; và một tương lai trong đó ngành - với một sự chuyển biến bất ngờ và có ý nghĩa lớn - sẽ được định hướng bởi các dịch vụ, hơn là các sản phẩm phần cứng hay phần mềm. Chúng tôi đã tạo ra thuật ngữ “kinh doanh điện tử” và đóng vai trò đứng đầu trong việc quyết định điều gì giữ vai trò quan trọng - và điều gì không - trong một thế giới các mạng lưới liên kết với nhau.

Nhân lực của IBM tăng khoảng 100 nghìn người. Cổ phiếu của chúng tôi được chia làm hai loại và giá trị tăng khoảng 800%. Cộng đồng công nghệ của chúng tôi mở ra kỷ nguyên vàng của các nghiên cứu, và phát triển tại IBM và giành thêm nhiều giải thưởng bằng sáng chế ở Mỹ hơn tất cả các công ty khác trong vòng chín năm. Thậm chí, chúng tôi còn kết nối hệ thống siêu máy tính với nền văn hóa nhạc pop khi chiếc máy có tên Deep Blue đánh bại niềm đam mê của mọi người đối với một trong những cao thủ cờ vua hàng đầu có tên Garry Kasparov.

Tóm lại, một khi chúng tôi trở lại bằng chính đôi chân của mình, xóa bỏ những dấu ấn của sự hoang phí và quyết định rằng những ngày tháng huy hoàng nhất của IBM đang trở lại, nhóm IBM phản ứng một cách tuyệt vời - như thể nó đã vượt qua những tháng ngày ảm đạm nhất trong công cuộc chuyển đổi.

Phần tiếp theo trong cuốn sách này - phần Chiến lược - là một sự thay đổi về nhịp độ. Tôi không thể cung cấp (mà bạn cũng không muốn đọc) những thông tin chi tiết về từng sự kiện hay từng tháng diễn ra đã tác động đến định hướng chiến lược của IBM như thế nào. Mục đích của tôi là cung cấp một bản tóm tắt về những thay đổi quan trọng nhất liên quan đến chiến lược. Một số có thể được đánh giá là thành công; còn những phần còn lại vẫn đang trong quá trình thực hiện. Trong mỗi trường hợp, điều tôi muốn đề cập đến có thể là những chuyển biến khác hẳn so với định hướng ưu tiên trước đây của IBM vốn được xem như là những sự thay đổi mang tính “đặt cược” đối với toàn bộ công ty; hay những hướng đi hoàn toàn khác biệt với nền văn hóa hiện tại đang gặp phải nhiều sự phản kháng nội bộ.

Hơn nữa, tôi sẽ chỉ ra rằng tôi đã để lại cho người kế nhiệm nhiều việc còn dang dở. Một số chiến lược của chúng tôi vẫn chưa được triển khai hoàn toàn; những chiến lược khác vẫn đang được xây dựng. Quan trọng hơn, việc chuyển đổi văn hóa của nền văn hóa IBM vốn đã từng thành công - nhiệm vụ quan trọng và khó khăn nhất của chúng tôi - sẽ đòi hỏi những nỗ lực không mệt mỏi.

Phần II: Chiến lược

[12]: Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển của IBM

Trước khi nói về sự hình thành của một IBM mới, tôi nghĩ rằng sẽ hữu ích hơn nếu chúng ta hiểu rõ làm thế nào IBM có thể trở thành một công ty vĩ đại khiến hầu hết chúng ta phải tôn sùng cho tới tận đầu những năm 1990, và điều gì đã khiến IBM rơi vào khủng hoảng đến vậy.

Công ty bắt đầu được xây dựng từ đầu thế kỷ XX, khi Thomas J. Watson, Sr, tập hợp một số công ty nhỏ và thành lập International Business Machines Corporation. Trong nửa đầu thế kỷ, “những chiếc máy kinh doanh” của IBM gồm rất nhiều sản phẩm thuộc nhiều lĩnh vực; từ những chiếc cân và máy cắt pho mát đến đồng hồ và máy đánh chữ. Điều quan trọng nhất là IBM là đơn vị đi tiên phong trong lĩnh vực máy tính. Những thiết bị như phiếu đục lỗ, bảng điện tử cơ khí xuất hiện trong thời kỳ đầu của công ty chính là “tác nhân” giới thiệu hệ thống công nghệ máy tính đến các doanh nghiệp, trường học và chính phủ. Ví dụ, IBM đã giành được chiến thắng vang dội khi được chính phủ liên bang Mỹ lựa chọn để giúp khởi động và tự động hóa Hệ thống An ninh Xã hội vào những năm 1930.

Phát minh ra máy chủ

Giống như Henry Ford, John D. Rockefeller và Andrew Carnegie, Thomas Watson là một nhà lãnh đạo có quyền lực và đáng kính, đã để lại nhiều dấu ấn trong nền văn hóa công ty. Triết lý và các giá trị mang tính cá nhân của ông - làm việc chăm chỉ, điều kiện làm việc tốt, sự công bằng, lòng trung thực, dịch vụ khách hàng hoàn hảo, lao động vì cuộc sống - đã

hình thành nên văn hóa của IBM. Chủ nghĩa “từ trên xuống” bắt nguồn từ Watson trở thành lẽ sống trong cả cuộc đời của ông, nhưng cũng là một thách thức cho công ty. Tuy nhiên, không thể nghi ngờ rằng chính điều này đã thu hút một lực lượng lao động vốn đã nản lòng khi tìm kiếm sự an toàn và công bằng trong công việc.

Lịch sử IBM còn liên quan nhiều đến Tom Watson, Jr, người kế nghiệp cha mình với vị trí CEO vào năm 1956 và đã dũng cảm đưa IBM - và cả thế giới - đến với kỷ nguyên máy tính kỹ thuật số.

Có rất nhiều bài viết về thời kỳ này và việc Tom đã “đặt cược cả công ty” vào một dòng sản phẩm mới mang tính cách mạng có tên System/360 - tên ban đầu của dòng sản phẩm máy chủ vốn rất thành công của IBM.

Để có thể hiểu rõ System/360 đã đóng góp gì cho IBM và những tác động của nó đến bức tranh tổng thể về máy tính, chúng ta cần so sánh với hệ điều hành vận hành Windows của Microsoft và cuộc cách mạng PC. System/360 là Windows của kỷ nguyên này - một kỷ nguyên mà IBM đã dẫn đầu trong gần ba thập kỷ. Thực tế, việc so sánh giữa IBM của những năm 1960, 1970 với Microsoft của những năm 1980, 1990 là phù hợp nhất. Cả hai công ty đều có khả năng nắm bắt sự chuyển giao công nghệ quan trọng và mang đến một khả năng hoàn toàn mới cho khách hàng. Cả hai đều xây dựng được vị thế chi phối thị trường và thu được nhiều nguồn lợi lớn từ vị trí dẫn đầu của mình.

Trong trường hợp của IBM, sự chuyển giao công nghệ lớn xuất hiện cùng với vi mạch tích hợp (IC) - mà ngày nay chúng ta gọi là chip bán dẫn. Tất nhiên, IBM đã không phát minh ra IC (và công ty phát minh ra chip bán dẫn chính là Microsoft, công ty đã phát minh ra máy tính cá nhân!), nhưng Watson và các đồng nghiệp của mình hiểu ý nghĩa quan trọng của phát minh này. Trước khi IC xuất hiện, máy tính có kích thước rất lớn, năng lượng hoạt động thiếu hiệu quả, không đáng tin cậy, chi phí sản xuất lớn.

Rất nhiều vấn đề có thể được giải quyết nhờ có mạch tích hợp mật độ cao. Thay vì sản xuất ra các máy tính với các bộ phận riêng biệt, họ thu nhỏ tất cả các chức năng này trên các con chip.

Khả năng mới mà IBM đã mang đến cho thị trường là dòng máy tính tương thích ở mức độ cao nhất và các thiết bị ngoại vi. Ngày nay điều này hầu như không có gì mang tính cách mạng, nhưng cách đây nhiều năm, đó lại là một khái niệm căn bản. Trước khi System/360 ra đời, IBM chỉ là một trong số một vài công ty sản xuất và bán máy tính.

Hệ thống máy tính của mỗi công ty đều dựa trên công nghệ độc quyền. Chúng không thể hoạt động cùng với bất kỳ một chiếc máy tính nào khác, thậm chí là thuộc cùng một công ty, mỗi hệ thống máy tính đều có những thiết bị ngoại vi của riêng nó như máy in và ổ đĩa. Điều này có nghĩa là nếu khách hàng muốn nâng cấp một chiếc máy tính và muốn tận dụng một số lợi thế của công nghệ mới, họ phải bỏ tất cả các phần cứng và phần mềm của nó và bắt đầu với một hệ thống mới. Theo cách nói ngày nay, họ phải “bóc ra và thay thế” mọi thứ.

System/360 thể hiện một phương pháp mới. Trước tiên, nó sẽ được xây dựng cùng với một IC có công suất cao. Điều này sẽ giúp các máy móc hoạt động đồng thời với cường độ cao hơn, đáng tin cậy hơn, và chi phí thấp hơn so với các sản phẩm khác trên thị trường. Nó sẽ bao gồm một loạt các máy tính - từ những bộ vi xử lý rất nhỏ đến rất lớn - do vậy khách hàng sẽ dễ dàng nâng cấp máy tính của mình khi có nhu cầu. Phần mềm xây dựng cho một bộ vi xử lý và sẽ chạy trên bất kỳ một bộ xử lý nào của System/360. Tất cả các thiết bị ngoại vi - máy in, ổ đĩa, đầu đọc thẻ - đều có thể tích hợp với bất kỳ một bộ vi xử lý nào trong các dòng sản phẩm ở đây. Đối với khách hàng, System/360 sẽ là một món quà may mắn bất ngờ. Còn các đối thủ cạnh tranh của IBM thì cảm thấy choáng váng trước cú đánh nốc ao này.

Tất nhiên, hình dung ra System/360 là một chuyện. Đưa nó trở thành hiện thực lại là chuyện khác, nó đòi hỏi phải có một chương trình có nhiều cải tiến cũng như chi phí cũng khá lớn. Hồi ký của Tom Watson cho biết họ cần phải đầu tư khoảng 5 tỷ đô-la (theo giá trị đồng đô-la vào thời kỳ những năm 1960!) vào dự án đó - lớn hơn cả chi phí của Dự án Manhattan.

Tập trung vào dòng sản phẩm máy chủ

Ngoài yếu tố rủi ro và quy mô của kế hoạch kinh doanh này, System/360 đã buộc IBM phải tự mình ra mắt một loạt các hoạt động kinh doanh mới và phát triển hoàn toàn các kỹ năng và năng lực mới - tất cả những nhân tố đó, dù được thể hiện dưới hình thức này hay hình thức khác, vẫn còn tồn tại vào thời điểm tôi đến.

IBM phải tham gia lĩnh vực các sản phẩm bán dẫn. Tại sao? Bởi vì ngành công nghiệp bán dẫn vẫn chưa xuất hiện. IBM phải chú trọng đầu tư nghiên cứu và phát triển nhằm xây dựng những công nghệ hoàn toàn mới đáp ứng yêu cầu của System/360. Không phải ngẫu nhiên mà đây là một trong những thời kỳ tiến bộ nhất trong việc nghiên cứu của IBM. Trong kỷ nguyên này, các nhà khoa học và kỹ sư của IBM đã phát minh ra Chip nhớ, cơ sở dữ liệu quan hệ, ngôn ngữ máy tính như FORTRAN, và đạt được những tiến bộ lớn trong ngành khoa học sáng chế các thiết bị, sử dụng kỹ thuật in khắc đá khi sản xuất chip và phương pháp ghi từ tính.

Làm sao chúng tôi có thể kết thúc vào năm 1990 cùng với ngành kinh doanh phần mềm lớn nhất thế giới được? Bởi vì thế giới sẽ không thể sử dụng System/360 mà không có Hệ điều hành cơ sở dữ liệu, một hệ thống xử lý giao dịch, hay các công cụ phần mềm và các ngôn ngữ lập trình.

Thậm chí lực lượng bán hàng cũng phải thay đổi. System/360 đòi hỏi một lực lượng bán hàng có kiến thức, có khả năng tư vấn cho khách hàng và hướng dẫn khách hàng thay đổi những quy trình kinh doanh quan trọng

như kế toán, chế độ lương và quản lý hàng hóa. Những người đảm nhận công việc này trước kia không thực hiện được. Công ty phải xây dựng các dịch vụ về sản phẩm, bảo trì và đào tạo cho khách hàng.

Hãy nhớ rằng tất cả các yếu tố như phần cứng, phần mềm, bán hàng, dịch vụ - đều có chuyên biệt và gắn chặt với System/360. Mặc dù thực tế IBM được đánh giá là một công ty phức tạp với hàng nghìn sản phẩm, nhưng tôi cho rằng, cho đến giữa những năm 1980, IBM đã trở thành một công ty chỉ cung cấp một sản phẩm - một công ty máy chủ - với nhiều hoạt động kinh doanh trị giá nhiều tỷ đô-la gắn liền với đặc quyền kinh doanh duy nhất đó.

Và đặc quyền này đã trở thành một mỏ vàng. Cổ phiếu của IBM trong thị trường máy tính tăng vọt. Các đối thủ cạnh tranh quay như chong chóng; nhiều hãng đã không thể tiếp tục duy trì hoạt động và phá sản. Doanh thu của công ty tăng ở mức tăng trưởng kép 14% từ năm 1965 đến 1985. Hệ số biên lợi nhuận gộp thật đáng kinh ngạc - khoảng 60%. Thị phần của công ty vượt lên mức gây sửng sốt 30%, mà cuối cùng đã tạo nền tảng cho các bộ luật chống độc quyền.

Văn hóa phát triển như thế nào?

Những thành công liên tiếp kéo dài hàng thập kỷ này gắn bó chặt chẽ với nhau, và đặc biệt là với những diễn biến mang tính lịch sử gần đây của IBM. Đó là văn hóa doanh nghiệp - cụ thể là, một loại hình văn hóa sinh ra trong một môi trường không có áp lực cạnh tranh gay gắt hay các mối đe dọa. Trong trường hợp của IBM, tôi không bao giờ tin rằng vấn đề này chỉ đơn giản như sự tự hài lòng hay các đặc quyền cá nhân, mặc dù cả hai yếu tố này đều xuất hiện khi tôi làm việc tại đây. Đó cũng không phải là vấn đề hàng chục nghìn nhân viên đều trở nên ôn hòa, sợ rủi ro và chậm chạp, mặc dù điều đó phù hợp với đặc tính truyền thống của IBM trong thời kỳ đầu những năm 1990.

Văn hóa IBM là sản phẩm của hai nhân tố nổi bật. Một là điều chúng ta vừa thảo luận chi tiết - thành công dễ dàng của sản phẩm System/360. Khi ít phải chịu áp lực cạnh tranh, biên lợi nhuận gộp cao và nắm giữ vị thế điều khiển thị trường, thì các nhân tố thị trường và kinh tế là điều thúc đẩy công ty đang phải đối mặt với ranh giới giữa sự sống và cái chết không tham gia vào thị trường đó. Trong môi trường đó, bạn chờ đợi điều gì sẽ xảy ra? Công ty và nhân viên của nó sẽ mất liên lạc với thực tế bên ngoài, bởi vì những diễn biến trên thị trường về cơ bản là không liên quan đến thành công của công ty.

Điều IBM quên đó là tất cả các biểu hiện bên ngoài của nền văn hóa của mình - từ những hành vi được công ty đánh giá cao và trao thưởng, đến tốc độ diễn biến của các hoạt động, đến sự xa xỉ của việc xây dựng tất cả các chính sách đãi ngộ và chương trình dành cho nhân viên đầy kiêu hãnh - là một chức năng của đặc quyền được tạo ra từ sản phẩm System/360. Đó không thật sự là một sản phẩm được tạo ra từ một phương thức quản lý xuất sắc hay những quy trình tuyệt vời. Vị thế dẫn đầu của IBM đã xây dựng lên một thế giới tự lập, bền vững cho công ty. IBM đã cưỡi trên lưng ngựa, và đã rất thành công. Nhưng con ngựa đó chỉ có thể đưa IBM đi xa trước khi nó gục ngã.

Một yếu tố quan trọng khác - điều mà đôi lúc mọi người không nhận thấy - là tác động của những hồ sơ vụ kiện chống độc quyền đối với IBM của Bộ Tư pháp Mỹ vào ngày 31 tháng 1 năm 1969, ngày cuối cùng trong thời kỳ đương nhiệm của Tổng thống Lyndon B. Johnson. Lời đề nghị đó cuối cùng đã được chấp thuận và IBM được xếp vào nhóm “không xứng đáng được khen thưởng” trong nhiệm kỳ của tổng thống Ronald Reagan, trừ 13 năm IBM sống trong ám ảnh phải phá bỏ do áp lực cưỡng chế của chính quyền liên bang. Chúng ta phải hình dung ra rằng thời kỳ kiểm soát chặt chẽ đó đã thay đổi rất nhiều các hành vi kinh doanh trên thực tế của IBM.

Hãy xem xét ảnh hưởng của thời kỳ đó lên vấn đề từ vựng - một nhân tố quan trọng trong bất kỳ một nền văn hóa nào, bao gồm văn hóa doanh nghiệp. Trong khi IBM là đối tượng chính của vụ kiện chống độc quyền, những thuật ngữ như “thị trường”, “thương trường”, “thị phần”, “đối thủ cạnh tranh”, “cạnh tranh”, “thống trị”, “dẫn đầu”, “đánh bại” được cắt bỏ một cách có hệ thống trong mọi văn bản chính thức và bị cấm trong các cuộc họp nội bộ. Hãy hình dung đến tác động đối với một nhân viên khi họ thậm chí không thể nói về việc lựa chọn thị phần hay giành lại thị phần từ đối thủ cạnh tranh. Sau một thời gian, những thuật ngữ đó không còn là điều mà được mọi người nói đến mà chuyển thành những điều được mọi người nghĩ tới.

Vụ kiện chống độc quyền liệu có phải là một sự kiện then chốt gây ra sự sụp đổ văn hóa của IBM? Không. Nhưng điều này có góp phần gây ra sự sụp đổ này không? Một vài đồng nghiệp có thâm niên tại IBM của tôi tin rằng điều này có góp phần không nhỏ vào sự sụp đổ đó. Và nếu thời gian là tất cả, giống như ngạn ngữ nói, thì IBM đã rơi vào tình trạng thật sự tồi tệ. Vào thời điểm đó, vụ kiện cuối cùng cũng được chấm dứt vào đầu những năm 1980, và sau nhiều năm chiến đấu nhằm thoát ra khỏi vũng lầy truyền thống của công ty, “quả bom lớn tiếp theo” trong ngành cũng đã tới. Cho dù công ty có hiểu đầy đủ thực tế đó hay không, thì vòng xoáy tròn ốc đi xuống cũng đang bắt đầu.

Quả bom lớn tiếp theo

Quả bom lớn tiếp theo không phải là sự xuất hiện của máy tính cá nhân, vốn được nhiều người biết đến. Mỗi đe dọa sắp đến gần với hệ thống máy chủ bắt đầu trước sự ra đời của UNIX, một môi trường điều hành “mở” trong đó vị trí quán quân thuộc về các công ty như Sun và HP. UNIX mang đến cho khách hàng giải pháp thay thế có thể thực hiện được và hấp dẫn về mặt kinh tế đối với các sản phẩm máy chủ của IBM.

Trong một thế giới “cắm là chạy” , mở cửa UNIX, nhiều, nhiều công ty có thể sản xuất một số bộ phận trong giải pháp tổng thể - làm tiêu tan sự kiểm soát của IBM về kiến trúc. Hầu như sau mỗi đêm, IBM lại bị tấn công bởi các công ty được gọi là “pure play” như Sun, HP, SGI, Digital, và tất cả những nhà sản xuất ra các phần mềm hỗ trợ và các sản phẩm ngoại vi.

Khi hiểu được điều này, điều đó có nghĩa là bạn bắt đầu nhận thức thấu đáo được sự đặt cược lớn của John Akers vào một liên minh được gắn kết lỏng lẻo “Baby Blues” Ông đã nhận ra rằng ngành công nghiệp hội nhập theo chiều dọc đã kết thúc, và ông tin rằng sự chuyển dịch này cuối cùng sẽ kết thúc quá trình tích hợp theo chiều dọc của ông. Ông đã phân chia IBM để đi hướng tới mô hình ngành mới mà ông muốn. Như đã nói, tôi không đồng ý với quan điểm đó cũng như hướng đi đó. Nhưng tôi có thể hiểu suy nghĩ ẩn sau đó.

Sau khi UNIX có những vết nứt rạn đầu tiên, các nhà sản xuất PC cũng rơi vào trạng thái chao đảo với những quả bóng vỡ. Mặc dù người ta có thể dễ dàng nói rằng những vấn đề lớn nhất của IBM bắt nguồn từ thất bại trong lĩnh vực PC, rõ ràng là công ty này không hiểu đầy đủ hai vấn đề liên quan đến máy tính cá nhân sau:

- PC cuối cùng sẽ được sử dụng bởi các doanh nghiệp và tổ chức, chứ không chỉ bởi những người có sở thích riêng và sinh viên. Vì điều này mà chúng tôi đã thất bại trong việc tính toán quy mô thị trường và không coi đây là ưu tiên hàng đầu.

- Bởi vì chúng tôi không nghĩ PC sẽ thách thức dòng sản phẩm máy tính độc quyền dành cho doanh nghiệp của IBM, nên chúng tôi đã từ bỏ quyền kiểm soát những bộ phận có giá trị cao nhất của PC: hệ thống kiểm soát cho Microsoft và bộ vi xử lý cho Intel. Vào thời điểm tôi tới IBM, hai công

ty này đã nhận được món quà này từ IBM và ngay lập tức giành vị trí dẫn đầu trong ngành.

[13] Những quyết định mạo hiểm

Nếu phải giảm bớt các tình tiết trong câu chuyện về quá trình chuyển đổi của IBM trong thập niên qua để chỉ tập trung vào những yếu tố chủ đạo, thì cuốn tiểu thuyết này sẽ xoay quanh hai quyết định quan trọng và liều lĩnh: một là định hướng phát triển của ngành, và hai là chiến lược của IBM. Để hiểu điều chúng tôi đã nói và lý do tại sao chúng tôi làm vậy, tốt hơn là chúng ta nên quay trở lại với những tranh luận về lịch sử của IBM đã bị gián đoạn trong chương trước đó.

Hãy nhớ rằng khoảng thời gian năm 1994 chính là thời điểm trước cuộc cách mạng Internet. Có một niềm tin đang lớn dần trong IBM rằng ngành này đang trên đỉnh của quá trình dịch chuyển cơ bản - những thay đổi trong mô hình máy tính cơ bản diễn ra cứ khoảng mười hay 15 năm một lần. Khi mô hình thay đổi đó diễn ra, các công ty chụp được khoảnh khắc đó và dẫn dắt các hoạt động sẽ có những sự chuyển biến lớn - và những người khác sẽ chỉ đơn giản nhảy múa theo đúng giai điệu đó.

Trong thời kỳ đầu những năm 1990, cơ đồ của những kẻ dẫn đầu, theo cách này hay một cách khác, tất cả đều liên quan đến PC. Tất nhiên, những kẻ dẫn đầu đó bao gồm cả những nhà sản xuất ra PC như Dell và Compaq. Nhưng những kẻ thống trị ngành này là Microsoft, kiểm soát hệ điều hành Windows cho máy tính để bàn,; và Intel, sản xuất bộ vi xử lý. Để thể hiện rõ hơn tác động của những công ty này, Windows của Microsoft kết hợp với bộ Chip của Intel và được mọi người biết đến như là “sự lũng đoạn độc quyền của Wintel”.

Do vậy, IBM - công ty dẫn đầu trong giai đoạn trước của ngành công nghiệp máy tính và đã phát minh ra nhiều công nghệ có ý nghĩa lớn nhất

trong ngành, đã phải nỗ lực tìm ra những mối liên kết của nó với ngành vốn bị tách ra bởi những người yêu thích máy tính để bàn. Những người đã xây dựng các hệ thống máy tính cho các công ty đa quốc gia, các trường đại học và chính phủ trên toàn thế giới giờ đây phải theo sau các công ty cung cấp các bộ xử lý văn bản và trò chơi trên máy tính. Điều này khiến IBM hoang mang và nản lòng. Tuy nhiên, dù thực tế hiện tại có tồi tệ đến đâu, thì cũng phải chuẩn bị sẵn sàng tâm lý rằng tương lai thậm chí còn thê thảm hơn.

Động lực thực tế

Không ai tin rằng các công ty PC sẽ trở thành nhân vật chính khi nhắc tới máy tính để bàn. Khát vọng của họ ngay lập tức đến với trái tim của IBM - những loại máy lớn, phần mềm doanh nghiệp và các hệ thống dự trữ đã thả neo cho cơ sở hạ tầng máy tính tại các doanh nghiệp. Một cái tên rất mới về một mô hình máy tính mới mà họ hình dung ra - hệ thống máy “khách/chủ” (Client/ server) - đã hé lộ quan điểm và thế giới quan của họ. “Máy khách” (Client) ở đây không chỉ một cá nhân hay một con người mà là một PC. “Máy chủ” có nghĩa là máy chủ và các hệ thống hoạt động khác ra đời nhằm phục vụ máy khách - cung cấp các ứng dụng, xử lý và hỗ trợ lưu giữ dữ liệu cho hàng trăm triệu PC mỗi ngày.

Cường độ sử dụng của khách hàng đối với những người đứng đầu trong sản phẩm PC rất đơn giản và hấp dẫn: “Bạn muốn nhân viên của mình sử dụng hiệu quả các số liệu, ứng dụng, và kiến thức trong doanh nghiệp của bạn, những thứ vốn phụ thuộc vào phòng hành chính nhân sự cũ. Ngay bây giờ những hệ thống này và PC của bạn không tích hợp với nhau. Bởi vì tất cả các máy PC của bạn đều là của Microsoft và Intel, bạn nên lắp đặt thêm vào phòng hành chính những hệ thống sử dụng cùng một loại công nghệ “

Thực hiện viễn cảnh mà bạn đặt ra không phải là điều khó khăn. Những kẻ đứng đầu về PC sẽ liên tục “hành quân” từ hệ thống PC cho đến trong hệ

thống máy tính doanh nghiệp và thay thế các sản phẩm của IBM, cùng các sản phẩm của Sun, HP, Digital Equipment và Oracle. Nhiều đối thủ cạnh tranh truyền thống của IBM đã đầu hàng và gia nhập nhóm độc quyền lũng đoạn đó. Sẽ dễ dàng khi theo sau HP và UNISYS và tất cả các hãng còn lại trên con đường này. Tất cả các chuyên gia trong ngành này đều nhận ra sự thống trị của mô hình là điều không thể tránh khỏi.

Bạn cũng có thể ngoan cố nói rằng sự thay đổi đó sẽ không xảy ra, sau đó chống lại hành động này dựa trên tầm nhìn trong lịch sử về một mô hình máy tính trung tâm.

Tuy nhiên, điều xảy ra lại là điều mà chúng tôi không muốn. Chúng tôi nhận thấy hai lực lượng nổi lên trong ngành công nghiệp cho phép chúng tôi tạo ra một chiều hướng hoàn toàn khác biệt. Vào thời điểm đó, việc đó rất nguy hiểm. Nhưng có thể bởi vì những lựa chọn thay thế khác quá tồi tệ, nên chúng tôi quyết định sẽ đặt cược toàn bộ tương lai của công ty vào một viễn cảnh hoàn toàn mới.

Lực lượng đầu tiên chính là khách hàng. Tôi tin chắc chắn rằng khách hàng sẽ ngày càng trở nên mất kiên nhẫn với một cấu trúc ngành luôn đòi hỏi họ phải tích hợp các bộ phận khác nhau từ những nhà cung cấp khác nhau. Đây là một phần không thể thiếu của mô hình máy khách/ chủ ra đời vào những năm 1980. Do vậy, chúng tôi đã đặt cược - một là, chúng tôi thông báo trước công chúng về mô hình này, đẩy các “đồng nghiệp” trong ngành về hai bên lối đi.

Sự đặt cược của chúng tôi là: Trong thập niên tới, khách hàng sẽ ngày càng đánh giá cao các công ty cung cấp các giải pháp - giải pháp tích hợp công nghệ từ các nhà cung cấp khác nhau và, quan trọng hơn là tích hợp công nghệ vào quá trình xử lý của một doanh nghiệp. Chúng tôi đặt cược rằng mỗi bận tâm trước đây về tốc độ của Chip, các phiên bản phần mềm, hệ thống sở hữu cá nhân, và những thứ tương tự sẽ kết thúc, và rằng trải

qua thời gian, ngành công nghệ thông tin sẽ dẫn đầu về dịch vụ, chứ không phải là công nghệ.

Điều thứ hai mà chúng tôi đã đặt cược ở đây là sự ra đời của mô hình mạng lưới liên kết máy tính sẽ thay thế vị thế thống trị của PC vào năm 1994.

Hãy để tôi miêu tả tóm tắt suy nghĩ của chúng tôi vào thời điểm đó.

Một mô hình dẫn đầu về dịch vụ

Như đã nói, tôi tin rằng sự phân chia trong ngành thành hàng nghìn đối thủ sẽ thúc đẩy dịch vụ IT trở thành một phân đoạn có sức tăng trưởng lớn trong ngành. Tất cả những hình ảnh và phân tích về mức độ tăng trưởng trong ngành, từ chính các nhân viên của chúng tôi đến các tổ chức trung gian, đã củng cố thêm điều này. Đối với IBM, rõ ràng điều này đã gợi ý rằng chúng tôi nên tăng cường các hoạt động dịch vụ, một khía cạnh tiềm năng trong toàn bộ danh mục đầu tư của chúng ta, nhưng vẫn được coi là thứ hai đứng sau ngành kinh doanh phần cứng của IBM. Rõ ràng, dịch vụ có thể là một động cơ mang lại sức tăng trưởng về doanh thu cho IBM.

Tuy nhiên, chúng ta càng suy nghĩ nhiều về những ứng dụng lâu dài của xu hướng này, thì một động lực càng hấp dẫn hơn sẽ hình thành. Nếu khách hàng muốn tìm kiếm một đơn vị hợp nhất nhằm giúp họ hình dung, thiết kế và xây dựng các giải pháp trọn vẹn, thì các công ty giữ vai trò đó sẽ có những tác động lớn đến toàn bộ các quyết định về công nghệ - từ kiến trúc và các ứng dụng đến những lựa chọn phần cứng và phần mềm.

Đây sẽ là một sự chuyển dịch mang tính lịch sử trong thói quen mua hàng của khách hàng. Lần đầu tiên, các công ty dịch vụ, không phải là các công ty công nghệ, sẽ thu được nhiều lợi nhuận. Bỗng nhiên, một quyết định dường như có vẻ hợp lý và thẳng thắn - theo đuổi một cơ hội tăng

trường - trở thành một yêu cầu mang tính chiến lược đối với toàn bộ công ty. Đó là sự đặt cược lớn đầu tiên của chúng tôi - để xây dựng một doanh nghiệp dịch vụ không chỉ lớn nhất mà còn có nhiều ảnh hưởng nhất trong ngành.

Một mô hình mạng lưới liên kết

Sự đặt cược lớn thứ hai của chúng tôi là: một hệ thống độc lập sẽ nhường chỗ cho hệ thống liên kết.

Ngày nay, điều này có lẽ không phải là một sự đặt cược quá lớn hay chứa đựng quá nhiều rủi ro. Tuy nhiên, thời điểm chúng tôi làm vậy lại là tại thời điểm năm 1994, trước khi Internet trở thành trào lưu lớn trong xã hội. Chúng tôi phải đón nhận nhiều sự phản đối. Bạn có thể thấy rằng một số ngành nhất định, đặc biệt là viễn thông, đang tiến sát “xa lộ thông tin,” một tương lai rực rỡ về sự kết nối bằng thông rộng tốc độ cao tới các văn phòng, nhà ở, và trường học. Nếu “thế giới kết nối mạng” xuất hiện, nó sẽ làm thay đổi cách thức vận hành của các doanh nghiệp và xã hội.

Nó sẽ làm thay đổi sâu sắc quá trình diễn biến của hệ thống máy tính. Thứ nhất, chắc chắn rằng thế giới sẽ được xây dựng dựa trên những tiêu chuẩn ngành mở. Không có cách nào khác có thể hoàn thành lời hứa về sự kết nối giữa các doanh nghiệp, người sử dụng, các thiết bị và hệ thống, những điều sẽ tham gia vào một thế giới được liên kết thật sự. Nếu thế giới dựa vào các chuẩn mực xuất hiện, thì điều đó sẽ thể hiện một sự chuyển biến lớn trong môi trường cạnh tranh hiện tại.

Trong bất cứ ngành nào khác, chúng tôi đều khẳng định rằng có sự tồn tại của một tiêu chuẩn chung và phổ biến. Chúng ta giả sử rằng loại nhiên liệu không chì có thể được sử dụng và mang lại hiệu quả trong các xe hơi chạy bằng năng lượng khí đốt. Chúng ta không nghĩ đến việc vận ốc trong các bóng đèn hay việc khóa chặt các vòi nước. Tất cả những thứ này đều

hoạt động hiệu quả bởi vì các nhà máy và các nhà cung cấp dịch vụ trong các ngành công nghiệp này đã đều thống nhất một tiêu chuẩn chung cho các sản phẩm.

Dù bạn có tin hay không, thì tôi cũng chắc chắn rằng đó không phải là cách vận hành hoạt động trong ngành IT. Dựa vào kinh nghiệm bản thân, tôi nhận thấy rằng đó là ngành duy nhất trên trái đất mà trong đó các nhà cung cấp sản xuất ra các sản phẩm chỉ tương thích với chính các thiết bị của họ mà không tương thích với sản phẩm của bất kỳ hãng nào khác. Một khi bạn mua một bộ phận trong dòng sản phẩm của nhà sản xuất này, thì mọi bộ phận khác đều phải phụ thuộc vào nhà sản xuất đó. Hãy tưởng tượng, ví dụ, bạn mua một chiếc ô tô và phát hiện ra rằng bạn chỉ có thể mua những chiếc lốp mới, thiết bị đốt cháy, hệ thống lọc, các phụ tùng, và thậm chí là nhiên liệu từ nhà sản xuất ô tô đó.

Tất nhiên, tôi biết rằng mô hình độc quyền này bắt nguồn từ thành công dễ dàng của IBM trong những năm 1960 và 1970. Những công ty khác - tiêu biểu nhất là Microsoft - sau đó đã làm theo và hoàn chỉnh cách thức tiếp cận này, sau đó kiên trì chống lại việc phá bỏ nó, đó cũng chính là lý do IBM chống lại sự lôi cuốn của thị trường UNIX trong thời kỳ đầu. Hệ thống máy tính mở tạo ra mối đe dọa cạnh tranh khổng lồ đối với bất kỳ một công ty nào có mô hình doanh nghiệp phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng kiểm soát khách hàng dựa trên “những điểm chốt” trong kiến trúc.

Thật may mắn, tại thời điểm những năm 1980, trong nội bộ IBM xuất hiện những quan điểm cấp tiến cho khuyến khích công ty tham gia vào sự chuyển biến mở này. Giữa những năm 1990, chúng tôi thực hiện một công cuộc mang tính kỹ thuật và văn hóa lớn, công cuộc đó đòi hỏi chúng tôi phải từ bỏ hệ thống máy tính độc quyền tại IBM và tạo ra các sản phẩm có thể liên kết với các ngành khác - dẫn đầu sân chơi.

Tiếp theo là đến thế giới liên kết mạng lưới. Nếu thế giới dựa trên các chuẩn mực, kết nối với nhau nắm vai trò chủ đạo, thì Microsoft sẽ bị tổn thương lớn nhất.

Hệ quả của thế giới hậu PC

Có một số hệ quả sâu xa của thế giới liên kết mạng. PC sẽ bị đẩy ra khỏi vị trí trung tâm. Những mạng lưới băng truyền rộng tốc độ cao sẽ cho phép nhiều chức năng của PC được vận hành nhờ có các hệ thống lớn hơn bên trong công ty và bản thân mạng lưới của nó. Hệ thống này cho phép hàng loạt thiết bị mới được gắn kết với các mạng lưới này - tivi, các trò chơi thư giãn, thiết bị cầm tay, điện thoại di động, thậm chí các thiết bị gia dụng và ô tô. PC sẽ trở thành một - nhưng chỉ là một - trong số rất nhiều các thiết bị truy cập mạng lưới. Và nếu chúng ta có hàng tỷ các thiết bị máy tính khác nhau trên toàn thế giới, chúng ta sẽ thấy rằng nhu cầu đối với các chip tùy chỉnh dành cho các thiết bị riêng biệt xuất hiện là rất lớn.

Quan trọng hơn đối với IBM, số lượng ngày càng tăng các cá nhân và doanh nghiệp vận hành hoạt động thông qua mạng lưới sẽ kéo theo nhu cầu làm việc trên máy tính tăng. Nhiệm vụ quản lý tất cả các thông tin công nghệ số lưu thông tự do chắc chắn không thể được giải quyết nếu chỉ nhờ các máy tính để bàn. Khối lượng công việc này sẽ phải được giải quyết thông qua các hệ thống có quy mô lớn - điều đó có nghĩa là nhu cầu đối với các sản phẩm cơ sở hạ tầng máy tính, ngoài các thiết bị mạng lưới, sẽ trở nên rất lớn.

Cuối cùng, môi trường mới này sẽ làm thay đổi quyết định của những người muốn đầu tư vào công nghệ. Trong một thế giới của PC và máy khách/máy chủ, những người sử dụng cuối cùng, và những người lãnh đạo các doanh nghiệp nhỏ sẽ ngồi vào vị trí của người lái xe. Nhưng cùng với hành động quay trở lại với hệ thống doanh nghiệp và các chiến lược kinh doanh chủ đạo, thế giới này lại khiến vị trí những người ra quyết định một

lần nữa rơi vào tay các giám đốc công nghệ và các nhà lãnh đạo cấp cao - những người mà IBM biết và hiểu.

Vào thời điểm đó, tất cả những điều này đều không rõ ràng đối với chúng tôi. Nhưng có những dấu hiệu chỉ ra rằng thế giới máy tính thật sự đang chuyển mình theo cách mà, ít nhất là theo lý thuyết, đã đùa giỡn với sức mạnh truyền thống và tài sản của IBM.

Chúng tôi sẽ thực hiện rất nhiều việc và chấp nhận những rủi ro trực tiếp có thể xảy ra - từ việc tiếp tục tạo ra tất cả các sản phẩm, đến việc xây dựng một doanh nghiệp dịch vụ. Nhưng cũng sẽ có rất nhiều cơ hội mới được mở ra cho hàng loạt các nhà lãnh đạo và điều đó cũng là một động lực thúc đẩy mạnh mẽ đối với IBM. Chính tôi sẽ người quyết định số phận của IBM. Chúng tôi sẽ thực hiện một lối tấn công riêng.

[14] Dịch vụ - Chìa khóa của hội nhập

Một số người có lẽ sẽ ngạc nhiên khi biết rằng IBM đặt cược lớn vào các dịch vụ. Ý của tôi là mọi người sẽ ngạc nhiên rằng chẳng phải IBM được biết đến là một công ty chú trọng vào hỗ trợ khách hàng hay sao? Dịch vụ khách hàng cấp cao chẳng phải là niềm tin cơ sở của IBM sao? Chẳng phải là IBM luôn đề cao việc luôn bên cạnh khách hàng dù trong mọi môi trường, mọi thời điểm ngày hay đêm hay sao?

Là một khách hàng, tôi luôn đánh giá cao dịch vụ chu đáo của IBM. Nó tạo ra một thương hiệu sản phẩm nhất định của IBM vốn không có lợi thế về chi phí như những sản phẩm khác trên thị trường, và chính dịch vụ của IBM đã biện minh cho mức giá rất cao của nó.

Nhưng đó không phải là loại hình dịch vụ mà tôi muốn đề cập ở đây. Chúng tôi đặt cược lớn vào một loại hình dịch vụ khác - những dịch vụ sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, những điều không hề tồn tại trong những năm 1960, 1970 và 1980, trước khi xu

ất hiện Vụ Nổ Lớn tạo ra sự chia cắt khắp ngành. Theo truyền thống, các dịch vụ của IBM hoàn toàn gắn chặt với các sản phẩm - cụ thể hơn là, các sản phẩm mang đặc trưng của IBM. Nếu một hệ thống của IBM sụp đổ, IBM sẽ khắc phục nó. Tuy nhiên, nếu khách hàng gặp phải vấn đề với một sản phẩm của Digital, Compaq, hay Amdahl, hay nếu họ muốn hỗ trợ lắp đặt một vài thiết bị của các công ty khác, họ phải tự lo liệu lấy. Dịch vụ là phụ gia cho các dòng sản phẩm chính.

Hãy bắt đầu với Dennie Welsh. Trong tất cả mọi điều trong cuộc sống, may mắn đóng vai trò là một trong những điều quan trọng nhất. Tôi đã hai

lần gặp may mắn tại IBM. Lần đầu tiên là tại cuộc họp năm 1993 với Dennie, một nhân viên lâu năm của IBM, điều hành bộ phận dịch vụ. Lần thứ hai là sự xuất hiện của Internet và việc chúng tôi đặt cược lớn vào thế giới mạng lưới liên kết. Thật tình cờ, Dennie cũng có thể mạnh về lĩnh vực đó (tôi sẽ nói nhiều hơn về điều này trong phần sau).

Khi tôi tới IBM, Dennie đang điều hành một chi nhánh của IBM có tên Tập đoàn Cung cấp Dịch vụ dành cho Hệ thống (ISSC). ISSC là các đơn vị dịch vụ và điều hành mạng lưới của chúng tôi tại Mỹ - một bộ phận đầy tiềm năng nhưng chỉ chiếm một phần nhỏ trong danh mục đầu tư của IBM. Thực tế, nó không phải là một bộ phận độc lập tại IBM. Nó là một bộ phận phụ của lực lượng bán hàng.

Không ai có thể quên cuộc họp với Dennie. Đó là một người đàn ông to lớn, thân thiện, hài hước nhưng tình cảm. Trước đó anh từng là phi công thuộc bộ phận phòng ngự trên không trong quân đội, từng đảm nhiệm nhiệm vụ xây dựng hệ thống kỹ thuật cấp cao cho các dự án của chính phủ Mỹ, trong đó có chương trình tàu vũ trụ mặt trăng Apollo. Anh làm việc tại phòng kiểm soát tại Cape Kennedy để chuẩn bị cho tàu Apollo XI lịch sử của Neil Armstrong phóng lên mặt trăng.

Đó là cuộc gặp gỡ cá nhân đầu tiên của chúng tôi, nhưng anh ấy không lãng phí thời gian vào những vấn đề nhỏ nhặt. Anh ấy nói với tôi rằng đối với anh, một công ty dịch vụ không phải là giống như việc IBM bảo trì và cung cấp các chuỗi mã số máy tính cho khách hàng. Anh ấy hình dung ra rằng một công ty dịch vụ phải đảm nhiệm và hành động thay mặt khách hàng trong mọi khía cạnh của công nghệ thông tin - từ việc xây dựng hệ thống đến kiến trúc nhằm quản lý các máy tính và giúp vận hành chúng cho khách hàng.

Tôi thật sự cảm thấy háo hức. Anh ấy không chỉ miêu tả điều mà tôi muốn làm khi còn là khách hàng của IBM (ví dụ, tôi đã thất bại khi thuê hệ

thống vận hành trung tâm dữ liệu tại RJR Nabisco), mà còn bởi vì ý tưởng này hoàn toàn trùng khớp với chiến lược hợp nhất của chúng tôi. Đây là người hiểu rõ khách hàng sẵn sàng chi tiền cho điều gì, và anh ấy hiểu ý nghĩa của nó - không chỉ là tiềm năng kinh doanh của IBM, mà còn là việc tìm ra các giải pháp để tái thiết ngành chứ phải tách rời các bộ phận.

Tuy nhiên, Dennie chỉ ra rằng, hệ thống này sẽ không dễ dàng được thực hiện bên trong IBM. Để thành công thật sự, chúng tôi sẽ cần phải thay đổi mọi thứ từ gốc rễ. Ví dụ, các đơn vị dịch vụ sẽ cần giới thiệu các sản phẩm của Microsoft, HP, Sun, và tất cả các đối thủ cạnh tranh chính khác của IBM nếu thực tế các sản phẩm đó là giải pháp tốt nhất cho khách hàng. Tất nhiên, chúng tôi sẽ phải duy trì và cung cấp các sản phẩm khác nữa.

Hơn nữa, Dennie tin rằng các dịch vụ khiến đội ngũ bán hàng của IBM khác biệt hẳn so với các đội ngũ bán hàng thông thường, bởi vì lực lượng bán hàng của chúng tôi sẽ không bao giờ cho phép một nhân viên dịch vụ của IBM thâm nhập vào tài khoản của họ nếu nhân viên dịch vụ đó bán bất kỳ một sản phẩm nào khác ngoài sản phẩm của IBM.

Cuối cùng, anh ấy chỉ ra rằng các yếu tố kinh tế của các công ty dịch vụ rất khác so với các công ty dựa trên sản phẩm. Một hợp đồng dịch vụ lớn có thể kéo dài từ sáu đến 12 năm. Một hợp đồng thuê ngoài trong bảy năm. Tất cả những điều này khác xa với thế giới bán hàng truyền thống và điều này sẽ gây ra nhiều rắc rối cho hệ thống hoa hồng cho nhân viên bán hàng và hệ thống quản lý tài chính.

Sau buổi họp với Dennie, tôi vừa cảm thấy vui sướng lại vừa cảm thấy thất vọng (một tâm trạng rối bời mà tôi thường xuyên phải đối mặt trong những ngày đầu tiên tại IBM). Tôi cảm thấy vui mừng bởi mình đã phát hiện ra cơ sở giúp IBM có thể xây dựng khả năng hòa hợp các sản phẩm mà khách hàng mong đợi - và, điều đó mang đến cho IBM lý do để không chia tách toàn bộ công ty thành nhiều đơn vị nhỏ. Tôi đã tuyệt vọng khi

nhận ra rằng mặc dù điều đó logic đến vậy - rằng mô hình coi dịch vụ là yếu tố hàng đầu là lợi thế cạnh tranh duy nhất của IBM - nhưng văn hóa truyền thống của IBM sẽ phản đối lại điều đó.

Do vậy chúng tôi sẽ bắt đầu với một thách thức lớn khác: xây dựng một đơn vị kinh doanh mới có sức mạnh, và đồng thời hợp nhất bộ phận này vào IBM để mọi người không đánh giá nó là một mối đe dọa, mà là một liên minh mới vĩ đại cho các đơn vị sản phẩm truyền thống.

Tôi biết rằng để vượt qua thách thức này, IBM cần phải có được một nỗ lực phi thường. Kinh nghiệm trong các công việc trước đây mách bảo tôi rằng sự cạnh tranh giữa các đơn vị trong một công ty lớn chính là một kiểu hành vi phổ biến. Các đơn vị này từng là nền tảng truyền thống của một công ty luôn phản đối (công khai hay im lặng) sự xuất hiện của một người anh em mới - sinh ra từ chính công ty đó hay hình thành thông qua các vụ thu tóm.

Xây dựng tổ chức

Mặc dù Dennie cho rằng bộ phận của mình nên có vai trò của một bộ phận độc lập, chứ không phải là thành phần phụ của nhóm bán hàng, nhưng ban đầu tôi đã không chia tách bộ phận của anh ta thành một bộ phận riêng biệt. Đúng hơn là, tôi đã dành nhiều thì giờ trao đổi với các nhóm của mình nhằm xây dựng một sự tin cậy lẫn nhau giữa các nhân viên thuộc bộ phận bán hàng và dịch vụ. Các nhân viên thuộc bộ phận dịch vụ phải biết rằng nhóm bán hàng có thể giúp họ xác định được những khách hàng nào cần được giúp đỡ. Nhân viên bán hàng phải nhận ra rằng các chuyên gia về dịch vụ có thể tạo thêm doanh thu cho các tài khoản của họ.

Tuy nhiên, quá trình xây dựng sự tin cậy này không hề đơn giản. Trong suốt những ngày đầu nhiều sóng gió và phản đối đó, dường như có một cuộc khủng hoảng giữa bộ phận dịch vụ và một vài bộ phận khác trong

IBM. Nhiều nhà quản lý thương hiệu hay trưởng nhóm bán hàng nổi xung lên mỗi khi bộ phận dịch vụ đề xuất giải pháp kết hợp với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Những người này thường đến văn phòng của tôi, thể hiện sự kiên quyết chống lại bộ phận dịch vụ. Câu trả lời của tôi với họ luôn giống nhau: “Các anh đều cần đầu tư thêm những nguồn lực cần thiết để hợp tác với nhóm dịch vụ nhằm giúp họ hiểu rõ hơn những lợi thế cạnh tranh trong sản phẩm của các anh. Hãy coi họ là một kênh phân phối sản phẩm của các anh. Các đối thủ cạnh tranh của các anh cũng làm vậy!”

Đồng thời, chúng tôi cũng bắt đầu thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận dịch vụ trên toàn cầu. Như tôi đã nói, Dennie khi đó đang điều hành bộ phận dịch vụ tại nước Mỹ. Có hàng tá các tổ chức dịch vụ khác xuất hiện trên toàn thế giới. Họ có những quy trình, định giá, chào hàng, điều khoản và tên thương hiệu hoàn toàn khác nhau. Tôi yêu cầu Dennie xây dựng một tổ chức hợp nhất - nhưng vẫn trực thuộc lực lượng bán hàng - và giới thiệu các dịch vụ thuê ngoài và mạng lưới trên toàn cầu. Đây là một nhiệm vụ hết sức nặng nề - giải quyết các vấn đề chung, phương pháp, danh mục hàng hóa, xác định các kỹ năng, thu hút và phổ biến kiến thức trên cơ sở toàn cầu, và tuyển dụng và đào tạo hàng nghìn nhân viên mới mỗi năm.

Năm 1996, tôi sẵn sàng tách bộ phận dịch vụ thành một bộ phận độc lập. Chúng tôi thành lập bộ phận Dịch vụ Toàn cầu IBM. Sự thay đổi này vẫn là một “chấn thương” tâm lý đối với một số nhà quản lý, nhưng cuối cùng vẫn được hầu hết đồng nghiệp của chúng tôi chấp nhận.

Nếu nỗ lực xây dựng bộ phận Dịch vụ Toàn cầu IBM thất bại thì IBM - hay ít nhất là tầm nhìn của IBM - sẽ cũng bị kéo theo. Năm 1992, bộ phận dịch vụ chiếm 7,4 tỷ đô-la vốn đầu tư của IBM (chưa kể hoạt động bảo trì). Năm 2001, con số đó đã tăng lên 30 tỷ và chiếm gần một nửa lực lượng của chúng tôi. Tôi đoán rằng không có nhiều công ty dám đầu tư phát triển một bộ phận kinh doanh trị giá nhiều tỷ đô-la với tốc độ này.

Có một số lý do khiến khách hàng đầu tư quá nhiều tiền vào các dịch vụ. Trước hết, các chuyên gia IT giỏi thường rất hiếm vì thế, có rất nhiều vị trí trong lĩnh vực này tại IBM còn bỏ trống. Khách hàng lại không có được các nhân viên làm những điều cần phải làm. Nhưng lý do chính lại chính là điều mà Dennie và tôi đã thảo luận trong cuộc họp đầu tiên: sự khao khát của khách hàng trong việc tìm kiếm một nhà cung cấp cho họ hệ thống tích hợp. Ban đầu, mong muốn của họ chỉ đơn thuần là về sự tích hợp công nghệ. Nhưng khi mô hình máy tính liên kết chiếm thế thượng phong, nó tạo ra những khía cạnh hoàn toàn mới xung quanh vấn đề hợp nhất giữa các bộ phận, buộc khách hàng phải hợp nhất công nghệ với các quy trình kinh doanh chủ đạo, và sau đó hợp nhất các quy trình - như định giá, thực hiện, hay hoạt động hậu cần.

Bản chất của sự đặt cược lớn

Khi tôi nói rằng chúng tôi đã đặt cược lớn đối với vấn đề dịch vụ, thì hãy để tôi tóm tắt lại canh bạc này để các bạn có thể hiểu rõ hơn.

Tôi đã làm việc trong các công ty dịch vụ (McKinsey và American Express) và các công ty cung cấp sản phẩm (RJR Nabisco và IBM). Tôi có thể khẳng định chắc chắn rằng việc quản lý các công ty dịch vụ khó khăn hơn nhiều so với việc quản lý các công ty cung cấp sản phẩm.

Những kỹ năng cần thiết trong việc quản lý các quy trình dịch vụ hoàn toàn khác biệt so với những kỹ năng cần thiết để điều hành thành công các công ty cung cấp sản phẩm. Chúng tôi không có kinh nghiệm xây dựng một đơn vị kinh doanh dựa trên nguồn nhân lực tại một công ty đòi hỏi lượng tài sản lớn. Chúng tôi là các chuyên gia trong việc quản lý các nhà máy và phát triển công nghệ. Chúng tôi hiểu rõ chi phí hàng hóa và sự quay vòng hàng tồn kho cũng như sản xuất. Nhưng các công ty đòi hỏi nguồn nhân lực lớn thì hoàn toàn khác biệt. Trong ngành dịch vụ, bạn không sản xuất ra các sản phẩm và sau đó bán các sản phẩm đó. Điều bạn bán trong các công ty

này là năng lực, kiến thức. Bạn có thể tạo ra nó cùng thời điểm bạn bán nó. Đây là mô hình kinh doanh hoàn toàn khác so với các mô hình kinh doanh từng tồn tại trước đó. Các yếu tố kinh tế cũng hoàn toàn khác biệt.

Hãy suy nghĩ thêm một chút về dịch vụ thuê ngoài. Điều bạn đang nói với khách hàng là: “Hãy chuyển các tài sản liên quan đến IT - các sản phẩm, thiết bị, cùng với nhân viên - vào sổ sách của chúng tôi. Tôi sẽ hợp nhất tất cả, quản lý, đảm bảo về kết quả hoạt động và hứa hẹn rằng bạn sẽ luôn được tiếp cận với những công nghệ tiên tiến nhất. Và hơn tất cả, tôi sẽ tính phí thấp hơn so với chi phí bạn phải trả bây giờ để tự thực hiện tất cả những việc đó.”

Đồng thời, các bạn đang tự nhủ rằng: “Tôi có thể làm được tất cả điều đó mà vẫn có lãi.”

Đó là một sự đặt cược vào một vài thứ, bắt đầu với sự sẵn sàng sử dụng bảng cân đối kế toán của bạn. Bạn không thể thâm nhập vào loại hình kinh doanh đó nếu không tận tâm xây dựng cơ sở hạ tầng và chấp nhận tổn thất cho đến khi hợp đồng có thể kéo dài năm hay 10 năm mang lại lợi nhuận. Không có điều gì là dễ dàng cả. Khi bạn quyết tâm hành động, bạn phải dồn cả tâm lực lẫn trí lực vào đó.

Đó là một sự đặt cược vào khả năng của bạn trong việc thúc đẩy các yếu tố kinh tế - để tích hợp nhiều trung tâm dữ liệu của khách hàng thành một trung tâm dữ liệu lớn.

Chúng tôi đã đặt cược rằng mình có thể xây dựng các quy trình tuyển dụng, đào tạo, chế độ đãi ngộ và nhân sự cho 1.000 người hoặc có thể nhiều hơn nữa trong vòng một tháng - mặc dù chúng tôi chưa bao giờ làm việc trong lĩnh vực đó. Thực tế, vào giữa và cuối những năm 1990, khi dịch vụ tăng ổn định hơn 20% một quý, chúng tôi biết rằng mình thậm chí có thể làm tốt hơn nếu có thêm nhân lực. Nhưng chúng tôi chỉ dừng việc tuyển

dụng ở mức đơn giản như vậy bởi vì chúng tôi nghĩ rằng mình đã mở rộng quá khả năng tuyển dụng và đào tạo.

Cuối cùng, chúng tôi phải học cách đưa mọi thứ hoạt động theo những nguyên tắc nhất định - cách đàm phán các hợp đồng giá trị cao, định giá các kỹ năng, đánh giá rủi ro, và tránh các hợp đồng kém chất lượng.

Vì tất cả những lý do này, tôi muốn nhắc lại rằng đây là một khả năng mà bạn hoàn toàn không thể giành được (mặc dù các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi vẫn cố gắng làm). Sự đặt cược ở đây chính là sự cam kết đầu tư thời gian, tiền bạc của bạn, sau đó tích lũy kinh nghiệm và xây dựng kỷ cương để đạt được thành công.

Tương lai

Khi tôi viết chương này vào mùa xuân năm 2002, các bộ phận dịch vụ của IBM đang phải chịu đựng sự xuống dốc vốn ảnh hưởng đến toàn bộ khu vực công nghệ. Tôi tin rằng sự đình trệ này chỉ mang tính tạm thời bởi vì tôi chưa bao giờ thấy một doanh nghiệp với một năng lực tự phục hồi kinh ngạc như IBM. Mỗi khi ngành này di chuyển theo một hướng mới, cơ hội cho các dịch vụ IT lại được tái tạo. Ngay cả trong bối cảnh suy sụp của nền kinh tế, nhiều dịch vụ - dịch vụ thuê ngoài là một ví dụ điển hình - vẫn có sức hấp dẫn lớn bởi khách hàng đang tìm mọi biện pháp để giảm chi phí.

Khi IBM cam kết với khách hàng về vấn đề dịch vụ của mình, điều đó đồng nghĩa với việc chúng tôi đang chơi một trò chơi may rủi. Ngày nay, khi tôi tuyên bố rằng ngành này, và công ty của chúng tôi, sẽ dẫn đầu về dịch vụ trong một tương lai gần, thì đó không phải là một sự may rủi. Bởi vì quá trình tái cơ cấu hệ thống tài chính của IBM bắt đầu vào năm 1993, bộ phận dịch vụ tạo ra gần 80% tổng tăng trưởng doanh thu của công ty - hơn 20 tỷ đô-la trong số tổng 25 tỷ đô-la trong năm 2001.

Tôi không thể kết thúc vấn đề các dịch vụ tại IBM trong chương này nếu không có thêm một nhận xét nữa. Ngay từ đầu, khi Dennie Welsh là người đầu tiên xây dựng bộ phận dịch vụ, anh ấy đến gặp người tiền nhiệm của tôi và nói rằng anh ấy cần có một người lãnh đạo hàng đầu bộ phận bán hàng tại IBM, một người có tầm cỡ và uy tín, một con người phi thường. Sam Palmisano cuối cùng đã nối tiếp vị trí CEO của tôi, đang điều hành một số các chi nhánh của IBM tại khu vực châu Á vào thời điểm đó. Anh ấy đã nhận lời mời và trở thành chủ tịch của ISSC. Sam không chỉ đưa công ty đến một mức độ khác, mà ông ấy còn là một tấm gương sáng cho nhiều nhà quản lý, những người cần phải hiểu rằng một phần quan trọng đối với tương lai của chúng tôi nằm trong các dịch vụ.

[15] Xây dựng bộ phận phần mềm lớn nhất thế giới

Nếu chúng tôi đúng về sự kết thúc một kỷ nguyên máy tính và sự ra đời của thế hệ máy tính tiếp theo, chúng tôi cần câu trả lời cho những câu hỏi quan trọng: Giá trị sẽ di chuyển đến vị trí nào trong môi trường mới đó? Nền tảng cho các chiến lược sẽ nằm ở đâu? Điều gì chi phối sự chú ý (và chi tiêu) của khách hàng đối với PC trong thời kỳ trước đó?

Chắc chắn là sự vận hành hệ thống mạng lưới, với mục tiêu giúp vô vàn nội dung số vận hành với tốc độ cao và băng thông rộng, sẽ có mức cầu cao. Để giải quyết sự quá tải các giao dịch, khách hàng cần tăng công suất lưu trữ và máy chủ. Để thiết kế và thực hiện các giải pháp mạng lưới, họ sẽ cần hàng loạt các dịch vụ.

Nhưng vấn đề cốt lõi dường như vẫn là phần mềm. Tôi không đề cập đến phần mềm của thời kỳ trước đó - hệ thống vận hành máy tính để bàn và các ứng dụng tăng năng suất được bán trong những chiếc hộp. Phần mềm trong tương lai sẽ có những đặc tính hoàn toàn khác.

Đối với những người mới bắt đầu, họ sẽ phải dựa trên những chuẩn mực mở mà mọi đối thủ cạnh tranh đều có thể sử dụng và dựng lên. Tại sao? Bởi vì thế giới kết nối mạng sẽ phải kết nối hàng trăm triệu, thậm chí hàng tỷ các thiết bị và hệ thống. Khách hàng sẽ không bao giờ cho phép công nghệ của một công ty kiểm soát tất cả các yếu tố kết nối, ngay cả khi công nghệ cho phép làm được điều đó.

Tôi không phải là chuyên gia công nghệ, do vậy tôi sẽ không cố gắng giải thích những kiến thức cơ bản của Internet. Nhưng tôi biết rằng Internet được xây dựng trên hàng loạt các chi tiết kỹ thuật mở được gọi là giao thức.

Khi hệ thống máy tính gắn chặt với những chi tiết đó, chúng có thể kết nối và trở thành một bộ phận của Net.

Về cơ bản, đây là một sự hứa hẹn không tưởng của máy tính khách/máy chủ - kết nối không dây. Tất nhiên, khi đó điều đó không trở thành hiện thực và bây giờ, Internet đã thực hiện được lời hứa đó, và với quy mô toàn cầu.

Kim cương trong mỏ thô

Năm 1993, chỉ có một vài người - ngay cả các nhà lãnh đạo uyên thâm - có thể đưa ra những câu trả lời chính xác cho câu hỏi dưới đây: “Công ty phần mềm lớn nhất thế giới là công ty nào?” Tôi nghi ngờ rằng hầu hết tất cả các câu trả lời đều là “Microsoft”. Thực tế, tại thời điểm năm 1993, IBM là công ty bán nhiều phần mềm hơn bất kỳ một hãng nào khác.

Tại sao lại có nhận thức sai lầm đó? Bởi vì thực tế, IBM không bao giờ tự coi mình là một công ty phần mềm, không nói nhiều về bản thân với tư cách là một công ty phần mềm, không có chiến lược về phần mềm, và thậm chí không có một tổ chức phần mềm hợp nhất.

Phần mềm, với IBM, đơn giản chỉ là một phần dịch vụ đi kèm phần cứng. Bởi vì mọi máy tính đều cần một hệ điều hành, và hầu hết đều cần các cơ sở dữ liệu và khả năng xử lý các giao dịch, IBM xây dựng nhiều phần mềm này nhưng chưa bao giờ nhìn nhận chúng là bộ phận hoạt động độc lập. Đúng hơn là, chúng đang bị gắn vào phần cứng của IBM hay được bán như là một bộ phận hỗ trợ. Và quan trọng là, phần mềm này không thể tương thích với máy tính của bất kỳ nhà sản xuất nào ngoài IBM.

Do vậy, vấn đề hàng đầu là: Chúng tôi không có chủ đích chú trọng vào phần mềm, ít hơn nhiều so với một công ty cung cấp phần mềm thật sự.

Vấn đề thứ hai: Hầu hết những phần mềm chúng tôi tạo ra đều được xây dựng cho thế giới máy chủ. Vấn đề thứ ba: OS/2.

Nền tảng hàng tiêu dùng được đóng gói đã giúp tôi hiểu được những gắn kết cảm xúc đi kèm trong những sản phẩm mà họ sản xuất. Nhưng đối với ngành IT, điều này hoàn toàn khác và còn dữ dội hơn. Tôi không hiểu hết được điều này khi tôi tới IBM, nhưng tôi cũng nhanh chóng hiểu được điều này khi tôi bị đẩy tới “cuộc chiến tôn giáo” của chính mình - cuộc chiến vì tính ưu việt của máy tính để bàn, đưa hệ điều hành OS/2 của IBM chống lại hệ điều hành Windows của Microsoft. Điều này đã làm hao tổn của chúng tôi hàng chục triệu đô-la, rất nhiều thời gian của nhóm lãnh đạo cấp cao, và chế nhạo hình ảnh của chúng tôi.

IBM vẫn luôn tự thiết kế các phần mềm điều hành để chạy trên các phần cứng của chính mình. Tuy nhiên, khi PC xuất hiện, IBM thiếu sự tận tâm với thị trường và dẫn đến kết quả là đã phải đề nghị Microsoft cung cấp hệ thống điều hành cho Chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của IBM. Microsoft đã chộp lấy nước đi sai lầm này của IBM và khéo léo tạo dựng lên một sản phẩm có sức mạnh nhất trong lĩnh vực máy tính.

Các nhà quản trị cấp cao nhất của IBM hầu như đều bị ám ảnh bởi nỗ lực cởi bỏ quyết định của những năm 1980 và quay trở lại kiểm soát hệ thống điều hành từ Microsoft (và, đến một mức độ nhỏ hơn, kiểm soát bộ vi xử lý từ Intel). Theo quan điểm của tôi, đó là nước đi kỳ lạ nhất của công ty trong thời điểm tình hình tài chính yếu kém.

Những ý kiến ủng hộ OS/2 là đều dựa trên tính ưu việt về kỹ thuật. Tôi có thể nói một cách công bằng rằng nhiều người bên ngoài IBM tin rằng OS/2 là sản phẩm tốt hơn. Những người phản đối ý kiến cho rằng Windows là chiếc máy huyền thoại của Microsoft đang sử dụng những kỹ thuật marketing khôn khéo và PR mưu mẹo để gian lận lòng sản phẩm kém chất

lượng vào để bán cho người tiêu dùng, nhằm nắm quyền kiểm soát cao hơn trong ngành, và trong quy trình, để phá hủy IBM.

Điều các đồng nghiệp của tôi dường như không hài lòng và không thể chấp nhận thực tế là cuộc chiến tranh đã kết thúc và kéo theo một thất bại lớn đối với IBM - 90% thị phần thuộc về Windows và 5% hay 6% thuộc về OS/2.

Chúng tôi đang không chỉ phải nỗ lực sửa sai, mà tôi còn phải tìm hiểu xem liệu có ai quan tâm đến định hướng chiến lược mà chúng tôi đang hướng tới hay không. Nếu chúng tôi thật sự tin rằng thời đại của PC đã chấm dứt, tại sao chúng tôi lại đổ quá nhiều năng lượng, nguồn lực và hình ảnh của mình vào đó? Dẫn đầu trong dòng sản phẩm máy tính để bàn có lẽ thật tuyệt vời, nhưng nó không còn là một chiến lược có thể duy trì được nữa. Tiếp tục theo đuổi điều đó thật sự là một sự hoang phí, đó là chưa kể đến tình trạng căng thẳng với khách hàng. Điều đó trái ngược với quan điểm của chúng tôi về điều sẽ dẫn đầu thế giới.

Sự khát khao cuối cùng là giới thiệu sản phẩm mang tên OS/2 Warp vào năm 1994, nhưng trong tâm trí tôi, chiến lược rút lui là một kết quả có thể dự đoán trước được. Tất cả vấn đề còn lại là chỉ ra cách rút lui như thế nào. Tôi đã yêu cầu nhân viên đưa những đề xuất thay thế và nhận được ba đề xuất. Hai ý kiến ban đầu là bất ngờ chấm dứt dòng sản phẩm này. Ý kiến thứ ba là quá trình làm chậm lại sự rút lui đó khoảng năm đến sáu năm sẽ khiến chúng ta tổn thất hàng trăm triệu đô-la nhưng sẽ mang đến cho chúng ta những sự hỗ trợ cho phép khách hàng sử dụng OS/2 chuyển sang hệ thống dựa trên Windows hay UNIX trong một mô hình dễ quản lý hơn. Tôi nghĩ bạn biết rõ quyết định của người tiền nhiệm tôi, và IBM ngày nay đang hỗ trợ khách hàng - những người vẫn còn phụ thuộc vào OS/2.

Quyết định liên quan đến OS/2 đã tạo ra sự căng thẳng lớn về cảm xúc trong công ty. Hàng nghìn nhân viên IBM thuộc mọi bộ phận - kỹ thuật,

marketing và chiến lược - đã tham gia cuộc chiến đấu này. Họ tin tưởng vào sản phẩm của mình và đó là nguyên nhân khiến họ chiến đấu. Viễn cảnh khủng khiếp khi IBM mất đi vai trò của mình trong ngành vì không tạo dựng được hệ thống điều hành PC có tác động lớn đến cảm xúc của nhân viên IBM, nhưng tôi vẫn nhận được những lá thư từ một số ít những kẻ ngoan cố với sản phẩm OS/2.

Tương lai sau cuộc chiến tranh

Cuộc chiến ngày hôm qua đã qua đi, việc lập kế hoạch cho tương lai sẽ trở nên dễ dàng hơn. Khi tôi xem xét lại những nhân tố đang tồn đọng trong IBM, đó là một bức tranh pha trộn: bộ phận phần mềm hoạt động mạnh nhưng là những mảng vỡ không thể quản lý được; một danh mục phần mềm bị khép kín trong một thế giới mở; phần mềm được xây dựng phục vụ máy chủ, chứ không phải cho các hệ thống nhỏ hơn và các hệ thống phân tán; và một lĩnh vực, bên cạnh các hệ thống điều hành gắn liền với phần cứng, đang làm tiêu hao của công ty một lượng tiền lớn.

Chúng tôi cần tập trung hơn nữa. Khoảng cuối năm 1994, tôi quyết định tập hợp tất cả các tài sản phần mềm của IBM và đặt nó dưới sự quản lý và điều hành của một vị lãnh đạo duy nhất và đề nghị anh ấy thiết lập một bộ phận cung cấp phần mềm độc lập và riêng biệt. John Thompson đã thu hút sự chú ý của tôi ngay trong những ngày đầu về hình ảnh một trong những nhà quản lý có năng lực nhất tại IBM. Anh ấy hiểu rất rõ về công nghệ, một trí tuệ uyên thâm và, có lẽ là điều quan trọng nhất với tôi, anh ấy có khả năng chuyển tải những thuật ngữ công nghệ khó hiểu thành các thuật ngữ kinh doanh.

Vào thời điểm đó, John đang điều hành Server Group - trái tim của công ty. Chúng tôi đang quản lý một thời kỳ chuyển giao công nghệ quan trọng, và anh ấy đã nắm giữ vị trí này chỉ trong 14 tháng, do vậy anh ấy rất kinh ngạc khi tôi đề nghị anh đảm nhiệm vai trò thiết lập một bộ phận mới trong

mớ hỗn độn đó. Nhưng giống như nhiều lần khác trong thời gian tôi đảm nhiệm vai trò CEO ở đây, anh ấy chấp nhận thách thức và toàn tâm cố gắng để hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả nhiệm vụ được giao.

Thật khó có thể nói hết sự khó khăn của vấn đề mà John phải đối mặt vào thời điểm năm 1995. IBM có 4.000 sản phẩm phần mềm, mỗi sản phẩm có một cái tên khác nhau (đa số các tên này đều rất khó nhớ). Chúng được ra đời tại hơn 30 phòng thí nghiệm khác nhau trên toàn thế giới. Không có hệ thống quản lý, không có mô hình hoạt động dành cho một công ty phần mềm, và không có kỹ năng bán phần mềm với tư cách là một sản phẩm riêng biệt.

Hai năm sau, John và đồng nghiệp của mình đã tuyển dụng và đào tạo 5.000 chuyên gia bán hàng phần mềm; họ trở thành xương sống của một chức năng bán hàng kiểu mới tại IBM mà cuối cùng con số này đã lên tới 10.000 vào năm 2000.

John đã giảm 30 phòng thí nghiệm xuống còn tám và hợp nhất 60 nhân hiệu thành sáu. Anh ấy lập lên một nhóm quản lý, phát triển chiến lược và xây dựng các chương trình marketing. Nhóm của anh đã chuyển hàng trăm triệu đô-la chi phí nghiên cứu thành những khoản tiền lớn dành cho các nhiệm vụ marketing và bán hàng mới. Các nhân viên bán hàng IBM rất thích bán phần cứng, và tại sao lại không? Đó là cách giúp họ hoàn thành chỉ tiêu và thu được tiền. Họ không có hay có rất ít kỹ năng như các nhân viên bán hàng của Oracle hay Hiệp hội Máy tính vốn được đào tạo duy nhất kỹ năng bán phần mềm.

Những điều còn lại là tìm kiếm một hướng đi, một sự tập trung, một vị trí lãnh đạo sẽ gửi đi thông điệp rằng IBM rất chú trọng vào phần mềm. John nghĩ anh ấy đã có câu trả lời.

Để có thể thiết lập được hệ thống phần mềm như kế hoạch, hãy nghĩ về hệ thống điều hành của phần mềm theo ba cấp độ:

- Ở mức cơ bản, hệ điều hành định hướng hoạt động của phần cứng.
- Ở mức cao nhất, là các ứng dụng của phần mềm như bảng tính, chương trình tính toán thuế thu nhập, hay một chương trình thiết kế đồ họa. Đây là điều mà những người sử dụng có thể thấy trên màn hình.
- Ở cấp độ giữa, hệ thống sẽ có một tập hợp các sản phẩm phần mềm kết nối hai cấp độ trên.

Ở cấp độ cơ bản: Microsoft sở hữu hệ điều hành không kể đến số phận của OS/2, chúng tôi tin rằng sẽ ngày càng thống trị trong thế giới các chuẩn mực mới.

Ở mức cao nhất: Các công ty như SAP, PeopleSoft và JD Edwards chi phối các ứng dụng phần mềm trên thị trường, trong khi chúng tôi là một công ty không có tầm ảnh hưởng.

Ở cấp độ giữa: Các sản phẩm như cơ sở dữ liệu, phần mềm quản lý hệ thống, và các chương trình quản lý giao dịch. Đó là tầng không thể nhìn thấy được, rất phức tạp (được khéo léo đặt tên là “middleware^u”) mà chỉ những chuyên gia tâm huyết nhất mới quan tâm.

Nhưng chúng ta càng cân nhắc những vấn đề sẽ xảy ra nếu hệ thống máy khách/chủ nhường đường cho hệ thống mạng lưới, thì middleware sẽ không còn bị coi là một “điểm trung” nữa và sẽ càng được đánh giá là một chiến lược trọng tâm. Chúng tôi không thể nhìn thấy bức tranh toàn cảnh vào thời điểm đó, nhưng vẫn có được những thông tin cơ bản. Lượng người sử dụng tăng lên. Số lượng thiết bị tăng lên. Các giao dịch cũng vậy. Và càng có

nhiều nhu cầu hơn về các phương thức tích hợp ứng dụng, hệ thống xử lý, người sử dụng và các tổ chức. Không có hệ thống điều hành nào có thể liên kết tất cả các bộ phận trên với nhau. Và middleware sẽ tồn tại để thực hiện chức năng đó.

Tuy nhiên, để có thể cung cấp mô hình tích hợp này, middleware sẽ phải hoạt động trên tất cả các hệ thống máy tính của các nhà cung cấp chính và sẽ được liên kết với nhau dựa trên các mạng lưới mới rộng khắp. Trong thuật ngữ riêng của ngành, middleware mới sẽ phải thực hiện được nhiệm vụ “cross-platform^[2]”, và điều này cũng chính là trở ngại mà chúng tôi phải vượt qua. Cho tới thời điểm năm 1995, tất cả các phần mềm của IBM đều độc quyền và chỉ tương thích với phần cứng và phần mềm khác của IBM.

Do vậy, chúng tôi đã nỗ lực rất lớn trong nhiều năm để viết lại các phần mềm quan trọng, không chỉ có khả năng kết nối, mà còn phải chạy được trên Sun, HP, Microsoft, và các hãng khác. Đó là một dự án tốn kém và phức tạp và tạo ra nhiều căng thẳng nội bộ giống như những căng thẳng bắt nguồn từ chiến lược dịch vụ của chúng tôi. Lại một lần nữa chúng tôi phải cộng tác với kẻ thù!

Mua lại tập đoàn Lotus

Đầu năm 1995, John gặp tôi với một ý tưởng rất táo bạo nhằm đạt được hai mục tiêu: lấp khoảng trống trong danh mục middleware của chúng tôi, và giương cao lá cờ hợp tác với thế giới, chứ không phải là hệ thống độc lập. Ý tưởng của anh ấy là mua lại Tập đoàn Phát triển Lotus (LDC). Anh ấy nói rằng anh cũng rất bối rối khi đưa ra ý tưởng đó, bởi vì nó vượt ra ngoài “tích cách” của IBM. Bên cạnh đó, John và tôi thật sự không biết nhiều về nhau, và anh đã yêu cầu tôi ký một tấm séc lớn cho dự án đó.

Lotus nổi tiếng với phần mềm bảng tính 1-2-3. Nhưng điều chúng tôi mong muốn nhất, một món quà đáng quý, là một sản phẩm tao nhã có tên Notes - phần mềm tiên phong, hỗ trợ sự hợp tác trong số lượng lớn những người sử dụng máy tính.

Vào tháng Năm, John đã thuyết phục tôi rằng IBM nên mua Lotus. Do vậy, một cuộc mua bán phần mềm lớn nhất trong lịch sử của ngành bắt đầu. John đã gặp CEO Jim Manzi của Lotus một vài lần bàn về thỏa thuận này, nhưng đều bị từ chối. Chúng tôi quyết định đưa ra một sự trả giá tự nguyện. Tôi gọi Manzi vào ngày 5 tháng 6 thông báo với anh ta rằng chúng tôi đang khởi xướng việc tiếp quản công ty của anh ta. Tôi không chắc chắn, nhưng tôi không tin rằng anh ấy ngạc nhiên. Phản ứng của anh ấy rất lạnh lùng nhưng lịch sự và rất ngắn gọn.

Bất kỳ ai cũng có thể nói với bạn rằng vụ mua bán phần mềm này chứa rủi ro. Tài sản mà các bạn đang mua là con người. Nếu những nhân lực quan trọng quyết định ra đi (và nhiều người trong số họ chắc chắn có đủ tiềm lực tài chính để làm được điều đó một khi vụ mua bán này kết thúc), sau đó bạn sẽ phải chi rất nhiều tiền cho văn phòng, thiết bị văn phòng, và tiếp cận các cơ sở dữ liệu khách hàng.

Những vấn đề đó không làm tôi sợ hãi. Tại American Express, chúng tôi đã mua First Data Resources (FDR), một công ty với một nền văn hóa riêng biệt, được sở hữu bởi một cá nhân, và không muốn bị đồng hóa vào một công ty lớn. Tôi biết điều đó có thể giải quyết được. Nhưng trong trường hợp một công ty phần mềm thiếu những quy tắc tổ chức, tôi có cảm giác rằng việc có được niềm tin của nguồn nhân lực nơi đây là một cuộc chiến mà trong đó, công ty phải giành chiến thắng trước khi phát súng đầu tiên nổ ra. Chúng tôi hiểu rằng mọi động thái của mình đều được các nhân viên Lotus xem xét kỹ lưỡng, chúng tôi cần niềm tin của họ và điều đó mới có thể giúp chúng tôi chiến thắng.

Chúng tôi biết rằng nguồn nhân lực của Lotus - lớn hơn so với IBM vào thời điểm đó - thuộc về một nền văn hóa trong đó Internet giữ vai trò chủ đạo. Chúng tôi kết hợp Internet và trang chủ IBM để truyền tải nhanh chóng ý nghĩa và vị thế của chúng tôi tới các nhân viên của Lotus và cổ đông. Một phút sau khi tôi kết thúc cuộc gọi cho Manzi, thông điệp của chúng tôi, bao gồm cả các bức thư chúng tôi fax cho Lotus, được tải lên Net. Giống như mong đợi, nhân viên của Lotus biết họ cần tìm kiếm những thông tin đó ở đâu. Họ đến và đọc mọi thông tin. Chúng tôi đã vượt qua hàng rào đầu tiên thông qua sự kết hợp hai nền văn hóa doanh nghiệp hoàn toàn trái ngược nhau.

Chúng tôi vẫn e ngại rằng vụ mua bán này sẽ khiến chúng tôi mất nhiều thời gian. Những vụ tiếp quản đầy thù địch này thường xuyên chứa đầy các yếu tố kịch tính, thường kết thúc bằng các cuộc chiến tại tòa án và những hợp đồng hứa hẹn về quyền lợi. Nhưng đề nghị của chúng tôi mang ý nghĩa chiến lược lớn và tôi nghĩ chúng tôi cần phải có những biện pháp phòng ngừa. Vào ngày thứ Ba, Manzi gọi điện cho tôi và chúng tôi cùng đi ăn tối, nói chuyện tại Manhattan. Hai công ty chúng tôi sẽ gặp mặt trong hai ngày sau đó để nói chuyện về văn hóa, các vấn đề pháp lý, nhân viên và định giá cho cuộc mua bán. Trong một văn phòng luật vào tối thứ Sáu, chúng tôi đi đến một thỏa thuận cuối cùng về mức giá: 3,2 tỷ đô-la. Ngày Chủ nhật, Hội đồng quản trị của cả hai bên đã chấp thuận hợp đồng mua bán này. Trong vòng một tuần, chúng tôi đã hoàn tất hợp đồng phần mềm lớn nhất trong lịch sử.

Đây là vụ tiếp quản không do đối tác tự nguyện đầu tiên của IBM. Tờ New York Times phát biểu: “Có lẽ nét nổi bật nhất trong vụ mua bán này của IBM, và là điều mọi người bàn tán nhiều nhất trong thời gian gần đây, là nó đã vượt qua mọi khó khăn để giành được một công ty mà giá trị căn bản của nó không phải nằm ở máy móc hay bất động sản mà nằm trong khối tài sản có tính biến động nhất, con người.” Thật may mắn, chúng tôi có thể giữ lại các nhân lực chủ chốt, trong đó có Ray Ozzie, một thiên tài

về nghiên cứu, phát minh. (Jim Manzi vẫn ở lại công ty trong một vài tháng, nhưng ông ấy không phải là người thích hợp với một doanh nghiệp lớn và phức tạp.)

Có xấp xỉ hai triệu “vị trí” Notes trong các cơ sở của khách hàng khi hợp đồng này chấm dứt, vào tháng 7 năm 1995. Con số đó tăng lên đến 90 triệu vào cuối năm 2001. Và trong khi Internet sau đó đã xóa bỏ phần lớn nhu cầu sử dụng bộ phần mềm cộng tác (collaborative software)^[3] cơ bản, Lotus vẫn là điểm trung tâm trong thế giới quản lý kiến thức và hợp tác.

Cuối cùng, chúng tôi đã đạt được nhiều thứ hơn ngoài một công ty phần mềm. Xét về mặt văn hóa, chúng tôi đã chứng minh được rằng chúng tôi có thể duy trì các khoảng cách về tổ chức và cho phép phát triển thêm các nhóm ứng phó nhanh. Có lẽ điều quan trọng nhất, vụ mua bán gặp nhiều đối kháng này đã gửi đi một thông điệp rõ ràng tới cả bên trong và lẫn bên ngoài IBM rằng chúng tôi sẽ thoát ra khỏi tình trạng “duy trì sự tồn tại” và hướng tới một vị thế có tầm ảnh hưởng trong ngành.

Khoảng chín tháng sau đó, và một lần nữa trước sự thuyết phục của John Thompson, chúng tôi thực hiện một hợp đồng mua bán phần mềm lớn khác nữa - Hệ thống Tivoli - mà đã giúp chúng tôi nhanh chóng gia nhập thị trường các sản phẩm quản lý hệ thống được phân phối (phức tạp hơn, nhưng rất quan trọng, middleware). Công ty Tivoli có trị giá 50 triệu đô-la vào thời điểm chúng tôi mua nó. Doanh thu của nó, được tăng thêm nhờ IBM chuyển một số lĩnh vực từ công ty chính sang, bây giờ doanh thu đã tăng lên con số 1 tỷ đô-la.

Khi tôi viết cuốn sách này, Nhóm Phần Mềm IBM đang là một trong những công ty phần mềm hùng mạnh nhất thế giới và được đánh giá là công ty phần mềm hàng đầu trong lĩnh vực máy tính kết nối. Với doanh thu 13 tỷ đô-la trong năm 2001 (đứng thứ hai, sau Microsoft) và lợi nhuận

khoảng 3 tỷ đô-la, chúng tôi luôn giữ vị trí số một hoặc số hai trong tất cả các phân khúc thị trường mà chúng tôi tham gia.

Câu chuyện về phần mềm IBM là một hình ảnh thu nhỏ tuyệt vời về toàn bộ những biến đổi diễn ra tại công ty trong thập niên vừa qua. Những nguồn lực kỹ thuật tuyệt vời được phân bổ ra toàn ngành. Chất xúc tác thúc đẩy quá trình biến đổi này là một yếu tố bên ngoài - sự xuất hiện của Internet. Dựa vào cơ hội này, chúng tôi nhanh chóng cơ cấu lại tài sản, tổ chức và rót nguồn lực vào các chiến lược mua bán và phát triển.

[16] Xây dựng đơn vị kinh doanh chính của công ty

Cho đến nay, sự logic trong các phương án chiến lược lớn của chúng tôi vẫn được đánh giá là khá rõ ràng. Nếu bạn có ý định thành lập một công ty chuyên hoạt động trong lĩnh vực thiết kế, xây dựng và chuyển giao các giải pháp công nghệ tích hợp thì công ty bạn cần phải có khả năng cung cấp dịch vụ. Nếu công ty bạn đã phát triển và bán nhiều phần mềm hơn bất cứ công ty nào khác và nếu bạn tin rằng phần mềm là cơ sở liên kết của thế giới mạng thì bạn nên coi việc kinh doanh phần mềm là lĩnh vực kinh doanh chính.

Nhưng việc quyết định bán các công nghệ mũi nhọn của bạn cho các đối thủ cạnh tranh thì sao? Hãy tưởng tượng cuộc đối thoại sau:

Bạn chuẩn bị có cuộc trao đổi với các giám đốc công nghệ hàng đầu của IBM. Họ không chỉ nổi tiếng ở IBM mà còn trong toàn ngành công nghệ. Rất nhiều người trong số họ từng làm việc cho các viện cũng như các tổ chức kỹ thuật và khoa học danh tiếng nhất. Hầu hết những người này đều đã hy sinh cả sự nghiệp để tạo ra những bước đột phá trong sản phẩm của IBM. Bây giờ, hãy nói với họ về việc bạn sẽ bán thành quả lao động trí óc của họ cho những đối thủ cạnh tranh lớn, có khả năng đánh bại IBM.

Hãy tưởng tượng rằng bạn có một cuộc trao đổi tương tự với đội ngũ kinh doanh, những người hàng ngày phải đối mặt với bộ phận kinh doanh của Dell, Sun, HP hoặc EMC - những công ty có khả năng trở thành những “đại gia” trong ngành công nghệ đó.

Bạn có thể khuyến khích những tranh luận nội bộ về vấn đề xây dựng một đơn vị kinh doanh dựa trên việc bán các thành phần công nghệ của

mình. Việc đó cũng khó khăn như khi bạn quyết định cung cấp dịch vụ cho những thiết bị không phải do IBM sản xuất và cố gắng làm cho phần mềm của IBM tích hợp được với phần cứng của các đối thủ cạnh tranh. Những tranh luận kiểu như thế không chỉ diễn ra ở IBM.

Bây giờ hãy hình dung đến một cuộc đối thoại khác. Lần này, bạn sẽ trao đổi với các nhà lãnh đạo cấp cao của các công ty như Dell, HP và Sun. Một mặt, bạn đề nghị họ mua công nghệ của bạn, nghĩa là họ sẽ tham gia vào mối quan hệ kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận cho bạn - số lợi nhuận mà bạn có thể đặt vào quỹ phòng ngừa rủi ro và sử dụng chúng để cạnh tranh lại với các công ty đó trên thị trường.

Mặt khác, bạn sẽ đề nghị họ cho phép bạn cung cấp các bộ phận quan trọng cần thiết cho các sản phẩm của họ. Bạn đảm bảo với họ rằng nếu việc hợp tác cung cấp các bộ phận quan trọng đó được tiến hành chặt chẽ, nghiêm túc thì họ sẽ không bị rơi vào tình cảnh khó khăn. Thật dễ để hiểu được cảm giác và những nghi ngờ của hai bên trong mối quan hệ kinh doanh này.

Lời tuyên bố vào tháng 4 năm 1994 rằng chúng tôi sẽ thúc đẩy việc bán công nghệ trên thị trường thương mại thể hiện tư tưởng kinh doanh thực dụng và một hình thức đặt cược chúng tôi có thể thành công trong một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới lạ, ví dụ như các dịch vụ công nghệ thông tin. Bán các bộ phận cấu thành là một hình thức kinh doanh hoàn toàn khác so với việc bán các hệ thống đã hoàn thiện. Đối thủ cạnh tranh và đối tượng khách hàng trong dòng sản phẩm này cũng hoàn toàn khác. Yếu tố kinh tế cũng khác. Chúng tôi phải xây dựng một tổ chức vững chắc ngay từ những nền tảng cơ bản. Tuy nhiên, cấu trúc cơ bản vẫn không có gì thay đổi.

- Bộ phận Nghiên cứu của IBM tích cực và sáng tạo hơn khả năng của chúng tôi trong việc thương mại hóa tất cả các phát minh của họ. Chúng tôi đã sử dụng không hiệu quả một tài sản lớn.

- Việc quảng bá rộng rãi công nghệ có thể giúp chúng tôi nâng cao khả năng gây ảnh hưởng đến việc xây dựng các tiêu chuẩn và quy tắc làm cơ sở cho sự phát triển trong tương lai của ngành công nghiệp này.

- Việc bán công nghệ có thể giúp chúng tôi thu lại một số chi phí đáng kể cho việc nghiên cứu và phát triển, đồng thời mở ra một dòng doanh thu mới.

- Trong thế giới công nghệ thông tin, nhu cầu mua các bộ phận để điều hành các thiết bị kỹ thuật số mới được phát triển để truy cập mạng là rất lớn.

Nghiên cứu của IBM

Như tôi đã nói, trong gần một nửa thế kỷ, mọi người đều biết rằng IBM là một trong số các tổ chức thí nghiệm khoa học quan trọng và hiệu quả nhất thế giới. IBM đã giành rất nhiều giải Nobel, giải thưởng khoa học trên thế giới và là nơi khởi nguồn của ngành công nghệ thông tin.

Tuy nhiên, Bộ phận Nghiên cứu của IBM đầu những năm 1990 là một nơi có rất nhiều rắc rối. Các đồng nghiệp của tôi ở đó đã chứng kiến công ty bị chia tách thành nhiều bộ phận và bản khoản không biết một tổ chức nghiên cứu được đầu tư đúng đắn có phù hợp với IBM đã bị chia nhỏ hay không. Khi họ biết đến quyết định sáp nhập công ty của tôi, tôi đã nhận thấy rất nhiều tiếng thở phào nhẹ nhõm từ Yorktown Heights, New York (trụ sở của trung tâm Nghiên cứu của chúng tôi).

Một trong những nguyên rõ ràng về tình trạng đi xuống của IBM là do họ không đủ khả năng đưa các phát minh khoa học của mình vào thị trường một cách hiệu quả. Các dữ liệu có liên quan, phần cứng mạng, phần mềm mạng, các bộ xử lý UNIX và nhiều thành phần khác đều được phát minh

trong các phòng thí nghiệm của IBM nhưng lại được khai thác hiệu quả hơn ở một số công ty như Oracle, Sun, Seagate, EMC và Cisco.

Trong suốt năm đầu tiên của mình ở IBM, tôi luôn băn khoăn không hiểu vì sao việc đưa các phát minh công nghệ vào thị trường lại thất bại đến vậy. Liệu có phải do các nhà nghiên cứu của IBM không quan tâm đến nhu cầu của khách hàng và các sản phẩm thương mại hay không? Không cần mất nhiều thời gian để nhận ra rằng câu trả lời không phải là như vậy.

Lý do lớn nhất là do sản phẩm. IBM đã không đưa các phát minh mới cũng như công nghệ mới vào sản phẩm và không thương mại hoá chúng. Tại sao lại như vậy? Vì trong suốt những năm 1970 và 1980, IBM vẫn tái sử dụng các sản phẩm có sẵn của mình, đặc biệt là sản phẩm máy chủ, hoặc chỉ kết hợp với các nhà cung cấp khác để thương mại hóa những công nghệ mới.

Ví dụ, UNIX là nền tảng của hầu hết các ứng dụng cơ sở dữ liệu trong những năm 1980. IBM đã phát triển các cơ sở dữ liệu liên quan nhưng các sản phẩm của chúng tôi không phù hợp với những phân khúc thị trường tăng trưởng nhanh. Chính vì thế, cơ sở dữ liệu đó vẫn chỉ dành riêng cho các hệ thống của IBM.

Khởi động

Bước đơn giản nhất trong quá trình khởi động mà chúng tôi có thể thực hiện là cấp bản quyền công nghệ cho các bên thứ ba. Quá trình này không đòi hỏi phải bán các bộ phận của phần cứng và phần mềm nhưng vẫn cho phép các công ty khác được kết nối với các danh mục có bằng sáng chế độc quyền hoặc công nghệ sản xuất của chúng tôi. (“Công nghệ sản xuất” là công nghệ cần thiết cho các quy trình sản xuất của ngành công nghệ thông tin - các kỹ năng và phương pháp để xây dựng các bộ phận lưu trữ và bán dẫn mũi nhọn). Những nỗ lực trong việc cấp bằng, bản quyền sáng chế và

bán tài sản trí tuệ là một thành công lớn đối với chúng tôi. Doanh thu từ nguồn này tăng từ 500 triệu đô-la năm 1994 lên 1,5 tỷ đô-la năm 2001. Nếu nhóm công nghệ của chúng tôi là một đơn vị kinh doanh độc lập thì mức lợi nhuận này có thể thể hiện rằng đây là một trong số các công ty có lợi nhuận cao nhất và lớn nhất trong ngành.

Tuy nhiên, đây chỉ là bước đầu tiên trong quá trình mở cửa hàng bán sản phẩm của công ty.

Chúng tôi chuyển từ việc đơn giản là chỉ cấp giấy phép sang bán các bộ phận công nghệ cho các công ty khác. Ban đầu, chúng tôi chỉ bán các sản phẩm chuẩn mà đang được cung cấp trên thị trường nhưng đó là những sản phẩm mà IBM chọn để tự sản xuất cho chính các sản phẩm khác của mình. Ở đây, chúng tôi đang cạnh tranh với rất nhiều nhà cung cấp sản phẩm công nghệ khác như Motorola, Toshiba và các công ty sản xuất thiết bị bán dẫn của Hàn Quốc. Sản phẩm chính mà chúng tôi cung cấp trên thị trường là những con Chip bộ nhớ đơn giản được gọi là DRAMs (hay D-RAMs).

Việc bán hàng các bộ phận công nghệ thương mại hóa là một lĩnh vực kinh doanh mang tính sống còn, hoặc thịnh vượng hoặc sụp đổ hoàn toàn, phụ thuộc vào các quyết định quan trọng của các nhà cung cấp chứ không phải nhu cầu của khách hàng. Việc kinh doanh DRAM của chúng tôi đã mang lại 300 triệu đô-la lợi nhuận năm 1995 (thịnh vượng), nhưng sau đó đã thua lỗ 600 triệu đô-la trong ba năm sau đó (sụp đổ).

Chúng tôi không phải là những người không hiểu biết gì về bản chất của hình thức kinh doanh này, tất cả chu trình kinh doanh sản phẩm này đã được lập thành văn bản. Tuy nhiên, không thể phủ nhận rằng tình trạng suy yếu vào năm 1998 được xem là tồi tệ nhất trong lịch sử của ngành công nghiệp này.

Tại sao chúng tôi lại kinh doanh DRAM? Thực tế là khi đó chúng tôi không còn lựa chọn nào khác. Chúng tôi phải chứng tỏ với cả thế giới rằng chúng tôi thật sự nghiêm túc trong việc quyết định bán các thiết bị công nghệ. Hầu hết các khách hàng tiềm năng của chúng tôi đều lo lắng (khá chính đáng) rằng họ có thể sẽ bắt đầu phải phụ thuộc vào chúng tôi và lo sợ rằng một ngày nào đó chúng tôi lại quyết định chỉ sản xuất các sản phẩm đồng bộ như trước đây.

Do đó, việc dẫn đầu làn sóng DRAM đã giúp thương hiệu của chúng tôi được thừa nhận trên thị trường thiết bị công nghệ. Lẽ ra chúng tôi đã buộc phải rút khỏi thị trường DRAM năm 1999 nhưng sau đó, DRAMs đã mang lại cho chúng tôi một cơ hội mới. Bây giờ, các khách hàng tiềm năng không còn lo lắng về mức độ đáng tin cậy của chúng tôi trong vai trò là nhà cung cấp hoặc việc liệu chúng tôi có cam kết phát triển lĩnh vực kinh doanh này hay không.

Chúng tôi đã sẵn sàng nắm bắt cơ hội hội nhập trong lĩnh vực kinh doanh các thiết bị công nghệ: sự thay đổi trong lĩnh vực máy tính mà chúng tôi đang nói tới đã tạo sự chuyển dịch nền tảng trong chiến lược của ngành công nghiệp sản xuất và kinh doanh chip điện tử.

Như tôi vừa nói, hành động đó xuất phát từ sự gia tăng của các thiết bị truy cập Internet, bùng nổ dữ liệu và khối lượng giao dịch, sự mở rộng liên tục của cơ sở hạ tầng truyền thông. Tất cả các lý do đó đã khiến nhu cầu về chip điện tử tăng nhanh và niềm vui lớn nhất đối với chúng tôi là những con Chip đó có các đặc điểm hoàn toàn khác biệt với các bộ vi xử lý tương tự được sử dụng trong các máy tính cá nhân.

Trong mô hình mới này, giá trị sẽ được chuyển sang các con Chip trong các bộ vi xử lý lớn. Nhu cầu lớn nhất của thị trường đó là với những con chip được thiết kế đặc biệt có thể được sử dụng ở hàng triệu, nếu không nói

là hàng tỷ, các thiết bị truy cập và ứng dụng kỹ thuật số. Và nhu cầu lớn thứ hai là những con chip được sử dụng trong thiết bị mạng và truyền thông.

Đây là một hoạt động phát triển phức tạp không chỉ giúp các công ty công nghệ lớn phát triển mà còn tạo ra lợi nhuận nhằm hỗ trợ cho các khoản cần đầu tư cần thiết để có thể trở thành đơn vị đi đầu. Trong vòng bốn năm sau đó, Tập đoàn Công nghệ IBM từ chỗ không có tên tuổi trở thành công ty số một trong lĩnh vực thiết kế các thiết bị vi điện tử tùy chỉnh. Tôi rất vui khi nói rằng PowerPC đã tự phục hồi từ hoạt động này, tăng trưởng trở lại với thiết bị vi xử lý đơn giản hơn, rẻ hơn và hiệu quả hơn được sử dụng trong hàng loạt các ứng dụng tùy biến bao gồm cả các bảng điều khiển trò chơi. Hãy nhớ rằng các hợp đồng của IBM với Sony và Nintendo năm 2001 đã tạo tiềm năng trong việc sản xuất ra các thiết bị thông minh hơn tất cả những thiết bị mà toàn bộ ngành công nghiệp máy tính đã sản xuất trong năm 2000.

Kết quả là, lần đầu tiên trong lịch sử IBM có thể thu được lợi nhuận từ việc phát triển các lĩnh vực kinh doanh không thuộc ngành công nghiệp máy tính - đây là một điểm rất quan trọng. Sự đa dạng hóa này không khiến chúng tôi xa rời các kỹ năng cốt lõi của mình mà chỉ đơn giản là chúng tôi mở rộng các kỹ năng đó sang các thị trường hoàn toàn mới.

Nhóm Công Nghệ của chúng tôi vẫn còn rất trẻ và đang phát triển. Chúng tôi chưa thể tuyên bố rằng mình chiến thắng trong lĩnh vực này, đây là chiến lược thứ 3 trong các chiến lược phát triển của chúng tôi. Đó là một phần trong lĩnh vực kinh doanh chưa hoàn thiện mà tôi để lại cho người kế nhiệm của mình.

Tuy nhiên, mặc dù lợi nhuận kinh tế trong chiến lược Nhóm Công Nghệ của chúng tôi không phải lúc nào cũng đều đặn nhưng nó vẫn tạo sức mạnh và triển vọng lớn cho IBM. Trước hết, nếu IBM tin rằng chiến lược xây dựng các tổ chức lớn dựa trên khả năng cơ bản và thế mạnh riêng có thể

mang lại nhiều lợi ích, thì việc khai thác các phát minh công nghệ quý báu của IBM chính là một cơ hội tuyệt vời đối với công ty.

Thứ hai, hiện nay chúng ta vẫn thấy rằng: hai công ty được đánh giá cao nhất trong thị trường công nghệ thông tin trong gần một thập kỷ qua là Intel và Microsoft đều là những công ty sản xuất thiết bị công nghệ. Chắc chắn rằng một trong hai công ty đó sẽ thu được lợi nhuận khổng lồ nhờ vị trí gần như là độc quyền của mình. Nhưng rõ ràng, chiến lược cung cấp các cấu trúc xây dựng cơ bản cho cơ sở hạ tầng máy tính đã được xem là mang lại thành công rất lớn trong lĩnh vực này.

[17] Gỡ bỏ ngăn xếp và tập trung vào danh mục chính

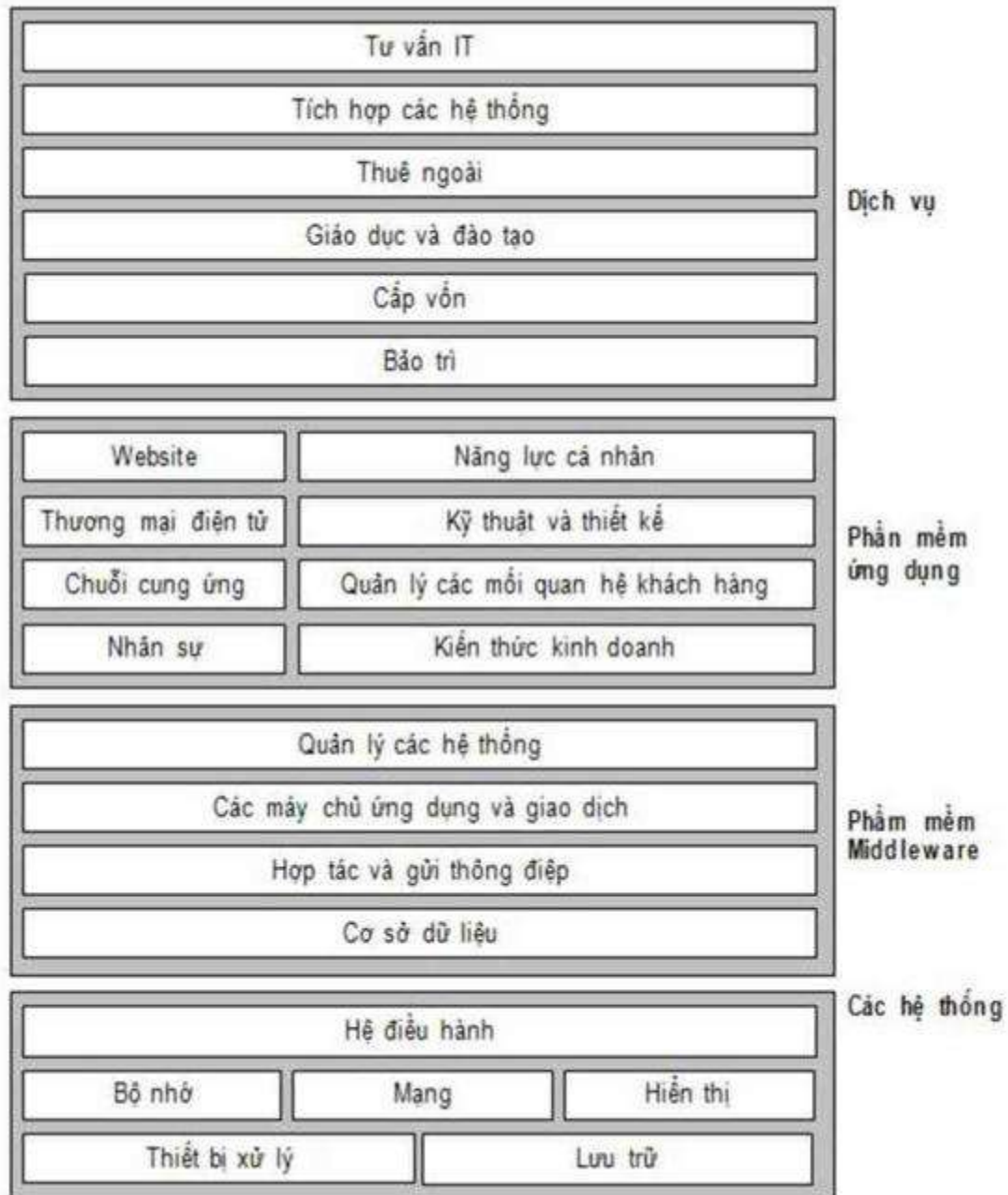
Trước khi bắt đầu chương này, hãy cho phép tôi giải thích về sơ đồ mà tôi sắp trình bày. Tôi không có ý định giới thiệu chi tiết các cấu trúc liên kết máy tính. Tôi chỉ muốn sử dụng bức tranh đơn giản về cấu trúc của ngành công nghiệp này để minh họa một phần những việc chúng tôi đã làm nhằm phục hồi khả năng kinh tế của IBM. Đây là một nhiệm vụ vô vùng khó khăn nhằm thúc đẩy tổ chức giảm bớt tham vọng và tập trung vào các thị trường có tiềm năng lợi nhuận và mang tính chiến lược.

Sơ đồ này được gọi là “ngăn xếp” và những người tham gia ngành công nghiệp máy tính đều thích nói về sơ đồ này. Ngăn xếp thể hiện hầu hết các phần chính trong một môi trường máy tính điển hình. Nền tảng cơ bản sơ đồ này là các bộ phận để lắp ráp thành các sản phẩm phần cứng hoàn thiện, các hệ điều hành, middleware và các ứng dụng phần mềm được sử dụng trên cơ sở phần cứng, và rất nhiều dịch vụ khác.

Bây giờ, bạn đã biết rằng chiến lược của IBM khi đưa ra System/360 là để thiết kế và tạo các lớp trong ngăn xếp. Nhưng 30 năm sau đó, mô hình ngành công nghiệp này đã thay đổi theo hai hướng cơ bản. Thứ nhất là các công ty nhỏ sẽ cung cấp các bộ phận trong “ngăn xếp” mà IBM đã phát minh và sở hữu trong thời gian dài, còn khách hàng sẽ mua và tự tích hợp các bộ phận này.

Hướng thứ hai và chứa nhiều khả năng rủi ro hơn là sử dụng nhiều “ngăn xếp”. Một ngăn xếp dựa trên platform hệ điều hành của UNIX mở. Ngăn xếp thứ hai dựa trên platform Intel/Microsoft đóng. Giữa thập niên 1980, khi nắm giữ hơn 30% cổ phần trong ngành công nghiệp này thì IBM không phải quan tâm đến những vấn đề này. Nhưng đến giữa thập niên 1990, khi cổ phần của IBM giảm xuống chỉ còn 20% và vẫn tiếp tục giảm mạnh thì công ty phải chuyển sang một chiến lược khác.

Ngăn xếp



Chúng tôi phải chấp nhận sự thật rằng mình không thể cung cấp tất cả các sản phẩm cho mọi khách hàng. Các công ty khác có thể phát triển rất tốt trong ngăn xếp của IBM. Quan trọng hơn, để cạnh tranh, chúng tôi phải

cố gắng thực hiện các công cuộc nâng cao kỹ thuật lớn. Chúng tôi không có đủ khả năng tham gia vào các ngăn xếp khác để tận dụng cơ hội kiếm hàng tỷ đô-la.

Tôi vừa giới thiệu các kết quả khi chúng tôi quyết định mở rộng sang các thị trường UNIX và Wintel. Các kết quả đó là sự cải tổ lại các platform phần cứng đồng thời xây dựng các đơn vị kinh doanh mới trong lĩnh vực phần mềm, dịch vụ và các thiết bị công nghệ. Và điều quan trọng là chúng tôi phải xem xét nghiêm túc về hướng thực hiện để đảm bảo thu được lợi nhuận đối với ngăn xếp IBM.

Quyết định đầu tiên và khó khăn nhất là quyết định từ bỏ OS/2 v. Windows đã bắt đầu kinh doanh phần mềm dựa trên cơ sở middleware. Trước khi kết thúc thập niên 1990, chúng tôi đã thực hiện phương án chiến lược là rút khỏi thị trường phần mềm.

Từ bỏ phần mềm ứng dụng

Trong các giai đoạn gần đây, IBM đã phát triển và bán hàng trăm ứng dụng kinh doanh cho khách hàng trong nhiều ngành công nghiệp như sản xuất, dịch vụ tài chính, phân phối, du lịch, bảo hiểm và chăm sóc sức khoẻ. Đây là những ứng dụng quan trọng cho những khách hàng quan trọng, và tất cả các ứng dụng mà chúng tôi thực hiện đều thành công. Jerry York đã tiến hành một đợt đánh giá và kết quả cho thấy hơn 20 năm trước, IBM đã đầu tư khoảng 20 tỷ đô-la cho việc thu thập và phát triển các ứng dụng nhưng tỷ lệ doanh thu âm khoảng 70%.

Đây đã và vẫn đang là một phân khúc đặc biệt của ngành công nghiệp này: từ các gói phần mềm tính lương cho doanh nghiệp nhỏ đến phần mềm thiết kế tự động hoặc thậm chí cả các phần mềm phức tạp được sử dụng để thúc đẩy các hoạt động sinh học và tái tạo gen. Những phần mềm này luôn được các công ty chuyên môn hóa trong lĩnh vực kinh doanh của mình sử

dụng, chẳng hạn như kinh doanh ô tô hoặc các dịch vụ tài chính. Thật thú vị là không có doanh nghiệp nào thành công trong việc xây dựng một danh mục rộng.

Khi tôi đặt ra câu hỏi tại sao công ty lại gắn bó với lĩnh vực kinh doanh này thì nhận được câu trả lời rằng phần mềm ứng dụng đóng vai trò rất quan trọng đối với giải pháp tổng thể và rằng các vấn đề của chúng tôi đã được xác định và do đó có thể giải quyết được. Vì thế, chúng tôi đã thay đổi nhân sự, kết hợp các chiến lược và nghiên cứu xem liệu mình có nên mua lại một số công ty tốt nhất trong lĩnh vực này hay không. Đối tượng đầu tiên mà chúng tôi hướng tới là SAP.

Ba năm sau, với rất nhiều hoạt động và lợi nhuận vài tỷ đô-la, chúng tôi vẫn chưa trở thành đơn vị đi đầu trong lĩnh vực giải pháp công nghệ và vẫn chưa có được doanh thu tương xứng với số vốn lớn đã đầu tư.

Tuy nhiên, có một việc chúng tôi đã thực hiện rất hiệu quả là thu hút được sự quan tâm của các nhà cung cấp ứng dụng hàng đầu như SAP, PeopleSoft và JD Edwards. Các công ty này có thể mang lại lợi nhuận rất lớn cho chúng tôi nếu họ đồng ý sử dụng phần cứng và dịch vụ hỗ trợ của chúng tôi cho các ứng dụng của họ. Tại sao lại như vậy? Bởi vì khách hàng thường mua ứng dụng trước, sau đó họ mới tìm đến nhà cung cấp dịch vụ đó để hỏi về phần cứng cần thiết để chạy ứng dụng. Nếu những công ty này coi chúng tôi là đối thủ, thì chúng tôi cũng phải xếp họ vào danh sách các đối thủ cạnh tranh như Sun hoặc HP.

Hãy xem một ví dụ: bộ phận phát triển các ứng dụng của IBM nơi đáp ứng nhu cầu của các khách hàng chuyên sản xuất và phân phối ứng dụng đã đặt mục tiêu dài hạn là tăng doanh số bán hàng lên thêm 50 triệu

đô-la (từ mức ban đầu khoảng 100 triệu đô-la). Bộ phận này đã tiến hành quảng cáo, khuyến mãi và tổ chức các cuộc thi bán hàng. Kết quả là họ đã

hoàn thành mục tiêu. Trong quá trình đó, họ đã không liên kết với các công ty phần mềm trong phân khúc thị trường này. Ngược lại, các công ty đó cũng không giới thiệu sản phẩm phần cứng của chúng tôi và việc đó đã làm giảm 1 tỷ đô-la doanh số bán phần cứng - một trong những sản phẩm phổ biến nhất của chúng tôi.

Đến năm 1999, chúng tôi cuối cùng cũng phải tự thừa nhận rằng mình không thể chuyên biệt như các nhà cung cấp ứng dụng chỉ kinh doanh trong một lĩnh vực và thực hiện công việc đó hiệu quả hơn bất kỳ công ty nào khác. Chúng tôi rút khỏi lĩnh vực phát triển ứng dụng nhưng giữ lại một ít phần mềm mà trước đây IBM đã từng phát triển thành công và phổ biến rộng rãi trên thị trường. Hàng nghìn kỹ sư phần mềm của chúng tôi đã xin thôi việc, các phòng thí nghiệm đóng cửa và các dự án đầu tư cũng bị hủy bỏ hoặc bán lại.

Quan trọng là chúng tôi đã không tự lừa dối về khả năng của mình trong lĩnh vực này nữa và quan trọng hơn nữa là chúng tôi có thể khẳng định được rằng mình đã chuẩn bị sẵn sàng để hợp tác với các nhà phát triển phần mềm ứng dụng hàng đầu. Chúng tôi nói với họ rằng: “Chúng tôi sẽ nhường lại thị trường cho các anh; chúng tôi sẽ trở thành đối tác của các anh chứ không phải là đối thủ cạnh tranh; chúng tôi sẽ hợp tác với các anh để đảm bảo rằng các ứng dụng của các anh có thể chạy được trên phần cứng của chúng tôi; và chúng tôi sẽ có nhóm dịch vụ để hỗ trợ ứng dụng của các anh.”

Sau khi đi ăn trưa với họ và nói rằng “Chúng ta hợp tác nhé”, chúng tôi còn đưa ra cam kết chi tiết, đặt ra các mục tiêu về lợi nhuận và thống nhất các phương pháp đối với cả hai bên.

Công ty đầu tiên chúng tôi hợp tác là Siebel Systems. Đây là công ty có gói phần mềm quản lý quan hệ khách hàng hàng đầu. CEO của công ty, ông Tom Siebel, rất tin tưởng vào triển vọng rằng đội ngũ bán hàng trên toàn

thế giới và tổ chức cung cấp dịch vụ của IBM có thể là nguồn lực lớn giúp quảng bá và hỗ trợ các sản phẩm của ông ấy. Tuy nhiên, căn cứ vào những gì ông quan sát về khả năng hoàn thành đúng tiến độ của IBM, ông cá cược rằng toàn bộ quá trình này sẽ bị thất bại do cái mà ông gọi là “sự kết hợp không hiệu quả do cản trở về văn hoá” giữa Siebel và IBM.

Năm ngày sau khi Tom thua vụ cá cược, hợp đồng đã được ký kết và chúng tôi chính thức thông báo về mối quan hệ và chương trình hợp tác mới giữa hai bên. Trong khoảng hơn hai năm sau đó, chúng tôi đã ký hợp đồng với 180 đối tác tương tự.

Theo đánh giá, việc này đã giúp cải tiến đáng kể lợi nhuận kinh doanh và hoàn toàn phù hợp với chiến lược trở thành đơn vị tích hợp hàng đầu của chúng tôi. Các công ty phần mềm đầu những năm 1990 coi IBM là đối thủ cạnh tranh hàng đầu thì bây giờ trở thành các đối tác quan trọng. Doanh thu của công ty tăng lên hàng tỷ đô-la và chúng tôi đã chiếm được số thị phần đáng kể vào năm 2000 và sau đó là năm 2001.

Mạng lưới IBM

Nhiều người nghĩ rằng việc chuyển dữ liệu từ các máy tính tập trung sang các máy tính phân tán, từ một cơ sở sản xuất sang một cơ sở khác hay từ quốc gia này sang quốc gia khác hiển nhiên là lĩnh vực hoạt động chính của các công ty viễn thông chuyên cung cấp dịch vụ truyền âm, giọng nói thanh trong gần một thế kỷ. Tuy nhiên, đến gần đây các công ty kinh doanh điện thoại mới có một chút kỹ năng trong việc truyền dữ liệu. Hơn nữa, ngành công nghiệp này chỉ giới hạn trong phạm vi quốc gia, mang tính độc quyền và được quy định rất chặt chẽ. Đến giữa những năm 1990, các công ty viễn thông trên toàn cầu mới bắt đầu mọc lên.

Vì thế, với tư tưởng “Nếu họ cần, chúng ta sẽ phát triển”, trong những năm 1970 và 1980, IBM đã tung ra các mạng lưới dữ liệu giúp khách hàng

có thể truyền dữ liệu trên toàn cầu. Chúng tôi đã lấp đầy một khoảng trống rất quan trọng.

Nhưng đến đầu thập niên 1990, rất nhiều công ty viễn thông đã chuyển đổi hoạt động kinh doanh chính của họ. Vì triển vọng doanh thu của các dịch vụ kỹ thuật số, nên tất cả các công ty viễn thông lớn trên thế giới đều tìm cách xây dựng hình ảnh trên toàn cầu và phát triển khả năng trong lĩnh vực kỹ thuật số. Theo cách nói của ngành công nghệ thông tin và viễn thông thì họ đang tìm cách mở rộng chuỗi giá trị. Các công ty của Mỹ mà trước đây chỉ cung cấp dịch vụ điện thoại cho khách hàng trong một quốc gia nhất định thì giờ đây cũng quay sang đầu tư vào các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại của Mỹ Latinh. Các công ty điện thoại ở châu Âu cũng tham gia tập đoàn này và xây dựng các mạng lưới không dây ở những khu vực xa xôi trên thế giới.

Trong vòng hai năm, tổng giám đốc của hầu hết các công ty viễn thông lớn trên thế giới đều đến Armonk để trao đổi với tôi về phương pháp hợp tác giữa công ty họ và IBM trong việc phát triển các dịch vụ số hóa. Tôi đã nhận được rất nhiều đề xuất, từ các hoạt động hợp tác bình thường đến đề xuất sáp nhập hoàn toàn. Tuy nhiên, ý tưởng kết hợp giữa IBM với một công ty điện thoại dù theo bất kỳ cách nào cũng đều không hấp dẫn đối với tôi. Tôi nhận thấy IBM sẽ không thu được nhiều lợi nhuận khi hợp tác với một công ty hoạt động trong một lĩnh vực khác. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng đã gặp khá nhiều vấn đề với hoạt động kinh doanh chính của IBM, nên tôi không muốn có thêm thách thức nào khác.

Vấn đề của chúng tôi là có một tài sản mà hầu hết các công ty đều cố gắng phấn đấu đạt được trong vòng năm năm tới. Và nếu thế giới thay đổi theo hướng mà chúng tôi đã dự đoán - nghĩa là có quá nhiều mạng lưới (đến thời điểm này Internet không được xem là quan trọng nữa) - thì chúng tôi sẽ không thể thu được nhiều giá trị từ các mạng lưới của mình. Do đó, chúng tôi chọn cách bán đấu giá chúng cho một nhà thầu tốt nhất. Chúng

tôi nghĩ rằng trong trường hợp tốt nhất, chúng tôi cũng chỉ có thể bán được với giá 3,5 tỷ đô-la. Nhưng cuối cùng, AT&T đã đưa ra giá dự thầu là 5 tỷ đô-la. Đây là một mức giá quá cao đối với một loại hình kinh doanh chiếm tỷ lệ rất nhỏ trong số lợi nhuận của IBM.

Điều đó cũng không có nghĩa đây không phải là một giao dịch tốt đối với AT&T. Nó đã giúp AT&T bỏ xa các đối thủ cạnh tranh. Nhưng đối với IBM, đây là một kế hoạch mang tính chiến lược. Chúng tôi đã từ bỏ một lĩnh vực kinh doanh mà lợi nhuận có thể sẽ giảm sút nhanh chóng do các công ty kinh doanh trong lĩnh vực này trên toàn cầu ngày càng phát triển. Chúng tôi đã tránh việc phải đầu tư một nguồn vốn lớn vào mạng lưới mà chỉ để nhằm mục đích duy trì nó. Và chúng tôi đã tham gia vào một mảng khác không quan trọng lắm trong “ngăn xếp”.

Việc làm này đã gặp phải sự phản đối kịch liệt của một số bộ phận của IBM. Mọi người đã tranh luận gay gắt rằng chúng tôi đang làm mờ tương lai của IBM. Họ không nhìn thấy kết quả logic trong việc loại bỏ mạng lưới dữ liệu toàn cầu khi tất cả chúng ta đều tin chắc rằng chúng ta đang ở một thế giới kết nối internet. Lại một lần nữa, chúng tôi phải tranh luận xem “điều gì là tốt nhất” và quyết định chọn cách tập trung phát triển theo chiều rộng.

Tình thế tiến thoái lưỡng nan của máy tính cá nhân

Có lẽ lĩnh vực kinh doanh khó khăn nhất cần phải xem xét lại trong suốt thời gian tôi làm việc ở IBM là kinh doanh máy tính cá nhân. Trong khoảng gần 15 năm, IBM đã kiếm được rất ít hay gần như là không thu được lợi nhuận gì từ máy tính cá nhân. Chúng tôi đã bán hàng chục tỷ đô-la máy tính cá nhân trong suốt thời gian đó. Chúng tôi đã được nhận các giải thưởng về thành tựu kỹ thuật và thiết kế khoa học (đặc biệt trong dòng máy tính xách tay ThinkPad). Nhưng rốt cuộc đây vẫn là một hoạt động kinh doanh hầu như không mang lại lợi nhuận. Đã có lúc chúng tôi phải chịu lỗ

khi bán máy tính cá nhân và chính vì điều đó mà chúng tôi cảm thấy thật sự rất mâu thuẫn với nhau - không hiểu rằng việc bán hàng giảm sút là tin tốt hay tin xấu?

Yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của chúng tôi là Intel và Microsoft đã kiểm soát được các cấu trúc phần cứng và phần mềm, và họ có thể đưa ra giá dựa trên điều đó. Tuy nhiên, chúng tôi cũng không thể đứng yên khi họ đã chiếm được vị trí ưu thế này. Chúng tôi đã bước vào lĩnh vực kinh doanh này từ những năm 1980 nhưng thiếu nhiệt huyết về sản phẩm. Chúng tôi đã không dự tính được phạm vi và tầm quan trọng của thị trường máy tính. Chúng tôi chưa bao giờ có được một vị trí ổn định trong lĩnh vực phân phối máy tính cá nhân. Nói chung, chúng tôi không thể sản xuất máy tính đáp ứng được yêu cầu của thị trường về chi phí và tốc độ phát triển.

Mặc dù, hiệu quả kinh doanh của chúng tôi rất tồi tệ nhưng chúng tôi chưa bao giờ có ý định từ bỏ. Có rất nhiều nguyên nhân giải thích cho việc này nhưng có lẽ những nguyên nhân xảy ra trong thời điểm đầu những năm 1990 là chủ đạo. Nhưng có thể nói rằng, ở thời điểm đó, máy tính cá nhân là đại diện doanh thu lớn cũng như sự ủng hộ của khách hàng. Thực tế, máy tính cá nhân là biểu tượng cho hình ảnh của công ty. Đã có rất nhiều tranh luận nội bộ về vấn đề này nhưng rốt cuộc chúng tôi vẫn cảm thấy mình không thể từ bỏ hoàn toàn lĩnh vực máy tính cá nhân và vẫn là đơn vị tích hợp cần thiết cho các khách hàng của mình.

Do đó, chúng tôi đã áp dụng chiến lược tận dụng các thế mạnh của bản thân, chủ yếu là trong lĩnh vực máy tính xách tay và các hệ thống kết nối, đồng thời giúp chúng phát huy chức năng khi được tích hợp. Cuối cùng chúng tôi từ bỏ các mảng kinh doanh như kinh doanh hàng hoá, không bán cho các khách hàng thông qua những cửa hàng bán lẻ và chuyển hình thức giao dịch với khách hàng sang các kênh bán hàng trực tiếp như ibm.com và bán hàng từ xa. Sau đó, chúng tôi đã chuyển sang phát triển và sản xuất

máy tính cá nhân cho các bên thứ ba, giảm mạnh việc bày bán đối với lĩnh vực kinh doanh này. Dù sao, đây cũng là một giai đoạn đáng nhớ nhưng tôi không thật sự tự hào về nó lắm.

Chúng tôi đã thực hiện rất nhiều bước khác nữa để rút lui khỏi các mảng kinh doanh không phù hợp trong “ngăn xếp” và tập trung vào lĩnh vực chính của mình. Chúng tôi tập trung phát triển phần cứng mạng. Mặc dù khám phá ra hình thức kinh doanh này nhưng cuối cùng chúng tôi cũng đã thất bại sau 15 hoặc 20 năm theo đuổi. Chúng tôi cũng rút lui khỏi thị trường kinh doanh DRAM. Như đã đề cập, đây là một thị trường hoạt động theo chu kỳ và dựa trên cơ sở hàng hóa. Đến giữa năm 2002, chúng tôi đã từ bỏ lĩnh vực kinh doanh ổ cứng thông qua việc hợp tác với Hitachi. Quá trình lựa chọn thị trường và cạnh tranh trên cơ sở khả năng của chính mình là việc rất quan trọng với IBM và tôi biết rằng đó luôn là một thách thức.

Những sai lầm, ảo tưởng và bài học

Sau những việc đó, tôi hy vọng là các nhà lãnh đạo mới của công ty có thể rút ra những bài học hiệu quả hơn từ kết quả của những quyết định dưới đây.

Với OS/2 - sai lầm khi cho rằng công nghệ tốt nhất luôn giành chiến thắng

Tôi có thể hiểu tại sao đây là một sự thật rất khó chấp nhận đối với IBM. Trong những ngày đầu của ngành công nghiệp máy tính, các hệ thống thường xuyên gặp thất bại và công ty giành chiến thắng luôn là công ty có công nghệ tốt nhất. Vì thế chúng tôi đã đưa ra OS/2 v. Windows phải đối mặt với một sản phẩm tốt về kỹ thuật và IBM không thể hiểu tại sao bị tấn công trên thị trường.

Trước hết, khách hàng là những người tiêu dùng lẻ chứ không phải các công ty cung cấp công nghệ cao cấp. Người tiêu dùng không quan tâm đến mức độ tiên tiến mà quan tâm đến khả năng kỹ thuật của sản phẩm. Họ muốn có một chiếc máy tính dễ sử dụng với nhiều ứng dụng hữu ích. Và đối với bất cứ sản phẩm tiêu dùng nào - từ ô tô đến thẻ tín dụng hay thậm chí chỉ là một gói bánh quy - việc quảng cáo và bán hàng luôn là vấn đề quan trọng.

Thứ hai, tất cả các nhân viên phát triển phần mềm của Microsoft đều bị kìm hãm vì thế tất cả các ứng dụng đều chạy trên hệ điều hành Windows. Các điều khoản và điều kiện của Microsoft với các nhà sản xuất máy tính khiến họ không thể làm được gì ngoại trừ việc cung cấp hệ điều hành Windows có khả năng chạy trên mọi máy tính mà họ bán. (Thậm chí các máy tính của IBM sản xuất cũng chạy trên OS/2 và Windows). Và đến giữa những năm 1980, chỉ riêng bộ phận marketing và PR cho hệ điều hành Windows đã nhiều hơn nhân lực trong bộ phận hợp tác giữa IBM với các đối tác và nhà phân phối phần mềm. Công nghệ tuyệt vời của chúng tôi bị đánh bại bởi một sản phẩm với chất lượng trung bình nhưng được hỗ trợ bởi một công ty thật sự hiểu rõ nhu cầu của khách hàng. Đối với một công ty “giải pháp” như IBM, đây là một bài học cay đắng nhưng rất hữu ích.

Phần mềm ứng dụng - ảo tưởng về việc “kiểm soát khách hàng”

Đây là thuật ngữ mà IBM và công ty khác sử dụng để nói về cách thức duy trì sự trung thành của khách hàng và ví tiền của họ. Điều đó gợi ý rằng khi khách hàng mua sản phẩm của một công ty, sau đó đào tạo cho nhân viên của họ sử dụng sản phẩm đó và khi họ đã quen thuộc với phương pháp hỗ trợ của công ty cung cấp sản phẩm đó, họ khó có thể chuyển sang một đối thủ cạnh tranh khác của công ty.

Khi còn là một khách hàng, tôi luôn cảm thấy bực mình khi các công ty công nghệ thông tin nói về việc kiểm soát khách hàng. Tôi thấy việc này

thật kỳ lạ vì nhiệm vụ của nhà cung cấp là phục vụ chứ không phải là kiểm soát khách hàng!

Những điều IBM rút ra được từ quá trình mở “ngăn xếp” là chúng tôi có thể trở thành đơn vị tích hợp hàng đầu và đối tác của nhiều công ty khác trong việc cung cấp giải pháp tích hợp. Thực tế, tôi luôn đặt mình vào vị trí của khách hàng và khẳng định rằng vai trò của một đối tác hoặc đơn vị tích hợp công nghệ thông tin không thể thay thế được bởi những công ty chỉ hỗ trợ một công nghệ hoặc một “ngăn xếp”. Các khách hàng, hãy thận trọng với những nhà cung cấp chỉ đưa ra giải pháp UNIX hoặc Wintel cho mọi vấn đề của bạn. Hãy thận trọng với những tổ chức cung cấp độc quyền không ủng hộ những sản phẩm phát triển mới như Linux. Các tổ chức này vẫn nhìn thế giới qua cửa sổ “ngăn xếp” độc quyền của mình.

Ở IBM, bây giờ chúng tôi tập trung vào một lĩnh vực khác đó là các quy trình kinh doanh của khách hàng và làm thế nào chúng tôi có thể áp dụng những công nghệ đẳng cấp thế giới - cả những công nghệ chúng tôi tự phát minh lẫn công nghệ của các công ty hàng đầu khác - để cải tiến các quy trình đó.

Máy tính cá nhân, những câu hỏi chưa được giải đáp

Tại sao chúng tôi quyết định từ bỏ các hoạt động kinh doanh phần mềm ứng dụng, phần cứng mạng, DRAMs hoặc truyền dữ liệu nhưng lại không từ bỏ hoạt động kinh doanh máy tính cá nhân? Tại sao chúng tôi vẫn quyết định kinh doanh phần cứng ngay cả khi chúng tôi đã có trong tay OS/2? Đây có phải là một quyết định đúng đắn không? Tôi nghĩ vào thời điểm đó là đúng nhưng sau đó nó đã gây tổn thất rất lớn cho IBM.

Nếu có một bài học được rút ra từ câu chuyện này, tôi nghĩ bài học đó là về vấn đề tầm nhìn chiến lược của một công ty. Như tôi đã nói vào năm 1993, thị trường có thể định hướng cho mọi quyết định quan trọng mà

chúng tôi đã thực hiện ở IBM. Nhưng đối với lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân, chúng tôi đã không chú trọng đến khách hàng và các đối thủ cạnh tranh.

Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi trong ngành công nghiệp máy tính đã chứng tỏ rằng khách hàng thật sự muốn mua hàng trực tiếp - qua điện thoại hoặc sau đó là qua website. Tuy nhiên, chúng tôi đã gặp sai lầm khi chậm chuyển đổi các kênh phân phối cũ của mình. Tại sao lại như vậy? Câu trả lời không hoàn hảo và không thoả đáng vào thời điểm đó là chúng tôi đã quen với cách làm đó.

Tôi không nói rằng việc chuyển đổi sang các kênh phân phối trực tiếp với chi phí thấp không hề có yếu điểm và tôi cũng không nói rằng việc thật sự bám sát một tầm nhìn chiến lược cũng dễ như việc đưa ra tầm nhìn đó. Trong thị trường cạnh tranh cao, các công ty thường có xu hướng thiết lập cho mình một vị trí và làm mọi việc để bảo vệ vị trí đó. Nhưng nếu chúng tôi đã tập trung vào thị trường và hoàn thành tất cả các công việc cần thiết đó, thì không có lý do gì lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân của IBM ngày nay lại phải phụ thuộc vào ban lãnh đạo của Dell.

Việc mở ngăn xếp (và suy nghĩ) của chúng tôi đối với các công ty khác đã có rất nhiều ảnh hưởng tích cực đến IBM. Nó giúp giảm tình trạng thua lỗ và cải tiến những sản phẩm tích hợp mà chúng tôi cung cấp cho khách hàng. Và điều đó cũng góp phần tăng thêm nguồn lực cho việc đầu tư trong tương lai. Chúng tôi đã sử dụng nguồn vốn và nguồn nhân lực lớn để đầu tư vào nhiều lĩnh vực, từ những lĩnh vực không mang lại nhiều lợi nhuận đến những lĩnh vực mới như các hệ thống lưu trữ, tin sinh học và công nghệ nano.

Trên đây là tất cả những gì tôi muốn nói về việc tập trung - tôi sẽ quay lại chủ đề này sau.

[18] Sự xuất hiện của kinh doanh điện tử

Chắc chắn các bạn cũng nhớ rằng ở phần trên tôi đã nói tôi có hai lần may mắn. May mắn đầu tiên của tôi là khi gặp Dennie Welsh lần đầu - một người có chung tầm nhìn với tôi trong việc chuyển IBM thành một công ty dẫn đầu về dịch vụ. Cho dù các bạn có tin hay không, thì thực tế là Dennie cũng đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong lần may mắn thứ hai của tôi.

Một thời gian dài trước khi tôi đến IBM, một trong những xu hướng kinh doanh công nghệ được tranh luận nhiều nhất là tập trung vào những cái được gọi là “hội tụ” - sự kết hợp của viễn thông, máy tính và thiết bị điện gia dụng hoặc nói cách khác là sự kết hợp của các công nghệ tính toán truyền thống với dòng kỹ thuật số mới xuất hiện. Tùy thuộc vào quan điểm của từng người, việc chuyển đổi sang hình thức kinh doanh đa ngành có thể mang lại nhiều hứa hẹn hoặc cũng có thể là nhiều nguy hiểm.

Chủ đề này không còn mới mẻ đối với tôi. Vào tháng 2 năm 1983, trong một bài phát biểu ở Trường đại học Virginia, tôi đã trình bày nội dung sau:

“Các công nghệ máy tính và viễn thông đưa chúng ta đến một tầm cao mới và linh hoạt hơn so với mức tưởng tượng của chúng ta vài năm trước đây... Công nghệ rõ ràng đã xóa bỏ phần nào trở ngại về khoảng cách trong kinh doanh. Ngày nay, một người sử dụng thẻ American Express ở Dallas có thể mua vé máy bay ở Kuala Lumpur và hoàn thành việc đó chỉ trong vòng chưa đến 6 giây bằng hệ thống máy tính của chúng tôi ở Phoenix, Arizona.”

Trong suốt thời gian là thành viên Ban giám đốc của AT&T, tôi đã rút ra được một bài học về sự hội tụ. Công ty đó đã mua lại một công ty máy tính có tên là NCR. Một vài năm trước đó, IBM cũng đã mua lại một công ty thiết bị viễn thông tên là ROLM. Cả hai công ty đều mạo hiểm đặt cược vào sự kết hợp này và cuối cùng họ đã thành công.

Nếu bạn là một công ty điện thoại ra đời sau thời điểm đó, chắc chắn bạn sẽ rất tiếc về viễn cảnh loại bỏ các dịch vụ tín hiệu giọng nói và tín hiệu mời quay số (dial tone) để cung cấp các dịch vụ có giá trị cao hơn như dữ liệu, giải trí và thương mại cho hộ gia đình cũng như đơn vị kinh doanh.

Nếu bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực giải trí hoặc truyền thông, hội tụ là biểu hiện cho kênh phân phối quan trọng nhất. Bạn không chỉ có khả năng số hóa các nội dung của bạn mà bạn còn có thể cung cấp nó cho các thiết bị từ máy tính cá nhân và tivi thông minh đến điện thoại di động và các thiết bị cầm tay cho phép nối mạng!

Các công ty thiết bị điện gia dụng đang mong muốn có một bộ thiết bị có thể cho phép hàng tỷ người truy cập vào thế giới thông tin kỹ thuật số và giải trí này.

Và ngành công nghiệp công nghệ thông tin cũng đang cố gắng đáp ứng sự bùng nổ của yêu cầu về phần cứng và phần mềm giúp quản lý, xử lý và lưu trữ nội dung kỹ thuật số của thế giới.

Vì thế, khi tôi tìm hiểu tư duy chiến lược của nhân viên IBM vào năm 1993, tôi đã không ngạc nhiên khi thấy rất nhiều người ủng hộ vấn đề này. Điều đó đã khiến tôi quay trở lại hợp tác với Dennie Welsh.

Khám phá ra điện toán đám mây

Tháng 8 năm 1992, Dennie đã ký kết hợp đồng lớn nhất từ trước tới nay với IBM, đó là hợp đồng thuê ngoài tất cả các hoạt động tập trung dữ liệu của Sears. Như một phần của hợp đồng đó, IBM và Sears kết hợp các mạng lưới dữ liệu cá nhân của cả hai bên và lập thành một công ty cổ phần có tên là Advantis. Công ty này trước đây chính là Dennie. Ông đã đấu tranh với IBM để biến phần mạng lưới toàn cầu của chúng tôi thành tổ chức dịch vụ của mình, nhưng ông ấy đã không nhận được sự ủng hộ của đồng nghiệp vì họ không hiểu được tầm nhìn của ông trong việc biến mạng lưới đó thành một trung tâm lợi nhuận lớn. Chỉ với một hành động, ông không chỉ ký kết được một hợp đồng trị giá 8 tỷ đô-la với Sears mà còn kiểm soát được khả năng mạng tốt hơn.

Cuối cùng, việc hợp tác kinh doanh với Sears tan rã, chúng tôi nắm toàn bộ quyền sở hữu và Advantis trở thành một phần của IBM Global Network. Trong giai đoạn đó, IGN là một trong số những mạng lưới phức tạp nhất nhưng cũng là nhà cung cấp dịch vụ Internet lớn nhất thế giới - một tài sản khổng lồ, một cái máy kiếm tiền, một “cửa để dành” của chúng tôi trong lĩnh vực kinh doanh mạng.

Nhiều năm sau, như tôi đã nói ở chương trước, chúng tôi bán đấu giá Global Network cho AT&T với giá 5 tỷ đô-la. Nhưng điều mà tôi đã không đề cập đến đó là đầu năm 1993, chúng tôi biết là chắc chắn rằng cuối cùng chúng tôi cũng sẽ phải bán lại đơn vị kinh doanh này. Trong một trong số các cuộc trao đổi đầu tiên của tôi với Dennie, chúng tôi đã thừa nhận rằng trong thời gian dài, chúng tôi sẽ không bao giờ có thể bảo đảm được nguồn vốn đầu tư cần thiết để cạnh tranh với các công ty điện thoại. Với tài sản và cơ sở thiết bị, họ có thể bán sản phẩm với giá rẻ hơn chúng tôi. Điều chúng tôi không thể nhận thấy khi đó là Internet có thể loại bỏ nhu cầu sở hữu một mạng lưới dữ liệu của chúng tôi.

Trong những cuộc trao đổi đầu tiên với Dennie, tôi đã được giới thiệu về “đám mây” - một hình ảnh đồ họa rất được ưa chuộng và sử dụng trên các

sơ đồ của IBM thể hiện cách các mạng lưới có thể thay đổi các lĩnh vực điện toán, truyền thông và tất cả các hình thức kinh doanh cũng như giao tiếp cá nhân khác như thế nào. “Đám mây” đó được để ở giữa, một bên là các biểu tượng nhỏ mô tả người đang sử dụng máy tính, điện thoại di động và các loại thiết bị nối mạng khác, một bên là các cơ sở kinh doanh, tổ chức, trường đại học và các viện có kết nối mạng. Ý tưởng ở đây là đám mây - hay mạng lưới - này có thể cho phép và hỗ trợ việc giao tiếp và giao dịch giữa con người, các doanh nghiệp và tổ chức.

Nếu các chiến lược đó là đúng và “đám mây” đó thật sự trở thành trung tâm của tất cả các hoạt động giao tiếp, thì nó sẽ gây ra hai cuộc cách mạng - một trong lĩnh vực máy tính và một trong lĩnh vực kinh doanh.

Đám mây đó có thể làm thay đổi ngành công nghiệp máy tính vì nó chuyển khối lượng công việc từ máy tính và thiết bị của máy trạm sang các hệ thống lớn hơn trong các công ty hay tới những đám mây này. Nó duy trì xu hướng đầu tư chú trọng vào máy tính cá nhân.

Quan trọng hơn, sự kết nối rộng lớn trên toàn cầu mà hình ảnh đám mây đó thể hiện có thể tạo ra một cuộc cải cách trong cách thức kết nối giữa hàng tỷ doanh nghiệp, trường học, tổ chức và người tiêu dùng. Nó có thể làm thay đổi các lĩnh vực thương mại, giáo dục, y tế, chính phủ và nhiều lĩnh vực khác. Nó có thể tạo ra làn sóng trao đổi giữa các doanh nghiệp lớn nhất từ trước đến nay từ khi có sự xuất hiện của phương pháp xử lý dữ liệu kỹ thuật số vào những năm 1960.

Vì thế, khi quyết định thành lập một nhóm để điều tra xem nếu chúng tôi thật sự tin rằng trong tương lai sự hội tụ sẽ chi phối toàn bộ ngành thì chúng tôi nên làm gì, tôi đã gọi cho Dennie. Ông ấy rất nhiệt huyết với chủ đề này và ông muốn rằng nhóm này sẽ làm việc khách quan. Họ đã đưa ra các câu trả lời và những đề xuất chi tiết trong vòng ba tháng.

Kế hoạch nối mạng máy tính

Xét từ góc độ tính khả thi về mặt kỹ thuật và cơ hội kinh doanh, nhóm của Dennie tin tưởng đây là lĩnh vực có thể định hướng cho toàn bộ ngành công nghiệp này. Nhưng chúng ta lại thấy rằng về cơ bản, những điều họ trình bày không phải là một chiến lược Internet. Điều đó cũng không có gì đáng ngạc nhiên vì vào thời điểm này, chỉ có một số ít các phòng thí nghiệm của trường đại học và chính phủ biết đến Internet. Hầu hết mọi người vẫn cho rằng Internet là phương tiện trao đổi thông tin trên thị trường chứ không phải là nền tảng để thực hiện các giao dịch kinh doanh. (Có một trường hợp đặc biệt ở IBM, đó là một nhân viên marketing có tên John Patrick, anh ấy có khả năng đặc biệt trong việc phổ biến các thuật ngữ công nghệ. John trở thành phát ngôn viên của chúng tôi, trình bày với khách hàng và nhân viên IBM về lợi ích của Internet đối với cuộc sống hàng ngày.)

Nhiệm vụ quan trọng nhất của nhóm Dennie là đề xuất sử dụng nguồn lực sao cho hiệu quả nhất để công ty có thể trở thành tổ chức dẫn đầu làn sóng máy tính mới này.

Một mặt, với thành công chúng tôi đã có được dựa trên cơ sở các sản phẩm độc quyền như System/360, điều này có thể đã thể hiện rào cản cho sự thành công. Nhưng thực tế, điều này không quá khó khăn với chúng tôi như với một số đối thủ khác, bởi vì từ lâu, chúng tôi đã cam kết phát triển các máy tính mở và dựa trên tiêu chuẩn, bao gồm việc áp dụng tất cả các tiêu chuẩn của Internet. Ngoài những gì tôi đã nói thì chúng tôi vẫn còn có rất nhiều việc phải làm.

Về phần mềm, chúng tôi đã may mắn nhận ra rằng middleware chính là đầu mối kết nối tất cả các ứng dụng kết nối. Chúng tôi kết nối Internet cho các sản phẩm này và phát triển một số sản phẩm mới.

Chúng tôi phải xây dựng một cơ sở dịch vụ mới giải quyết các vấn đề về bộ phận lưu trữ web trong máy tính. Và vì thế giới kết nối mạng giúp khách hàng trao đổi kinh doanh nên chúng tôi phải phát triển khả năng tư vấn và thực hiện các dịch vụ liên quan đến kinh doanh điện tử.

Lĩnh vực thiết bị công nghệ, được bắt đầu thực hiện từ đầu những năm 1990 để tìm kiếm dòng doanh thu mới, hóa ra đã tạo cơ sở cho sự ra đời của các con chip chuyên biệt rất được ưa chuộng.

Chúng tôi còn phải lấp đầy rất nhiều khoảng trống. Mùa hè năm 1996, IBM và Lotus đã cho ra đời Domino Web Server, đây là công cụ đầu tiên phù hợp với Notes trong thế giới mạng. Chúng tôi cần một commerce server Sau vài lần thất bại, chúng tôi đã sáng tạo thành công sản phẩm mà ngày nay gọi là Websphere.

Cuối cùng, ý kiến đưa toàn bộ công ty lên một con thuyền và tất cả nhân viên cùng hợp lực chèo lái bị phản đối kịch liệt. Nếu tôi đề nghị một bộ phận nào đó, chẳng hạn như Dịch vụ Toàn cầu hoặc Phần mềm đảm nhận vị trí lãnh đạo, chắc chắn tôi sẽ gặp phải sự phản đối của các bộ phận khác. Do đó, tôi đã quyết định thiết lập một nhóm mới với sứ mệnh pan-IBM do một người thật sự có tài lãnh đạo, đó là Irving Wladawsky Berger. Nhiệm vụ của ông là truyền bá chiến lược kết nối mạng của chúng tôi tới tất cả các đơn vị kinh doanh của IBM và khiến họ thay đổi các kế hoạch marketing cũng như nghiên cứu và phát triển để ứng dụng trên hệ thống mạng này (Chúng tôi gọi nhóm của Irving là Bộ phận Internet).

Irving là người phù hợp nhất để đảm nhận công việc này. Ông từng làm việc cho bộ phận kỹ thuật của IBM, Bộ phận Nghiên cứu IBM và kinh doanh máy tính trên thị trường. Vì thế, kiến thức kỹ thuật của ông rất tốt. Ngoài ra, theo nhận định của những người yêu mến ông, Irving cũng có khả năng biến các công nghệ phức tạp thành đơn giản với mọi người. Điều này quan trọng vì nhiều nhân viên ở bộ phận kinh doanh không hiểu rõ chiến

lược của chúng tôi và Irving cũng có khả năng gây ảnh hưởng lớn đến những người không trực tiếp báo cáo cho ông.

Tôi không hề giảm bớt những thách thức mà chúng tôi đã phải đối mặt khi định hướng lại danh mục đầu tư liên quan đến mạng lưới. Tuy nhiên, tôi có thể không ngần ngại nói rằng chúng tôi phải thực hiện một công việc lớn hơn và vất vả hơn nhiều lần đó là thuyết phục khách hàng và đưa ngành công nghiệp này lên vị trí hàng đầu trong thế giới mạng.

Định hướng cuộc đối thoại

Lần đầu tiên tôi đề cập đến vấn đề này trước công chúng là trước một nhóm các nhà phân tích của Phố Wall vào tháng 3 năm 1994, vài tháng sau khi tôi đưa ra “tầm nhìn” chưa được nhiều người biết đến của mình. Tuy nhiên lần này, thông điệp của tôi không được nhiều người quan tâm.

Tôi đã xây dựng một tầm nhìn chiến lược cho IBM dựa trên sáu “nhu cầu thiết yếu”. Một trong số những nhu cầu đó là cam kết trở thành đơn vị đi đầu trong lĩnh vực mà tôi gọi là “thế giới trung tâm mạng” đang ngày càng phát triển. Đây là một thuật ngữ và lúc đó tôi đã đoán chắc rằng các bản tin trong ngày hôm sau không đề cập gì đến sự đột phá táo bạo của IBM trong thế giới máy tính nối mạng. Và quả thật đúng như vậy. Đến mùa thu năm 1995, chính sự tự tin vào chiến lược của mình đã khiến tôi quyết định đưa máy tính trung tâm mạng (network-centric computer) trở thành nội dung chính trong tầm nhìn chiến lược của IBM.

Tháng 10 năm 1995, tạp chí Business Week đăng câu chuyện: “Kế hoạch phát triển của Gerstner: CEO đã có một tầm nhìn. Tầm nhìn đó được gọi là máy tính trung tâm mạng”. Hai tuần sau, vào ngày 13 tháng 11 năm 1995, tôi có bài phát biểu chính thức đầu tiên tại trung tâm thương mại Comdex, Las Vegas. Khi đó, Comdex là trung tâm máy chủ nhất thế giới và nội dung

chính trong thông điệp tôi là máy tính trung tâm mạng sẽ kết thúc thời đại máy tính cá nhân.

Tôi nói: “Tôi chắc rằng tất cả quý vị ở đây đều có một chiếc máy tính cá nhân. Có nhiều người còn sở hữu vài chiếc. Nếu trước khi đến đây quý vị chưa tắt máy tính của mình thì điều đó có nghĩa là quý vị đang làm lãng phí năng lượng. Tuy nhiên, trong một thế giới đã kết nối thật sự, chúng ta có thể chia sẻ năng lượng sử dụng cho máy tính, kết hợp và tận dụng nó. Như vậy, thế giới sẽ hình thành nên những khái niệm hoàn toàn khác về máy tính và đặc biệt là khái niệm về máy tính cá nhân. Trong khoảng 15 năm, máy tính cá nhân được xem là một thiết bị tuyệt vời cho cá nhân. Nhưng máy tính cá nhân đã không còn phù hợp với khía cạnh cá nhân nhất trong đời sống con người đó là giao tiếp, làm việc và liên lạc thường xuyên với nhau.”

Mọi thứ diễn ra rất nhanh chóng. Netscape đặt mục tiêu là có được IPO. Microsoft có sản phẩm của chính mình và tuyên bố rằng sản phẩm đó sẽ đáp ứng được yêu cầu kết nối mạng. Một cuộc tranh luận rất lớn đã diễn ra. Một mặt, việc này tốt cho IBM vì ngày càng có nhiều công ty ca ngợi ưu điểm của thế giới kết nối mạng. Mặt khác, việc càng nhiều công ty tham gia cuộc trao đổi này, nhiều đối thủ cạnh tranh tham gia phong trào kết nối mạng thì cuộc tranh luận sẽ ngày càng nhanh chóng che lấp nội dung và triển vọng của mạng. Microsoft và Netscape đã bắt đầu một cuộc cạnh tranh lớn về các bộ trình duyệt. Các công ty điện thoại và các nhà cung cấp dịch vụ mới đang chạy đua để kết nối các cá nhân và các đơn vị kinh doanh với mạng Internet. Rất nhiều công ty, cả bên trong và bên ngoài lĩnh vực công nghệ thông tin, đều cố gắng sở hữu, phát triển và có được “nội dung” - tin tức, giải trí, thời tiết, âm nhạc - vì họ nghĩ rằng hàng triệu người sử dụng mạng sẽ trả tiền để truy cập các thông tin số trực tuyến này.

Tất cả những điều này đều không tốt cho IBM. Mặc dù chúng tôi muốn được coi là công ty hàng đầu trong kỷ nguyên mới này, nhưng chúng tôi

không có bất cứ bộ trình duyệt nào. Chúng tôi lên kế hoạch bán Mạng lưới Toàn cầu và xóa bỏ kinh doanh dịch vụ cung cấp kết nối Internet. Chúng tôi đã nói một cách tự hào rằng, không giống các đối thủ đã cố gắng cho ra đời các tạp chí trực tuyến và trang web thương mại của riêng mình, chúng tôi không cạnh tranh với khách hàng của mình. Chúng tôi sẽ không trở thành một công ty giải trí hoặc truyền thông số hay tham gia lĩnh vực ngân hàng trực tuyến và mua bán chứng khoán.

Đơn giản vì chúng tôi có quan điểm rất khác về những điều đang diễn ra, về ý nghĩa của mạng đối với việc kinh doanh và các mối quan hệ xã hội. Các thuật ngữ như “siêu xa lộ thông tin” và “thương mại điện tử” không đủ để mô tả những gì mà chúng tôi đang nói đến. Chúng tôi cần có một từ có thể giúp ngành công nghiệp, khách hàng và thậm chí các nhân viên của IBM hiểu rằng những điều chúng tôi thấy có liên kết trực tiếp với thông tin số và thương mại trực tuyến. Nó có thể hình thành các khía cạnh quan trọng của các mối quan hệ và giao tiếp giữa các doanh nghiệp và cá nhân. Cuối cùng, các nhóm Internet và marketing của chúng tôi cũng đã quen thuộc với thuật ngữ “kinh doanh điện tử”.

Thực tế, lần đầu tiên nghe đến thuật ngữ đó, tôi đã không hiểu lắm. Tôi thấy nó chẳng có ý nghĩa gì. Tôi không nghĩ đó là một thuật ngữ dễ nhớ. Nhưng chúng tôi không thể cứ thế áp dụng nó vào các quảng cáo, bài phát biểu và các cuộc điện thoại chào hàng của chúng tôi. Chúng tôi phải làm cho thuật ngữ đó có ý nghĩa và được sử dụng phổ biến trong ngành. Và chúng tôi phải tạo được sự cân bằng. Chúng tôi muốn được coi là các “kiến trúc sư” của kinh doanh điện tử - người đặt nền móng cho kỷ nguyên mới này nhưng lại quyết định không xây dựng thương hiệu bằng thuật ngữ “kinh doanh điện tử”. Chúng tôi không coi nó là một thuật ngữ hay ý tưởng của IBM. Quan trọng hơn là phải nâng cao nhận thức và hiểu biết của mọi người về quan điểm của chúng tôi. Để tạo ra môi trường đó đòi hỏi cần phải có sự đầu tư lớn, cả về tài chính lẫn chất xám.

Các nhà quản lý của chúng tôi đã trình bày lần đầu về “kinh doanh điện tử” tại buổi nói chuyện tại Phố Wall tháng 11 năm 1996. Tuy nhiên, thuật ngữ này không được nhiều người chấp nhận. Vài tháng sau đó, hãng quảng cáo của chúng tôi là Ogilvy&Mather đã phát triển một chương trình quảng cáo trên tivi rất dễ nhớ. Họ mô tả sự lộn xộn mà hầu hết các khách hàng đều nhận thấy về mạng Internet, và họ cũng giải thích giá trị thật sự của mạng. Quảng cáo trên tivi là hình thức tác động đến khách hàng nhanh nhất. Đây là phương pháp mà nhiều công ty đang hướng tới.

Từ đó, chúng tôi điều chỉnh tất cả các hình thức truyền thông marketing của mình - từ việc tham gia các hội chợ thương mại đến chiến dịch gửi thư trực tiếp. Tất cả các nhân viên quản lý cấp cao của chúng tôi đều xem kinh doanh điện tử là một phần trong hoạt động thuyết trình và phát biểu của họ. Chúng tôi thường xuyên trao đổi về chủ đề này với nhân viên để họ hiểu và sau đó truyền bá cho người khác.

Cho đến nay, IBM đã đầu tư hơn 5 tỷ đô-la cho các hoạt động truyền thông và marketing kinh doanh điện tử. Chúng tôi đã bỏ ra rất nhiều chi phí nhưng giá trị lợi nhuận cho thương hiệu và vị trí của chúng tôi trên thị trường là vô giá. Tôi coi chiến dịch kinh doanh điện tử là một trong những hoạt động định vị thương hiệu hiệu quả nhất mà tôi từng làm trong toàn bộ sự nghiệp của mình.

Ở một góc độ nào đó thì chiến dịch này có thể được coi là hiệu quả. Trong quá trình nâng cao nhận thức của cả thế giới về ý tưởng mạng là kinh doanh, chúng tôi có thể đã tình cờ góp phần vào sự xuất hiện và biến mất của tên miền dot-com.

Nền kinh tế mới của “Đế chế”

Tôi cảm thấy ngạc nhiên rằng thị trường hầu như đã thừa nhận sự thật rằng thế giới mạng là nơi mà các công việc có thể dễ dàng được hoàn

thành, chính điều đó đã góp phần tạo nên hội chứng dot-com vào cuối những năm 1990.

Đôi khi, Internet được xem là một cây đũa thần. Nhưng đúng là Internet có thể biến đổi mọi thứ, từ các hoạt động kinh tế cơ bản đến hành vi của khách hàng. Nó tạo ra một hệ thống các đối thủ cạnh tranh mới được sinh ra từ Internet, những người sẽ phá hủy các thương hiệu hiện tại và toàn bộ các ngành công nghiệp chỉ trong một thời gian ngắn. Các bạn có nhớ Nền kinh tế mới không? Nó có thể thay thế các thuật ngữ kinh doanh cũ như lợi nhuận, dòng tiền bằng các từ như số lượng người truy cập, khả năng hấp dẫn người xem.

Chỉ với một trang web, các công ty không có lợi nhuận và không phát triển trong mô hình kinh tế cũ cũng có thể có các giá trị thị trường lớn hơn nhiều so với các công ty được đánh giá cao nhất thế giới.

Và vì thế chúng tôi, dù đi đầu trong việc chấp nhận ý tưởng Net là phương tiện hữu hiệu cho hoạt động kinh doanh, vẫn coi làn sóng sử dụng tên miền dot-com là rất mới nhưng hoàn toàn không lâu bền và cuối cùng sẽ biến mất vào khoảng năm 2000. Tôi muốn nói một điều gì đó thật sự nghiêm túc, chẳng hạn như việc kiên quyết thực hiện quan điểm của mình đã khiến chúng tôi không thể tham gia vào cuộc chạy đua này. Nói tóm lại, sự thật là tôi vẫn rất băn khoăn không hiểu làm thế nào chúng tôi có thể tự tách mình ra khỏi hội chứng dot-com dễ dàng như vậy.

Trong bài phát biểu trước các chuyên gia tư vấn tại Phố Wall mùa xuân năm 1999, tôi đã kể một câu chuyện vui về điều gì là có thật và điều gì là không thật.

“Đây là những công ty rất có triển vọng và có thể một ngày nào đó, một hoặc hai trong số các công ty này sẽ thu được lợi nhuận lớn. Nhưng tôi chỉ xem họ như những con đom đóm trước cơn bão - tất cả sẽ bị đảo lộn và thối

bay mất. Nhưng những cơn bão đó chính là khi hàng nghìn tổ chức đang tồn tại cố gắng sử dụng sức mạnh của cơ sở hạ tầng truyền thông và vi tính toàn cầu để thay đổi. Đó thật sự là một cuộc cách mạng.”

Chúng tôi rút ra được bài học gì từ điều này? Đây là những bài học thật sự sau tất cả những sự xuất hiện và biến mất nhanh chóng đó?

Đối với khách hàng, tôi nghĩ bài học quan trọng nhất đó là: những người không bao giờ bị xao lãng và luôn sẵn lòng làm việc sẽ có được cơ hội có một không hai trong đời - không chỉ làm mọi việc tốt hơn và nhanh hơn mà còn có thể làm những việc mà trước đó họ chưa bao giờ từng làm. Khi tôi viết cuốn sách này, khách hàng vẫn đang tiếp tục đầu tư lớn vào kinh doanh điện tử và họ sẽ tiếp tục thực hiện các hoạt động đầu tư đó.

Đối với các nhà đầu tư cũng như khách hàng, bài học rút ra là: không có con đường tắt. Tôi nghĩ, đối với rất nhiều người, chữ “e” trong “e-business” (kinh doanh điện tử) là viết tắt của từ “easy” (dễ dàng). Kiếm tiền dễ dàng, thành công dễ dàng, sống dễ dàng. Khi bạn nhìn vào nghĩa thật sự của nó thì kinh doanh điện tử thực chất cũng là kinh doanh. Và kinh doanh là một công việc rất khó khăn.

Đối với IBM, bài học rút ra là tìm lại những điều chúng tôi đã đánh mất. Một lần nữa, chúng tôi lại thấy mình có tiếng nói, sự tự tin và khả năng để định hướng ngành công nghiệp này. Thông điệp của tôi đã giúp khách hàng nhận thấy lợi ích và giá trị mà các đối thủ của chúng tôi không thể mang lại. Khái niệm kinh doanh điện tử đã khích lệ nhân viên và tạo ra bối cảnh mới cho hàng trăm sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi. Những thách thức lớn mới đối với máy tính nối mạng đã thúc đẩy IBM nghiên cứu và xây dựng nên thời kỳ vàng son mới của thành tựu kỹ thuật cho công ty. Quan trọng hơn hết là chiến lược đầu tư đó đã làm được những việc chúng tôi muốn làm đầu tiên đó là thiết lập lại vai trò dẫn đầu của IBM trong ngành công nghiệp máy tính!

[19] Đánh giá về chiến lược

Khi xem lại các đường lối chiến lược và kết quả đạt được trong chín năm qua, tôi cảm thấy có rất nhiều mâu thuẫn. Ở mức độ nào đó, IBM đã thay đổi rất nhiều. Nhưng ở mức độ khác, sự thay đổi này hầu như không tạo ra nhiều khác biệt.

Nếu bạn xem qua hình thức kinh doanh của IBM năm 1993 và năm 2000, bạn sẽ nhận thấy có rất ít thay đổi. 10 năm trước đây, chúng tôi kinh doanh máy chủ, phần mềm, dịch vụ, máy tính cá nhân, lưu trữ, thiết bị bán dẫn, máy in và dịch vụ tài chính. Bây giờ, chúng tôi cũng vẫn duy trì các hoạt động kinh doanh như vậy. Tất nhiên, một số hoạt động kinh doanh trong đó đã phát triển rất mạnh. Một số khác cũng được điều chỉnh lại. Tuy nhiên, chúng tôi đã phải từ bỏ một số mảng nhỏ trong ngành công nghiệp này. Và chúng tôi cũng chưa sẵn sàng để tham gia các ngành công nghiệp khác.

Tôi nghĩ rằng tất cả những tài sản cần thiết để thành công thì công ty cũng đã có được. Nhưng trong mọi trường hợp - kinh doanh phần cứng, công nghệ, phần mềm và thậm chí là dịch vụ - tất cả các hoạt động này đều là một phần của mô hình kinh doanh không theo các quy luật thị trường. Không ai phủ nhận rằng mô hình kinh doanh System/360 rất nổi trội và phù hợp vào thời điểm nó được hình thành 40 năm trước đây. Nhưng đến cuối những năm 1980, mô hình này đã trở nên không phù hợp. Nó không thể thích nghi khi khách hàng, công nghệ và đối thủ cạnh tranh thay đổi.

Những việc cần làm rất rõ ràng nhưng thực hiện chúng không phải là điều đơn giản. Chúng tôi đã phải đưa các hình thức kinh doanh, sản phẩm

và mọi người ra khỏi thế giới của riêng mình và tham gia vào thị trường thực.

Về mặt kỹ thuật, như tôi đã nói, cần thực hiện một nhiệm vụ khó khăn đó là chuyển toàn bộ dòng sản phẩm của chúng tôi - máy chủ, hệ điều hành, middleware, công cụ lập trình và các bộ vi xử lý - từ kiến trúc độc quyền sang kiến trúc mở. Chỉ riêng việc đó cũng khiến chúng tôi kiệt sức. Một số những công ty công nghệ thông tin chỉ tiến hành kinh doanh trên một số sản phẩm độc quyền đã cố gắng thoát khỏi mô hình kinh doanh và một số cũng đã thành công.

Việc chấp nhận và hỗ trợ một loạt các yêu cầu kỹ thuật theo tiêu chuẩn của ngành không chỉ đơn thuần là quyết định về kỹ thuật. Đối với IBM, việc từ bỏ sản phẩm độc quyền có nghĩa là từ bỏ vị trí dẫn đầu trong hàng thập niên của mình. Điều đó cũng có nghĩa là IBM sẽ phải bước vào một thế giới cạnh tranh với tất cả các công ty, tổ chức khác.

Việc áp dụng ý tưởng này vào mô hình kinh tế của công ty có thể sẽ đem lại hậu quả tiêu cực. Trong trường hợp của IBM, hậu quả đó là sự sụt giảm lợi nhuận và những thay đổi nhằm giảm chi chí không mang lại kết quả như mong đợi.

Tuy nhiên, phần khó khăn nhất trong những quyết định này không phải là những thay đổi các vấn đề công nghệ hoặc kinh tế. Nó đã làm thay đổi văn hóa - tư duy và bản chất của hàng trăm nghìn người đã trưởng thành ở một công ty thật sự thành công. Thách thức đó thúc đẩy họ phải sống, cạnh tranh và chiến thắng trong một thế giới thực. Điều đó cũng giống như việc nuôi một con hổ tại nhà và đột nhiên bắt nó tự chống chọi để tồn tại trong rừng.

Sự thay đổi văn hóa này không phải do yêu cầu của một sắc lệnh chính thức nào. Theo tôi thấy, việc thay đổi này không hề dễ dàng, tôi không thể

yêu cầu mọi người thay đổi và thế là mọi thứ sẽ thay đổi. Dù thế nào thì thực tế đây vẫn là phần khó khăn nhất trong quá trình chuyển đổi của IBM và đôi khi tôi nghĩ việc đó không thể thực hiện được.

Phần III: Văn hóa

[20] Văn hóa doanh nghiệp

Trở lại đầu những năm 1990, khi nhắc tới “IBM”, ngay lập tức bạn nghĩ đến từ ngữ và hình ảnh nào? Có lẽ là “Những chiếc máy chủ,” “PC” và “Thinkpads”. Nhưng chắc chắn mọi người sẽ nghĩ tới “tập đoàn lớn”, “kỳ cựu”, “kỹ thuật cao”, “đáng tin cậy”, và “bộ com-lê và những chiếc sơ-mi trắng”.

Điều thú vị là những cụm từ này không phải là những từ miêu tả sản phẩm hay dịch vụ, mà lại đề cập đến con người và văn hóa doanh nghiệp. Có lẽ IBM sở hữu những nét văn hóa có một không hai trên thế giới; tập đoàn này nổi tiếng phần nhiều bởi yếu tố văn hóa thể hiện trong sản phẩm của mình. Thậm chí ngày nay, khi bạn nghĩ về “IBM”, thì chắc chắn những thuộc tính cổ hữu (mang tính tích cực, đầy hy vọng) về một mô hình doanh nghiệp và con người trong đó sẽ hiện ra trong bạn chứ không phải là những chiếc máy tính hay phần mềm.

Trong nhiều năm trước khi đến IBM, tôi đã đảm nhiệm cương vị quản lý cấp cao tại nhiều tập đoàn khác nhau. Thời điểm đó, tôi nghĩ rằng văn hóa chỉ là một trong những nhân tố quan trọng đối với sự phát triển và thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào - cùng với tầm nhìn, chiến lược, marketing, tài chính và các yếu tố khác. Tôi đã ghi lại những thuộc tính văn hóa tích cực và cả tiêu cực tại các công ty mà tôi từng làm việc (“tích cực” và “tiêu cực” dưới góc độ tạo nên thành công trên thương trường) và có thể lúc đó tôi đã nói với các bạn về việc tôi tiếp cận hay thay đổi những thuộc tính đó như thế nào.

Trong những miêu tả chính xác đó, vẫn có một khía cạnh quan trọng mà tôi cho rằng mình đã sai.

Trong thời gian làm việc tại IBM, tôi nhận ra rằng văn hóa không chỉ là một phần của trò chơi - mà đó là một cuộc chơi. Xét cho cùng, một tổ chức sẽ mất ý nghĩa hoàn toàn nếu thiếu sức mạnh xây dựng giá trị của tập thể. Thực tế, tầm nhìn, chiến lược, marketing, quản lý tài chính - bất kỳ hệ thống quản lý nào - sẽ đưa bạn đi đúng hướng và nâng đỡ bạn trong một thời gian. Nhưng không có tổ chức nào - cho dù là doanh nghiệp, chính phủ, giáo dục, y tế... - có thể thành công trong một đoạn đường dài nếu những nhân tố này không nằm trong mô hình DNA của doanh nghiệp đó.

Có lẽ bạn sẽ thấy hầu hết các công ty đều cho rằng văn hóa của họ là những điều tuyệt vời như dịch vụ khách hàng hoàn hảo, những điểm nổi trội, làm việc nhóm, giá trị cổ đông, trách nhiệm xã hội và nguyên tắc đạo đức. Nhưng, tất nhiên, những giá trị này không giống nhau tại tất cả các công ty. Đó là vì, trong mỗi nền văn hóa, hầu hết tất cả những nguyên tắc quan trọng nhất lại không được ghi chép thành văn bản.

Ngay bây giờ, bạn có thể nhanh chóng chỉ ra được vai trò của yếu tố văn hóa trong việc động viên hay ngăn cản mọi người làm việc, trong việc thưởng và phạt. Trao thưởng cho thành quả của mỗi cá nhân hay của nhóm có phải là một biểu hiện của văn hóa? Vậy còn việc chấp nhận rủi ro hay gây dựng sự đồng lòng có mang yếu tố văn hóa hay không?

Tôi biết có một học thuyết chỉ ra sự xuất hiện và hòa nhập của yếu tố văn hóa trong các tổ chức lớn: Những tổ chức thành công thường chú trọng xây dựng những nét văn hóa điển hình, chính điều đó đã cho ra đời những tổ chức vĩ đại. Họ là tấm gương phản chiếu môi trường mà họ hòa nhập. Khi môi trường đó thay đổi, văn hóa cũng khó có thể thay đổi. Thực tế, đây chính là trở ngại lớn đối với khả năng thích ứng của các tổ chức này.

Điều này càng đúng với công ty được sáng lập bởi một nhà lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược. Văn hóa của công ty khởi nguồn từ chính tầm nhìn của người sáng lập - giá trị, niềm tin, sở thích và cũng là khí chất của họ. Điều đó có nghĩa là giá trị của mọi tổ chức có ở khắp nơi trong hình ảnh của một nhân vật nào đó. Với IBM, đó chính là Thomas J. Watson, Sr.

Niềm tin cơ bản

Những biểu hiện về tính cách của Watson, Sr. có mặt khắp IBM. Nó trở thành một phần trong mô hình DNA của công ty này - từ sự phân bổ quyền lực từ trên xuống đến các chế độ về quyền mua cổ phiếu tính toán; từ chính sách không tụ tập liên hoan tại công ty đến ưu tiên nhân viên đã lập gia đình.

Watson, với hình ảnh một con người thành đạt, đã xây dựng nên một văn hóa tôn trọng con người, làm việc chăm chỉ và có đạo đức nghề nghiệp. IBM dẫn đầu về tính đa dạng trong nhiều thập niên, thậm chí trước khi chính phủ nhấn mạnh đến sự công bằng trong tuyển dụng, cơ hội thăng tiến, và lương thưởng. Một cảm giác về sự trọn vẹn, trách nhiệm chảy trong huyết mạch của IBM, điều mà tôi chưa từng thấy trong bất cứ một tổ chức nào. Con người IBM rất tận tâm - tận tâm với công ty và với công việc của mình.

Sau đó, văn hóa của IBM xuất hiện những biểu tượng rõ ràng và nổi tiếng hơn: từ những nghi thức trong cộng đồng, những bài hát đến đồng phục của công ty. IBM gần như đã tạo dựng nên hình ảnh một IBM bao quanh đời sống của tất cả nhân viên nơi đây. Và IBM cũng đang nỗ lực để bao quanh đời sống của khách hàng.

Tất nhiên các công ty và những nhà lãnh đạo sáng suốt biết rằng một tổ chức cần phải tồn tại lâu hơn nhiệm kỳ của một hay một nhóm các nhà lãnh

đạo nào đó. Watson nhận ra điều này và ông đã thể chế hóa một cách thận trọng và có hệ thống các giá trị, và chính điều này đã giúp IBM thành công vang dội trong nhiệm kỳ của ông.

Ông đã tóm tắt những giá trị đó trong cái mà ông gọi là những Niềm tin Cơ bản:

- Vươn tới sự hoàn hảo trong mọi hoạt động.
- Dịch vụ khách hàng vượt trội.
- Tôn trọng mọi cá nhân

Những Niềm tin này được thể hiện trong các chính sách trợ cấp và bồi thường, quản lý, các chương trình đào tạo và giáo dục nhân viên, chương trình marketing và trong chính sách hỗ trợ khách hàng. Đó là nguyên tắc hoạt động của IBM- và rất ít công ty phát triển nguyên tắc đó một cách xuyên suốt như IBM.

Những nguyên tắc đó đã tồn tại trong một thời gian dài. Một công ty càng thành công thì càng muốn hệ thống hóa những điều đã tạo nên thành công đó - và đó là một hành động tốt. Điều đó tạo ra sự đồng bộ trong học tập, chuyên giao kiến thức và có một nhận định rõ ràng về “phương pháp làm việc”. Mặc dù, khi thế giới thay đổi thì mọi nguyên tắc, chỉ dẫn và thói quen sẽ mất dần mối liên hệ với văn hóa được tạo dựng từ ban đầu của doanh nghiệp.

Một ví dụ điển hình là đồng phục của IBM. Mọi người đều biết đến bộ đồng phục nhân viên nổi tiếng của IBM, những trang phục công sở rất trang trọng. Tom Watson đã xây dựng nguyên tắc này khi IBM làm việc với các nhà quản lý doanh nghiệp luôn mặc những bộ com-lê sẫm màu và áo

sơ-mi trắng! Nói cách khác, định hướng rõ ràng của Watson là Tôn trọng khách hàng, và đồng phục của nhân viên IBM cũng phải thể hiện điều đó.

Khi tôi xóa bỏ bộ đồng phục này vào năm 1995, báo giới đã tốn rất nhiều giấy mực cho vấn đề này. Một số người cho rằng đó là điềm báo xấu cho tương lai. Thực tế, đó là một trong những quyết định dễ dàng nhất mà tôi đã thực hiện - hay cả những điều tôi đã không thực hiện được; đó thật sự không phải là một “quyết định”. Chúng tôi không thay thế bộ đồng phục này bằng một bộ khác. Đơn giản là tôi chỉ trở lại với quan điểm và sự sáng suốt của Watson: trang phục phụ thuộc vào hoàn cảnh và bạn phải nhận thức rõ là bạn sẽ làm việc với ai (khách hàng, các quan chức chính phủ hay chỉ với đồng nghiệp).

Những luật lệ cùng những quy định nghiêm ngặt thường để lại những hậu quả nặng nề đối với các doanh nghiệp này. Tôi nghi ngờ rằng những công ty thành công từng phải trải qua những thời kỳ hết sức khó khăn - trong đó có IBM, Sears, General Motors, Kodak, Xerox và nhiều công ty tên tuổi khác - đều nhận thức rõ ràng được những thay đổi trong môi trường. Họ có thể nhận thức và trình bày rõ ràng sự cần thiết phải thay đổi và có lẽ thậm chí còn lập chiến lược để thực hiện nó. Tôi nghĩ rằng điều gây tổn hại lớn nhất cho công ty đó là sự thiếu năng lực của họ trong việc thay đổi nền văn hóa có cơ cấu chặt chẽ và phức tạp vốn được sinh ra trong một môi trường hoàn toàn khác.

Hãy thừa nhận và thôi tranh luận về những Niềm tin cơ bản. Những niềm tin này nên trở thành nguyên lý chuẩn mực cho tất cả các công ty trong tất cả các ngành nghề, tại tất cả các quốc gia, và trong tất cả các giai đoạn lịch sử. Nhưng khi Tom Watson đưa ra Những niềm tin cơ bản, chúng được áp dụng như thế nào, hãy nhớ rằng phương thức áp dụng trong năm 1993 có sự khác biệt lớn so với năm 1962

Hãy cùng xem xét khía cạnh “dịch vụ khách hàng hoàn hảo”. Mỗi quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng mất cân đối trong thời kỳ IBM làm bá chủ đến mức “dịch vụ khách hàng” về cơ bản nghĩa là “cung cấp máy móc theo yêu cầu của khách hàng” thay vì chú trọng đến sự thay đổi trong hoạt động kinh doanh của họ và chú trọng đến những khách hàng có khả năng thay đổi tư duy kinh doanh (IBM đã thành công với chương trình System/360). Về cơ bản, chúng tôi hành động như thể những điều khách hàng cần đã được đáp ứng từ rất lâu, và công việc của chúng tôi là đưa họ đến với hệ thống tiếp theo của mình, bất cứ khi nào hệ thống ra đời. Dịch vụ khách hàng chủ yếu là công việc thuộc về lĩnh vực hành chính - nó nhàm chán như thể người ta đang trải qua một cuộc hôn nhân mà tình yêu đã lụi tàn từ lâu.

Điều tương tự cũng đang xảy ra với “sự hoàn hảo trong mọi hoạt động”. Việc theo đuổi sự hoàn hảo trong suốt thời gian dài đã khiến nó trở thành nỗi ám ảnh. Điều này đã tạo nên một nền văn hóa buồn tẻ và chằng chịt với sự kiểm soát, phê chuẩn và hiệu lực, làm trì hoãn quá trình ra quyết định. Khi tôi tới IBM, những chiếc máy chủ được giới thiệu bốn đến năm năm một lần. Ngày nay, những sản phẩm mới được giới thiệu trung bình 18 tháng một lần (với chất lượng hoàn hảo). Tôi có thể hiểu được câu nói đùa phổ biến tại IBM đầu những năm 1990: “Những sản phẩm không được giới thiệu tại IBM sẽ nhanh chóng biến mất.”

Có lẽ sức mạnh lớn nhất của Những Niềm tin - và cũng là sai lệch nhất - là “tôn trọng mọi cá nhân”. Tôi đến IBM và tuân thủ nghiêm ngặt Niềm tin đó. Cho đến hôm nay, “tôn trọng mọi cá nhân” trở thành khẩu hiệu kêu gọi sự trung thành tuyệt đối của nhân viên.

Tôi sẽ giải thích với mọi người về mục đích của việc “tôn trọng cá nhân” mà Watson chắc chắn đã không lưu tâm đến. Điều này tạo ra một nền văn hóa kế thừa trong đó “các cá nhân” không cần làm bất cứ điều gì mà vẫn có

được sự tôn trọng - họ chờ đợi những khoản trợ cấp lớn cùng công việc ổn định cả đời bởi vì họ đã được tuyển dụng.

Đó là ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu tôi. Sau đó, tôi nhận ra rằng vấn đề thật sự không phải là tất cả nhân viên đều cảm thấy như vậy. Họ bắt đầu quen với việc không bị ảnh hưởng từ những vấn đề như suy thoái, chiến tranh giá cả và thay đổi công nghệ. Và phần lớn, thậm chí họ không nhận ra rằng chính hệ thống khép kín, độc lập của công ty sẽ gây ra nhiều khó khăn cho họ. Ví dụ, tôi đã bị sốc khi phát hiện ra rằng sự chênh lệch trong tiền lương - đặc biệt trong những đội ngũ quan trọng như nhân viên kỹ thuật và bán hàng - của IBM so với của các đối thủ cạnh tranh và trong ngành nói chung. Những thành viên tận tâm nhất cũng không được trả lương xứng đáng với công sức mà họ bỏ ra.

“Tôn trọng cá nhân” cũng có nghĩa là nhân viên IBM có quyền làm bất kỳ điều gì họ muốn, trong khuôn khổ quy định và chính sách nhân sự, với rất ít hoặc không có nghĩa vụ phải giải thích. Nếu bạn không hoàn thành công việc và bị sa thải, điều đó có nghĩa là IBM đã không tôn trọng tính cá nhân của bạn vì công ty không đào tạo để bạn làm tất cả những gì mà quản lý của bạn yêu cầu. Nếu quản lý của bạn yêu cầu bạn làm việc gì đó và bạn không đồng ý, bạn có thể lờ đi yêu cầu đó.

Đây là những vấn đề nghiêm trọng. Điều này đã ăn sâu vào văn hóa IBM trong tất cả các thời kỳ phát triển. Và thách thức lớn nhất là, chúng gắn liền với những vấn đề liên quan đến con người và công ty - tất cả những điều có thể phá hủy công ty.

Tiến gần những thách thức

Thực ra, nếu không tìm cách ngăn chặn nền văn hóa nguy hiểm này của IBM, thì có lẽ tôi sẽ không đề cập chi tiết đến như vậy. Một mặt, tôi có khuynh hướng thiên về chiến lược, phân tích và đề ra các biện pháp thực

hiện. Tôi đã thành công trong lĩnh vực này, và giống như tất cả những người khác, tôi gắn bó với những gì đã mang lại thành công ban đầu trong sự nghiệp của tôi. Khi tôi nhìn thấy những nhân viên có năng lực, tôi biết rằng mình có thể có được cái nhìn mới lạ trong kinh doanh và có được những khoản đầu tư mang tính chiến lược đối với những lĩnh vực kinh doanh mới.

Trong tất cả mọi việc, việc thay đổi thái độ và hành vi của hàng trăm nghìn nhân viên là khó khăn nhất. Các trường kinh doanh không dạy bạn cách làm điều đó. Bạn không thể dẫn đầu ngành của mình nếu chỉ ngồi yên trong trụ sở văn phòng hào nhoáng. Bạn không thể đơn giản chỉ đưa ra một vài phát biểu, vẽ ra hình ảnh mới cho công ty và tuyên bố rằng nền văn hóa mới đã ra đời. Bạn không thể ủy thác cũng như không thể ngồi vẽ ra điều đó.

Điều bạn có thể làm là tạo ra điều kiện phù hợp cho quá trình biến đổi. Bạn có thể hỗ trợ quá trình bằng các sáng kiến. Bạn có thể xác định thực tế cũng như mục tiêu của thị trường. Nhưng điều quan trọng là bạn phải tin rằng trên thực tế, sự quản lý không làm thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Sự quản lý chỉ góp phần giúp nhân viên thay đổi nền văn hóa đó.

Có lẽ điều khó khăn nhất là thuyết phục nhân viên IBM chấp nhận thay đổi. Nhiều tổ chức sử dụng hệ thống cấp bậc để làm vật che chắn cho mình và không bao giờ thừa nhận trách nhiệm cá nhân trước kết quả. Thay vì tự sử dụng nguồn lực và quyền hạn sẵn có của mình, các nhân viên chờ đợi lãnh đạo đưa ra yêu cầu và sau đó giao lại nhiệm vụ cho nhân viên cấp dưới. Chính vì thế, mục tiêu lớn nhất trong việc thay đổi văn hóa của IBM lại khiến nhân viên tin tưởng vào chính mình - tin rằng bản thân họ có khả năng quyết định số phận của mình, và rằng họ đã biết điều gì cần làm để quyết định được số phận của mình. Điều đó giúp họ vượt qua tâm trạng chán nản, “ngơ ngẩn”, nhắc họ nhận ra mình là ai và khiến họ suy nghĩ, tích cực, hăng say với công việc và đóng góp cho tập thể chung.

Nói cách khác, khi tôi cố gắng thuyết phục nhân viên lắng nghe để hiểu rõ mục tiêu mà chúng tôi cần đạt được và cùng tôi đi đến đó, tôi cần phải biến đổi họ để họ không còn là những nhân viên thụ động chỉ biết làm theo mệnh lệnh nữa. Điều này không phải là một vấn đề đơn giản. Thực tế, nó mới lạ và khác biệt, tập trung vào hành vi và xúc cảm mang tính xã hội chứ không phải là những lý lẽ suông.

Đứng trước khó khăn đó, chúng tôi phải chấp nhận và bắt đầu thực hiện nhiệm vụ thay đổi văn hóa. Tôi biết rằng mình cần ít nhất năm năm để hoàn thành nhiệm vụ. (Tôi đã ước tính thấp hơn.) Và tôi biết mình phải là người dẫn đầu cuộc cách mạng này. Tôi phải cam kết sẽ thực hiện thành công công cuộc thay đổi này và phải trình bày với tất cả nhân viên về những gì tôi đang làm. Tôi cần ban lãnh đạo ủng hộ và hỗ trợ. Tất cả chúng tôi cần nói chuyện cởi mở và thẳng thắn về văn hóa, hành vi và niềm tin.

[21] Một thế giới từ trong ra ngoài

Đối với những nhân viên mới, để đến được với IBM, họ cần có những phẩm chất đặc biệt để có thể tồn tại trong một môi trường “khép kín”. IBM giống như một hệ sinh thái nhiệt đới mà đã bị tách ra khỏi thế giới trong một thời gian dài. Kết quả là, thế giới này đã tạo ra những thực thể kỳ lạ. Và vì IBM luôn duy trì sự “khép kín” cũng như quá chú trọng các nguyên tắc và những mâu thuẫn nội bộ nên đã đánh mất đi toàn bộ sức mạnh của mình. Họ rất dễ bị ảnh hưởng trước sự tấn công từ bên ngoài.

Tôi tin rằng đặc trưng “khép kín” - quan điểm của tổ chức cho rằng bất kỳ điều gì quan trọng đều khởi nguồn từ nội bộ - là gốc rễ của hầu hết các vấn đề của chúng tôi. Để hiểu rõ hơn sự phổ biến của hoạt động khác thường này tại IBM, tôi sẽ miêu tả tóm tắt một vài biểu hiện của vấn đề này.

Đó là sự thờ ơ trước nhu cầu của khách hàng cùng với sự lo lắng về việc tranh giành quyền lực nội bộ. Các nhà lãnh đạo có quyền ngừng hoạt động các dự án không còn hiệu quả mà không cần thông qua toàn công ty, cơ sở hạ tầng quan liêu đã hậu thuẫn cho những phần tử xấu thay vì thúc đẩy tinh thần hợp tác, và nhóm quản lý thường có xu hướng chỉ huy chứ không trực tiếp thực hiện. Ngoài ra, IBM còn có ngôn ngữ của riêng.

Tôi không có ý chế giễu văn hóa của IBM. Trái lại, như những điều tôi đã nói, đó vẫn là một trong những sức mạnh duy nhất của công ty. Nhưng như bất kỳ một thực thể sống nào khác, nó dễ bị ảnh hưởng bởi bệnh tật - và bước đầu tiên để cứu chữa là xác định các triệu chứng.

Khách hàng không phải là thượng đế

Trong những năm 1960 và 1970, sự “chú trọng bản thân” của IBM đã tạo ra những vụ mùa thật sự bội thu. Trong những năm đó, khách hàng không hiểu rõ về vai trò của quá trình xử lý dữ liệu. Và IBM đã phát minh ra những chiếc máy bí ẩn và đầy sức mạnh này, còn khách hàng mong đợi chúng tôi hướng dẫn cho họ cách sử dụng công nghệ để mang lại hiệu quả hơn cho công ty của họ. Ngày nay, quan điểm này vẫn tồn tại trong ngành công nghệ thông tin. “Chúng tôi có thể làm gì” được coi là yếu tố đầu tiên và quan trọng nhất chứ không phải là “họ cần gì”.

Nhưng khi thời gian trôi đi, các doanh nhân bắt đầu hiểu ra tầm quan trọng của công nghệ thông tin và ảnh hưởng của nó đến lĩnh vực mà họ đang làm. Tôi hiểu rõ bởi tôi cũng là một trong số những doanh nhân đó. Khi bắt đầu một chiến lược kinh doanh thì điều quan trọng đầu tiên cần thực hiện là lắp đặt hệ thống công nghệ thông tin. Ngày nay, hầu hết các khoản đầu tư vào IT được thực hiện bởi các nhà quản lý doanh nghiệp, chứ không phải là các CIO. Ngành công nghiệp của chúng tôi, và IBM nói riêng, cần phải được điều chỉnh. Chúng tôi cần mở cánh cửa ra thế giới bên ngoài. Và ngày nay, IBM đã phải cạnh tranh với các đối thủ khác cùng ngành. Những sản phẩm công nghệ như Hệ điều hành Unix, hay PC đã tạo đà cho các đối thủ cạnh tranh phá vỡ thế độc quyền của IBM. Chúng tôi không còn có thể điều hành hoạt động giống như thời đế chế Roma, tự tin vào quyền bá chủ của mình, chắc chắn rằng những vương mặc nội bộ không còn là những mối đe dọa thật sự.

Khi bắt đầu làm việc tại IBM, tôi thật sự bất ngờ khi thấy rằng công ty lưu trữ quá ít thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, không có nguyên tắc và năng lực thu thập thông tin thị trường. Những số liệu về thị phần của công ty khiến chúng ta nghi ngờ, phần lớn vì IBM tạo thị phần bằng hình ảnh riêng của mình.

Chúng tôi không có nhiều thông tin khách hàng nhưng lại quan tâm đặc biệt đến chính mình. Trong văn hóa IBM, tổ chức, và cách một cá nhân hòa hợp với tổ chức đó như thế nào là một vấn đề quan trọng. Những nghiên cứu về chính sách của chính phủ Nga - dựa vào đó để bạn sa thải, tuyển dụng, thăng chức hay giáng chức nhân viên dựa vào cấp bậc các nhà lãnh đạo khắc trên đỉnh mộ của Lê nin vào ngày Quốc tế lao động - đó là một mô hình nghệ thuật. Ví dụ, tôi đã sớm nhận ra rằng trong tất cả các bài thuyết trình, bất kể chủ đề nào, biểu đồ đầu tiên (“hình lá”) đều mô tả cơ cấu tổ chức nội bộ cố định, trong biểu đồ đó, vị trí của diễn giả khá gần với CEO.

Mọi thông báo của tổ chức đều phải được diễn ra rành rọt. Khi bạn được thăng chức, báo chí sẽ đưa tin về điều đó, một thông báo nội bộ mang tính văn bản được đăng trên bảng tin điện tử, và lãnh đạo trực tiếp của bạn sẽ có cuộc họp để thông báo tới tất cả mọi người về tin tốt lành này, và bạn sẽ ngồi bên cạnh với vẻ mặt tươi cười rạng rỡ. Mỗi tối, tôi đều nhận được hàng tá thư điện tử với những thông báo vô cùng nhỏ nhặt và tẻ nhạt, ví dụ như:

Những thay đổi dưới đây đã được thông báo tới phòng phát triển và sản xuất của doanh nghiệp:

- Tiếp tục báo cáo cho Patrick A. Toole, phó chủ tịch cấp cao của IBM, bộ phận sản xuất và phát triển, Jean - Pierre Briant, giám đốc sản xuất và hậu cần của IBM. Báo cáo cho ông Briant gồm có:

- Jean - Pierre Briant, giám đốc sản xuất IBM

- Lars G. Ljungdahl, giám đốc phụ trách mảng logistics và đấu thầu. Ông là giám đốc phụ trách mảng logistics của IBM.

- Báo cáo cho ông Ljungdahl gồm có:

- Lars G. Ljungdahl, giám đốc quy trình đặt hàng. Cơ cấu tổ chức không đổi.

- Lars G. Ljungdahl, giám đốc đấu thầu doanh nghiệp.

Những vấn đề còn lại trong bộ phận của ông Ljungdahl không có gì thay đổi.

Tôi muốn mọi người quan tâm đến khách hàng và thị trường, chứ không phải tình hình nội bộ công ty. Một công ty chiến đấu để tồn tại không cần phải có một hệ thống cấp bậc được thông báo rộng rãi. Do vậy, tôi cấm mọi hình thức thông báo trên các thông tin đại chúng về cơ cấu tổ chức của IBM.

Tuy nhiên, chúng tôi có một nhóm các nhân viên “dám nghĩ dám làm”, đặc biệt trong bộ phận máy tính cá nhân. Khi bộ phận máy tính cá nhân chuẩn bị cải tổ, chắc chắn bạn sẽ biết điều đó vì các nhà điều hành sẽ gọi cho phóng viên để tiết lộ thông tin mới nhằm để các phóng viên biết rằng họ điều hành việc cải tổ tốt như thế nào. Một lần tờ Wall Street Journal đã gọi điện đến công ty và đề nghị chúng tôi yêu cầu các nhà quản lý của bộ phận PC đừng gọi điện đến tòa soạn và “rò rỉ” thông tin về quá trình cải tổ của mình, vì các phóng viên bị oanh tạc điện thoại bởi các cuộc gọi hỏi về vấn đề này.

Văn hóa nói không

Đối với tôi, khía cạnh văn hóa đáng chú ý nhất của IBM là việc ngăn cản sự đồng thuận của tất cả các cá nhân, tổ chức, nhóm và phòng ban. Nền văn hóa “tôn trọng cá nhân” đã tạo thành một hệ thống hỗ trợ cho sự “không hành động” của mọi nhân viên IBM.

Bạn có thể thấy rõ điều này ở cấp độ cá nhân. Một trong những biểu hiện rõ nét nhất của văn hóa nói “không” này là hệ thống thiếu đồng thuận đáng hổ thẹn của IBM. Các nhân viên IBM, khi không đồng tình với vị trí mà các đồng nghiệp bình chọn cho họ, có thể nói với mọi người rằng các đồng nghiệp không có mối quan hệ tốt đẹp với họ.

Ở mọi cấp độ trong tổ chức, khi một nhóm nỗ lực hết mình để tìm kiếm giải pháp cho toàn công ty, nhưng nếu một số vị lãnh đạo cảm thấy rằng giải pháp đó khiến họ bị thiệt thòi thì sự bất đồng sẽ xuất hiện. Kết quả cuối cùng là sự trì hoãn vô lý đối với việc ra quyết định. Khi các bộ phận vẫn kiên quyết tập trung hướng đi của mình, mỗi bất hòa càng trở nên quyết liệt và những nỗ lực không mệt mỏi bị hủy hoại chỉ bởi những kẻ có mối bất đồng cá nhân. Nhiều năm sau, người ta coi đó là một nền văn hóa mà không ai nói “đồng ý”, mà chỉ nói “không”.

Tình hình ngày càng trở nên tồi tệ, vì lẽ ra sự bất đồng giữa các nhân viên cần phải được ngăn chặn, nhưng thay vì làm như vậy, các nhà lãnh đạo chỉ im lặng. Điều đó có nghĩa là khi một quyết định được đưa ra, nhưng nếu các bộ phận có quan điểm đối lập, họ sẽ đơn giản là quay trở lại phòng làm việc của mình và làm những gì họ muốn!

Đây là thông điệp nội bộ được gửi đến cho hầu hết các nhân viên IBM trong năm 1994:

Quá trình giải quyết mâu thuẫn cũng như sự bất đồng diễn ra trong suốt cả năm tâm điểm là vào mùa Xuân (chiến lược) và mùa Thu (cam kết). Đây là biên bản chính thức về quá trình giải quyết mâu thuẫn này trong năm.

Để đảm bảo sự thành công cho quá trình này, tôi cần biết tên người Điều phối Ban/Phòng của bạn trong toàn bộ thời gian còn lại của năm. Tôi sẽ gửi những hướng dẫn chi tiết cho người điều

phối của bạn ngay sau khi bạn xác định người đó với tôi cũng như gửi số VNET ID của họ cho tôi. Tôi sẽ đánh giá cao sự giúp đỡ của các bạn nếu bạn có thể thực hiện điều này trước thứ Sáu ngày 20 tháng 5 năm 1994.

Chuẩn bị khởi động các chu kỳ này trong năm nay là điều vô cùng quan trọng khi chúng tôi kỳ vọng E/ME/A đưa ra một số lượng lớn các vấn đề bất đồng quan điểm trong chu kỳ mùa Xuân liên quan đến NLS. Hãy nhớ rằng các nhà quản lý Sản phẩm/Ngành của bạn nên sắp xếp và gửi các vấn đề tới tôi thông qua người điều phối, cho chu kỳ mùa Xuân, trước thứ Sáu, ngày 3 tháng 6 năm 1994. (Kế hoạch mùa Xuân được lập bởi phòng M&D). Hãy nhớ rằng tôi khuyến khích các bạn đưa ra các vấn đề này trước thời gian này, nếu có thể.

Chú ý rằng tôi sẽ không đồng ý đưa bất kỳ ý kiến nào của bạn về sự bất đồng vào hệ thống NCMS (Hệ thống quản lý các vấn đề bất đồng) trừ khi bạn có được sự ủng hộ của Bill, Bob, hay bởi người được ủy quyền của họ. Điều này cũng có nghĩa rằng bạn phải chuẩn bị để giúp đỡ nếu cần thiết, đánh giá thông qua chuỗi quản lý cho Gerstner.

Cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của các bạn.

Sự bất đồng này diễn ra cả ở cấp độ bộ phận. Cuộc đối đầu giữa các bộ phận đôi lúc còn khốc liệt hơn cả cuộc chiến với các đối thủ cạnh tranh bên ngoài. Khi mới làm việc cho IBM, tôi đã hết sức bất ngờ khi bộ phận phần cứng của IBM đã có sự thỏa hiệp với Oracle - đối thủ cạnh tranh lớn của bộ phận phần mềm IBM - mà không hề thông báo cho bộ phận phần mềm này biết trước.

Xin đừng đánh giá rằng tôi có cái nhìn phiến diện. Tất cả những gì tôi làm ở đây đều vì mong muốn có được những phản hồi mang tính tích cực trong thị trường vốn phức tạp. Tôi đã đề cập đến nhu cầu “cạnh tranh hợp tác” - do đó chúng ta cần vừa hợp tác với những công ty đó lại vừa đồng thời phải cạnh tranh với họ. Nhưng để đạt được điều đó, chúng tôi cần phải có một nhận thức chín muồi về giá trị của bạn so với toàn công ty, quyền lợi của bạn nằm ở đâu và không nằm ở đâu. Điều này không mang tính chất hai mặt phức tạp. Nhân viên bán hàng của IBM thường tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và chê bai những mặt hàng khác của IBM. Thực tế, các phòng ban của IBM cạnh tranh lẫn nhau, và một khách hàng có thể nhận được nhiều lời chào hàng khác nhau từ IBM.

Bộ phận nghiên cứu và phát triển sẽ giữ kín các dự án họ đang thực hiện, do vậy các bộ phận khác của công ty không biết gì về điều đó và không thể tận dụng được thế mạnh của mình. Điều đó tiếp diễn theo một chuỗi cạnh tranh nội bộ. Làm việc nhóm không được khuyến khích và đánh giá cao.

Thành phẩm được pha chế giữa sự nghiêm khắc và thái độ thù địch lại thường được quy cho tôi. Tôi phát hiện ra rằng khi tôi yêu cầu ai làm một việc gì đó, thì nó không có nghĩa là nhiệm vụ đó sẽ được hoàn thành. Khi phát hiện ra điều này vài ngày hay vài tuần sau đó, tôi đã hỏi tại sao. Một nhà điều hành trả lời, “Có vẻ như yêu cầu của ngài quá nhẹ nhàng” Hay “Tôi không đồng ý với ngài”.

Thật trở trêu, cùng thời điểm đó, nhiều người đã lấy tên tôi để áp vào các mệnh lệnh của họ: “Lou nói rằng bạn nên...” hay “Lou muốn bạn...” Sau đó, họ dôi theo yêu cầu đó thường xuyên, dai dẳng và lớn tiếng chỉ đạo đến mức cuối cùng, nhiệm vụ đó cũng phải được hoàn thành. Thật không may, tôi không hề biết đến nhiều mệnh lệnh trong số đó và nhiều nhiệm vụ tôi không hề yêu cầu được thực hiện. Điều đó khiến tôi phải triệu tập một cuộc họp đặc biệt với mục đích cấm sử dụng những câu như “Lou nói rằng” để đưa ra mệnh lệnh trong bất cứ vấn đề gì.

Bộ máy quan liêu gây nhiều hệ quả

Ngày nay, trong các tổ chức, từ “bộ máy quan liêu” mang ý nghĩa rất tiêu cực. Sự thật là không có doanh nghiệp lớn nào có thể tồn tại nếu thiếu bộ máy đó. Bộ máy công chức, hay nhân viên, làm nhiệm vụ điều phối giữa các tổ chức khác nhau; thiết lập và thúc đẩy các chiến lược được thực hiện trong toàn công ty giúp các doanh nghiệp tránh được việc các công ty khác sao chép và làm nhái sản phẩm, sự hỗn loạn và mâu thuẫn; và cung cấp các kỹ năng chuyên biệt mà không đơn vị nào có thể làm thay bởi vì chi phí hay đơn giản là thiếu các nguồn lực sẵn có.

Những chức năng này đều rất quan trọng đối với một tổ chức như IBM. Sự phối hợp là vô cùng quan trọng IBM có một ma trận bốn chiều: khu vực địa lý, sản phẩm, khách hàng và giải pháp. Chúng tôi cũng cần có các chuẩn mực trong nhiều khía cạnh của công ty - ví dụ, sự phổ biến sản phẩm trên toàn thế giới, các quy trình nhân sự chung để chúng tôi có thể luân chuyển nhân sự nhanh chóng và hiệu quả bất cứ khi nào cần thiết. Và để trở thành một công ty công nghệ cao toàn cầu, rõ ràng chúng tôi cần những nguồn lực đặc biệt có thể hỗ trợ toàn công ty - ví dụ như các chuyên gia về thương hiệu và các luật sư về sở hữu trí tuệ.

Vấn đề của IBM không nằm trong bộ máy quan liêu mà ở quy mô và cách vận hành của nó.

Trong văn hóa nói “không” của IBM - sự xung đột nhiều chiều trong đó các đơn vị cạnh tranh lẫn nhau, giấu giếm mọi thứ với nhau, và muốn kiểm soát mọi nhân viên IBM trong việc tiếp cận lãnh thổ của họ. Thay vì thúc đẩy sự phối hợp giữa các phòng ban, họ tạo ra các chướng ngại vật và bảo vệ biên giới của mình.

Ví dụ, rất nhiều nhân viên IBM dành quá nhiều thời gian để trao đổi và chuyển giao các hạn mức về giá cả giữa các phòng ban thay vì chuyển giao trực tiếp sản phẩm cho khách hàng. Mỗi bộ phận đều có hệ thống phân quyền riêng bởi các nhà quản lý không tin tưởng các đồng nghiệp tại các bộ phận khác đảm nhiệm các công việc đó. Trong các cuộc họp quyết định những vấn đề xảy ra giữa các đơn vị, có rất nhiều người tham gia, bởi vì mọi người cần có mặt để bảo vệ lãnh thổ của mình.

Hậu quả cuối cùng của tất cả các mảnh khoe nhằm tranh giành vị thế này là một bộ máy quan liêu cồng kềnh xuất hiện ở mọi cấp độ trong công ty - hàng chục nghìn người cố gắng bảo vệ đặc quyền, đặc lợi, nguồn lực và lợi nhuận của bộ phận mình; và hàng nghìn người đang cố gắng đưa ra các mệnh lệnh và tạo ra các chuẩn mực cho toàn bộ nhân viên.

Biệt ngữ IBM

Tôi luôn tin tưởng vào sức mạnh của ngôn ngữ. Cách thức một tổ chức nói chuyện với các khán giả của mình thể hiện sự đánh giá của họ về bản thân. Dù làm việc ở bất cứ đâu, tôi cũng đều quan tâm đến “tiếng nói” của tổ chức đó - những cuộc đối thoại với khách hàng và tổ chức quan trọng, cả trong lẫn ngoài công ty. Vì thế, tôi rất cẩn thận trong việc lựa chọn câu từ cho riêng mình - dù bằng văn bản, thư điện tử, hay các cuộc đối thoại trực tiếp.

Thực tế, bạn có thể biết rất nhiều về một địa điểm chỉ đơn giản bằng cách lắng nghe cách những con người ở đó thuyết trình. Các bài thuyết trình thông thường tại IBM vào đầu những năm 1990 luôn nói về những nét văn hóa riêng biệt - những điều này thường khá nực cười.

IBM có một hệ thống từ vựng đặc biệt và chỉ có nhân viên IBM sử dụng. Cũng như các chính phủ liên bang và các cơ quan khác, chúng tôi chỉ tạo ra

và sử dụng các từ được ghép bởi các chữ cái đầu tiên như MDQ, PSD, GPD và SAA.

Kết quả là, trong những ngày đầu tham dự các cuộc họp, tôi hầu như không hiểu người diễn thuyết đang nói gì. Tôi đã ngắt lời diễn giả và yêu cầu họ dịch nội dung buổi họp sang ngôn ngữ thông thường. Điều đó khiến mọi người cảm thấy phần nào khó chịu nhưng sau đó cũng nhanh chóng chấp nhận.

Dưới đây là một vài thuật ngữ IBM phổ biến mà tôi biết:

SINH ĐỘNG, TINH CHÍNH, VÀ PHA CHẾ - Những điều cần làm để cải thiện phong nền của các bài thuyết trình.

ĐUN SÔI ĐẠI DƯƠNG - Chỉ tất cả cách thức và sự lựa chọn để thực hiện nhiệm vụ.

MỨC ĐỘ THẤP - Mô tả một văn bản mới được sửa đổi (chỉnh sửa hay pha chế lại); thường được sử dụng khi phàn nàn về một điều gì đó: “Lou, anh đang làm việc với phiên bản ở mức độ thấp đấy”.

NÂNG CAO TRÌNH ĐỘ - Điều bạn làm ngay từ đầu cuộc họp giúp mọi người có thể hiểu được nội dung.

HỌP NHÓM RIÊNG - Điều mà hai hay nhiều người cần hành động trước một vấn đề bế tắc trong cuộc họp - cụ thể là thảo luận lại sau khi cuộc họp kết thúc.

ĐIỂM DỪNG - Vào thời điểm khi một cuộc họp phải kết thúc cho dù bất cứ điều gì xảy ra (Tôi dần trở nên thích biệt ngữ này và ngày nay, tôi vẫn sử dụng nó).

MỘT TẤM GƯƠNG - Một nhân viên có kết quả làm việc được xếp hạng cao nhất trong công ty.

SỰ CHIA CẮT TỪ CÁC NHÀ QUẢN LÝ - Bị sa thải; thuật ngữ này được sử dụng thường xuyên dưới dạng chữ cái đầu tiên: “Tôi bị sa thải”

XA RỜI NHIỆM VỤ - Điều mà nhân viên làm trước khi bị sa thải.

XA XÔI - Nơi mà nếu người quản lý để một nhân viên làm việc ở đó trong vòng một năm thì chắc chắn nhân viên này sẽ bỏ việc.

PHẢN BIỆN - Điều bạn gặp phải khi đối mặt với sự bất đồng từ phía nào đó.

BẤT ĐỒNG - Là nguyên nhân cơ bản của sự phản biện.

KINH DOANH - Các dòng kinh doanh hay các bộ phận kinh doanh.

Tôi luôn ủng hộ việc sử dụng ngôn ngữ thông thường nhằm giúp khách hàng hiểu vấn đề rõ ràng hơn, cho dù trong các hóa đơn, hợp đồng hay đơn giản chỉ là các lá thư. Do vậy, tôi quyết định hủy bỏ việc sử dụng biệt ngữ của IBM. Trong một biên bản nội bộ năm 1993, tôi viết: “Chúng ta sẽ nhân dịp này đổi tên một số phòng ban trong tổ chức sao cho dễ hiểu hơn và rõ ràng hơn đối với khách hàng. Ngoài ra, chúng ta cũng sẽ không sử dụng thuật ngữ “LOB” nữa. Các bộ phận sản xuất sẽ được gọi là các khối.”

Thực hiện quá trình thay đổi

Ngay sau khi gia nhập IBM, tôi đã yêu cầu một vị lãnh đạo cấp cao cung cấp cho tôi bản phân tích chi tiết về các hoạt động kinh doanh chính bị thua lỗ tại IBM. Tôi làm điều này vì tôi muốn có cái nhìn toàn diện cũng như kiểm tra khả năng của các nhà điều hành vốn được đánh giá rất cao này.

Ba ngày sau, tôi hỏi nhà điều hành về tiến trình thực hiện nhiệm vụ đó. Ông ta nói: “Tôi sẽ kiểm tra với nhóm của mình và trả lời ông sớm”. Cuối tuần đó, tôi nhận được câu trả lời tương tự: “Tôi sẽ kiểm tra với người đứng đầu của nhóm và thông báo cho ông biết”. Khi tình trạng này diễn ra đến lần thứ ba, tôi nói, “Tại sao ông không cho tôi biết tên của người thực hiện nhiệm vụ này, và tôi sẽ nói chuyện trực tiếp với anh ta”

Tôi phát hiện ra rằng các nhà điều hành cấp cao thường chỉ là người chỉ đạo. Họ tổ chức công việc, sau đó chờ đợi để xét duyệt khi công việc hoàn tất. Khi đã có được các vị trí cao, vai trò của bạn sẽ chuyển sang là chủ trì các quy trình hoạt động. Theo quan điểm của tôi, các nhà điều hành nên đi sâu vào chi tiết, giải quyết các vấn đề hàng ngày, và dẫn dắt các hoạt động, chứ không đơn thuần chỉ là đảm nhận vị trí đứng đầu. Họ nên chịu trách nhiệm trước kết quả cuối cùng. Họ nên coi bản thân là những người cầm lái hơn chỉ là một vị trí tốt trong bảng cơ cấu tổ chức.

Khi nói với vị điều hành cấp cao đó rằng tôi hy vọng ông ấy sẽ tham gia tích cực và trực tiếp giải quyết các vấn đề mà tôi yêu cầu, ông ấy đã hết sức sửng sốt. Đó không phải là điều ông ấy được đào tạo, và đó cũng không phải là hành vi doanh nghiệp được mong đợi vào thời gian đó. Điều này đã giúp tôi nhìn nhận vấn đề rõ ràng hơn. Tôi có rất nhiều các nhà điều hành cấp cao nhưng tôi sẽ phải xây dựng nhóm các nhà điều hành nòng cốt.

Tôi không nghĩ rằng các nhà điều hành cấp cao của IBM sẽ miêu tả hoạt động của họ theo cách mà tôi đã làm. Họ đơn giản chỉ giữ vai trò mà nền văn hóa lâu đời tại IBM yêu cầu. Điều này không có nghĩa là họ không có tài năng hay thiếu nhiệt huyết. Điều này cũng xảy ra tương tự với các trợ lý hành chính đầy quyền lực và các “cán bộ doanh nghiệp”. (IBM có thông lệ là lựa chọn những nhân vật cấp cao nắm giữ chức danh “cán bộ doanh nghiệp”. Một khi bạn được tín nhiệm, bạn sẽ được đảm nhiệm chức vụ này

suốt đời. Kết quả bầu cử không phải là nhân tố quyết định bạn có tiếp tục nắm giữ vai trò này không.)

[22] Lãnh đạo bằng các nguyên tắc

Trong một tổ chức mà các quy trình không đi theo mục đích hoạt động ban đầu và các luật lệ thay thế cho trách nhiệm cá nhân, thì nhiệm vụ đầu tiên cần thực hiện là nhổ rễ quy trình đó. Tôi đã phải thổi một luồng khí trong lành vào toàn bộ hệ thống. Do vậy, tôi đã chuyển đổi hoàn toàn quy trình này và nhấn mạnh rằng sẽ có một số nguyên tắc, bộ luật.

Chúng tôi bắt đầu với một tuyên bố về các nguyên tắc. Tại sao lại là các nguyên tắc? Vì tôi tin rằng tất cả các công ty hoạt động hiệu quả đều được dẫn dắt và quản lý bởi các nguyên tắc, chứ không phải quy trình. Các quyết định phải được đưa ra bởi những người đứng đầu, họ hiểu rõ những nhân tố cốt lõi mang lại thành công cho doanh nghiệp và sau đó ứng dụng những nguyên tắc đó vào thực tế với sự hiểu biết, kỹ năng và sự thích hợp với môi trường hiện tại.

“Nhưng còn về Những Niềm tin Cơ bản thì sao?”. “Chúng không thể khôi phục và chuyển thành những nguyên tắc mà bạn đang đề cập đến hay sao?” Thật không may, câu trả lời là không. Những Niềm tin Cơ bản chắc chắn đã phục vụ những mục đích riêng theo cách của Watson tại thời điểm đó. Nhưng những nguyên tắc nghe có tuyệt vời đó giờ đây đã trở thành những bài thuyết pháp. Chúng tôi cần một điều gì đó mang tính mệnh lệnh nhiều hơn.

Tháng 9 năm 1993, tôi đề ra tám nguyên tắc mà tôi cho rằng cần phải trở thành nền móng cho nền văn hóa mới của IBM và gửi cho tất cả nhân viên của IBM trên toàn thế giới. Bây giờ khi đọc lại những nguyên tắc đó, tôi thật sự cảm thấy kinh ngạc trước sự thay đổi văn hóa của IBM trong 10 năm sau đó.

Dưới đây là những nguyên tắc và một bản tóm tắt về về chúng:

1. Thị trường là yếu tố cơ bản thúc đẩy chúng ta.

IBM quá bận tâm đến những quan điểm về cách thức tiến hành cũng như triển khai các hoạt động kinh doanh. Thực tế, toàn ngành công nghiệp máy tính đang phải đối mặt với vấn đề này. Tất cả chúng tôi đều có lỗi trong việc sản xuất ra những công nghệ phức tạp để rồi sau đó khiến chúng trở nên lỗi thời ngay sau khi sản xuất. Nhiệm vụ hàng đầu của IBM là tập trung chăm sóc khách hàng và đánh bại đối thủ cạnh tranh. Thành công của một công ty trước hết bắt nguồn từ thành công với khách hàng.

2. Về cơ bản, chúng ta là một công ty công nghệ coi cam kết về chất lượng là yếu tố hàng đầu.

Có nhiều cuộc thảo luận về việc chúng ta là công ty gì và nên là công ty gì. Nhưng những cuộc thảo luận đó là không cần thiết, bởi câu trả lời rất đơn giản: Công nghệ luôn được coi là thế mạnh hàng đầu của chúng ta. Chúng ta chỉ cần ứng dụng thế mạnh này để phát triển thêm các sản phẩm phục vụ nhu cầu của khách hàng. Những nguồn lợi này sẽ chảy vào các lĩnh vực khác của công ty, trong đó có phần cứng, phần mềm và dịch vụ.

3. Thước đo thành công của chúng ta là sự hài lòng của khách hàng và giá trị cổ đông.

Điều này có nghĩa là chúng ta cần nhìn ra bên ngoài công ty. Trong năm đầu tiên làm việc tại IBM, nhiều người, đặc biệt là các nhà phân tích Phố Wall, hỏi tôi rằng làm sao họ có thể đo được thành công của IBM trong thời gian tới - lợi nhuận biên, tăng trưởng doanh thu hay bất cứ yếu tố nào khác. Thước đo hiệu quả nhất mà tôi biết đó là gia tăng giá trị cổ đông. Và không

có công ty nào được coi là thành công, về tài chính hay về bất cứ khía cạnh nào khác, mà lại không có được sự hài lòng từ phía khách hàng.

4. Chúng ta là một doanh nghiệp tối thiểu hóa sự quan liêu và chú trọng vào hiệu suất.

Điều này sẽ rất khó khăn với chúng ta, nhưng thị trường mới đòi hỏi chúng ta phải thay đổi. Những công ty thành công nhất đều chấp nhận sự cải tiến, thận trọng trước rủi ro và theo đuổi tăng trưởng thông qua việc mở rộng các hoạt động kinh doanh. Đó chính là kim chỉ nam cho chúng tôi. IBM phải chuyển động nhanh hơn, hoạt động hiệu quả hơn và chi tiêu khôn ngoan hơn.

5. Chúng ta không bao giờ được đi trệch khỏi tầm nhìn về chiến lược.

Mọi hoạt động kinh doanh, nếu muốn thành công, phải có định hướng và sứ mệnh. Do vậy, dù bạn là ai và đang làm gì, bạn phải biết làm thế nào là phù hợp cũng như điều gì là quan trọng.

6. Chúng ta tư duy và hành động với tinh thần khẩn trương.

Tôi thích gọi điều này là “sự nôn nóng mang tính xây dựng”. Chúng ta có thể mạnh trong việc nghiên cứu, học tập và các cuộc thảo luận. Nhưng trong ngành này, vào thời điểm này, tốc độ là nền tảng then chốt..

7. Những nhân viên tài năng, nhiệt huyết sẽ làm thay đổi mọi thứ, đặc biệt khi họ làm việc cùng nhau.

Cách tốt nhất để chấm dứt bộ máy quan liêu và các xung đột là để mọi người hiểu rằng chúng ta đang nuôi dưỡng - và sẽ được đền bù xứng đáng -

hình thức làm việc theo nhóm, đặc biệt là các nhóm tập trung mang giá trị tới cho khách hàng.

8. Chúng ta đề cao nhu cầu của nhân viên và cộng đồng mà chúng ta hoạt động.

Đây không chỉ là một lời tuyên bố ấm áp. Chúng ta muốn tất cả mọi người đều có cơ hội phát triển. Và chúng tôi muốn cộng đồng nơi chúng ta đang làm việc sẽ trở nên hùng mạnh hơn, vững chắc hơn khi có sự xuất hiện của chúng ta.

Tám nguyên tắc này là bước đi quan trọng đầu tiên - không chỉ xác định những ưu tiên hàng đầu nhằm xây dựng IBM mới, mà còn công kích quan điểm quản lý thông qua quy trình. Nhưng bước đi đầu tiên này sẽ không mang lại nhiều giá trị nếu chúng ta không thể biến những nguyên tắc này trở thành huyết mạch trong IBM. Rõ ràng, sự hô hào cổ vũ và phân tích là chưa đủ.

Vậy đâu là đòn bẩy nâng cao động lực làm việc? CEO - hay thậm chí một thống đốc bang hay hiệu trưởng một trường đại học - có thể làm gì để thay đổi thái độ, hành vi và lối tư duy của cộng đồng? Tất nhiên, động lực thúc đẩy của mỗi người sẽ khác nhau. Một số người coi tiền là động lực chính, một số thì lại lấy sự thăng tiến hay sự công nhận làm động lực. Đối với một số người, động lực lớn nhất lại là nỗi sợ hãi - hay sự tức giận. Hay với một số người, động lực lại chính là sự học tập, cơ hội gây dựng ảnh hưởng với người khác, để chứng kiến những nỗ lực của mình mang lại những kết quả cụ thể. Nhưng hầu hết mọi người đều bị thúc đẩy bởi mối đe dọa bị thấp kém hơn người khác và được truyền cảm hứng bởi ảo mộng hấp dẫn về tương lai.

Trong 10 năm qua, tôi thúc đẩy tất cả các đòn bẩy này.

9. Đánh thức nhóm lãnh đạo

Mùa xuân năm 1994, tôi triệu tập cuộc họp quản lý cấp cao đầu tiên tại một khách sạn thuộc Hạt Westchester, New York. Tham gia cuộc họp có 420 người đại diện cho mọi phòng ban của công ty trên toàn thế giới. Mục tiêu quan trọng nhất của tôi trong buổi họp đó là thúc đẩy nhóm các nhà lãnh đạo cấp cao tập trung tài năng và nỗ lực của họ cho môi trường bên ngoài công ty, chứ không phải là nội bộ công ty.

Tôi bắt đầu với hai biểu đồ thể hiện cho hai điểm mấu chốt của cuộc họp: một là sự hài lòng của khách hàng, hai là vấn đề thị phần. Vấn đề thị phần thu hút được nhiều chú ý hơn - IBM đã mất hơn một nửa số thị phần kể từ năm 1985 trong khi ngành công nghiệp này đang ngày càng mở rộng. Biểu đồ thể hiện sự hài lòng của khách hàng khiến nhiều người thất vọng. Chúng tôi xếp vị trí 11 trong ngành! Tôi tóm tắt những thông tin của công ty: “Chúng ta đang bị đá ra khỏi thị trường. Mọi người đã tẩy chay hoạt động kinh doanh của chúng ta. Do vậy tôi muốn chúng ta bắt đầu thực hiện một số cuộc tấn công - cụ thể là với các đối thủ của chúng ta. Đây không phải là một trò chơi. Chúng ta phải bắt đầu thâm nhập lại thị trường. Tôi có thể đảm bảo rằng, các đối thủ của chúng ta đang điên cuồng với những biểu đồ này, và họ không ngừng bàn tán rằng chúng ta đang đi xuống.”

Tôi đưa ra một số bức ảnh của các CEO tại các công ty đối thủ. Những nhân vật thường được nhắc tới - Gates, Ellison và nhiều người khác. Sau đó, tôi đọc lên những câu nói hạ thấp giá trị, nghi ngờ tầm quan trọng của IBM của những CEO này. Ví dụ, câu nói của Larry Ellison: “IBM ư? Chúng tôi thậm chí không còn nghĩ đến những gã đó nữa. Họ chưa chết, nhưng họ không liên quan gì ở đây.”

“Bạn nghĩ điều gì đã xảy ra với thị phần của chúng ta?” Tôi hỏi. “Những gã này cướp chúng khỏi tay chúng ta. Và tôi không biết gì về anh, nhưng tôi không thích điều đó. Tôi tức giận khi nghe mọi người nói về công ty của

chúng ta như vậy. Mỗi khi Visa thực hiện một chiến dịch quảng cáo tấn công American Express, tôi đều biết điều gì sẽ xảy ra trong ngày tiếp theo. Những lời góp ý chung chung sẽ được gửi đến giúp họ lấy lại tinh thần và kiểm chế họ làm những điều không nên làm. Tôi không cần phải thúc đẩy thêm tinh thần của mọi người. Công việc của tôi là ngăn chặn những phản ứng quá khích.

“Như bạn đã biết, tôi nhận được hàng nghìn lời nhắn qua thư điện tử từ khi bắt đầu làm việc ở đây, và tôi đã đọc từng lời nhắn một. Tôi muốn các bạn hiểu rằng tôi không thể - tôi không thể - nhớ một lời nhắn tâm huyết nào về đối thủ cạnh tranh. Rất nhiều trong số những tin nhắn đó là về các bộ phận của IBM. Chúng tôi rất tức giận về những điều mà các đối thủ cạnh tranh nói về chúng tôi, về những điều họ đang làm với chúng tôi trên thị trường. Trọng tâm của sự cạnh tranh này phải dựa vào cảm giác, chứ không đơn thuần bộ não. Nó phải nung nấu một quyết tâm, chứ không đơn thuần là trong đầu. Họ đang đột nhập vào nhà và lấy hết tài sản của chúng ta. Đó chính là điều họ đang làm.

“125 thành viên IBM đã ra đi. Họ mất việc. Ai đã gây ra điều đó? Đó có phải là ý của thượng đế? Những gã này xuất hiện và đánh bại chúng ta. Họ lấy mất thị phần và gây ra nỗi đau này cho công ty chúng ta. Điều này không thể xảy ra nếu nó không được dẫn dắt và chỉ đạo bởi những kẻ âm mưu phá hủy hoạt động kinh doanh của chúng ta.”

Tôi thể hiện tâm trạng chán nản và hoang mang về những thất bại liên tục tái diễn và sự chịu đựng vô vọng của công ty trước điều đó.

“Chúng ta không yêu cầu thực hiện và theo dõi sát sao. Chúng ta không đưa ra thời hạn thực hiện. Hay khi họ không thực hiện đúng kế hoạch, chúng ta cũng không thắc mắc hay chất vấn. Nhưng chúng ta xây dựng các nguyên tắc bắt buộc trong công việc; và họ tự xây dựng các nguyên tắc cho riêng mình. Chúng ta chưa nhận ra rằng các yếu tố bên ngoài quan trọng

hơn các yếu tố bên trong. Khi sự thay đổi không phù hợp với sở thích cá nhân của các nhân viên IBM, họ sẽ chống lại điều đó. Tuy nhiên, trong biệt ngữ của IBM, có một từ rất phổ biến mà tôi chưa bao giờ nghe thấy tại các công ty khác, đó là “lùi lại”. Dường như tại IBM, các quyết định chỉ mang ý nghĩa đề xuất. Từ khi làm việc ở đây, tôi phát hiện ra rằng mọi người ở đây có truyền thống chống lại các quyết định, mặc dù thị phần của chúng ta vẫn tiếp tục giảm.

“Khi chúng ta có mức thị phần và sự thỏa mãn của khách hàng ở mức độ như thế này, điều đó có nghĩa là chúng ta không còn nhiều thời gian để thảo luận. Chúng ta phải bắt đầu giành lại thị trường” tôi nói. “Điều này có nghĩa là văn hóa IBM sẽ là văn hóa dựa trên kết quả. Cá nhân tôi tham gia tìm kiếm những vị trí then chốt trong công ty, vì tôi cần những người có thể làm thay đổi mọi thứ nơi đây, chứ không phải những người chỉ biết đứng nhìn và thảo luận về những điều đang xảy ra.”

Tôi chia sẻ cảm nhận của bản thân về các cơ hội và triển vọng phát triển của IBM. Tôi nói rằng tôi coi những người chỉ “quanh quẩn trong phòng” là “bộ sưu tập các tài năng” hoàn hảo nhất trong tất cả các tổ chức, các ngành, và rằng sau một năm làm việc ở đây, tôi đã bị thuyết phục rằng IBM có tiềm năng vô hạn - nhưng chỉ có được điều đó khi chúng tôi sẵn sàng thực hiện các bước thay đổi đã đề ra. Sau đó, tôi vạch ra các thay đổi về hành vi cần thực hiện trong văn hóa của IBM.

NHỮNG YÊU CẦU THAY ĐỔI HÀNH VI

TỪ

ĐẾN

Sản phẩm (tôi nói với các bạn)

Khách hàng (đặt mình vào vị trí của khách hàng)

Làm theo cách của tôi

Làm theo mong muốn của khách hàng (Cung cấp dịch vụ khách hàng thật sự)

Quản lý hướng tới tinh thần	Quản lý hướng tới thành công
Quyết định dựa trên các giai thoại & thần thoại	Quyết định dựa trên Thực tế & số liệu
Động lực từ các mối quan hệ	Động lực và đánh giá theo hiệu quả
Sự tuân thủ (mang tính bè phái)	Sự đa dạng các ý tưởng & ý kiến
Tấn công vào con người	Tấn công vào quy trình (hỏi tại sao không phải là ai đó)
Hình thức tốt ngang bằng hay thậm chí còn quan trọng hơn kết quả tốt	Trách nhiệm (thường chuyển trách nhiệm và những điều khó khăn cho người khác)
Mỹ (Armonk) có ưu thế trội hơn	Chia sẻ toàn cầu
Quy luật định hướng hoạt động	Nguyên tắc định hướng hoạt động
Giá trị của tôi (Tháp Xilô)	Giá trị của chúng tôi
Tê liệt hoạt động phân tích (100+%)	Đưa ra quyết định & hướng về phía trước với tinh thần cấp bách (80%/20%)
Không có phát minh ở đây	Tổ chức học tập
Tài trợ mọi thứ	Ưu tiên

“Sẽ không có nhiều chữ “giá như” trong ngôn ngữ của tôi,” tôi nói. “Chúng ta sẽ cùng nhau làm điều đó. Nếu các bạn không cảm thấy thoải mái với điều này, bạn nên nghĩ tới một công việc khác. Với những người nào thật sự hào hứng, tôi sẽ chào đón các bạn tham gia nhóm của chúng tôi, vì tôi tin chắc rằng mình không thể thực hiện điều đó một mình.”

Với tôi, đó là một buổi nói chuyện xúc động, và tôi hy vọng mọi người đón nhận nó. Tôi có thể nói rằng chính việc có một lượng lớn người tham gia đã mang lại thành công cho cuộc họp - đặc biệt là cho những người muốn tạo ra sự thay đổi. Còn đối với những người khác? Chắc chắn là ít

nhất mọi người cũng đều thể hiện sự đồng tình. Nhưng biến những ý định đó thành hiện thực lại là một chuyện khác.

Thực tế, trong thời gian sau đó, tôi biết rằng hầu hết các nhà điều hành đều ủng hộ tôi và chỉ có một vài người bị sốc trước ý định đó.

Tôi không ngạc nhiên - hay xin lỗi. Tôi đã đưa ra quyết định một cách tỉnh táo khiến người nghe choáng váng nhưng tôi không chủ định làm bất cứ điều gì khiến mọi người phải xúc động mạnh. IBM cần một liều thuốc trị liệu các cú sốc và một bài kiểm tra về sự quyết tâm. Nhưng, cấp thiết hơn, tôi cần nhóm các nhà quản lý hiểu tôi là ai và tôi là người thế nào - tôi biết chỉ một số ít người từng có cơ hội làm việc trực tiếp với tôi. Vì tất cả các lý do khác khiến họ không dám bộc lộ con người thực của mình nên tôi phải cho họ thấy rõ quan điểm cạnh tranh của tôi.

Do vậy tôi đã làm điều đó. Bất cứ ai biết rõ về tôi đều hiểu rằng đây không đơn thuần chỉ là một hành động. Tôi muốn loại bỏ các đối thủ cạnh tranh. Và tôi rất ghét bị thua cuộc.

Con đường mới cho các nhà lãnh đạo

Ngay sau khi cuộc họp kết thúc, mọi thứ bắt đầu thay đổi. Tôi có thể cảm nhận được một chút hào hứng và hy vọng nơi nhân viên của mình. Một số nhà điều hành bắt đầu đưa ra những quan điểm lãnh đạo mang tính cá nhân cũng như những cam kết hướng đến sự thay đổi của riêng mình.

Mặc dù vậy, tôi vẫn cần hỗ trợ và khuyến khích những người dám chấp nhận rủi ro này. Họ vẫn đang bị tác động bởi những người luôn giữ thái độ muốn quay trở lại với hệ thống cũ.

Công cuộc thay đổi này được đánh dấu bằng sự khởi đầu của Nhóm Lãnh đạo cấp cao (SLG). Được thành lập tháng 2 năm 1995, mục tiêu hàng

đầu của họ là tập trung vào việc lãnh đạo và thay đổi. Mỗi năm, chúng tôi chỉ gặp nhau vài ngày để thảo luận về chiến lược của công ty, nhưng trong thời gian đó, chúng tôi dành một nửa cho vấn đề lãnh đạo.

Trước tầm quan trọng của nhóm này - và nhu cầu thổi vào đó những luồng tư duy mới - tôi quyết định các thành viên không thể trở thành một cái máy tự động và ý vào chức danh, cấp bậc của mình. Tôi muốn tạo ra một môi trường làm việc bình đẳng, không có sự phân biệt vị thế cao thấp. Một nhà thiết kế phần cứng có thể là một nhà lãnh đạo, một nhân viên phát triển thị trường giỏi, một nhà phát triển sản phẩm giỏi hay thậm chí là một vị phó chủ tịch cấp cao.

Quy mô của nhóm cũng là vấn đề đáng lo ngại. Con số 35 nhà lãnh đạo mà tôi gặp hàng ngày là quá ít - nhưng 420 người tham gia cuộc họp đầu tiên lại là quá nhiều. Cuối cùng, tôi đã nghĩ đến con số 300. Nhóm này sẽ được tuyển chọn hàng năm: Nhóm các nhà điều hành cấp cao của tôi sẽ gặp gỡ và xây dựng nhóm này. Mỗi cá nhân sẽ được cấp quyền thành viên và sẽ phải đóng góp công sức cho cả nhóm. Nhóm chỉ tuyển chọn thành viên mới khi thành viên cũ ghi hưu, hoặc kết quả làm việc của họ không đáp ứng được kỳ vọng của nhóm.

Tốc độ thay thế nhân lực của nhóm rất cao, và điều đó phần nào cũng mang tính xây dựng. Trong số các thành viên đầu tiên của nhóm SLG, chỉ còn 71 người trong cuộc họp tháng 3 năm 2002. Sự thiếu hụt của nhóm điều hành cấp cao - cùng với sự ra đi ngay từ thời điểm ban đầu của một số người vốn không thể hay không muốn tham gia vào nhóm - đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc giúp mọi người nhận thức sâu sắc hơn về tính cấp thiết của sự thay đổi.

Tôi xác định ưu tiên hàng đầu của nhóm là khuyến khích và thưởng công xứng đáng cho những nhà lãnh đạo dám theo đuổi nền văn hóa mới. Điều

đó gửi thông điệp đến các nhà quản lý rằng con đường dẫn đến thành công giờ đây đã hoàn toàn khác.

Mọi người luôn đặt câu hỏi làm thế nào họ có thể trở thành thành viên của SLG trong tương lai. Câu trả lời của chúng tôi là hãy tự xây dựng cho mình những thuộc tính bắt buộc mà các lãnh đạo của chúng tôi cần có, và biến mình thành “Tài năng lãnh đạo IBM”. Bởi vì chúng tôi đã chuyển từ phương thức quản lý dựa theo quy trình sang nguyên tắc - cho phép các cá nhân áp dụng những nguyên tắc này theo cách riêng của mình. Tương tự, nhóm lãnh đạo của chúng tôi cũng đưa ra một số tiêu chuẩn năng lực cần thiết và bắt buộc đối với tính cách, nhân cách, phong cách và phương pháp lãnh đạo.

Năng lực trở thành cơ sở để đánh giá các nhà điều hành trong công ty. Không mất nhiều thời gian để mọi người nhận ra rằng điều này sẽ trở thành tiền đề cho công cuộc xây dựng thương hiệu IBM trong tương lai.

Ngoài ra, tất cả các nhà điều hành, trong đó có những người trực tiếp báo cáo với tôi, phải làm việc trong ba ngày với các cố vấn nhằm hiểu rõ năng lực của mình và phát triển các chương trình riêng để nâng cao kỹ năng.

Biến điều đó thành hiện thực

Mặc dù tôi tích cực truyền bá các nguyên tắc và xây dựng hệ thống đánh giá và đào tạo quản lý cho chương trình Tài năng lãnh đạo, nhưng những phương thức hoạt động mới này không được soạn thảo cẩn thận thành văn bản như những phương thức trước đó. Đó là điều tôi muốn - và đó chính là sự thay đổi lớn trong hành vi và trọng tâm lãnh đạo của chúng tôi.

NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO IBM

Tập trung giành chiến thắng

- Sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng
- Tư duy đột phá
- Định hướng để thành công

Vận động thực hiện

- Lãnh đạo nhóm
- Trao đổi thẳng thắn
- Làm việc nhóm
- Sự quyết đoán

Duy trì quyết tâm

- Xây dựng năng lực tổ chức
- Huấn luyện
- Cố gắng

Giá trị cốt lõi

- Niềm đam mê công việc

Tuy nhiên, sau một vài năm, tôi nhận ra rằng sự thay đổi văn hóa này đang gặp nhiều rắc rối. Đó là những rắc rối không mong đợi nhưng nó xuất hiện trong hành trình tái sinh của mọi tổ chức. Ngày càng có nhiều thành

viên IBM cảm thấy thích thú với những chiến lược mới, và họ nói rằng họ thích những hành vi văn hóa mà chúng tôi cần trong quá trình thực hiện những chiến lược đó. Nhưng rõ ràng đó vẫn là vấn đề cần suy nghĩ. Mọi người tin vào một IBM mới, nhưng họ được đánh giá, trả công - và tiếp tục làm việc - như trong chế độ IBM cũ.

Tôi cần phải bắt đầu những nguyên tắc mới và biến chúng thành những nhân tố bám rễ trong lòng mọi thành viên IBM. Để làm được điều đó, tôi cần làm cho những nguyên tắc này trở nên đơn giản hơn và đưa nó vào những việc họ làm hàng ngày. Và bởi vì mọi người sẽ không làm điều bạn mong đợi trừ khi bạn sẽ kiểm tra kết quả, nên tôi cần tạo ra một phương thức đánh giá các kết quả này.

Công thức đầu tiên dành cho quá trình đơn giản hóa được bắt đầu từ cuối năm 1994, sau cuộc trò chuyện với một đồng nghiệp. “Sau kỳ nghỉ cuối tuần, tôi bắt đầu tiến hành lên lịch làm việc và nhận thấy có 24 điều mà ông muốn tôi làm,” anh ấy nói với tôi. “Tôi không thể làm được điều đó. Tôi không phải là người tài năng như vậy. Điều ông thật sự muốn mọi người làm là gì?”

Nghĩ lại cuộc họp quản lý cấp cao đầu năm đó, tôi đã trả lời rất nhanh rằng: “Chiến thắng, thực hiện, và nhóm”. Ba từ đó đã thu tóm được toàn bộ những cam kết mà chúng tôi đưa ra trong cuộc họp - và họ tóm tắt những tiêu chí quan trọng nhất mà tôi nghĩ rằng tất cả thành viên IBM đều cần áp dụng để đạt được mục tiêu của mình. Điều này, ở mức độ cơ bản nhất, xác định giá trị văn hóa mới của chúng tôi. Đây không phải là lời cổ vũ sáo rỗng. Tôi đưa ra ý nghĩa cụ thể cho từng từ:

- Chiến thắng: Điều quan trọng là các thành viên của IBM cần hiểu rõ rằng kinh doanh là một hoạt động mang tính cạnh tranh. Trong cuộc đua kinh doanh, sẽ có kẻ thắng và người thua. Trong hình ảnh của IBM mới, không có chỗ cho bất kỳ ai thiếu sự nhiệt huyết với cuộc đua này. Điều

quan trọng nhất là đối thủ ở ngoài kia, chứ không phải trong khu vực Armonk. Chúng ta cần phải lấy thị trường làm động lực thúc đẩy mọi hành động và hành vi của chúng ta.

- **Thực hiện:** Đây là vấn đề liên quan đến tốc độ và nguyên tắc. Sẽ không còn thuyết hoàn hảo ám ảnh chúng ta khiến chúng ta bỏ lỡ các cơ hội trên thị trường và để đối thủ lợi dụng những phát minh của mình. Trong hình ảnh IBM mới, những người thành công là những người cam kết hoàn thành công việc nhanh chóng và hiệu quả.

- **Nhóm:** Đây là một lời cam kết hoạt động như là một IBM, rõ ràng và đơn giản.

“Chiến thắng, Thực hiện, Nhóm” bắt đầu như một câu thần chú - xuyên suốt công ty thông qua các phương tiện truyền thông - và cuối cùng tiến hành thực hiện mô hình hệ thống quản lý kết quả hoạt động mới. Hàng năm, như một phần trong kế hoạch của chúng tôi, tất cả các thành viên IBM đều đặt ra mục tiêu “Sự cam kết hoạt động của mỗi cá nhân”(CHC), rồi sau đó liệt kê tất cả những hoạt động họ sẽ làm trong năm tới để hoàn thành lời cam kết đó. Tất nhiên, mỗi công việc có những đặc trưng khác nhau, nhưng chúng đều phải được tiến hành trên dựa trên một đường lối chung. Chương trình CHC có sức mạnh buộc mọi người phải thực hiện. Những kết quả đạt được nhờ những cam kết này sẽ trở thành nhân tố quan trọng quyết định mức khen thưởng cũng như chế độ tăng lương.

Và cuối cùng, nhiệm vụ “biến điều đó thành hiện thực” là nhiệm vụ của mỗi cá nhân - không chỉ của riêng tôi mà của hàng trăm nhân viên IBM, những người mong muốn xóa bỏ tính cứng nhắc của hệ thống cũ và xây dựng một mô hình mới. Nhiều người trong số họ thể hiện rõ niềm hân hoan khi thoát khỏi hệ thống vốn bê bối và đầy mâu thuẫn đó.

Trong quá trình đó, có một người xứng đáng được nhắc đến một cách đặc biệt ở đây. Sau thất bại đầu tiên của tôi trong việc tìm kiếm Giám đốc Nhân sự mới, tôi đã thuê Tom Bouchard, từng là chuyên viên nhân sự cấp cao của U.S. West, Inc., và trước đó làm việc tại Tập đoàn United Technologies. Nhắc đến tên Tom, chắc hẳn bạn sẽ nghĩ đến hình ảnh một doanh nhân thông minh, hiểu biết, thực tế và chăm chỉ. Ông ấy không phải là một chuyên viên nhân sự truyền thống; hơn nữa, ông ấy là một doanh nhân có đầu óc thực tế. Ông là người đã thúc đẩy quá trình chuyển biến văn hóa và do đó xứng đáng được biểu dương như một trong những anh hùng biến đổi IBM.

Phát đạn đầu tiên lên mặt trăng

Đã bao giờ bạn nhận thấy rằng quá khứ tốt đẹp hơn tương lai chưa? Có người từng nói với tôi rằng thiên đường duy nhất chúng ta có chính là những thứ mà chúng ta đã đánh mất. Tôi nghĩ rằng người đó chắc hẳn đã làm việc cho một đế chế kinh doanh mang tính truyền thuyết như IBM.

Thời kỳ vàng của công ty đã để lại hình dung tốt đẹp trong trái tim của mỗi thành viên IBM đến mức họ coi mỗi sự thay đổi ở đây đều mang lại những điều tồi tệ. Họ muốn dừng điều đó lại, bất chấp thực tế về thị trường và những thay đổi về xã hội.

Đồng minh lớn nhất của chúng tôi trong việc rũ bỏ quá khứ, hóa ra chính là sự suy sụp nhanh chóng của IBM. Tuy nhiên, tôi biết ký ức về điều đó sẽ không kéo dài mãi mãi. Do vậy, thay vì tiến hành với sự thôi thúc như của các doanh nghiệp thông thường, nhìn nhận mọi việc với con mắt lạc quan, và tuyên bố việc thay đổi càng nhanh càng tốt, tôi quyết định đặt cuộc khủng hoảng vào trung tâm. Điều này không có nghĩa là tôi thiếu trách nhiệm nhưng tôi không muốn đánh mất cảm nhận về tính cấp bách trong tổ chức.

Tuy nhiên, thời gian đã đến, khi tất cả mọi người đã nhận thức rõ ràng rằng cuộc khủng hoảng quyết định sự sống còn của công ty đã qua đi. Cảnh tượng sụp đổ của cả tổ chức này đã khiến các thành viên của IBM quyết định rời bỏ những yếu tố truyền thống xưa cũ. Vậy con đường nào giúp chúng tôi hướng tới tương lai? Câu trả lời nằm trong chiến lược kinh doanh điện tử của chúng tôi. Tôi coi đó là chương trình hội nhập chiến lược và vận hành của toàn công ty. Nhưng sức hấp dẫn của kinh doanh điện tử đối với tôi thực tế lớn hơn cả những điều nó mang lại cho chúng tôi.

Tôi quyết định tuyên bố kinh doanh điện tử chính là “phát súng tấn công đầu tiên”, một nhiệm vụ đầy phấn khích cho kỷ nguyên mới. Chúng tôi đã truyền tinh thần này vào mọi hoạt động - không chỉ trong các chương trình quảng cáo, kế hoạch sản phẩm, chương trình nghiên cứu và các cuộc gặp với khách hàng, mà còn thông qua việc truyền bá và hoạt động của chúng tôi - từ email, đài phát thanh và các chuyến thăm khu văn phòng đến cách chúng tôi đánh giá quá trình biến đổi nội bộ của mình. Điều này mang lại một bối cảnh có tác động mạnh đến tất cả mọi hoạt động kinh doanh của IBM. Đồng thời nó cũng mang đến cho chúng tôi một sứ mệnh đặt thị trường làm trọng tâm và mảnh đất mới cho việc thử nghiệm vận hành hoạt động của mình - nói cách khác, đó là văn hóa.

Điều quan trọng nhất là chúng tôi phải đối mặt với những thách thức từ bên ngoài. Chúng tôi không còn tập trung vào những vấn đề nội bộ nữa mà thay vào đó là tập trung tái thiết chương trình làm việc. Chúng tôi chuyển các buổi thảo luận nội bộ từ “Chúng ta muốn là gì? thành “Chúng ta muốn làm gì?”

Sự đổi mới không ngừng

Ngay sau khi gia nhập IBM, tôi nhận ra rằng có những sức mạnh vô song trong văn hóa công ty - những đặc tính mà không ai muốn đánh mất. Nếu chúng ta có thể rèn rũa và sửa đổi những khuyết điểm và phục hồi những

ưu điểm, thì chúng ta sẽ có được một lợi thế cạnh tranh không thể bị đánh bại.

IBM đã trải qua một sự thay đổi lớn về văn hóa. “Màu xanh mới” - gắn liền với chiến lược thương mại điện tử của chúng tôi và tập trung vào những cơ hội tăng trưởng triển vọng nhất trong thị trường - là khởi đầu cho sự cất cánh của IBM. Nhân viên của IBM được tiếp thêm sinh lực, được thôi thúc và khuyến khích vì họ đã không làm những việc đó trong một thời gian dài. Lãnh đạo của IBM - mặc dù rất khác với lãnh đạo thời kỳ trước - ngày càng trở nên gắn bó với hơn 300.000 con người thông minh nhất trên hành tinh.

Cuối cùng, chúng tôi sẽ đi đến đâu? Một trong hai điều dưới đây điều sẽ diễn ra trong vòng năm năm tới:

- Có thể chúng tôi lại sẽ rơi vào bẫy của những văn bản luật lệ. Chiến thắng, Thực hiện và Nhóm sẽ trở trở nên nhàm chán, Những niềm tin Cơ bản cũng có số phận tương tự. Nhóm SLG sẽ trở thành Ủy ban Quản lý IBM như trước kia.

- Nhưng ngược lại, chúng tôi cũng có thể sẽ tìm ra hướng đi để duy trì sự nhanh nhẹn cũng như những phát minh mới của mình. Có thể chúng tôi sẽ liên tục thử nghiệm những cải tiến mới và coi đây là đặc trưng văn hóa doanh nghiệp của mình.

Đây là điều mà rất ít tổ chức đạt được. IBM đã vượt qua mọi khó khăn, tiến lên phía trước và trở thành doanh nghiệp tiên phong trong một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Tôi ghi lại một số đặc tính trong lá thư cuối cùng của tôi gửi đến các cổ đông trong báo cáo thường niên năm 2001.

... lớn nhưng phải nhanh; mang tính doanh nghiệp và kỷ luật; kỹ thuật cao và định hướng theo thị trường; có thể tạo ra nguồn

vốn chất xám và chuyển chúng cho khách hàng. Văn hóa mới này không ngừng trau dồi, thay đổi và đổi mới. Điều đó phải quyết tâm, tập trung - nhưng mang tính chất mở đối với những ý tưởng mới. Chúng tôi thật sự ác cảm với bộ máy tổ chức quan liêu, đạo đức giả và những cuộc vận động mang tính bè phái. Trên hết, điều này khát khao có được những trí tuệ tài năng và những trái tim nhiệt huyết cống hiến hết mình trong mọi hoạt động chung của công ty.

Được xây dựng dựa trên những kinh nghiệm, kiến thức, sự trưởng thành được nuôi dưỡng qua hàng thập kỷ, 10 năm qua IBM đã phát triển khả năng giải quyết những rắc rối và thậm chí là những mâu thuẫn lớn trong nội bộ. Thay vì trốn tránh hay ngăn cản những xung đột, chúng tôi đang cố gắng học cách quản lý, thậm chí là biến những xung đột này thành lợi ích cho công ty. Sự cân bằng chỉ có thể có được khi doanh nghiệp có sự tự lập và tự nhận thức sâu sắc.

Duy trì sự cân bằng là nhiệm vụ khó khăn, nhưng tôi rất lạc quan về điều này. Một điều gì đó đã nảy sinh và khuấy động bên trong khi con quái vật khổng lồ IBM đang say ngủ. Những con người bên trong đó được đánh thức, trở về với chính mình và với công việc của mình. Lòng tự hào của họ được khôi phục và niềm hy vọng của họ được tái sinh.

Bên cạnh đó, thị trường mà chúng ta đang tồn tại - năng động, cạnh tranh, mang tính toàn cầu - sẽ hỗ trợ chúng tôi rất nhiều. Chỉ cần các thành viên IBM tiếp tục hướng tầm nhìn ra ngoài, thế giới sẽ luôn chào đón họ.

Phần IV: Những bài học kinh nghiệm

Tôi đã học được gì sau thời gian làm việc tại IBM? Tôi đã tích lũy được những bài học gì trong khoảng thời gian hơn ba thập kỷ tham gia kinh doanh? Đây là những câu hỏi mà mọi người đặt ra cho tôi nhiều nhất trong thời gian gần đây. Và tôi luôn bắt đầu câu trả lời của mình với những lo ngại và ngập ngừng giống nhau: Tôi chưa bao giờ chắc chắn rằng mình có thể đúc rút được những bài học từ chính kinh nghiệm của bản thân để giúp mọi người áp dụng vào trường hợp của chính họ.

Ngoài sự cân nhắc đó, tôi nghi ngờ rằng những gì mà tôi sắp trình bày ở đây sẽ không khiến độc giả cảm thấy ngạc nhiên, sững sốt hay thích thú.

Thế giới kinh doanh thường ngày không phải mang yếu tố nhất thời. Luôn có những nguyên tắc và đặc điểm chung dành cho các doanh nghiệp và nhà lãnh đạo thành công.

- Họ tập trung.
- Họ xuất sắc trong quá trình triển khai thực hiện.
- Họ có khả năng lãnh đạo.

Ba nguyên tắc này có tính nhất quán, không thay đổi bất chấp những thăng trầm của chu kỳ kinh tế, những thay đổi về lãnh đạo của các tổ chức, và những tiến bộ về kỹ thuật, như những gì mà chúng ta đã chứng kiến với Internet. Chúng có thể áp dụng với mọi doanh nghiệp thuộc mọi loại hình và quy mô: các công ty lớn nhỏ, các tổ chức được mua bán công khai và phi lợi nhuận, các trường đại học và các chính phủ. Ở cuối phần này, tôi sẽ

trình bày một vấn đề đặc biệt của các tổ chức lớn nhất và phức tạp nhất, đó là: làm thế nào để có được sự cân bằng hợp lý giữa hội nhập và phân quyền.

[23] Vấn đề tập trung: Bạn phải hiểu và yêu doanh nghiệp của mình

Hầu như có rất ít người và rất ít tổ chức thừa nhận rằng họ thiếu sự tập trung. Tuy nhiên, tôi biết rằng việc thiếu sự tập trung là nguyên nhân phổ biến nhất gây ra tình trạng yếu kém của các công ty. Nó thể hiện ở nhiều hình thức, đáng chú ý nhất là các vấn đề sau.

“Đứng núi này trông núi nọ.”

Đây là ví dụ đáng lo ngại nhất. Trong sự nghiệp kinh doanh 35 năm của mình, tôi đã chứng kiến nhiều công ty quyết định thử vận may trong các lĩnh vực kinh doanh mới khi lĩnh vực kinh doanh chính của họ gặp khó khăn. Điển hình như: Xerox tham gia các dịch vụ tài chính; Coca-Cola tham gia lĩnh vực điện ảnh; Kodak tiếp cận lĩnh vực dược phẩm.

Tôi còn nhớ 45 năm trước khi còn là sinh viên Trường Kinh doanh Harvard, một giáo sư marketing đã nói rằng vấn đề đối với các công ty kinh doanh dịch vụ xe ngựa kéo là họ cho rằng họ đang làm về lĩnh vực kinh doanh dịch vụ xe ngựa kéo, chứ không phải lĩnh vực kinh doanh vận tải. Vị giáo sư đó cho rằng các công ty thường tập trung vào một phân khúc thị trường quá hạn hẹp và không thấy được những thay đổi quan trọng trong thị trường của họ. Tôi không thể tranh luận điều này, nhưng tôi cho rằng rất, rất khó để một công ty kinh doanh dịch vụ xe ngựa kéo có thể trở thành một nhà sản xuất máy bay.

Có quá nhiều nhà điều hành không muốn đương đầu với những khó khăn trong quá trình phục hồi và củng cố lĩnh vực kinh doanh chính của mình - và cách đơn giản nhất là họ từ bỏ nó. Khi IBM đặt cược vào sự tập trung mà tôi đã mô tả ở chương 18, công ty đã không còn tập trung vào những

hoạt động chủ đạo như tạo ra những chiếc máy tính quy mô lớn, mà thay vào đó họ mua một công ty chuyển mạch điện thoại (ROLM). Khi thẻ tín dụng nội bộ (charge card) và ngành du lịch gặp khó khăn trong thập niên 1980, chủ tịch của American Express đã cố gắng tham gia các lĩnh vực truyền hình cáp, giải trí và xuất bản sách. Tất nhiên, American Express không mang đến cho các lĩnh vực kinh doanh này bất kỳ điều gì mới mẻ. Nabisco, một trong những công ty thực phẩm lớn thế giới, đã mua một công ty thuốc lá vào năm 1985. Mười bốn năm sau, công ty này đã rút khỏi ngành kinh doanh thuốc lá, và kết quả lâu dài duy nhất và thật sự là sự yếu đi của công ty thực phẩm này.

Đó thường là những gì xảy ra khi một công ty đi trệch khỏi hoạt động thuộc về năng lực chính của mình. Các đối thủ cạnh tranh của công ty đó vui mừng và hưởng lợi từ sự thiếu tập trung đó. Và cuối cùng công ty đó lâm vào tình cảnh khó khăn hơn.

Thực tế là, trong hầu hết mọi trường hợp, một công ty luôn chỉ có lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh chính của mình. Việc tái định hướng hay nạp năng lượng cho một doanh nghiệp đang tồn tại có thể sẽ rất khó. Hãy tin tôi, nhưng điều đó còn dễ dàng hơn nhiều so với việc đưa doanh nghiệp đó vào một môi trường và hoạt động kinh doanh hoàn toàn mới. Nguyên tắc phổ biến là: Hãy gắn bó với lĩnh vực mà bạn am hiểu; hợp tác với đối tác nào có thiện chí. Lịch sử đã cho thấy rằng các công ty thật sự lớn và thành công phải không ngừng tự làm mới lĩnh vực kinh doanh chính của mình và đôi khi quá trình này là rất khó. Họ không nhảy vào các lĩnh vực kinh doanh mới mà họ không am hiểu.

“Chúng ta cần phải phát triển, vì vậy hãy thu tóm đối thủ.”

Liên quan mật thiết đến việc cam kết xây dựng lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là khả năng làm thế nào để không bị cuốn vào cơn sốt thu tóm. Đây là căn bệnh lây lan ảnh hưởng đến rất nhiều nhà lãnh đạo. Khi được quyền lựa

chọn giữa hai việc: vất vả làm việc để xây dựng một lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hoặc chỉ đơn giản là hoàn tất một cuộc thâm tóm đầy hứa hẹn và tung hô về tiềm năng của nó trên các kênh truyền hình tài chính, rất nhiều nhà lãnh đạo lựa chọn phương án sau. Khi nhìn lại quãng thời gian của mình tại IBM, tôi không còn nghi ngờ rằng phần lớn thành công của chúng tôi là nhờ tất cả các thương vụ mà chúng ta đã không thực hiện. Danh sách các công ty được cho là các ứng viên cho chiến dịch thâm tóm bao gồm: MCI, Nortel, Compaq, SGI và Novell và nhiều công ty điện thoại khác. Các ngân hàng đầu tư luôn sẵn sàng tìm hiểu về IBM để có thể thuyết phục công ty thực hiện các thương vụ mà có thể giúp họ bước lên con đường màu vàng dẫn tới thành phố Oz tuyệt vời. Nhưng tất cả các thương vụ này đều không được thực hiện.

Có rất nhiều câu chuyện về ngân hàng đầu tư, nhưng có lẽ câu chuyện ấn tượng nhất đối với tôi là về đề xuất của một ngân hàng khuyên IBM thâm tóm Công ty Máy tính Compaq. Kết quả của giao dịch đó được đưa vào phần đầu trong cuốn sách của IBM hiện nay thể hiện rằng giá cổ phiếu của IBM tăng liên tục sau giao dịch. Ngạc nhiên trước kết quả đáng kinh ngạc của giao dịch, tôi đã tìm kiếm bản phụ lục và phát hiện ra rằng lợi nhuận trong năm năm sau đó của IBM (khoảng 50 tỷ đô-la sau thuế) đã bị cuốn trôi bởi giao dịch này và chúng tôi sẽ chỉ ra những khoản lỗ khổng lồ trong suốt thời kỳ đó. Khi tôi yêu cầu giám đốc tài chính của mình hỏi ngân hàng đó xem làm thế nào mà các nhà đầu tư lại có thể xem đây là thương vụ tích cực, câu trả lời tôi nhận được là: “Ồ, tất cả các nhà đầu tư sẽ xem đây là thương vụ đúng đắn. Không thành vấn đề.” Giá như thứ thuốc thần tiên mà các ngân hàng đầu tư bán cho khách hàng hiệu nghiệm thì các giám đốc điều hành sẽ không bao giờ phải lo lắng hay thậm chí làm việc!

Tuy nhiên, quay trở lại hiện thực, đã có nhiều nghiên cứu được tiến hành trong 20 năm qua chỉ ra rằng việc thâm tóm có nhiều khả năng thất bại. Điều đó không có nghĩa là việc thâm tóm không nên có chỗ trong chiến lược của công ty. IBM đã thực hiện 90 cuộc thâm tóm trong nhiệm kỳ của

tôi. Những cuộc thâm tóm thành công nhất là những cuộc thâm tóm phù hợp với một kế hoạch phát triển có hệ thống. Việc IBM mua lại Informix là một ví dụ điển hình. Chúng tôi có khả năng ngang với Oracle trong lĩnh vực kinh doanh cơ sở dữ liệu, và Informix, một công ty cơ sở dữ liệu khác, đã đánh mất động lực và vị trí dẫn đầu thị trường của mình. Chúng tôi không cần mua Informix để thâm nhập lĩnh vực kinh doanh cơ sở dữ liệu hay xóa bỏ vị trí yếu kém của mình trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, sau thương vụ này, chúng tôi đã thâm tóm được khách hàng nhanh hơn và hiệu quả hơn so với khi chúng tôi theo đuổi chiến lược đơn thương độc mã.

Điều tương tự cũng đúng với một số cuộc thâm tóm khác. Nói cách khác, những cuộc thâm tóm nào phù hợp với chiến lược hiện tại sẽ có nhiều khả năng thành công nhất. Những cuộc thâm tóm thể hiện nỗ lực trong việc mua vị thế mới ở thị trường mới hoặc liên quan tới việc phá hoại công ty rất giống nhau đều chứa đựng rất nhiều rủi ro.

Các chiến lược cứng rắn

Điểm mấu chốt: Một doanh nghiệp thành công là doanh nghiệp hiểu sâu sắc nhu cầu của khách hàng, môi trường cạnh tranh và tình hình tài chính của mình. Phân tích này phải nên được xây dựng thành nền tảng cho các chiến lược hàng ngày.

Nghe có vẻ đơn giản, phải không? Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, rất ít công ty thật sự tiến hành việc phân tích một cách khách quan; và số công ty sau đó có thể chuyển các phân tích đó thành các chương trình hành động hàng tháng thậm chí còn ít hơn.

Như tôi đã đề cập, có lẽ thiếu sót lớn nhất của tôi trong cuốn sách là về vấn đề tầm nhìn. Trong những năm làm việc tại McKinsey, gặp gỡ nhiều công ty khác nhau, tôi luôn ngạc nhiên trước việc làm thế nào mà rất nhiều nhà lãnh đạo lại có thể cho rằng “tầm nhìn” giống với “chiến lược”. Các

tuyên bố về tầm nhìn có thể tạo ra cảm giác tin tưởng nhưng thật sự nguy hiểm. Đối với hầu hết mọi người, các tuyên bố về tầm nhìn đều thể hiện mong muốn, và chúng có vai trò thúc đẩy nhiệt huyết của đội ngũ nhân viên trong tổ chức. Nhưng bản thân chúng lại vô ích trong việc giúp tổ chức đó vạch ra kế hoạch biến mục tiêu thành hiện thực như thế nào.

Hơn nữa, các chiến lược tốt đều được bắt đầu với một lượng lớn các phân tích định lượng - các phân tích khó được thực hiện bởi sự hiểu biết, sáng suốt và thậm chí là cả một chút mạo hiểm. Trong thời gian đầu tại IBM, tôi hỏi: “Khách hàng nghĩ gì về chúng ta? Hãy cho tôi xem các thông tin về sự hài lòng của khách hàng.” Tôi nhận được các báo cáo tích cực đến đáng ngạc nhiên. Về cơ bản, khách hàng đều yêu thích chúng tôi.

Tất cả đều là số liệu thống kê và dường như đều hoàn chỉnh, chính xác. Tuy nhiên, chúng không có ý nghĩa gì khi chúng ta vẫn mất thị phần trong hầu hết các dòng sản phẩm. Mặc dù mất khá nhiều thời gian nhưng cuối cùng tôi đã phát hiện ra rằng cách tốt nhất để đánh giá được sự hài lòng của khách hàng là yêu cầu đội ngũ bán hàng chọn ra một số khách hàng và đề nghị họ thực hiện một cuộc khảo sát. Các nhân viên bán hàng của IBM là những người thông minh và tất nhiên là họ đã chọn ra những khách hàng tốt nhất và vui vẻ nhất, do đó chúng ta luôn nhận được rất nhiều thông tin tích cực và chúng ta hoàn toàn bị đánh lừa bởi điều đó.

Hơn nữa, các bộ phận của IBM lại tiến hành khảo sát theo cách của riêng mình: Chúng tôi đã tiến hành 339 khảo sát khác nhau về sự hài lòng của khách hàng. Các phương pháp luận khác nhau khiến chúng ta không thể có được một sự thống nhất chung.

Hiện tại, chúng tôi tiến hành thực hiện 14 khảo sát toàn diện về khách hàng và thuê một công ty nghiên cứu độc lập quản lý. Tên của khách hàng được lấy từ các danh sách (không phải từ đội ngũ bán hàng) và hàng năm chúng tôi phỏng vấn khoảng 100.000 khách hàng. Các cuộc khảo sát được

tiến hành bằng 30 thứ tiếng ở 55 quốc gia, và họ so sánh hiệu quả của chúng tôi với của các đối thủ cạnh tranh chính của chúng tôi. Nhưng điều quan trọng nhất là các dữ liệu này sẽ liên tục được cập nhật vào các kế hoạch mang tính chiến thuật và chiến lược của chúng tôi.

Hiểu biết sẽ mang lại chiến thắng

Có lẽ phần khó nhất của một chiến lược tốt đó là sự phân tích nghiêm túc về tính cạnh tranh. Hầu hết mọi tổ chức đều tự hào về bản thân và đều muốn tin rằng mình là tốt nhất. Và với vai trò giám đốc, điều chúng ta thường làm nhất là khuyến khích ý thức và lòng tự hào đó. Tuy nhiên, cảm nhận này thường thể hiện dưới góc độ của sự cạnh tranh. Chúng ta muốn tin rằng sản phẩm của mình tốt hơn sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh và rằng khách hàng coi trọng chúng ta hơn các đối thủ cạnh tranh của chúng ta.

Các giám đốc sản phẩm muốn lãnh đạo của mình tin rằng họ là người tạo ra những sản phẩm tốt nhất trong ngành công nghiệp của mình. Nhưng dữ kiện chỉ là dữ kiện, và chúng phải được tạo ra trên cơ sở sự thu thập liên tục, không thiên vị. Các sản phẩm cần phải được kiểm tra về chi phí, đặc tính và chức năng. Mỗi thành tố của báo cáo thu nhập và bảng cân đối kế toán phải được kiểm tra và so sánh với đối thủ cạnh tranh một cách hoàn toàn trước khách quan. Chi phí phân phối của họ ra sao? Họ có bao nhiêu nhân viên bán hàng? Nhân viên bán hàng của họ được trả lương như thế nào? Các nhà phân phối nghĩ gì về họ so với chúng ta? Có hàng trăm câu hỏi cần được kiểm tra phân tích và sau đó đưa vào những đánh giá về khả năng cạnh tranh.

Một ví dụ tiêu biểu của việc phân tích cạnh tranh không hiệu quả là hỏi chủ nhà trọ xem nhà trọ đó tốt đến đâu. Điều hiển nhiên là hầu hết các giám đốc sẽ không giới thiệu cho các cán bộ của công ty hình ảnh tồi tệ về công ty trong thời gian quản lý của họ. (Có lẽ thời điểm duy nhất bạn thật sự có

được sự phân tích hoàn toàn khách quan về một lĩnh vực kinh doanh từ một giám đốc bộ phận là khi vị giám đốc đó bắt đầu nhậm chức. Còn sau đó, mọi thứ sẽ thay đổi bởi họ không có trách nhiệm đối với các sai lầm của nhà lãnh đạo trước đó!)

Chiến lược khôn ngoan: Dài về chi tiết

Chức năng giá trị gia tăng quan trọng nhất của một đội ngũ quản lý công ty là đảm bảo rằng các chiến lược được phân tích nghiêm túc bởi các bộ phận phát triển, và rằng các chiến lược đó sáng suốt và có thể thực hiện được. Tất cả các giả định quan trọng - những vấn đề như định giá và tốc độ tăng trưởng của ngành - cần phải được xem xét chặt chẽ và nghiêm túc.

Tại sao tất cả những vấn đề này lại quan trọng đối với trọng tâm của công ty đến vậy? Bởi vì những công ty thật sự lớn sẽ đưa ra những chiến lược đáng tin và có tiềm năng thực hiện. Những công ty tham gia các lĩnh vực kinh doanh mới và theo đuổi việc thu tóm bằng mọi giá là những công ty không có sự đảm bảo về chiến lược. Họ không hiểu rõ những điều quan trọng mà họ cần làm trong lĩnh vực kinh doanh chính của mình để đạt được thành công. Đó là những yếu tố cơ bản mà tổ chức cần quan tâm hàng đầu hàng ngày, sau đó là đánh giá, điều chỉnh và tái phân bổ nguồn lực khi cần thiết.

Thực tế, các chiến lược khôn ngoan là các chiến lược dài về chi tiết và ngắn về tầm nhìn. Chúng đặt ra các kế hoạch dài hạn với nhiều chi tiết: các phân khúc thị trường mà công ty sẽ theo đuổi, số thị phần cần đạt được, các mức chi phí phải quản lý và các nguồn lực phải được sử dụng. Những kế hoạch này sau đó được đánh giá đều đặn và theo một khía cạnh nào đó, trở thành động lực cho mọi hoạt động của công ty.

Do đó, khi một cơ hội thu tóm xuất hiện từ ngân hàng đầu tư quen thuộc của bạn, thì điều phải kiểm tra không phải là phân tích của ngân hàng

đó. Thay vào đó, bạn hãy tiến hành phân tích chi tiết xem việc thu tóm đó phù hợp với chiến lược của bạn như thế nào. Thực tế, nếu một công ty biết về một thương vụ thu tóm hấp dẫn là nhờ một ngân hàng đầu tư chứ không phải do tự tìm hiểu hay do các mối quan hệ khác cung cấp, thì điều đó gần như luôn có nghĩa là công ty đó không làm tốt về mặt chiến lược. Một chiến lược khôn ngoan sẽ luôn xác định các lỗ hổng quan trọng, các điểm yếu cạnh tranh và tiềm năng lấp các lỗ hổng đó bằng các cuộc thu tóm có chiến thuật. Trong sự nghiệp kinh doanh của mình, tôi đã mua nhiều công ty nhưng chắc chắn không có cuộc mua lại nào trong đó được tiến hành dưới sự gợi ý của một ngân hàng đầu tư.

Nhiệm vụ khó khăn: Phân bổ nguồn lực

Cuối cùng, việc đảm bảo rằng các nguồn lực được sử dụng hợp lý cho các phần quan trọng nhất của chiến lược là điều khó nhất đối với các công ty. Rất nhiều công ty coi chiến lược và các hoạt động là hai vấn đề tách biệt. Các chiến lược được hoàn tất một năm một lần, được đánh giá trong các cuộc họp lớn và được các lãnh đạo cấp cao phê duyệt; sau đó mọi người sẽ lại tiếp tục vận hành doanh nghiệp theo đúng cách thức họ đã thực hiện trước đó. Thực tế, nếu một chiến lược đòi hỏi nhiều hoạt động khác nhau, thì nhiệm vụ khó khăn nhất là phân bổ nguồn lực và sắp xếp các nguồn lực đó vào các hoạt động được ưu tiên.

Hãy quay trở lại vấn đề sự hài lòng của khách hàng tại IBM. Sau khi chúng tôi phát triển các biện pháp đánh giá độc lập, hiệu quả để xác định xem khách hàng so sánh chúng tôi với các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi như thế nào, thì một trong những vấn đề lớn nhất mà chúng tôi cần thực hiện là khiến khách hàng nhận ra rằng hợp tác với chúng tôi đơn giản như thế nào. Khách hàng thích sản phẩm, bề dày kinh nghiệm, khả năng giúp đỡ họ giải quyết vấn đề của chúng tôi, nhưng họ thường cho rằng làm việc với chúng tôi và/hoặc để nhanh chóng có được câu trả lời của chúng tôi là điều hết sức khó khăn.

Việc giải quyết vấn đề này không hề đơn giản. Chúng ta không thể chỉ bỏ ra thật nhiều tiền và tiến hành một dự án cải thiện là có thể giải quyết được vấn đề bởi nó liên quan trực tiếp đến hàng trăm dự án, đến toàn bộ công ty từ nhân viên bán hàng, luật sư cho đến nhân viên tổng đài chăm sóc khách hàng.

Ở một số công ty, một dự án như vậy sẽ không thể thành công vì khối lượng và sự thiếu liên kết của nó với công việc hàng ngày trong một thời gian ngắn. Chúng ta phải nỗ lực làm việc để duy trì sự tồn tại, nguồn vốn và trọng tâm của dự án đó. Điều này nhắc nhở tôi về những khó khăn khi muốn các tổ chức lớn quan tâm và cung cấp nguồn lực cho các vấn đề khôn mang lại lợi ích cho kết quả ngắn hạn, nhưng lại rất quan trọng đối với thành công trong dài hạn.

Sự tồn tại của kẻ lớn nhất

Đây là quan điểm cuối cùng của tôi về trọng điểm của công ty: Khái niệm của Darwin về sự tồn tại của kẻ phù hợp nhất đã không còn phù hợp đối với nhiều công ty. Thay vào đó, quy luật thông thường là “sự tồn tại của kẻ lớn nhất”. Các bộ phận hoặc các dòng sản phẩm thành công hiện nay luôn muốn tái phân bổ tài chính và các nguồn lực của mình vào các sản phẩm và thị trường sẵn có. Việc tìm kiếm nguồn lực để cung cấp cho sự phát triển cũng như các lĩnh vực kinh doanh mới là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của một lãnh đạo công ty.

Mặc dù chưa bao giờ đạt được mức độ thực thi mà tôi mong muốn ở IBM, nhưng chúng tôi vẫn làm việc rất chăm chỉ theo quy trình loại bỏ những lĩnh vực kinh doanh thất bại và đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh lớn mới. Điều đó đòi hỏi một quy trình khó khăn hơn rất nhiều so với quy trình cần thiết để phát triển chiến lược. Nó cũng đòi hỏi phải có một danh mục đầu tư được đánh giá khắt khe trong bản thông báo mà

chúng tôi gửi đến toàn thể công ty: Tất cả vốn đầu tư thuộc về công ty, chứ không chỉ là nguồn vốn mới. Chúng tôi cố gắng bắt đầu với tất cả các lĩnh vực kinh doanh của mình - cả thành công lẫn không thành công - coi chúng như như một quy trình quy hoạch có tổng lợi nhuận bằng không mỗi năm một vài lần. Điều này cho phép chúng tôi loại bỏ hàng nghìn dự án nghiên cứu, hàng trăm sản phẩm, bán các lĩnh vực kinh doanh lớn, và tái phân bổ nguồn lực vào các lĩnh vực kinh doanh mạo hiểm mới có triển vọng. Nhưng sau đó chúng tôi cũng không chắc chắn là mình đã tái phân bổ nguồn lực hiệu quả hay chưa. Những lĩnh vực kinh doanh mạo hiểm mới đó phải được bảo vệ để tránh khỏi chu kỳ ngân sách thông thường vì nếu mọi việc trở nên khó khăn, các nhà quản lý trung tâm lợi nhuận sẽ bị xúi giục triệt khấu trong các dự án tương lai.

Đây không phải việc giải thích những gì mà chúng ta đã làm để tránh các vấn đề và hỗ trợ các lĩnh vực kinh doanh mới, mà nó thể hiện sự tin tưởng của tôi đối với vai trò quan trọng của công ty đối với thành công của tổ chức. Nếu một đội ngũ quản lý không tin rằng mình đang cấp vốn nghiêm chỉnh cho những cơ hội phát triển mới, thì có lẽ họ đang mất phương hướng và rất nôn nóng thâu tóm cũng như đa dạng hóa công ty. Và cuối cùng, họ sẽ thất bại.

[24] Thực thi - Chiến lược dài hạn

Thực thi - hoàn thành nhiệm vụ, biến mọi việc thành hiện thực - là kỹ năng không được ghi nhận nhất của một lãnh đạo doanh nghiệp hiệu quả. Trong những năm làm cố vấn, tôi đã tham gia phát triển nhiều chiến lược cho nhiều công ty. Tôi muốn các bạn biết rằng: Để đưa ra một chiến lược duy nhất cho một công ty là điều vô cùng khó khăn; và nếu chiến lược đó thật sự khác với những gì mà ngành công nghiệp đó đang thực hiện, thì nó sẽ rất mạo hiểm và có nguy cơ gặp nhiều rủi ro. Nguyên nhân là vì các ngành công nghiệp được xác định và giới hạn bởi các mô hình kinh tế, các kỳ vọng rõ ràng của khách hàng, các cơ cấu cạnh tranh và những điều đó không thể thay đổi trong một thời gian ngắn.

Do vậy, rất khó để đưa ra một chiến lược duy nhất, và thậm chí còn khó hơn để giữ chiến lược đó làm tài sản riêng. Đôi khi một công ty có lợi thế về chi phí hay có bằng sáng chế. Vị thế thương hiệu cũng có thể là một lợi thế cạnh tranh lớn - một lợi thế đặc biệt mà các đối thủ cạnh tranh cố gắng có được. Tuy nhiên, các lợi thế này hiếm khi là rào cản lâu dài đối với các đối thủ cạnh tranh.

Cuối cùng, hầu hết các đối thủ cạnh tranh sẽ lại cạnh tranh bằng các cách thức giống nhau. Trong hầu hết các ngành, sẽ có năm hoặc sáu nhân tố kiểm soát sự thành công của các công ty. Chẳng hạn, mọi người đều biết rằng việc lựa chọn sản phẩm, hình ảnh thương hiệu và các chi phí vận phòng là rất quan trọng trong ngành công nghiệp bán lẻ. Các công ty bán lẻ trực tuyến là ví dụ điển hình về sự thất bại lớn trong việc xem thường các nguyên tắc cơ bản của ngành.

Vì vậy, thực hiện thật sự là phần rất quan trọng của một chiến lược thành công. Việc triển khai thực hiện, triển khai thực hiện đúng, triển khai thực hiện tốt quan trọng hơn nhiều so với việc đưa ra những tầm nhìn mới trong tương lai.

Tất cả các công ty lớn trên thế giới hàng ngày phải nỗ lực triển khai thực hiện tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ trên thương trường, trong các nhà máy sản xuất, trong khâu vận tải và trong gần như mọi hoạt động mà họ thực hiện. Hiếm khi các công ty lớn có được một vị thế độc quyền mà cho phép họ không phải tham gia cuộc chiến cạnh tranh trực tiếp và liên tục.

Mọi người coi trọng những gì mà bạn sẽ kiểm tra

Ở McKinsey, các đồng nghiệp và tôi luôn cảm thấy nản lòng khi chứng kiến liên tiếp các công ty đầu tư hàng nghìn giờ và hàng triệu đô-la vào việc đưa ra các tuyên bố bền vững, hiệu quả về đường lối chiến lược và rồi lãng phí tất cả thời gian và tiền của đó vì vị giám đốc điều hành không sẵn sàng thực hiện thay đổi đó. Cũng có lúc, vị CEO đó cho rằng thay đổi đang diễn ra trong công ty nhưng không kiểm tra được những gì đang thật sự diễn ra.

Theo tôi, có lẽ sai lầm lớn nhất mà các nhà lãnh đạo mắc phải là nhầm lẫn giữa mong đợi và kiểm tra. Tôi đã tham dự hàng trăm cuộc họp mà trong đó các chiến lược tốt, bền vững được trình bày và lãnh đạo doanh nghiệp đồng ý rằng: “Đúng, đây là những gì mà chúng ta sắp thực hiện.” Tôi đã xem nhiều hồ sơ chiến lược của các công ty được soạn thảo rất tốt, thậm chí là xuất sắc. Tôi đã xem các thông điệp lớn mô tả hào hứng và say mê đường lối mới và táo bạo của doanh nghiệp. Nhưng, vấn đề là các nhà lãnh đạo thường không hiểu rằng mọi người thực hiện những gì bạn kiểm tra, chứ không phải những gì mà bạn mong đợi.

Triển khai thực hiện là việc chuyển các chiến lược thành hành động và đánh giá kết quả của chúng. Công việc đó rất chi tiết, phức tạp và đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về những vị trí hiện tại của công ty và công ty đã tiến bao xa từ điểm xuất phát. Việc triển khai thực hiện đúng đắn bao gồm xây dựng các mục tiêu có thể đạt được và sắp xếp người chịu trách nhiệm về các mục tiêu đó.

Tuy nhiên, điều đó hầu như thường đòi hỏi công ty thực hiện một điều gì đó khác biệt, giá trị hơn, học hỏi các kỹ năng mới, và xây dựng các mối quan hệ thường ngày với khách hàng, nhà cung cấp và nhà phân phối nhanh hơn, hiệu quả hơn. Tất cả những điều này báo hiệu sự thay đổi, và các công ty không muốn thay đổi vì các cá nhân không muốn thay đổi.

Như tôi đã đề cập, IBM biết điều gì đang diễn ra trong ngành công nghiệp máy tính vào cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990. Công ty đã có nhiều chiến lược để đối phó với một thế giới luôn thay đổi. Người ta từng mô tả môi trường đó là “vô số xuồng cao tốc đang vây quanh một chiếc tàu chở dầu siêu trọng đang tiến thoái lưỡng nan [IBM].” Các bài viết trên báo đầu những năm 1990 cho rằng người tiên nhiệm của tôi đang hào hứng và thúc giục công ty theo đuổi những chiến lược mới. Vậy thì điều gì đã xảy ra? Các yêu cầu chiến lược là rõ ràng, vị CEO đó đã yêu cầu họ thực hiện, nhưng công ty vẫn giậm chân tại chỗ.

Triển khai thực hiện là công việc hàng ngày nhằm đảm bảo bộ máy hoạt động hiệu quả. Quá trình này đòi hỏi bắt buộc phải có những người chịu trách nhiệm, và khi không có người chịu trách nhiệm, chúng ta phải thay nhanh chóng thay đổi điều đó. Các giám đốc buộc phải báo cáo về công việc mà họ đã thực hiện và giải thích thành công cũng như thất bại của họ. Quan trọng nhất là không được ghi nhận và đề cao những việc không đem lại kết quả.

Tôi tin rằng việc triển khai thực hiện hiệu quả được xây dựng trên ba đặc điểm của một tổ chức: các quy trình đẳng cấp thế giới, chiến lược rõ ràng và một văn hóa hiệu suất cao. Tôi sẽ trình bày ngắn gọn từng đặc điểm.

Các quy trình đẳng cấp thế giới

Trước đó tôi đã nói rằng trong tất cả các ngành công nghiệp, có năm hoặc sáu nhân tố thành công then chốt quyết định hiệu suất lãnh đạo. Những công ty thành công nhất trong một ngành công nghiệp đều cố gắng xây dựng những quy trình cho phép họ thực hiện công việc tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Điển hình là các công ty lớn như: Wal-Mart có các quy trình tuyệt vời về quản lý cửa hàng, hàng hóa trong kho, lựa chọn sản phẩm và định giá, GE có quy trình quản lý chi phí và chất lượng tốt nhất thế giới, Toyota có quy trình quản lý vòng đời sản phẩm tốt nhất thế giới.

Tôi biết rằng quy trình thiết kế sản phẩm của IBM quan trọng đối với ngành công nghiệp máy tính: chế tạo sản phẩm nào, có thuộc tính và đặc điểm gì, chi phí bao nhiêu, và tung ra thị trường vào thời điểm nào.

Chính vì vậy, chúng tôi đã phải làm việc rất vất vả trong năm năm để xây dựng một quy trình thiết kế sản phẩm tốt nhất thế giới. Quy trình này tiêu tốn hàng triệu đô-la, hàng nghìn giờ làm việc, và cuối cùng đã thay đổi cách thức làm việc của hàng chục nghìn nhân viên IBM. (Chúng tôi đã làm điều tương tự với sáu quy trình quan trọng đối với thành công khác.)

Bạn không thể xây dựng công ty lớn mà chỉ dựa vào các quy trình. Nhưng nếu công ty của bạn có các quy trình lỗi thời, rời rạc, triển khai chậm - đặc biệt là đối với các quy trình quyết định thành công - bạn sẽ trở thành kẻ thua cuộc.

Chiến lược rõ ràng

Hãy nhớ câu thành ngữ: “Nếu bạn không biết bạn đang đi đâu, bất kỳ con đường nào cũng sẽ đưa bạn đến đó.”

Không có đội tuyển thể thao nào có thể ghi điểm nếu các cầu thủ không biết cách chơi. Nếu mọi người luôn phải nghĩ về việc phải làm gì trước ngay khi hành động, thì việc nhầm lẫn và không thích hợp là không thể tránh được.

Các công ty thành công hơn các đối thủ cạnh tranh luôn truyền đạt đến tất cả các nhân viên của mình những thông điệp rõ ràng: “Đây là sứ mệnh của chúng ta.” “Đây là chiến lược của chúng ta.” “Đây là cách thức chúng ta tiến hành công việc của mình.” Nhưng việc triển khai thực hiện đạt hiệu quả cao không thể chỉ đơn thuần là vấn đề hô hào và thông điệp. Việc triển khai thực hiện phải được diễn ra tự nhiên và tự động ở các công ty lớn, chứ không phải do các quy trình và luật lệ. Tài liệu hướng dẫn có thể đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động đào tạo ban đầu, nhưng chúng có rất ít giá trị dưới sức ép của thương trường.

Việc triển khai thực hiện hoàn hảo đòi hỏi nhiều về giá trị và cam kết hơn. Tại American Express, chúng tôi biết rằng mình là công ty cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành công nghiệp này - không phải vì các tài liệu đào tạo của chúng tôi nói rằng điều đó quan trọng mà vì nhân viên của chúng tôi tin điều đó. Họ biết rằng đó là yếu tố đặc biệt quan trọng trong thành công của chúng tôi.

Đội ngũ bán hàng tuyệt vời tại chuỗi cửa hàng bán lẻ Home Depot, những người nhiệt tình giúp đỡ bạn khi bạn đến cửa hàng của họ, hiểu rõ vai trò của mình đối với thành công của công ty. Cách hành xử của họ bắt nguồn từ sự tin tưởng và niềm tin, chứ không phải từ các quy trình.

Tuy nhiên, có rất nhiều công ty gửi đến nhân viên của mình những thông điệp đầy mâu thuẫn. “Chúng ta muốn chất lượng cao nhất trong ngành công

nghiệp này,” vị CEO nói vào tháng Một. “Chúng ta cần phải cắt giảm 15% chi phí cho tất cả các sản phẩm,” vị CEO đó nói vào tháng Ba. Những người tiếp xúc với khách hàng ở doanh nghiệp này sẽ hành xử như thế nào vào lần gặp tiếp theo?

Các thông điệp không thống nhất rất khó hiểu. Chẳng hạn, IBM, công ty mà tôi chắc chắn là luôn đề cao tầm quan trọng của làm việc nhóm, nhưng lại trả lương cho mọi người dựa trên hiệu quả hoạt động của đơn vị mà nhân viên đó làm việc. Chúng ta nói chúng ta coi trọng khách hàng hơn bất cứ nhân viên nào nhưng chúng ta không thể định giá sản phẩm nếu thiếu sự hỗ trợ của nhân viên tài chính.

Nếu bạn muốn làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, bạn phải truyền đạt đến nhân viên các chiến lược và giá trị rõ ràng, củng cố các giá trị đó trong mọi việc mà công ty làm, và cho phép mọi người tự do hành động, tin tưởng rằng họ sẽ thực hiện công việc phù hợp với các giá trị đó.

Văn hóa hiệu suất cao

Việc triển khai thực hiện xuất sắc không chỉ đơn thuần là làm đúng mọi việc. Nó liên quan đến việc làm đúng mọi việc nhanh hơn, tốt hơn, thường xuyên hơn và hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh. Đây là công việc khó khăn. Nó đòi hỏi sự tận tâm và nhiệt huyết của nhân viên. Tất cả những điều đó liên quan đến cái mà tôi gọi là văn hóa hiệu suất cao.

Việc xác định văn hóa hiệu suất cao khó hơn rất nhiều so với việc nhận ra chúng. Một khi bạn bước vào một nơi có nền văn hóa thành công, bạn sẽ cảm nhận được nó ngay lập tức. Các nhà lãnh đạo công ty đó là những nhà lãnh đạo năng động thật sự. Các nhân viên tận tâm với thành công của công ty. Các sản phẩm thuộc hạng nhất trong ngành. Mọi người quan tâm đến chất lượng. Thất bại trước một đối thủ cạnh tranh - dù là cuộc chiến lớn hay nhỏ - đều là một cú sốc khiến mọi người tức giận. Sự yếu kém là điều

không thể tha thứ được và sự xuất sắc được ca ngợi, trân trọng cũng như thường công.

Nói ngắn gọn, doanh nghiệp nào có văn hóa hiệu suất cao sẽ là doanh nghiệp chiến thắng.

[25] Khả năng lãnh đạo là vấn đề cá nhân

Tôi dành vấn đề khả năng lãnh đạo cá nhân cho phần cuối của cuốn sách vì tôi cho rằng đó là yếu tố quan trọng nhất trong việc thay đổi công ty. Như tôi đã trình bày trong các chương về văn hóa, xét cho cùng, các công ty lớn được tạo nên bởi các cá nhân. Các công ty lớn không được quản lý; chúng được lãnh đạo. Chúng không được quản lý mà được hướng đến những mức độ hoàn thành cao nhất bởi các cá nhân đam mê chiến thắng.

Các nhà lãnh đạo giỏi sẽ tạo ra các nền văn hóa hiệu suất cao. Họ đặt ra các mục tiêu mang tính yêu cầu, đánh giá các kết quả và duy trì tính trách nhiệm của nhân viên. Họ là các tác nhân xoay chuyển, không ngừng làm cho công ty của mình thích ứng và phát triển nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh.

Lãnh đạo cá nhân là vấn đề về sự nhìn nhận, đánh giá của mọi thành viên trong công ty. Các CEO lớn đều đích thân giải quyết các vấn đề. Họ không đổ trách nhiệm cho người khác hay chỉ đạo công việc của người khác. Hàng ngày khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh đều có thể nhìn thấy họ.

Lãnh đạo cá nhân cũng là vấn đề về tính chiến lược và hoạt động. Hãy chỉ cho tôi một nhà lãnh đạo doanh nghiệp hoàn toàn không hiểu các cơ sở tài chính của doanh nghiệp của mình và tôi sẽ nói với bạn rằng bạn phải bán khống cổ phiếu của công ty đó.

Lãnh đạo cá nhân cũng là vấn đề về sự giao tiếp, sự cởi mở, sẵn sàng nói chuyện trung thực và tôn trọng sự hiểu biết của người nghe. Các nhà lãnh đạo đưa ra những lời nói dối hay lẩn tránh sự thật hay để người khác nói sai

sự thật về công ty. Họ đối xử với nhân viên như những người có vai trò quan trọng trong doanh nghiệp.

Lãnh đạo cá nhân còn là vấn đề về sự đam mê. Khi nghĩ về tất cả các CEO vĩ đại mà tôi biết - trong đó Sam Walton của Wal-Mart, Jack Welch của General Electric, Juergen Schrempp của DaimlerChrysler và Andy Grove của Intel - tôi biết rằng điểm chung giữa họ là họ đều đam mê chiến thắng. Họ muốn chiến thắng từng ngày, từng giờ. Họ thúc giục cộng sự của họ chiến thắng. Họ ghét thất bại và họ yêu cầu thay đổi khi thất bại. Đó không phải sự thực hiện lạnh lùng, xa cách mà vì họ quan tâm đến những gì họ làm, những gì họ đại diện và cách thức mà họ cạnh tranh.

Khi còn là sinh viên Trường Kinh doanh Harvard, tôi chưa bao giờ cho rằng đam mê là yếu tố quan trọng nhất và duy nhất đối với lãnh đạo.

Thực ra, tôi biết mình không hiểu hết vai trò của đam mê trong lãnh đạo vì một sự việc mà tôi vẫn suy nghĩ trong 37 năm qua. Đó là sự việc diễn ra trong lần tôi phỏng vấn xin việc khi sắp học xong năm cuối trường Harvard. Tôi đã lựa chọn hai công ty: McKinsey và Procter & Gamble. Vào thời điểm đó, tư vấn và tiếp thị tiêu dùng được coi là hai lĩnh vực hàng đầu ở Mỹ đối với các MBA.

Sự việc đó diễn ra vào lần phỏng vấn cuối cùng của tôi với một vị lãnh đạo cấp cao tại trụ sở chính của P&G ở Cincinnati, Ohio. Tôi chỉ là một anh chàng 23 tuổi nhạy cảm và chưa bao giờ gặp một nhà lãnh đạo cấp cao như vậy.

Khi cuộc phỏng vấn diễn ra, tôi nghĩ vị lãnh đạo đó đã cảm nhận được sự không chắc chắn của tôi (nói thực, lúc đó tôi đang cảm thấy hứng thú hơn với lĩnh vực tư vấn). Ông ta nói một câu mà tôi không bao giờ quên: “Lou, hãy giả sử bây giờ là tối thứ Sáu và anh sắp rời văn phòng thì anh nhận được báo cáo Nielsen mới nhất (dữ liệu về thị phần đối với các công ty sản

xuất hàng tiêu dùng có bao bì). Nó cho biết anh đã mất 2/10 điểm thị phần vào tháng cuối cùng của năm ở Kentucky. Liệu anh có hủy mọi hoạt động của mình cho ngày kế tiếp, tức là thứ Bảy, và đến văn phòng để giải quyết vấn đề đó không?”

Tôi đã bị giật mình bởi câu hỏi đó, và mặc dù lúc đó tôi đã không trả lời ông ta dứt khoát, nhưng câu trả lời thoáng trong đầu tôi là không. Cuối cùng, tôi đến làm việc tại McKinsey, và tự thuyết phục rằng có lẽ tôi sẽ giàu có hơn trong một môi trường nơi mà các yêu cầu mang tính “trí tuệ” hơn và có lẽ tôi sẽ thấy khó có thể bị kích động vì việc mất thị phần dẫu thập phân của một nhãn hiệu kem đánh răng.

Nhưng tôi đã nhầm. Như tôi đã trình bày ở phần trước, 10 năm sau tôi cảm thấy chán nản và mất đi trách nhiệm của một tư vấn viên. Tôi mong chờ cơ hội để được chịu trách nhiệm về việc xúc tiến mọi việc và chiến thắng, chiến thắng, chiến thắng. Vị lãnh đạo cấp cao ở Procter & Gamble đó đề cập đến sự đam mê - điều tạo nên những nhà lãnh đạo thành công.

Đam mê dành cho tất cả mọi người

Tất cả các nhà lãnh đạo kinh doanh - CEO và cấp dưới của họ - đều có đam mê và thể hiện đam mê, sống đam mê, và yêu đam mê. Hãy nhớ lại phần tôi nói về lãnh đạo cá nhân. Nó bao gồm chiến lược, văn hóa và giao tiếp, sự đánh giá, trách nhiệm, khả năng nhìn nhận và tham gia tích cực vào mọi khía cạnh của doanh nghiệp. Không có lãnh đạo cá nhân, đam mê chỉ còn là đội trưởng đội cổ vũ trong khi đội tuyển của mình đang thua đậm.

Sự đam mê của các nhà lãnh đạo thật sự không phải là sự thay thế cho tư duy xuất chúng, tài năng hay khả năng triển khai thực hiện hiệu quả. Thay vào đó, nó là dòng điện chạy qua một cỗ máy được chế tạo tốt làm cho cỗ máy hoạt động tích cực hơn và tốt hơn.

Thể hiện sự đam mê này là một phần trong phong cách quản lý của mọi nhà lãnh đạo tài ba. Liệu có ai muốn làm việc cho một nhà lãnh đạo bi quan, một giám đốc luôn xem nhân viên là những người không có năng lực, một giám đốc luôn chỉ ra các yếu kém của công ty hay một người luôn thích chỉ trích và tìm lỗi? Tất cả chúng ta đều muốn làm việc cho những người chiến thắng.

Tôi đã viết và liệt kê các Tài năng Lãnh đạo của IBM trong phần về văn hóa. Một trong số đó là “niềm đam mê đối với doanh nghiệp.” Khi Hội đồng Quản trị của IBM cân nhắc xem ai sẽ là người kế nhiệm tôi, niềm đam mê đóng vai trò quan trọng nhất trong danh sách các đặc điểm cần thiết của họ. Sam Palmisano, người kế nhiệm tôi, là một nhà lãnh đạo đặc biệt - một con người tài năng. Tuy nhiên, ông ấy sẽ không bao giờ có được sự đề cử của tôi nếu ông ấy không có một sự đam mê sâu sắc đối với IBM và với những vấn đề mà đam mê cần đến. Ông ấy là người đam mê chiến thắng và đạt được những mức độ thành công cao hơn bao giờ hết.

NHỮNG YẾU TỐ CẦN THIẾT ĐỂ ĐIỀU HÀNH IBM

Sức lực

- Sức lực cá nhân to lớn
- Khả năng chịu đựng
- Thiên hướng hành động mạnh mẽ

Lãnh đạo tổ chức

- Đề cao chiến lược
- Khả năng tạo ra động lực và truyền nghị lực cho người khác

- Truyền nhiệt huyết để tối đa hóa tiềm năng của tổ chức
- Xây dựng tập thể vững mạnh
- Thu được hiệu quả cao nhất từ người khác

Lãnh đạo thương trường

- Khả năng giao tiếp
- Tham gia vào ngành với vai trò CEO và tiếp xúc với khách hàng

Các phẩm chất cá nhân

- Thông minh
- Tự tin, nhưng biết được điểm yếu của mình
- Biết lắng nghe
- Ra các quyết định cứng rắn trong công việc và với mọi người
- Có niềm đam mê lớn
- Hướng đến khách hàng
- Nhạy cảm về vấn đề tốc độ/tác động

Chính trực

Tôi muốn kết thúc chương về lãnh đạo cá nhân này với một vài nhận xét về tính chính trực. Tất cả những nhà lãnh đạo vĩ đại mà tôi biết đều rất cứng rắn. Tuy nhiên, tất cả họ cũng đồng thời rất công bằng. Sự công bằng hoặc không thiên vị là yếu tố vô cùng quan trọng để lãnh đạo thành công. Thể hiện sự yêu thích hay ghét bỏ người nào đó sẽ hủy hoại tinh thần và sự tôn trọng của đồng nghiệp.

Khái niệm này nghe có vẻ đơn giản, nhưng lại rất khó thực hiện. Trong 10 năm làm việc tại IBM, rất nhiều vị lãnh đạo đã đề nghị chấp nhận một số ngoại lệ đối với các nguyên tắc và chính sách của công ty. “Năm nay John không đạt doanh số, nhưng anh ta đã rất cố gắng. Tôi nghĩ chúng ta vẫn nên thưởng cho anh ta để tạo động lực và giữ chân anh ta.” “Susan nhận được lời chào mời từ một đối thủ cạnh tranh và tôi biết rằng nếu chúng ta đáp ứng việc thưởng cho cô ấy, chúng ta sẽ làm đảo lộn kế hoạch lương thưởng, nhưng chúng ta phải thực hiện một ngoại lệ để giữ cô ấy.” “Tôi biết có vẻ như Carl dính líu đến một vụ quấy rối tình dục và trước đây chúng ta đã sa thải những người khác vì nguyên nhân tương tự, nhưng Carl vô cùng quan trọng đối với sự thành công của Dự án X. Anh ta rất hối lỗi và hứa sẽ không bao giờ tái diễn. Do vậy hãy phạt nặng nhưng không nên sa thải anh ta.”

Trong hàng trăm cuộc nói chuyện như vậy, luôn có hai mặt của vấn đề; luôn có một lý do có vẻ thích hợp để bỏ qua các nguyên tắc và cho phép ngoại lệ. Và, sau khi kiểm tra thì trong mọi trường hợp nhà lãnh đạo đều tự mình tạo ra lý do để tạo ra trường hợp ngoại lệ.

Tuy nhiên, về lâu dài, nếu một nhà lãnh đạo luôn ngoại lệ cho nhân viên, khả năng lãnh đạo của họ sẽ giảm dần vì sự tin tưởng của đồng nghiệp sẽ mất đi. Các nền văn hóa mà ở đó, việc xin tha thứ dễ hơn xin phép sẽ tan rã theo thời gian. Các nhà lãnh đạo nào không đòi hỏi sự tuân thủ các nguyên tắc và chính sách đúng đắn một cách thống nhất và công bằng sẽ đánh mất sự hiệu quả của họ.

Tái bút

Chương này về cơ bản kết thúc ở đây. Tuy nhiên, với các thông tin về hành động phi pháp của công ty xuất hiện vào giữa năm 2002, tôi cần phải bổ sung một phần tái bút. Các nhận xét trước của tôi đề cập đến những thách thức không thể tránh khỏi mà tất cả các nhà lãnh đạo phải đối mặt để duy trì một môi trường công bằng và nguyên tắc. Tôi nghĩ trong phần này không cần thiết phải đề cập đến sự không trung thực và vi phạm pháp luật, hoặc dối trá và trộm cắp.

Không nên giao vai trò lãnh đạo doanh nghiệp hoặc tổ chức cho một người nào đó trừ khi người đó có nhân phẩm hoàn hảo. Hơn nữa, các nhà lãnh đạo cấp cao nhất phải đảm bảo rằng tổ chức mà họ lãnh đạo trung thành với một quy chế làm việc nghiêm khắc. Đây là vấn đề đòi hỏi kỷ luật quản lý và đảm bảo việc tuân thủ.

Nếu bất kỳ nhà lãnh đạo nào không có nhân phẩm tốt thì tôi đều cảm thấy xấu hổ và khó xử vì họ. Tuy nhiên, họ chỉ là thiểu số. Tôi tin rằng đại đa số các nhà lãnh đạo kinh doanh đều là những người tốt, chăm chỉ và sống theo những chuẩn mực nhân phẩm mà chúng ta kỳ vọng.

[26] Voi có thể khiêu vũ

Trong phần lớn sự nghiệp của tôi, tôi luôn nghe đến một triết lý, đó là “nhỏ thì tuyệt vời mà lớn thì tồi tệ.” Người ta tâm niệm rằng các công ty nhỏ rất nhanh nhẹn, chuyên nghiệp, nhạy bén và hiệu quả. Các công ty lớn thì chậm chạp, quan liêu, thiếu nhạy bén và không hiệu quả.

Điều này thật là vớ vẩn. Tôi chưa từng thấy công ty nhỏ nào lại không muốn trở thành công ty lớn. Tôi chưa từng thấy công ty nhỏ nào lại không ghen tỵ với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn mình về ngân sách dành cho nghiên cứu, tiếp thị hay về quy mô đội ngũ bán hàng của họ. Tất nhiên, trước công chúng, các công ty nhỏ đều thể hiện sự can đảm của David khi đánh nhau với người khổng lồ Goliath, nhưng trong thâm tâm, họ nói “ước gì tôi có thể làm việc với nguồn lực mà các công ty lớn đang có!”

Lớn là một lợi thế. Quy mô lớn là một đòn bẩy. Chiều rộng và chiều sâu cho phép sự đầu tư lớn hơn, mức độ chấp nhận rủi ro cao hơn và sức chịu đựng lâu hơn cho đến khi gặt hái thành công.

Đây không phải là vấn đề những con voi có thể thắng những con kiến mà là liệu một con voi có thể khiêu vũ hay không. Nếu có, những con kiến sẽ phải rời khỏi sàn nhảy.

Tôi không định mô tả những yếu tố tạo nên một công ty lớn nhanh nhẹn và nhạy bén. Tất nhiên những vấn đề đã thảo luận - tập trung, điều hành và lãnh đạo - đều được áp dụng chung cho tất cả các công ty ở mọi mức độ quy mô.

Tuy nhiên, có một vấn đề mà tôi muốn nói tới, vì nó là vấn đề thiết yếu đã đưa IBM có thể khiêu vũ trở lại. Đó là vấn đề của tập trung và phân quyền trong các công ty lớn.

Hệ quả của định kiến “nhỏ là tốt, lớn là xấu” là khái niệm phổ biến rằng trong các công ty lớn, phân quyền là tốt và tập trung quyền lực là xấu.

Trong các thập niên 1960 và 1970, McKinsey đã xây dựng một học thuyết phân quyền nổi tiếng được truyền bá khắp thế giới. Đầu tiên nó được đưa ra ở Mỹ, sau đó là châu Âu trong thập niên 1970 và cuối cùng là Nhật Bản (tại đây ý tưởng này bị phần lớn các công ty Nhật phản đối).

Phân quyền là một học thuyết có sức mạnh và trong nhiều thập kỷ nó đã trở thành lời giải cho bài toán của tất cả các doanh nghiệp, cả trong lĩnh vực công nghiệp lẫn trong tài chính. Lý thuyết đó thật đơn giản: “Đưa việc ra quyết định tới cấp gần với khách hàng hơn để phục vụ khách hàng tốt hơn. Cho phép các cấp quản lý được phân quyền quyết định để có thể ra quyết định nhanh hơn. Hình thức tập trung quyền lực không tốt vì nó làm chậm quy trình ra quyết định của những người tiếp cận gần nhất với khách hàng. Những công ty lớn thường chậm chạp và cồng kềnh. Các công ty nhỏ nhanh nhẹn và nhạy bén hơn. Do đó, cần tách các công ty lớn thành các phần nhỏ nhất có thể.”

Có rất nhiều điều cần nói về sức mạnh của học thuyết này, và theo quan điểm của tôi, học thuyết này vẫn tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong cách thiết kế tổ chức của những công ty lớn. Tuy nhiên, tôi tin rằng trong những thập niên 1980 và 1990, nó đã được nhiều công ty vận dụng thái quá, dẫn đến không hiệu quả và thậm chí còn có kết quả tiêu cực. Các nhà quản lý bắt đầu phàn nàn rằng họ mất quyền tự chủ nếu không được kiểm soát tất cả những gì liên quan đến công việc của họ. Kết quả là, ở mỗi cấp phân quyền lại có trung tâm xử lý dữ liệu, bộ phận nhân sự, bộ phận phân tích tài chính, bộ phận lập kế hoạch, v.v... Trên thực tế, việc ra quyết định sẽ nhanh

hơn nếu nó chỉ liên quan đến cấp phân quyền đó. Nhưng nếu vấn đề liên quan đến nhiều bộ phận của công ty, việc phân quyền quá mức sẽ dẫn đến những cuộc chiến giữa các bộ phận và những phản hồi không đầy đủ tới khách hàng.

Hơn nữa, khi công ty có mức lợi nhuận gộp tương đối cao, việc tuyển thêm nhân sự có thể chấp nhận được, nhưng khi các công ty đang phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt như ở thập niên 1990, với sự phình to về quy mô ở hầu hết các ngành, công ty sẽ gặp khó khăn.

Tuy nhiên, vấn đề không chỉ dừng lại ở chi phí và tốc độ. Trong nhiều định chế lớn, những bộ phận phân quyền được tạo ra như thể một thế giới hoàn toàn khác hoặc được tạo ra từ việc mua lại một phần của những công ty khác. Ngày nay, các công ty này đang cố gắng tạo ra những giá trị mới sau khi sáp nhập những đơn vị riêng lẻ này. Trên thế giới có rất nhiều công ty như vậy: các công ty dịch vụ tài chính đang cố gắng tích hợp các sản phẩm dịch vụ cung cấp cho khách hàng từ các bộ phận dịch vụ riêng rẽ trước đây, các công ty trong ngành công nghiệp đang cố gắng mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng của mình - thường là một dịch vụ trọn gói; các công ty truyền thông đang cố gắng đưa tới cho khách hàng các nhiều cơ hội quảng bá hơn; các công ty viễn thông cố gắng thu hút và giữ khách hàng thông qua các gói sản phẩm về âm thanh, dữ liệu và giải trí.

Thách thức này không chỉ dành riêng cho khối doanh nghiệp. Hiệu trưởng các trường đại học cũng phải mất rất nhiều thời gian và công sức để tạo ra những sản phẩm giáo dục liên khoa. Trung tâm Ung thư Memorial Sloan - Kettering đã làm việc nhiều năm để tạo ra những chương trình điều trị tổng hợp, áp dụng cho một căn bệnh ung thư đặc biệt bao gồm cả phẫu thuật, điều trị hóa học và X quang. Đối với các trường đại học và trung tâm y tế, đây là một công việc khó khăn, bởi vì trường các khoa, các bộ môn đã lãnh đạo bộ phận của mình và tận hưởng sự phân quyền qua nhiều năm.

Quá tốn kém và chậm chạp

Tôi tin rằng trong thế giới thay đổi nhanh chóng và mang tính cạnh tranh cao này, rất ít hoặc thậm chí không có doanh nghiệp lớn nào có thể theo đuổi chiến lược phân quyền toàn bộ. Đơn giản là nếu cần có một sự thay đổi lớn thì việc đó sẽ quá chậm chạp và quá tốn kém trong các doanh nghiệp này. Do đó, việc mà các CEO cần làm là quyết định xem những hoạt động nào có thể do bộ phận (phân quyền) và những hoạt động nào cần được thực hiện chung trong doanh nghiệp của mình. Lưu ý rằng, giờ đây người ta không còn sử dụng khái niệm “tập trung hóa” nữa. Đây không phải là câu hỏi tập trung hay không tập trung. Những doanh nghiệp tối ưu là những doanh nghiệp đạt được sự cân bằng giữa những hoạt động phân bổ cho bộ phận, hoạt động đơn lẻ, và những hoạt động cần tiến hành chung trong doanh nghiệp.

Những hoạt động cần tiến hành chung thường rơi vào một trong ba loại. Loại thứ nhất và đơn giản nhất là những hoạt động diễn ra trong toàn doanh nghiệp, bao gồm việc xử lý dữ liệu, mạng lưới dữ liệu và trao đổi, hệ thống mua hàng, hệ thống nhân sự và quản lý bất động sản. Sẽ thật ngu ngốc nếu một CEO chấp nhận việc một trưởng bộ phận nói rằng “tôi không thể điều hành thành công bộ phận của mình nếu tôi không có trung tâm dữ liệu riêng, tôi được tự quản lý bộ phận hay tự mua các nguyên vật liệu cung ứng”. Ngay cả một công ty đa dạng hóa như General Electric cũng thực hiện hiệu quả tính kinh tế với các bộ phận hỗ trợ.

Loại hoạt động thứ hai bao gồm các quy trình có quan hệ mật thiết với thị trường và khách hàng. Đối với những loại hoạt động này, việc sử dụng chung các hệ thống sẽ đem lại sức mạnh lớn tuy nhiên việc gắn kết các bộ phận của doanh nghiệp thường không mang lại hiệu quả.

Ở đây tôi muốn đề cập đến cơ sở dữ liệu khách hàng chung, hệ thống đánh số các phụ kiện chung, hệ thống quản lý khách hàng chung, cho phép

nhân viên chăm sóc khách hàng có thể cung cấp tất cả các thông tin liên quan đến các hoạt động mà khách hàng thực hiện với doanh nghiệp.

Nhìn bề ngoài thì đây có vẻ là những điều hợp lý và cần phải thực hiện trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, chúng đòi hỏi trường các bộ phận phải thực hiện những công việc rất khó khăn - đó là từ bỏ quyền kiểm soát mà họ từng có. Cán bộ tổ chức, tư vấn hay nhóm tái cơ cấu không thể làm được việc này nếu không có sự chủ động tham gia của các nhà quản lý. Các CEO và các nhà quản lý cấp cao cần phải trực tiếp tham gia, đưa ra những quyết định khó khăn và đảm bảo rằng những quyết định này được thực thi trong toàn doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi thời gian, sự nhiệt tình và lòng dũng cảm.

Một bước dài

Điều lo ngại của tôi là nhiều CEO hiện đang tìm kiếm những sự tích hợp không tưởng. Đây là vấn đề thứ ba - và là vấn đề khó nhất - của các hoạt động chung, bao gồm phương pháp chung để giành thị phần, thường là thị trường mới hoặc thị trường cơ cấu lại. Những hoạt động này rất khó bởi trong phần lớn các trường hợp, nó đòi hỏi lãnh đạo các bộ phận phải hy sinh mục tiêu của bộ phận mình vì lợi ích của toàn doanh nghiệp. Vì vậy, nó có thể dẫn đến những xung đột vô hình trong nội bộ công ty và kéo theo sự vật lộn kéo dài và mệt mỏi.

Trong thời gian làm việc cho American Express, tôi từng phụ trách bộ phận Dịch vụ giao thông, nằm trong American Express Card. Đây là mảng lớn nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất cho American Express. American Express đã mua lại một công ty môi giới để tham gia thị trường tài chính. Trong quá trình lôi kéo công ty môi giới gia nhập American Express, nhóm đàm phán đã hứa với các nhân viên môi giới là họ sẽ được quyền truy cập vào danh sách thành viên sử dụng thẻ của American Express. Nói cách khác, họ được phép gọi trực tiếp cho các thành viên của nhóm sử dụng thẻ

này để mời họ sử dụng dịch vụ môi giới. Nhưng khi bộ phận thẻ biết được việc này, đã xảy ra một sự phản đối công khai. Chúng tôi đã phải đối mặt với những vấn đề về sự tin tưởng, bảo mật thông tin và những dịch vụ cá nhân. Việc tiếp cận trực tiếp của các nhân viên môi giới chứng khoán không nằm trong khuôn khổ định nghĩa dịch vụ khách hàng của chúng tôi.

Việc tranh cãi này diễn ra trong nhiều năm, và sự tích hợp và gia tăng giá trị từ việc hợp nhất mà CEO kỳ vọng không những không bao giờ đạt được, mà còn dẫn đến việc ra đi của nhiều lãnh đạo cấp cao, cuối cùng đã đưa đến việc tách bỏ hoạt động môi giới.

Việc các bộ phận của một công ty làm việc cùng nhau để chống lại đối thủ hay để chiếm lĩnh thị phần mới trong một môi trường cạnh tranh là điều dễ hiểu. Hãy nghĩ đến tất cả các siêu thị dịch vụ tài chính từng được xây dựng (và hầu hết đã bị phá bỏ sau đó). Hãy nghĩ đến tất cả những thương vụ mua bán và sáp nhập trong lĩnh vực truyền thông và giải trí; New York Times mua lại các công ty truyền hình cáp và các tạp chí thể thao; Disney mua lại mạng lưới truyền hình; tập đoàn khổng lồ AOL Time Warner.

Đã bao nhiêu lần chúng ta thấy hai vị CEO đứng trước buổi họp báo và tuyên bố về khoản lợi nhuận phi thường mà họ có thể đạt được khi sáp nhập hai công ty của mình thành một, nơi mang đến những dịch vụ và lợi nhuận mới cho thị trường?

Và tất nhiên là chúng ta cũng đã biết điều gì xảy ra trong hầu hết các trường hợp như thế này. Tất nhiên là họ thất bại. Vì sao? Bởi vì trong hầu hết các trường hợp, CEO sẽ yêu cầu mọi người phải làm những việc không liên quan gì đến nhau. Các bộ phận được yêu cầu phải cạnh tranh với các đối thủ truyền thống của mình, tập trung vào việc duy trì vị trí dẫn đầu của họ trong thị trường. Cùng lúc đó, họ cũng bị buộc phải hợp tác với các bộ phận khác của công ty trong một cuộc chiến lớn hơn mà chắc chắn trong đó

sẽ bao gồm cả việc từ bỏ những nguồn lực hoặc tài sản cần thiết để có thể giành được chiến thắng trong thị trường truyền thống.

Thật nguy hiểm khi vừa yêu cầu một đơn vị trực thuộc một tập đoàn vừa hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ vốn sẵn của mình vừa hoàn thành xuất sắc vai trò tạo ra giá trị trong nhiệm vụ mới. Sự hỗn độn, phức tạp - không chỉ trong việc phân chia nguồn lực, mà cả trong giá cả, thương hiệu - đều rơi vào tình trạng mất kiểm soát.

Tôi sẽ đưa ra một lời khuyên mà có thể sẽ gây phật lòng đối với hầu hết các nhà tư vấn quản lý trên toàn thế giới: Các CEO không nên tiến đến cấp độ thứ ba của sự hòa nhập trừ khi nó thật sự cần thiết.

Đối với hầu hết các công ty, việc hòa nhập đều dừng lại ở hạng mục thứ hai. Hạng mục thứ nhất là điều không cần suy nghĩ, hầu hết các hoạt động hành chính văn phòng đều có thể được kết hợp với một loại hình kinh tế quan trọng. Hạng mục thứ hai (sự hòa nhập của tất cả các hoạt động chủ đạo đều liên quan đến thị trường) có thể tạo ra lợi nhuận phi thường, nhưng sự hòa nhập này cần phải được hoàn thành xuất sắc nếu không, lợi nhuận sẽ giảm sút nặng nề bởi nhu cầu lợi ích thiên cận của cá nhân mỗi bộ phận. Hạng mục thứ ba là một vấn đề mang tính đặt cược công ty.

Tuy nhiên, một CEO sẽ luôn cảm thấy thật sự cần thiết phải đặt công ty vào một mô hình mới - một mô hình hòa nhập hoàn toàn (Gần đây, tôi có cơ hội hai lần được gặp các CEO của các công ty giải trí và truyền thông, và họ nói rằng họ đang cảm thấy rất khổ sở vì quyết định đó). Nếu bạn quyết định vẫn đi theo con đường này (như tôi đã làm tại IBM), hãy để tôi chỉ ra cho các bạn một số bước mà tôi nghĩ rằng cần thiết để tạo ra một chuyển đổi thành công. Tôi không thể và cũng sẽ không giải quyết triệt để vấn đề này ở đây, nó sẽ được hoàn thiện trong cuốn sách khác. Những điều dưới đây chỉ là những đánh giá rất sơ bộ.

Chuyển đổi quyền lực

Một trong những điều gây ngạc nhiên nhất (và cũng gây thất vọng nhất) mà tôi học được về các tổ chức lớn đó là cá nhân các bộ phận của một tập đoàn cư xử theo cách không mang tính hỗ trợ mà cũng không cạnh tranh với các bộ phận khác của tổ chức. Đây không phải là cách cư xử đặc biệt hay khác thường. Nó tồn tại ở mọi nơi - trong các công ty, các trường đại học và đương nhiên là trong cả các cơ quan chính phủ. Các cá nhân và bộ phận (trung tâm, đại lý, khoa...) đổ kỵ và chỉ chăm chăm bảo vệ đặc quyền, đặc lợi, sự tự trị và cả khu vực của riêng mình.

Kết quả là, nếu một nhà lãnh đạo muốn thay đổi hoàn toàn mục tiêu của tổ chức, họ phải công khai chuyển quyền lực từ những “ông trùm” hiện tại sang các “ôm trùm” mới. Lời dặn “Hãy chơi cùng nhau, các con” chỉ có hiệu quả trên các sân chơi, chúng không mang lại hiệu quả trong các công ty lớn.

Tại IBM, để trở thành một công ty hợp nhất hoàn toàn. Chúng tôi cần tập trung nguồn lực của mình vào vấn đề khách hàng, không phải vào sản phẩm hay khu vực. Tuy nhiên, các nhà quản lý sản phẩm và khu vực sở hữu tất cả các nguồn lực. Không điều gì có thể được thay đổi (trừ những lời nói tế nhị lịch sự và những cái lắc đầu) nếu chúng tôi không định hướng lại cán cân quyền lực. Điều này có nghĩa là tạo ra thay đổi đối với những người nắm giữ ngân sách, người quyết định mức lương và thưởng của nhân viên, và người đưa ra các quyết định cuối cùng về giá cả và việc đầu tư. Chúng tôi gần như phải gỡ bỏ quyền lực từ tay người này và chuyển giao sang cho người khác.

Nếu một CEO cho rằng mình đang định hướng lại hay tái hòa nhập một tổ chức, nhưng lại không phân bổ cán cân quyền lực cơ bản, điều đó cũng giống như việc CEO đó “mang muối bỏ biển”. Các công ty truyền thông chính là một ví dụ điển hình. Nếu một CEO muốn xây dựng một nền tảng

hoàn toàn hợp nhất cho dịch vụ kỹ thuật số tại nhà, ông ấy không được để cho bộ phận âm nhạc hay phim ảnh bám vào, duy trì những công nghệ và cấu trúc ngành đang tồn tại - mặc dù thực tế là những phương pháp truyền thống đó có thể tối đa hóa lợi nhuận trong ngắn hạn.

Đo lường (và trao thưởng) tương lai - không phải quá khứ

Tôi đã nói rằng mọi người làm những điều bạn sẽ *kiểm tra*, giám sát chứ không phải những điều bạn *mong đợi*. Những nhà lãnh đạo quan tâm đến việc tạo ra một sự hòa nhập thật sự trong tổ chức của mình cần phải thay đổi cách thức đo lường và trao thưởng để củng cố hướng đi mới này.

Tôi nhớ trong những nhà điều hành cấp cao tại American Express có một người rất thích sự hiệp lực, đồng trợ. Ông ấy thường xuyên nói về điều này. Tất nhiên là trong tất cả các bản báo cáo tài chính, mục tiêu hàng đầu vẫn là trung tâm lợi nhuận độc lập, truyền thống. Tôi nhớ những người được giao nhiệm vụ rạo ra sự liên kết giữa thẻ Traveler's Cheque và bộ phận du lịch. Trong trường hợp tốt nhất, họ được cho phép, còn thông thường họ sẽ bị lờ đi. Hệ thống lương thưởng tại American Express không hiệu quả - 98% tiền thưởng hàng năm của một nhà quản lý được tính dựa trên kết quả của chính bộ phận của họ. “Những điểm hợp lực” có thể chỉ đem lại cho bạn thêm một khoản tiền lương nho nhỏ.

Tôi biết rằng chúng tôi không thể có được sự hợp lực cần thiết tại IBM mà không giới thiệu những thay đổi quy mô lớn về hệ thống đo lường và lương thưởng. Tôi đã sẵn sàng để nói rằng nhóm các nhà quản lý, những người điều hành các doanh nghiệp của IBM không nhận được tiền thưởng dựa trên hiệu quả công việc của chính đơn vị họ. Tất cả lương thưởng của họ sẽ được trả dựa trên kết quả cuối cùng của toàn bộ tập đoàn IBM.

Khi một CEO nói với tôi rằng họ đang dẫn đo về sự hợp lực trong công ty của họ, tôi sẽ lịch sự nói rằng: “Nếu ông không chuẩn bị để quản lý chế

độ lương thưởng của mình theo cách này, ông sẽ không thể tiếp tục tiến triển được.”

Đo lường kết quả tài chính cũng là một vấn đề quan trọng. Chúng ta không đủ khả năng để tập trung vào quan điểm của khách hàng, quan điểm của một khu vực cho đến khi chúng ta dừng việc tạo ra các tuyên bố P&L đối với các đơn vị. Tất nhiên, rất nhiều nhà lãnh đạo các chi nhánh địa phương cảm thấy bức xúc “Chúng tôi không thể quản lý đơn vị của mình nếu thiếu sự giám sát P&L.” Tôi nói: “Tôi xin lỗi, nhưng các anh không còn quản lý một đơn vị kinh doanh nữa. Bây giờ, các anh sẽ là một bộ phận hỗ trợ cho một tổ chức khách hàng hội nhập mang tính toàn cầu.”

Thực hiện những điều đã hứa

Như tôi đã nói trong cuốn sách này, sự lãnh đạo của CEO là bắt buộc trước khi những thay đổi lớn thấm nhuần và bắt rễ vào tổ chức: Chúng đòi hỏi sự tham gia thật sự chứ không phải chỉ đơn thuần là ủy thác cho người khác, cố vũ và sau đó ngạc nhiên khi những thay đổi không diễn ra.

Tôi đã mất năm năm quan sát để khiến IBM chấp nhận một mô hình hoạt động và tham gia thị trường mới. Đó là một cuộc chiến dữ dội. Nếu chọn cách đi theo con đường giống như vậy, bạn phải chuẩn bị sẵn sàng để khiến nó xảy ra. Sự ủy nhiệm không thể được ủy thác. Bạn sẽ ủy nhiệm nó cho ai? Nhóm điều hành sẽ không chấp nhận việc mất đi đặc quyền, đặc lợi và quyền tự trị của mình? Không. Đó là một cuộc chiến đơn lẻ, và nó giải thích vì sao sau 20 năm thế giới vẫn:

- Không có những siêu thị tài chính thật sự
- Không có những công ty truyền thông đa dịch vụ, tích hợp.
- Không có những công ty giải trí tích hợp hoàn toàn.

- Có rất nhiều công ty dịch vụ tài chính coi nhẹ bộ phận tài chính và/hoặc bảo hiểm của mình.
- Có rất nhiều hệ thống không cập và dịch vụ không dây được cung cấp bởi các công ty điện thoại.
- Có rất nhiều sự hoài nghi về “tính tích hợp” trong ngành công nghiệp giải trí.

Hầu hết các bài báo đưa tin về IBM trong những thập kỷ vừa qua đều tập trung vào sự cải tổ mang tính chiến lược của chúng tôi - điều đó rất quan trọng, vì nếu không có công cuộc cải tổ đó, sẽ không có IBM ngày hôm nay. Tuy nhiên, như tôi đã đề cập trong phần trước, những chiến lược hiện nay của chúng tôi sẽ - và nên - thay đổi khi ngành công nghiệp tiếp tục phát triển với nhịp độ chóng mặt. Nếu được quyền bầu chọn, tôi sẽ chọn việc lớn nhất mà tôi làm được trong nhiệm kỳ tại IBM đó là tạo ra một tổ chức hoàn toàn hợp nhất. Đó thật sự là thay đổi khó khăn nhất và cũng mạo hiểm nhất mà tôi từng thực hiện.

[27] IBM - Lời tạm biệt

Khi chuẩn bị rời khỏi IBM, tôi cảm nhận được sự nuối tiếc. Tôi rời McKinsey khi 35 tuổi, vui mừng với những gì mình đã học được và háo hức bắt đầu một cuộc sống mới với vai trò một nhà điều hành. Các đồng nghiệp của tôi thường rời McKinsey và gia nhập tổ chức của một trong những khách hàng của mình, còn tôi thì đơn thuần là đi theo một con đường mà người khác đã vạch ra.

Tôi rời American Express sau 11 năm đầu tiên trong sự nghiệp của mình vì bất đồng quan điểm với những chiến lược doanh nghiệp của công ty. Nếu không có những biến cố khác biệt tại American Express, có lẽ tôi cũng sẽ vẫn làm việc ở đó cho đến ngày hôm nay.

Như tôi đã nói, hình thức mua lại dựa trên vốn vay (LBO) của RJR Nabisco đã bị chỉ trích gay gắt ngay từ đầu, vì thế việc tôi rời khỏi đó là điều tất yếu, song nó cũng là phản hồi của tôi đối với sự thay đổi lớn lúc đó của IBM, đó là nỗ lực dẫn dắt hoạt động của IBM.

Cảm giác của tôi khi rời IBM hoàn toàn khác xa so với những lần trước đó. Trong những lần trước, tôi luôn hướng tới một tương lai mới với nhiều những thách thức mới. Mặc dù hứng thú với cuộc sống mới sau khi rời khỏi IBM, nhưng tôi thật sự cảm nhận được rằng những năm tháng cuối cùng của mình tại IBM chính là thời gian tuyệt vời nhất trong cuộc đời tôi.

Tôi đến với IBM với vị thế của một người hoàn toàn mới lạ, với một động lực thay đổi tổ chức này. Tôi phải đưa ra rất nhiều những quyết định khó khăn, kéo toàn bộ công ty đi theo một con đường mà nó hoàn toàn không mong muốn. Trong quá trình đó, thăm sâu trong trái tim, tôi nhận ra

mình đã thật sự là một con người IBM. Thật thú vị là một người hoàn toàn xa lạ như tôi lại “sử dụng” văn phòng của CEO lâu hơn bất cứ một Giám đốc điều hành nào của IBM, thậm chí lâu hơn cả gia đình Watson. Dưới đây là bức thư tôi gửi đến đồng nghiệp để thông báo về việc nghỉ hưu của mình:

Ngày 29 tháng 1 năm 2002

L.V. Gerstner, Jr.

Chủ tịch và Giám đốc điều hành

Tiêu đề: Sự thay đổi CEO

Các đồng nghiệp thân mến,

Khi tôi gia nhập IBM ngày 1 tháng 4 năm 1993, tôi chưa bao giờ hình dung đến ngày về hưu của mình. Ban Giám đốc yêu cầu tôi tập trung vào mục tiêu ngắn hạn lúc bấy giờ, đó là cứu công ty. Với những hiểu biết vô cùng hạn chế của mình về IBM lúc đó, tôi thật sự không biết liệu điều đó có thể trở thành hiện thực hay không. Tôi thật sự không biết mình sẽ cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành sứ mệnh đó.

Tất nhiên, với sự hỗ trợ và dẫn dắt của hàng nghìn nhân viên IBM, tôi đã thực hiện thành công sứ mệnh của mình: đưa công ty trở lại. Công việc đó, cùng với nhiệm vụ được ủy thác của tôi, được hoàn thiện vào giữa những năm 1990. Nhưng trong quá trình đó, có nhiều điều xảy ra - một số điều thật sự khiến tôi ngạc nhiên. Tôi nhận ra mình ngày càng yêu IBM. Tôi quyết định, cũng như nhiều người trong các bạn, đây là công ty tốt nhất thế giới mà mình có thể cống hiến trọn vẹn sự nghiệp. IBM là một

trải nghiệm thú vị, quan trọng, nhưng cũng gây nản lòng và kiệt sức - nhưng tôi thật sự yêu và trân trọng mỗi giây mỗi phút ở nơi đây.

Nhưng chín năm đã trôi qua, và bây giờ là lúc để tôi nghỉ hưu. Tôi đã luôn sử dụng email để trò chuyện với các bạn về những sự phát triển quan trọng cũng như những định hướng chiến lược của chúng ta. Và giờ đây, tôi muốn thực hiện điều đó một lần nữa. Cách đây không lâu, Ban Giám đốc đã lựa chọn Sam Palmisano là CEO mới của công ty chúng ta, điều này sẽ có hiệu lực từ ngày 1 tháng 3 năm 2002. Ngoài ra, John Thompson, Phó Chủ tịch, cũng sẽ thông báo với công ty về dự định nghỉ hưu của mình vào ngày 1 tháng 9 năm 2002. Tôi biết rằng toàn bộ nhân viên IBM đều muốn tôi nói lời cảm ơn sâu sắc đến John vì những đóng góp không ngừng nghỉ của ông trong 36 năm qua cho bộ phận dịch vụ của IBM - một sự nghiệp đáng ngưỡng mộ với việc xây dựng bộ phận phần mềm IBM, tập trung vào con đường mà chúng tôi đã vạch ra cũng như tìm kiếm những cơ hội thị trường mới cho IBM.

Theo yêu cầu của ban giám đốc, cũng như theo nguyện vọng của Sam, tôi sẽ tiếp tục đảm nhiệm vai trò chủ tịch cho đến cuối năm nay. Từ ngày 1 tháng 3 trở đi, Sam sẽ là người lãnh đạo mới của chúng ta. Tôi sẽ tiếp tục hỗ trợ và giúp đỡ bất cứ khi nào ông ấy cần lời khuyên của tôi.

Hãy để tôi nói một vài điều về thời gian chuyển giao vị trí này, bởi vì một số người tin rằng các CEO của IBM phải là những người có nhiều kinh nghiệm và trên 60 tuổi. Điều đó không quan trọng. Không có một quy luật hay giới hạn tuổi tác nào đối với việc này. Công ty đã sẵn sàng và người lãnh đạo mới cũng vậy.

Tôi chưa bao giờ cảm thấy lạc quan và tin tưởng vào tương lai của công ty đến như vậy.

Hai năm qua, tôi và Sam đã nỗ lực cộng tác để chuẩn bị cho một sự chuyển giao vai trò lãnh đạo. Được hỗ trợ bởi Ban giám đốc, chúng tôi đã tiến hành một quy trình nguyên tắc, rõ ràng và triệt để.

Rất nhiều người trong các bạn biết về Sam và làm việc cùng ông ấy. Sam thật sự là một nhà lãnh đạo có một không hai, nhiệt huyết với công ty, cam kết với những giá trị và nguyên tắc của tổ chức, và đề cao cũng như tuyệt đối tuân thủ các nguyên tắc - điều thật sự cần thiết cho thành công của chúng ta. Vượt xa hơn những điều này, Sam còn đã dành hết tâm huyết cho màu xanh IBM. Và với những gì đã làm, Sam hiểu rõ hơn ai hết “tính cách” của IBM, những thay đổi quy mô toàn cầu mà nó có thể thực hiện cũng như cách thức mà công ty cần tiếp tục thay đổi trong những năm tiếp theo. Tôi biết rằng các bạn sẽ dành cho Sam những sự ủng hộ mà các bạn đã hào phóng dành cho tôi trong suốt những năm qua.

Được làm việc cùng các bạn trong chín năm qua thật sự là ân huệ mà tôi có được. Tôi vô cùng tự hào về những điều mà chúng ta đã đạt được. Tất cả những nỗ lực của chúng ta đã đưa IBM trở lại. Ngày nay, các chiến lược của chúng ta đều rất đúng, năng lực cải tiến của chúng ta không ai sánh kịp, văn hóa của chúng ta đang tiến tới một định hướng đúng đắn. Và chúng ta đã khôi phục lại niềm tự hào mà chúng ta từng có. Đây là những điều tưởng chừng như là không thể vào thời điểm năm 1993, khi hầu hết mọi người đều cho rằng chúng ta sẽ thất bại hoàn toàn và quá ít người tin rằng chúng ta có thể sống sót. Nhưng với sự liêu lĩnh, sự xuất sắc của các bạn, cũng như con đường mà chúng ta

đã quyết định, các bạn đã chưa bao giờ từ bỏ. Cảm ơn các bạn đã khôi phục vị trí dẫn đầu của IBM.

Như tôi đã nói, sau ngày 1 tháng 3, tôi sẽ toàn tâm giúp đỡ Sam và toàn bộ nhóm lãnh đạo trong khả năng của mình. Và sau khi tôi từ chức khỏi vị trí Chủ tịch, tôi vẫn muốn các bạn biết rằng tôi sẽ luôn cố vũ cho công ty không lỗ và những con người kiệt xuất nơi đây. Tôi sẽ là con người IBM cho đến suốt quãng đời còn lại.

Louis Gerstner

Những đồng nghiệp cấp cao nhất của tôi - Sam Palmisano, John Thompson, Nick Donofrio và nhiều người khác nữa - những người luôn làm việc bên tôi, đáng giá như chính những danh tiếng, thành công mà tôi mang lại cho thời kỳ Phục Hưng của IBM. Họ đã dành cả sự nghiệp của mình cho IBM. Họ chứng kiến tất cả: những ngày tháng huy hoàng, những ngày tháng cùng cực và cả những tháng ngày phục hồi ngoạn mục của IBM. Sự ủng hộ của họ sâu sắc hơn tôi rất nhiều và những trải nghiệm của họ thì nhiều hơn tôi vô số lần.

Đối với tôi, IBM thời điểm trước ngày 1 tháng 4 năm 1993 là một lâu đài tráng lệ với rất nhiều phòng mà lại thiếu cửa ra. Tôi sẽ không bao giờ tiến vào trong đó. Tôi sợ hãi trước việc phải tiến vào căn nhà đó. Nhưng tôi đã phải thay đổi và tôi biết rằng tất cả những lý do để không thay đổi đều nằm trong những căn phòng đó. Tôi có thể nhớ lại rất nhiều trường hợp trong những ngày đầu khi tôi đang phác thảo một sự thay đổi mà tôi nghĩ là cần thiết, nhóm của tôi đã nói:

“Ồ, chúng tôi đã thử điều này trước đó rồi và nó không hiệu quả.” Tôi không thể kiểm chứng “những lần trước đó” hoặc có thể là tôi sẽ phải tìm hiểu tất cả những lý do để không thay đổi.

Một lần, tôi nghe các đồng nghiệp của mình kể lại những trải nghiệm đặc biệt, bao gồm cả hạnh phúc lẫn khổ đau, đã tạo nên cuộc sống hay thậm chí là cả công ty của chúng tôi. Gần đây, tôi yêu cầu một đồng nghiệp kể cho tôi nghe về vị CEO tiền nhiệm của tôi - người kế nhiệm Tom Watson. Đó thật sự là những giây phút thú vị, và tôi đã ước rằng thời gian tại IBM của mình có thể cho phép tôi thực hiện những sự kết nối giữa những cái mới và cái cũ, không phải là những sự kết nối mang tính chiến thuật hay văn hóa bởi vì những sự kết nối đó chúng tôi đã thực hiện rất nhiều rồi.

Sự kết nối mà tôi không làm được đó là sự kết nối cá nhân - những tiếng cười và cả những giọt nước mắt khi cùng gia nhập một công ty khổng lồ, cùng đào tạo và phát triển, cùng thắng lợi và cùng thất bại.

Vâng, tôi mãi mãi cũng luôn chỉ là một người ngoài. Nhưng dù thế nào thì đó cũng là công việc của tôi. Tôi biết rằng Sam Palmisano có cơ hội để thực hiện những sự kết nối mà tôi chưa làm được. Thách thức đối với ông ấy là làm thế nào để cho những điều đó không bị lãng quên, và ông ấy sẽ phải biết rằng các động lực thúc đẩy IBM hướng nội và chỉ chú trọng đến các vấn đề nội bộ vẫn còn có ảnh hưởng lớn. Tiếp tục thay đổi là phần quan trọng nhất trong công việc của CEO tại IBM.

Phụ lục

Những thông tin dưới đây sẽ giải thích rõ hơn các điểm được đề cập đến trong cuốn sách này.

Phụ lục A

Tương lai của ngành kinh doanh điện tử

Ý tưởng ban đầu của tôi cho phần phụ lục này là thu thập một vài bài phát biểu chính trong ngành mà tôi đã trình bày trong thời kỳ làm việc tại IBM, tái bản và sắp xếp chúng theo thời gian kể về quá trình ra đời của kinh doanh điện tử và những tác động của nó.

Sau đó tôi đọc lại các bài phát biểu.

Điều đó giống như nhìn chăm chăm vào một tấm gương lớn và dài. Chúng tôi đã thu được nhiều điều hay từ những bài phát biểu đó. Nhưng với lợi ích kéo dài một vài năm từ những bài phát biểu đó, càng chỉ rõ rằng chúng tôi đã bỏ lỡ một vài lời dự đoán và xu hướng, và trong đó là một vài dự đoán có ý nghĩa cực kỳ quan trọng vào thời điểm cần thiết nhất là những đợt chạy thử và các thí nghiệm, mà thường được đánh giá là quá trình chuyển đổi thật sự, bền vững và được thúc đẩy bởi công nghệ. Và điều đó đã trở thành sự thực. Tôi sẽ chờ đợi những thành tích sau đó.

Thay vì hồi tưởng lại quá khứ, tôi sẽ nêu ra đây quá trình diễn biến của ngành kinh doanh điện tử mà tôi đã dự đoán (và sự phát triển của công nghệ thông tin nói chung). Tiếp theo đó, tôi sẽ chỉ ra một vài thực tế mà tôi quan sát được về những tác động sâu xa của nó tới các thể chế, các cá nhân, và toàn xã hội.

Người ta thường cho rằng thế giới sẽ được bao bọc bởi một môi trường hoàn toàn mới khi có ít nhất 50 triệu người sử dụng công nghệ. Radio đã

đạt được ngưỡng đó trong khoảng 30 năm; ngành truyền hình mất khoảng 13 năm; truyền hình cáp mất 10 năm. Internet đã xây dựng nên một chuẩn mực. Chưa đầy năm năm kể từ ngày ra đời của internet, khoảng 90 triệu người đã được kết nối.

Mùa hè năm 2002, con số đó đã vượt 500 triệu người. Hơn một nửa trong số đó truy cập vào trang web bằng các ngôn ngữ khác ngoài tiếng Anh. Có nhiều đánh giá khác nhau, những tổ chức quan tâm đến lĩnh vực này nói rằng Internet trên toàn thế giới sẽ tạo ra khoảng 4 nghìn tỷ đô-la trước năm 2005.

Sẽ không phải là cường điệu khi nói rằng Net mang nhiều ý nghĩa hơn là một phương tiện truyền thông hay một thị trường. Sự khai thác yếu tố này sẽ là động lực quan trọng nhất thúc đẩy sự thay đổi trong kinh doanh, chăm sóc y tế, chính phủ, giáo dục, và xã hội. Đó là công nghệ giúp thay đổi toàn bộ cuộc sống của chúng ta, và sự chuyển đổi đó đang ở giai đoạn rất sớm. Tôi hy vọng rằng việc ứng dụng công nghệ mạng lưới sẽ dẫn dắt một chương trình hoạt động trong ít nhất 10 năm tiếp theo trước khi được thay thế bởi khoa học hóa sinh.

Nhưng hãy nhớ lại rằng không phải mọi công nghệ kỳ lạ đều được nhìn nhận theo cách đó, giống như tôi đã đề cập ở Chương 18, đó là điều thúc giục chúng tôi phải tạo ra những từ ngữ mới xung quanh thuật ngữ “kinh doanh điện tử”, để miêu tả những khía cạnh có tầm ảnh hưởng lớn nhất, có sức mạnh nhất của sự thay đổi này. Giống như nhiều công nghệ có thể thay đổi thế giới khác, Net ra đời trong vòng xoáy của những hỗn loạn và lệch lạc về đường hướng, và một sự tập trung rất lớn vào các cá nhân.

Tất nhiên là khi ở IBM chúng tôi nói chúng tôi tin rằng Net có nhiều tính năng hơn chỉ đơn thuần là việc nói chuyện, lướt web, hay thậm chí là mua bán trực tuyến, nhiều người đã chỉ ra rằng, lại một lần nữa, việc thay đổi IBM trước kia khó có thể thực hiện được. Và với tâm tính của những người

khá nóng nảy, những ngày đầu của công nghệ dot-com, điều chúng tôi đang nói khá là buồn tẻ.

Chắc chắn chúng tôi sẽ đồng ý rằng Net sẽ làm thay đổi thế giới. Nhưng chúng tôi cho rằng sự thay đổi đó phải khởi đầu ở bên trong tất cả các thể chế đang hiện hữu trên thế giới - các ngân hàng, bệnh viện, các trường đại học, các đơn vị bán lẻ, các cơ quan chính phủ - để thay đổi phương thức làm việc, chuyển đổi thành các phương pháp công nghệ số, và giúp các doanh nghiệp mở rộng tầm nhìn hướng tới công nghệ Net.

Thông điệp của chúng tôi là: Có một công nghệ mới ở đây sẽ giúp biến đổi mọi doanh nghiệp và mọi mối quan hệ tương tác. Nhưng làm ơn hãy hiểu rằng công nghệ này - giống như công nghệ khác - là một công cụ. Đó không phải là vũ khí bí mật hay là thuốc chữa bách bệnh. Nó không ngăn chặn các yếu tố cơ bản của nền kinh tế thị trường hay hành vi người tiêu dùng. Và những người chiến thắng sẽ được tìm thấy trong số các thể chế bỏ qua các phím tắt và hiểu rằng kinh doanh điện tử chỉ là một hoạt động kinh doanh. Đó là một công việc thật sự, có kỷ luật và rất nghiêm túc. Và với những người làm những việc như biến đổi hệ thống xử lý, hợp nhất dây chuyền cung cấp, hay xây dựng một văn hóa doanh nghiệp dựa trên kiến thức, công nghệ này sẽ mang lại những lợi ích hữu hình và bền vững.

Sau các cuộc họp của IBM trên phạm vi toàn cầu cho hàng trăm các CEO, tôi muốn rút ra một sự so sánh giữa kinh doanh điện tử và sự xuất hiện của dòng điện. Trước khi mọi người có khả năng tạo ra dòng điện, rất nhiều hàng hóa được vận chuyển bằng các phương tiện thô sơ như xe la, xe ngựa. Sau đó, trải qua thời gian, hoạt động vận chuyển được đảm nhiệm bởi máy chạy bằng điện. Hoạt động cơ bản như nâng kéo và di chuyển vẫn không thay đổi. Nhưng những người tiến hành quá trình chuyển giao nhanh nhất từ công nghệ cũ (động vật) sang công nghệ mới (máy móc) trở thành những nhà cung cấp có khả năng chi phối trong ngành. Nó có nhiệm vụ tương tự như công nghệ kinh doanh điện tử.

Vấn đề có tính chất tiên đoán đầu tiên trong sự phát triển của kinh doanh điện tử trở nên nhạt dần. Vấn đề thứ hai - một thời kỳ quan trọng và thực tế hơn nhiều đang diễn ra. Những người đứng đầu trong các ngành đã nhìn ra lợi ích cũng như các vấn đề liên quan đến quá trình thực hiện trong thực tế mà họ phải đối mặt khi tham gia một thế giới liên kết, và họ đã rất nghiêm túc khi vẽ ra các định hướng chiến lược mang tính cá nhân.

Giai đoạn sắp tới của kinh doanh điện tử sẽ được khắc họa thông qua các đặc tính về kỹ thuật, cũng như các thách thức về quản lý và lãnh đạo.

Giảm bớt rào cản tiếp xúc

Sự xuất hiện của Net đã khiến các thuật ngữ như “thế giới liên kết” và “truy cập thông tin toàn thế giới” đi vào thế giới ngôn ngữ của thế kỷ XX. Nhưng thực tế, hơn một nửa người dân trên thế giới vẫn không sử dụng internet. Một nửa tỷ người sử dụng Internet mà tôi đề cập trước đó đã bị ấn tượng sâu sắc trước một công nghệ vẫn còn trong thời kỳ trứng nước, nhưng số lượng người đó chiếm chưa đến 10% số dân trên hành tinh này. Chúng ta vẫn còn ở rất xa mục tiêu khi mà mới chỉ có một số nhỏ dân số thế giới sử dụng web và tham gia cộng đồng máy tính và truyền thông. Trong tương lai, chúng ta sẽ không phải bàn luận về sự tồn tại của ranh giới công nghệ số giữa một bên là những người được tiếp cận nguồn thông tin trên thế giới và một bên là những người không được tiếp cận. Đó là sự thực. Tuy nhiên, sự tồn tại lâu bền hoàn toàn là một vấn đề khác.

Có rất nhiều nhân tố góp phần tạo nên ranh giới này: sự chênh lệch về giáo dục và hiểu biết, sự thâm nhập của điện thoại, và sự ra đời của điện. Trong các rào cản đối với việc sử dụng máy tính và truyền thông, có hai rào cản lớn nhất đó là số lượng lớn các chương trình truyền hình, và chi phí của các thiết bị truy cập.

Chính phủ của nhiều nước trên thế giới đang tiến hành các hoạt động nhằm chấm dứt sự độc quyền của các chương trình truyền hình, khuyến khích sự cạnh tranh và mở ra thị trường cho các nhà vận hành mạng lưới và các nhà cung cấp dịch vụ. 80% các quốc gia trên toàn thế giới đã bắt đầu thực hiện việc này, mặc dù đại đa số vẫn giữ chế độ độc quyền trong các dịch vụ cố định dành cho các dịch vụ địa phương. Một số công dân trên thế giới có thể gọi những cuộc điện thoại kéo dài ba phút mà chỉ mất 1 xu. Trong khi những người khác phải trả gấp 50 lần con số đó.

Rào cản thứ hai - chi phí các thiết bị truy cập - ngày càng giảm. Khi thiết bị hàng đầu và duy nhất mà mọi người có thể sử dụng là chiếc máy tính cá nhân, thì việc truy cập internet là hoạt động dành cho người giàu. Nhưng khi những chiếc PC này bị lu mờ trước sự bùng nổ của hàng triệu thiết bị truy cập giá rẻ, từ điện thoại cầm tay có hỗ trợ internet đến các thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân, các trò chơi, hay thậm chí là các quầy bán hàng trên thị trường hay các thiết bị chính phủ thì trong vài năm tới sẽ có hàng tỷ thiết bị di động (không kể đến máy tính cá nhân) kết nối với Net.

Thật bất ngờ rằng giá cả của các thiết bị này không còn là rào cản lớn nữa. Nhưng nhiều người vẫn tin rằng công nghệ thông tin vẫn sẽ mãi mãi chia tách thế giới thành hai phe đối lập: những người có khả năng truy cập, và những người không. Tôi không chấp nhận lập luận này. Chỉ có một điều nghe có vẻ hợp lý là trong thế giới cạnh tranh của các chương trình truyền hình, những sáng kiến không ngừng trong ngành IT, và sự lãnh đạo sâu sắc trong mọi cấp độ của xã hội sẽ thu nhỏ hố sâu ngăn cách giữa con người. Chúng cũng đồng thời sẽ cung cấp các sản phẩm dịch vụ và thông tin chưa từng có tới mỗi người không kể vị thế chính trị, xã hội hay khả năng tài chính.

Sự phát triển của các thiết bị truy cập giá rẻ giúp công nghệ thông tin trở nên phổ biến trong mọi khía cạnh của đời sống xã hội. Nhưng nó không dừng lại ở đó. Bên cạnh tất cả những thiết bị mà mọi người sẽ sử dụng,

công nghệ rõ ràng đều ẩn khuất trong cuộc sống của chúng ta: quần áo chúng ta mặc, các thiết bị trong gia đình, ô tô và ngay cả con đường chúng ta đang đi - cộng với hàng nghìn thứ khác mà chúng ta chưa bao giờ nghĩ tới. Rất dễ dàng để có thể hình dung ra một ngày khi rất nhiều dụng cụ của đời sống được trang bị bằng những con Chip nhỏ, các bộ phận lưu trữ. Những ứng dụng này làm cho cuộc sống trở nên phong phú, thuận tiện, thú vị và thực tế hơn.

Khi tôi học lái xe, ô tô là một phương tiện giao thông. Ngày nay, người ta đã đưa Internet vào việc sử dụng ô tô. Người sử dụng sẽ phải thông báo nguồn gốc xuất xứ của chiếc xe đó cho các tổ chức dịch vụ khẩn cấp vào bất kỳ thời điểm nguy kịch nào. Các nhà sản xuất xe hàng đầu thế giới đã trang bị thêm các địa chỉ Internet giúp bạn liên lạc với bác sỹ của mình nếu có điều gì xấu xảy ra. Nếu các thiết bị bị hỏng, họ có thể nhanh chóng liên lạc với thợ sửa chữa hay tìm hiểu các chương trình hướng dẫn để sửa chữa. Các nhà nghiên cứu của IBM đang nghiên cứu một tủ bếp “thông minh”, có thể “đọc” được các loại chai thuốc đặt bên cạnh nhau và đưa ra những cảnh báo nếu việc kết hợp các loại thuốc đó với nhau sẽ tạo ra một phản ứng có hại. Một công ty của Nhật đang sản xuất ra các loại cốc bia dung tích khoảng một lít có chức năng báo cho các nhân viên phục vụ khi hết bia!

Mặt khác, điều đang diễn ra đằng sau đó là thúc đẩy các ứng dụng liên kết mạng lưới hoạt động trên một cơ sở máy tính toàn cầu, an toàn. Ở giai đoạn cuối chuỗi liên tiếp đó, mọi thứ đang diễn ra hết sức lộn xộn. Nếu chúng ta tiếp tục tiến về phía trước - mở rộng phạm vi và tác động của công nghệ bằng cách làm cho quá trình sử dụng trở nên dễ dàng hơn - và sau đó che giấu mọi sự phức tạp.

Hệ thống máy tính đơn giản

Ngày nay, tất cả các doanh nghiệp đều nhận ra tầm quan trọng của hoạt động kinh doanh điện tử. Và họ nỗ lực để tham gia hoạt động này. Nhưng

khi các khách hàng nhìn xuống con đường của thế giới công nghệ số, họ nhìn thấy một con đường với đầy rẫy những ổ gà.

Như chúng ta thấy, ngày nay công nghệ thông tin phát triển trên toàn thế giới. Số lượng và chủng loại thiết bị ngày càng tăng khiến số lượng các giao dịch tăng, lưu lượng dữ liệu tăng và gây tắc nghẽn mạng lưới. Đồng thời, những mối đe dọa cho các hệ thống bảo mật và dữ liệu đang vượt quá những dự đoán trong một vài năm trước.

Các nhà lãnh đạo trong các khu vực công và tư nhân, trong các doanh nghiệp lớn và nhỏ trên toàn thế giới, biết rằng kinh doanh điện tử đòi hỏi phải có một cơ sở hạ tầng thông tin hoàn toàn mới. Điều đó sẽ an toàn hơn, đáp ứng được yêu cầu và đáng tin cậy hơn cơ sở hạ tầng hiện nay. Một tình thế khó xử (đối với họ và với những người sản xuất và bán công nghệ) là khách hàng không thể thực hiện hay quản lý một cơ sở hạ tầng thông tin kiểu mới như vậy.

Phương pháp truyền thống - tăng nhân lực để giải quyết vấn đề - hoàn toàn không có hiệu quả. Sự phức tạp đang dần tăng. Trên khắp thế giới, những vị trí IT còn trống đã lên tới con số hàng trăm nghìn, và nhu cầu tăng lên hơn 100% vào cuối thập niên này. Với tỷ lệ này thì sẽ không có đủ những người có kỹ năng để vận hành các hệ thống.

Do đó, chính cơ sở hạ tầng sẽ phải được trang bị các máy mới để có khả năng thực hiện nhiều nhiệm vụ đòi hỏi sự can thiệp của con người như ngày nay. Điều sẽ xuất hiện là một hệ thống máy tính sẽ làm việc theo sự ra lệnh của hệ thần kinh tự động.

Các nhà nghiên cứu của IBM đã rút ra được những điểm tương đồng giữa các phương thức vận hành của cơ thể con người - mọi thứ từ nhịp đập của tim đến hệ thống miễn dịch - với những yếu tố cần thiết trong các hệ thống máy tính. Đó sẽ là một hệ thống trong đó các bộ phận có khả năng tự

diệt các loại virus, tránh được các vụ tấn công, cách ly và sửa chữa những cấu phần bị hỏng, phát hiện ra những hỏng hóc và khắc phục chúng, và định dạng lại chúng để tận dụng mọi bộ phận trong các cấu phần đó.

Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là chưa có một công ty nào có thể phát minh hay tạo ra được hệ thống máy tính tự động đó. Đó là lý do tại sao vào năm 2001, cộng đồng kỹ thuật của IBM đã khẳng định rằng vương quốc mới này sẽ trở thành thách thức lớn tiếp theo về kỹ thuật trong toàn bộ ngành công nghệ thông tin.

Gia nhập hệ thống

Cho đến nay, Internet và các giao thức truyền thông của nó đã thúc đẩy các hệ thống máy tính từng đứng độc lập - đối với cả PC hay các trung tâm dữ liệu - chia sẻ thông tin và thực hiện các giao dịch. Thực vậy, giai đoạn đầu của cuộc cách mạng Internet cho phép các máy tính nói chuyện với nhau. Điều diễn ra tiếp theo sẽ cho phép các mạng lưới máy tính thật sự làm việc với nhau - phối hợp năng lực xử lý, lưu trữ và các nguồn lực khác để giải quyết các vấn đề thường gặp.

Mô hình cơ sở hạ tầng an toàn, quy mô lớn với sự chia sẻ các nguồn lực được gọi bằng cái tên “hệ thống máy tính mạng lưới”. Giống như nhiều xu hướng công nghệ thông tin chủ đạo như Internet, các mạng lưới đang cất cánh tiên phong trong các cộng đồng khoa học, kỹ thuật, và trường học ở các lĩnh vực như vật lý năng lượng cao, khoa học đời sống, và thiết kế kỹ thuật.

Một trong những dự án mạng lưới đầu tiên được thực hiện tại Trường đại học Pennsylvania. Thiết kế của nó cho phép các nhà nghiên cứu ung thư ví trên toàn thế giới chia sẻ các ứng dụng giúp so sánh hình ảnh những khối u ở ngược qua tia X của cùng một phụ nữ trong nhiều năm, giúp các phát hiện và chẩn đoán đáng tin cậy hơn.

Tiện ích thiết thực

Kết hợp tất cả những điều này với nhau - sự xuất hiện của các mạng lưới máy tính có quy mô lớn, sự phát triển của các công nghệ tự trị cho phép những hệ thống này nâng cao khả năng tự quản lý, và sự phát triển mạnh của các thiết bị máy tính trong mọi khía cạnh của đời sống và kinh doanh - và điều này tạo ra một bước tiến lớn quan trọng hơn trong lịch sử ngành IT. Điều này sẽ làm thay đổi cách thức phân phối sản phẩm của các công ty IT đến tay người tiêu dùng. Nó sẽ làm thay đổi các đối tượng là khách hàng và các “nhà cung cấp”. Bước tiến này được gọi là “tính thiết thực” trong ngành máy tính.

Ý tưởng chủ đạo là chẳng bao lâu các doanh nghiệp sẽ tiếp cận công nghệ thông tin theo cách giống hệt như họ mua nước hay điện. Bây giờ, họ không có các nhà máy điện, và chẳng bao lâu họ sẽ không còn phải mua nhà, và bảo dưỡng bất kỳ khía cạnh nào trong môi trường máy tính truyền thống: Hệ thống xử lý, các ứng dụng, quản lý hệ thống, và bảo mật tất cả sẽ được cung cấp trên Net như một dịch vụ theo yêu cầu.

Nhận định giá trị đối với các khách hàng là một điều hấp dẫn: các tài sản ít hơn; chuyển đổi chi phí cố định thành chi phí biến đổi; tiếp cận với các nguồn vô hạn trong hệ thống máy tính theo yêu cầu; và là một dịp để tung ra mọi vấn đề đau đầu liên quan đến các chu kỳ công nghệ, nâng cấp, bảo dưỡng, tích hợp, và quản lý.

Cũng vậy, vào sau tháng 12 năm 2001, vấn đề bảo mật thông tin và hệ thống càng trở nên khẩn cấp hơn, hệ thống máy tính theo nhu cầu sẽ cung cấp đường dẫn đến cơ sở hạ tầng có độ an toàn cao và khả năng tiếp cận các hệ thống vốn đã bị phá hủy - tạo ra một khả năng miễn dịch mới đối với các thiên tai hay các sự cố, ví dụ như hệ thống dữ liệu truyền thống, trung ương bị xóa sạch.

Điều này trước hết sẽ xuất hiện ở đâu? Tôi nghĩ rằng chúng ta sẽ nhìn thấy những điều tương tự khi khách hàng bắt đầu sử dụng công nghệ Net. Nhiều ứng dụng ban đầu được thực hiện trong hệ thống nội bộ. Trong trường hợp hệ thống thiết kế theo yêu cầu, khả năng tận dụng các nguồn lực sẵn có tác động trực tiếp đến các vấn đề của khách hàng là làm thế nào để tận dụng tối đa các tài sản hiện có liên quan đến IT. Thay vì mua một cấu phần khác của phần cứng, mua một cơ sở dữ liệu lớn hơn, khách hàng có thể có một cách thức mới hỗ trợ cho các nguồn lực sẵn có.

Những hạn chế từ bên ngoài

Thông thường, quá trình xây dựng nguồn lực đặc biệt đều phải cần có ít nhất một công nghệ mang tính trọng yếu. Vào giữa thế kỷ XX, công nghệ đó là năng lượng hạt nhân. Ngày nay, thế hệ hiện tại, sẽ phải đối mặt không phải với một mà là hai bước tiến khoa học quan trọng - đó là các công nghệ mạng lưới. Tiếp sau đó là diễn biến xung quanh sự phối hợp giữa công nghệ thông tin với sinh vật học phân tử.

Một sự kiện mang tính bước ngoặt là bản vẽ gen người. Dự án đó tạo ra một hệ thống dữ liệu tương đương với mười triệu trang thông tin. Nhưng những nhiệm vụ thật sự khó khăn còn ở phía trước. Một nhà nghiên cứu miêu tả nó giống như thể chúng ta có một cuốn sách nhưng không hiểu ngôn ngữ trong đó. Việc giải mã đó đòi hỏi một sự phân tích các hệ thống dữ liệu lớn hơn nhiều lần so với việc phác thảo ra dự án đó - 10 tỷ trang thông tin khác.

Tuy nhiên, những nỗ lực bỏ ra cũng rất có giá trị. Điều chúng ta tìm hiểu sẽ giúp chúng ta tìm ra những loại thuốc, những giao thức và những phương pháp điều trị tốt hơn, hiệu quả hơn, và phù hợp với từng cá nhân hơn cho những căn bệnh khó chữa, những thế hệ hạt giống, cây trồng có khả năng sống tốt hơn và mang lại sản lượng cao hơn. Và điều quan trọng

là có một tiềm năng lớn ở đây, đó là hạn chế nỗi đau đớn cho con người và giúp họ vượt qua những căn bệnh như bệnh tim hay AIDS giống như chúng ta đã làm với bệnh bại liệt và đậu mùa.

Cách đây 80 năm, thuốc kháng sinh đã mang lại những thành tựu vĩ đại nhất giúp kéo dài tuổi thọ con người - thêm khoảng 20 năm so với tuổi thọ trung bình của con người vào thời điểm những năm 1920. Chúng ta đang tới gần những phát minh giúp kéo dài tuổi thọ thêm 20 năm nữa, do vậy những độc giả trẻ tuổi của cuốn sách này có lẽ sẽ có nhiều thời gian trên hành tinh này hơn là cha mẹ chúng. Chúng ta sẽ nói về 20 năm tiếp theo với một cuộc sống mạnh khỏe và lao động hiệu quả hơn.

Vấn đề thật sự không phải là kỹ thuật

Rõ ràng là thế giới mạng lưới làm nảy sinh nhiều vấn đề, như tính cần mật của các bản báo cáo tài chính hay giấy khám sức khỏe, hay sự tự do biểu lộ cảm xúc. Hãy nghĩ về những chức năng bảo mật trong những công nghệ sắp tới. Điều gì sẽ xảy ra với tính bảo mật cá nhân trong một thế giới ô tô với công nghệ Internet giúp quan sát mọi chuyển động của chúng ta tại mọi thời điểm; điện thoại cầm tay luôn báo cáo các điểm đến? Ai sẽ có cơ hội tiếp cận với các thông tin mang tính cá nhân của bạn - chỉ riêng bác sỹ của bạn hay sao? Các cơ quan thực thi pháp luật? Nhà cung cấp bảo hiểm? Ông chủ hiện tại hay ông chủ tương lai của bạn?

Như tôi đã đề cập, hố ngăn cách thật sự đang tồn tại giữa những người có thông tin và những người không có, và tôi bày tỏ niềm hy vọng rằng có lẽ hiện tại chúng ta đang ứng dụng các thành tựu công nghệ này để tạo cây cầu hàn gắn sự phân cách trong thế giới công nghệ số. Tuy nhiên, khi chúng ta làm điều đó, tôi phân vân rằng nếu chúng ta không trong quá trình tạo dựng cây cầu, thì ở đâu sẽ giúp con người phòng tránh dị tật bẩm sinh hay tránh những nỗi đau kéo dài.

Khi có những tiến bộ trong các phương thức điều trị và chẩn đoán giúp mang lại một cuộc sống lâu hơn, khỏe mạnh hơn, có phải chúng ta chỉ đơn thuần mong muốn tạo thêm niềm hạnh phúc vô giá cho những con người mà chúng ta yêu mến? Hay còn nhiều hơn thế? Khi điều đó xảy ra - chúng ta không nên nghĩ về những tác động đối với cơ cấu xã hội, các hệ thống hưu trí, cơ sở y tế và ứng dụng môi trường để sản xuất thực phẩm và xây dựng cơ sở hạ tầng?

Cuối cùng, sau sự kiện vào ngày 11 tháng 12 năm 2001, tất cả chúng ta đều phải suy nghĩ về những thách thức lớn nhất trong cuộc sống của mình. Đó có phải là một cuộc công kích trong quân đội mang tính truyền thống? Một cuộc tấn công chống khủng bố được hậu thuẫn bởi các bang? Mỗi nguy hại của những cuộc tấn công nội bộ? Giờ đây, chúng ta không còn phải nói nhiều đến những vụ khủng bố được hậu thuẫn bởi các bang mà nhìn thế giới bằng cặp kính hoàn toàn khác. Cách nhìn mới về thế giới này là một sự xem xét lại cơ bản về bản chất của những thách thức mà chúng ta phải đối mặt.

Thậm chí sau sự kiện ngày 11 tháng 9, các cơ quan an ninh và thực thi pháp luật vẫn còn tin rằng mối đe dọa lớn nhất của con người và các thể chế xã hội không phải là các vũ khí hủy diệt hàng loạt mà là các cuộc chiến tranh thông tin trên diện rộng và thứ mà họ gọi là vũ khí phản ứng hàng loạt. Không ai có thể làm cân bằng những tổn thất liên quan đến các thiết bị máy tính trong đời sống của con người. Vấn đề là khả năng của những kẻ khủng bố trong thế giới máy tính nhằm phá hủy cơ sở hạ tầng ngày càng lớn.

Thách thức đối với lãnh đạo

Cuốn sách này lập đi lập lại rằng các nhà lãnh đạo trong cả hai khối thương mại và công nghiệp đều phải đối mặt với những quyết định chiến lược có liên hệ chặt chẽ với nhau trong quá trình khai thác những công

nghệ này: các chính sách đầu tư, sự sẵn sàng tiếp cận tư duy và cách làm việc mới của nhóm lãnh đạo.

Đó là vấn đề trước mắt và cốt lõi. Nhưng đó chỉ là những lựa chọn của ngày hôm nay. Ngày mai, chương trình sẽ chuyển sang một loạt những ảnh hưởng xoay quanh các cơ cấu chính trị hiện tại và các giả định cơ bản về kinh tế.

Thế giới mạng lưới không quan tâm đến thực tế rằng chúng ta đã tổ chức thế giới thành nhiều bang, nhiều quốc gia và đã chỉnh sửa mọi quy tắc cuộc sống và xã hội cho phù hợp với mô hình đó. Quá trình diễn biến và phát triển của thế giới mạng lưới đó không bị quy định bởi các khái niệm của chúng ta về ranh giới quốc gia, khối liên minh khu vực, hay cơ cấu chính trị. Nó đã phá bỏ nhiều rào cản vốn chia tách các dân tộc, các quốc gia, và văn hóa. Và tôi tin nó sẽ thúc đẩy một loạt các thách thức đồng thời có khả năng kiểm soát những vấn đề nghiêm trọng nhất, giúp mọi công dân trên toàn cầu có thể tiếp cận với thông tin, giáo dục, và kiến thức. Trong quá trình này, chúng ta sẽ thấy một sự chuyển dịch theo cách mà các quốc gia theo chế độ dân chủ thực hiện.

Làm thế nào các cơ quan chính phủ đến được với những khung pháp lý chính sách có thể thực hiện được trong thế giới liên kết toàn cầu, chính trị, và văn hóa? Về vấn đề bảo mật cá nhân, Cộng đồng Liên minh châu Âu có một khung pháp lý chính sách khác với khung pháp lý của Mỹ, và cả hai đều khác biệt lớn so với cách tiếp cận của Trung Quốc.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét từ mức độ quản trị toàn cầu đến cách thức bày tỏ sự quan tâm về chính trị của bất kỳ một cá nhân nào trên toàn thế giới. Các đây không lâu, việc mua sách tại nhà hay tại văn phòng của bạn được xem như là một cuộc cách mạng. Do vậy, điều gì sẽ xảy ra nếu một ngày nào đó khi chúng ta chú ý đến sự thoải mái khi làm việc trong một phòng nhỏ riêng hay sự thuận tiện nơi làm việc? Tại sao không hình dung

đến một cuộc trưng cầu dân ý mà trong đó không đề cập đến sự sáp nhập chính trị hay lòng trung thành của tổ quốc. Điều này có ý nghĩa gì với các cơ quan chính phủ khi cộng đồng thế giới bày tỏ ý kiến về các vấn đề như sức nóng toàn cầu hay một hiệp định như GATT (Hiệp định chung về Thuế quan và Mậu dịch).

Tôi đã nghĩ về điều đó rất sớm, nếu chúng ta không quan tâm đến điều đó, thì mối xung đột sẽ ngày càng tăng giữa những điều chúng ta xác định là lợi ích quốc gia và lợi ích toàn cầu. Do vậy, chúng ta sẽ rơi vào một tình huống mà việc đi đến một hiệp định đòi hỏi một mức độ mới về hợp tác quốc tế và chính sách công khai toàn cầu. Nhưng bằng cách nào?

Lại một lần nữa, các thể chế của chúng ta đang vận hành hiệu quả phía sau những thành tựu công nghệ. Một số trường đại học bắt đầu xây dựng chương trình kinh doanh điện tử thành một môn trong chương trình giảng dạy quản lý kinh doanh. Nhưng còn về khoa học chính trị, đạo đức hay các trường luật thì sao?

Trong nửa sau của thế kỷ XX, các quốc gia trên thế giới tập hợp với nhau xây dựng các thể chế đa quốc gia nhằm thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, nâng cao mức sống, và giải quyết sớm các xung đột vũ trang. Liên hiệp quốc, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), Quỹ tiền tệ quốc tế, và Ngân hàng Thế giới là các ví dụ. Tôi đã phát biểu tại OECD vào năm 1998. Bài phát biểu của tôi chủ yếu tập trung vào các vấn đề như: Các tổ chức này sẽ gặp phải những thách thức nào trong Kỷ nguyên Thông tin này? Chúng ta cần phải xây dựng các thể chế toàn cầu nào giúp bình ổn và nâng cao hiệu quả hoạt động trong thế kỷ XX?

Tất cả những điều này dẫn đến việc tôi phải xem xét liệu có phải chúng ta đang tập trung vào yêu cầu về năng lực lãnh đạo theo mô hình mới.

Tôi nghĩ rằng đây là trường hợp điển hình mà trong đó những người không nỗ lực giải quyết vấn đề công nghệ hiếm khi nỗ lực để hiểu khả năng cũng như giới hạn của chúng. Trong thời đại hạt nhân, có thể những điều đó là đúng. Nhưng trong thời đại công nghệ lan tràn như hiện nay, tôi tin rằng chúng ta sẽ cần những nhà lãnh đạo trong các chính phủ, doanh nghiệp và những người đảm nhiệm vai trò đưa ra các chính sách phải là những người tự cam kết đưa ra những thay đổi dài hạn nhằm đưa xã hội đến một mức độ đồng bộ hóa về khoa học.

Thế hệ các nhà lãnh đạo thế hệ tiếp theo này - trong cả khu vực tư nhân lẫn đại chúng - để sẽ phải mở rộng cách tư duy của mình về các vấn đề kinh tế, chính trị và xã hội. Những nhà lãnh đạo đó sẽ là:

- Những người có nhiều khả năng giải quyết đối với cả những thay đổi liên tục lẫn gián đoạn mà công nghệ này tạo ra.
- Có tầm nhìn và hành động mang tính toàn cầu hơn.
- Có khả năng tạo ra sự cân bằng thích hợp giữa bản năng bảo tồn văn hóa và cam kết hợp tác toàn cầu cũng như khu vực.
- Có khả năng hiểu được một thực tế rằng thế giới đang hướng tới một hình thái mà trong đó sự “mặc định” đối với mỗi công cuộc đều mang tính mở, hợp tác chứ không biệt lập.

Là người đã có thâm niên làm việc một thập kỷ trong ngành công nghiệp công nghệ cao, tôi có thể tự tin nói rằng những công nghệ đó là những sáng tạo vĩ đại, nhưng lại không tin rằng bản thân những công nghệ đó là những câu trả lời hoàn hảo và đầy đủ cho các vấn đề của chúng ta. Chúng không phải là những giải pháp huyền bí cho tất cả các vấn đề khó và quan trọng - như sự tụt dốc, sự nghèo khó và nỗi sợ hãi - mà xã hội và con người phải đối mặt trong mọi thời đại. Những vấn đề này chỉ có thể được giải quyết

bởi những giải pháp hết sức nhân văn - những giải pháp được tạo ra bởi những con người có ý chí tự do và quyền tự quyết, những người có khả năng lựa chọn và quyết định, suy nghĩ và suy luận, tranh cãi, và ứng dụng các công cụ để tạo ra nhiều lợi nhuận nhất, cho nhiều người nhất.

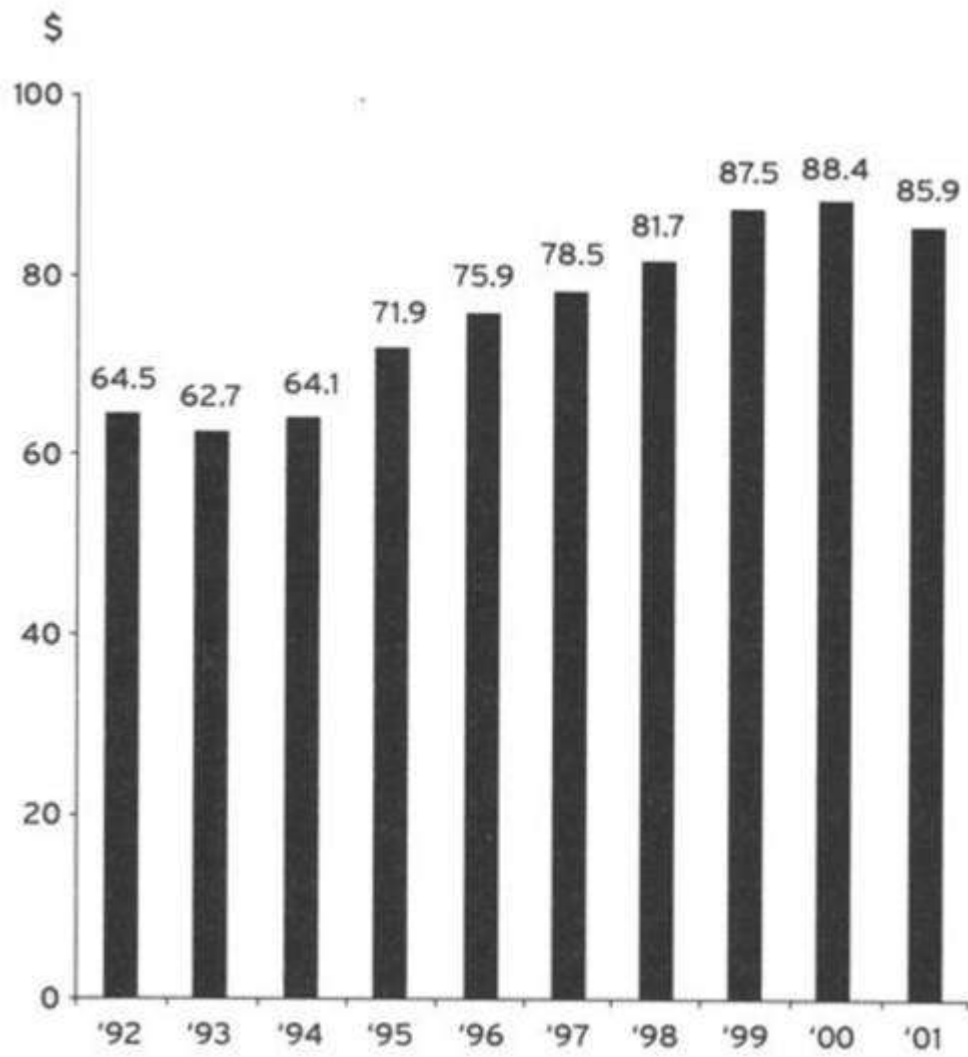
Phụ lục B

Tổng quan vấn đề tài chính đối với công cuộc chuyển đổi của IBM

Những biểu đồ trong Phụ lục sẽ tóm tắt những hoạt động và kết quả tài chính của IBM trong giai đoạn 1992-2001.

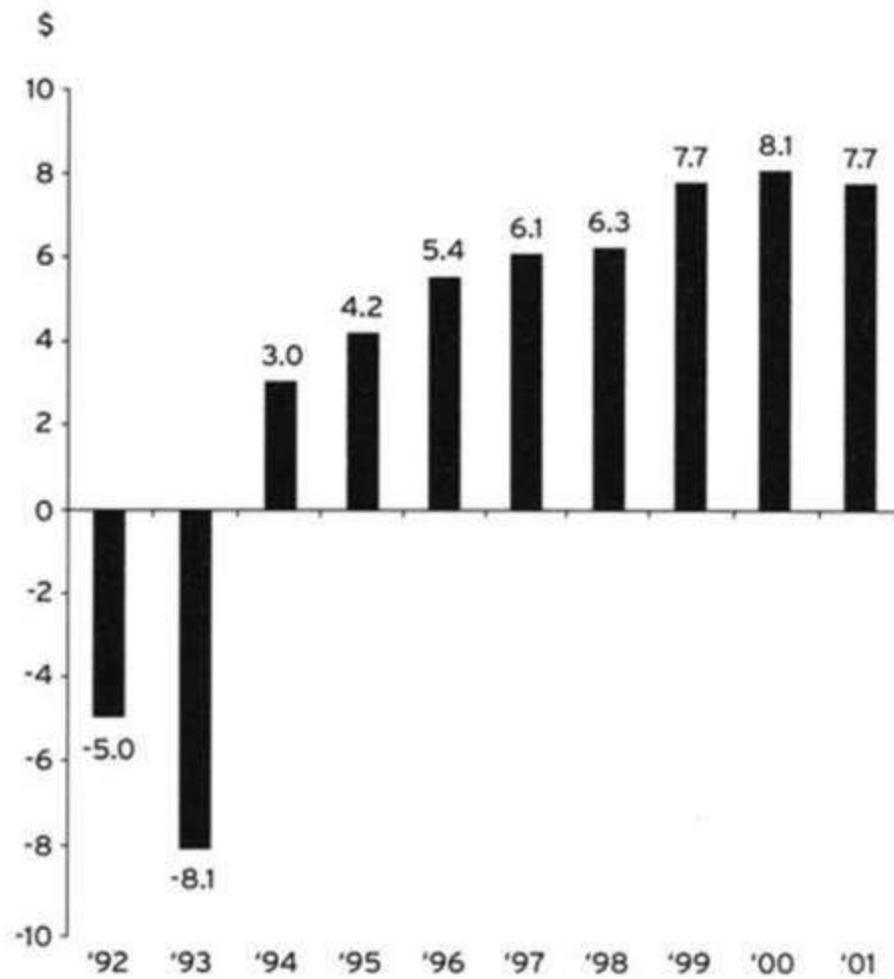
Tập đoàn IBM và các công ty con

Doanh thu (Tỷ đô-la)



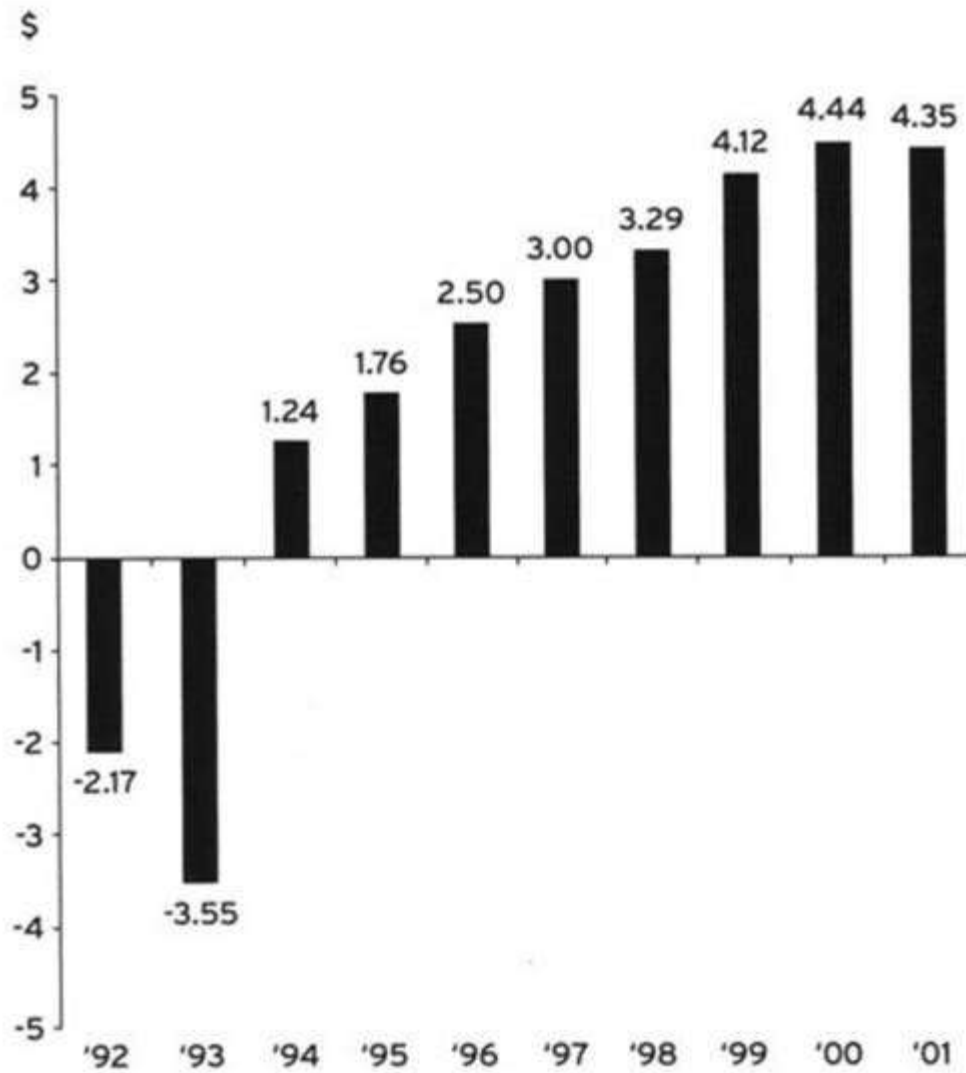
Tập đoàn IBM và các công ty con

Thu nhập ròng (Tỷ đô-la)



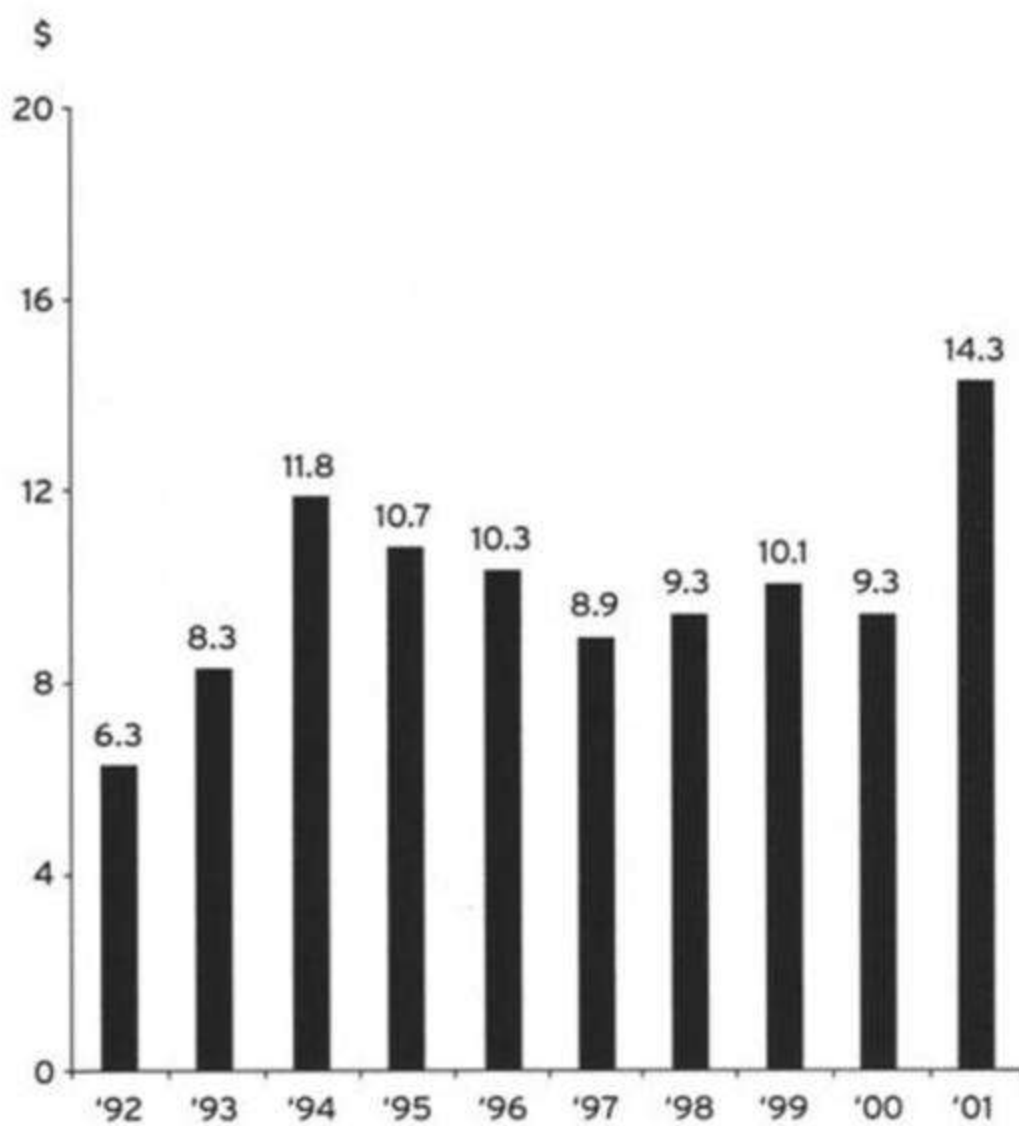
Tập đoàn IBM và các công ty con

Thu nhập trên mỗi cổ phần bị pha loãng (Tỷ đô-la)



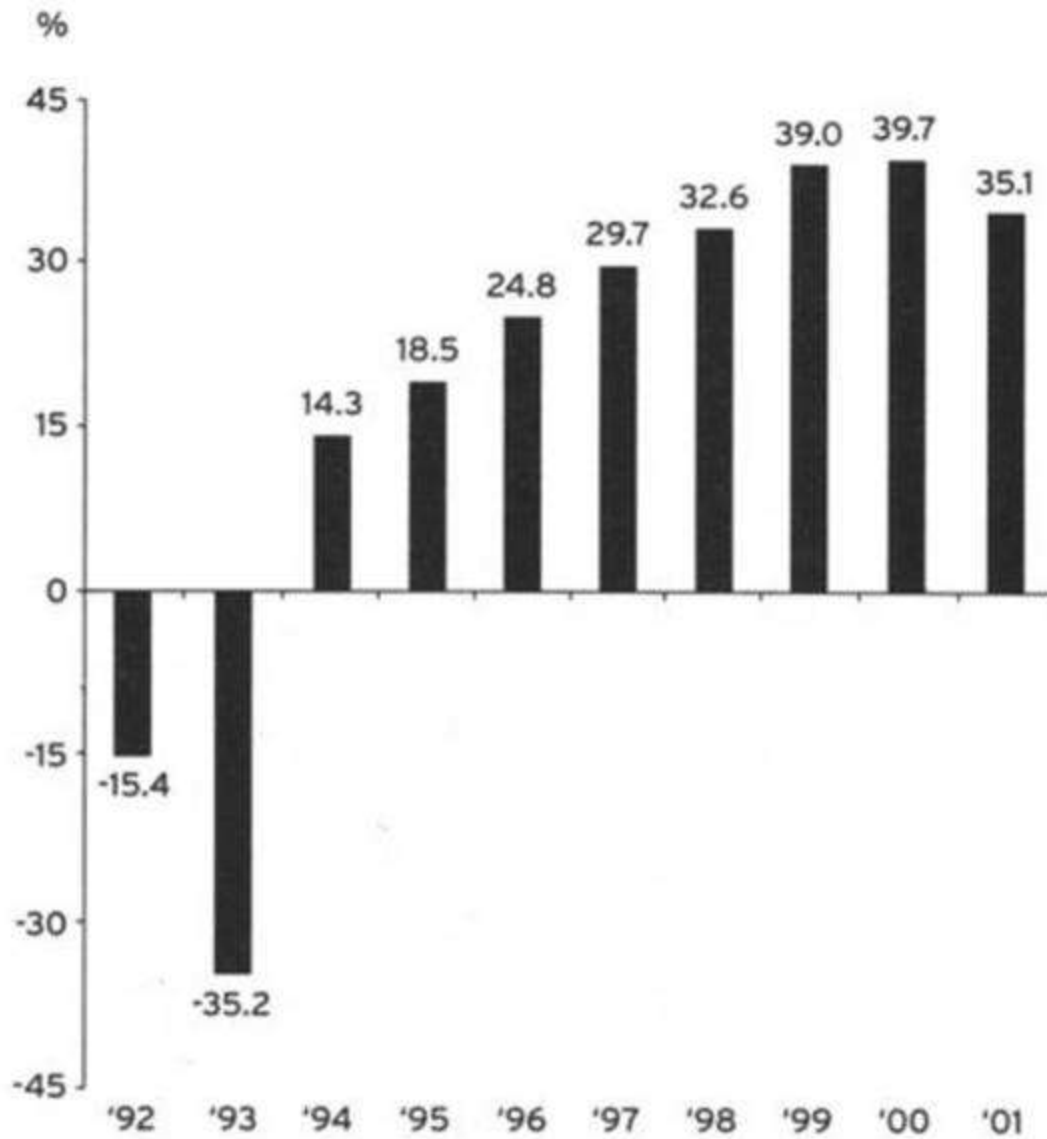
Tập đoàn IBM và các công ty con

Dòng tiền mặt từ hoạt động (Tỷ đô-la)



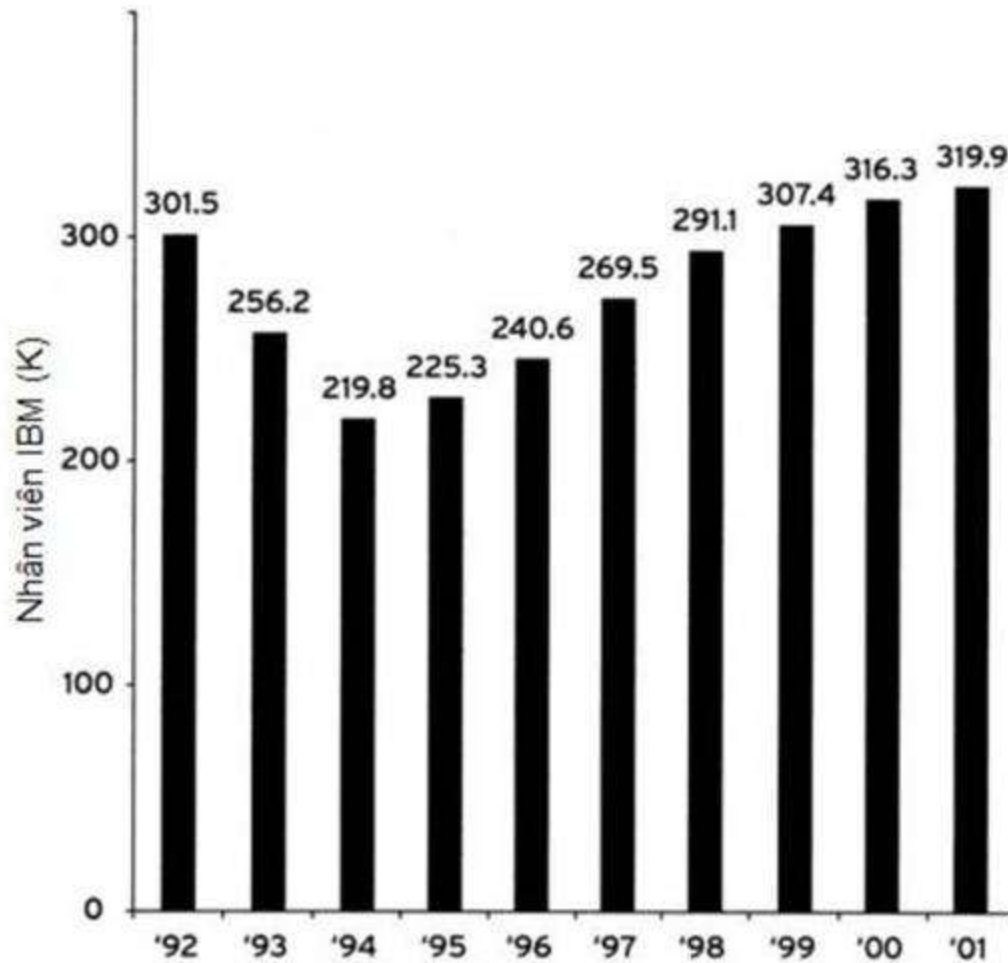
Tập đoàn IBM và các công ty con

Lợi tức bình quân của cổ đông



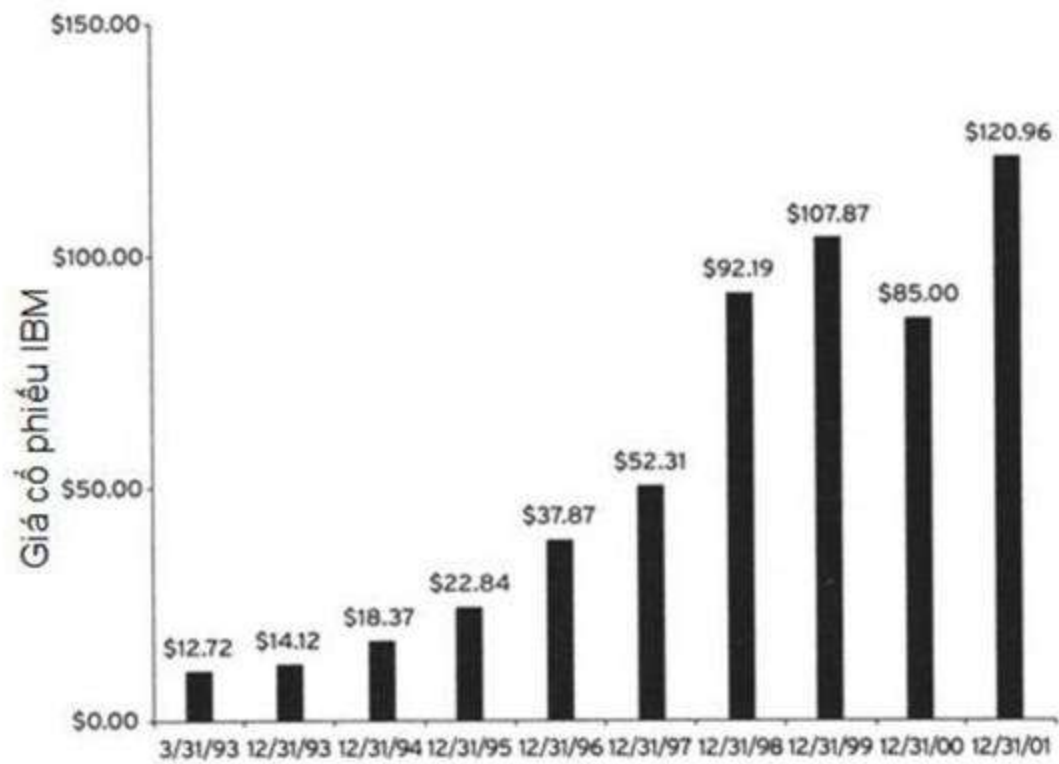
Tập đoàn IBM và các công ty con

Nhân viên



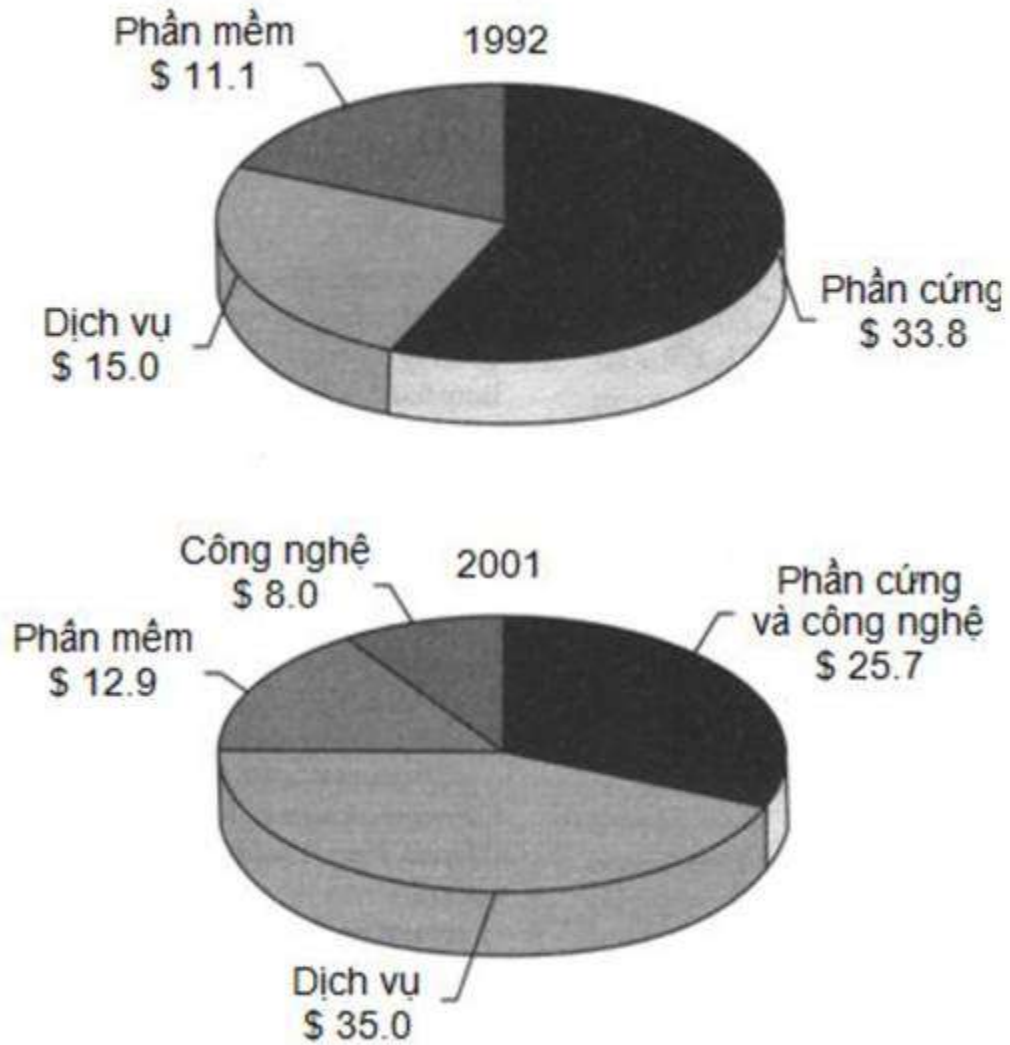
Tập đoàn IBM và các công ty con

Giá cổ phiếu



Tập đoàn IBM và các công ty con

Doanh thu (Tỷ đô-la)



LOUIS GERSTNER - Người chèo lái IBM vượt qua sóng gió



Theo <http://www.vietnamleader.com/>

Ít ai có thể nghĩ rằng tập đoàn IBM đã từng trải qua một thời kỳ đen tối đến mức có nguy cơ phá sản. Thế nhưng, vào thời điểm đó, Louis Gerstner đã xuất hiện đúng lúc giúp IBM vượt qua khó khăn và giành lại vị thế là một trong những tập đoàn kinh doanh trên lĩnh vực công nghệ thông tin có tầm ảnh hưởng lớn trên thế giới.

Sinh ra và lớn lên tại New York, Mỹ, ngay từ khi còn nhỏ, Gerstner đã nhận thức được tầm quan trọng của việc học tập. Năm 1963, sau khi lấy bằng cử nhân kỹ thuật tại trường đại học Dartmouth, Gerstner tiếp tục học thêm bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh tại đại học Harvard.

Năm 1965, Gerstner trở thành giám đốc của McKinsey&Co và sau đó làm chủ tịch của American Express và kiêm luôn chức giám đốc điều hành một công ty con của hãng này. Gerstner đã làm việc cho American Express 11 năm trước khi trở thành chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của RJR Nabisco, Inc và sau đó trở thành chủ tịch hội đồng quản trị của IBM - nơi mà tài năng lãnh đạo của ông đã trở thành huyền thoại.

Biết quyết định táo bạo trước thách thức

Vào cuối những năm 1980, IBM là tập đoàn hàng đầu thế giới về các loại máy tính, máy văn phòng, bao gồm cả máy đánh chữ và máy photocopy. Bên cạnh đó IBM cũng là nhà sản xuất lớn nhất về mạch tích hợp, được sử dụng trong các sản phẩm của riêng công ty. Tuy nhiên, địa vị độc quyền của tập đoàn này đã bị lung lay khi máy tính cá nhân IBM lúc ấy bắt đầu bị cạnh tranh dữ dội bởi các dòng máy tính tương thích IBM với giá rẻ hơn.

Hạn này nối tiếp hạn kia, thời kỳ suy thoái kinh tế Mỹ đầu thập niên 1990 đã khiến IBM thêm một lần nữa lâm vào tình trạng điêu đứng, khiến 40.000 nhân viên bị mất việc làm vào năm 1992. Đó cũng là năm IBM chào bán máy xách tay ThinkPad với con chuột được gắn giữa bàn phím có cái tên mới TrackPoint. IBM bỗng nhiên trở nên trì trệ trước những thay đổi liên tục của thị trường. Lần đầu tiên trong lịch sử giá cổ phiếu của của IBM giảm xuống chỉ còn một nửa so với trước đó, khi công ty thua lỗ 15 tỷ đô-la, khiến John F. Akers, chủ tịch công ty từ năm 1985 đã từ chức vào đầu năm 1993.

Từ tháng 4 năm 1993, Louis V. Gerstner được cử làm chủ tịch tập đoàn IBM. Không giống với các nhà quản lý trước đó của công ty, Louis Gerstner chưa từng tham gia kinh doanh trên thị trường về lĩnh vực máy tính, có lẽ chính vì vậy mà Louis Gerstner đã dám mạo hiểm và thích một thử thách lớn khi đảm nhiệm việc cải tổ bộ máy công kèn, đồ sộ của một tập đoàn như IBM.

Louis Gerstner đã tuyên bố “cái mà IBM cần nhất hiện nay không phải là một chiến lược có tính chất lâu dài”. Chỉ một tháng sau khi nhậm chức, ông đã tuyên bố với cổ đông IBM rằng không thể né tránh, không thể nửa vời, nhất định phải thực hiện bốn chiến lược tối quan trọng là:

- Giảm số nhân viên không cần thiết trên toàn cầu.
- Xác định lại các sản phẩm cốt lõi của IBM.
- Cải thiện triệt để quan hệ khách hàng.
- Phi tập trung hóa.

Và thế là ông bắt tay vào trực tiếp rà soát cũng như thu hẹp rất nhiều bộ phận hoạt động không hiệu quả, đặc biệt trong các bộ phận hành chính và cắt giảm chi phí tối đa. Chỉ trong 2 năm đầu tiên, số lượng nhân viên của IBM từ gần 400.000 giảm xuống còn 219.000 người, tiết kiệm được gần 20 tỷ đô-la Mỹ. Bộ máy hoạt động tinh giản đã giúp IBM có được một cơ chế kinh doanh thông thoáng và linh hoạt, từ đó giúp công ty dần lấy lại được những thị trường công nghệ thông tin đã bị mất trước đây.

Phải nắm lấy thời cơ và bắt kịp xu hướng của thị trường

Louis Gerstner là người có tầm nhìn sâu rộng, ông hiểu rằng có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng sa sút của công ty nhưng nguyên nhân về công nghệ là lớn hơn cả. IBM mặc dù là nơi sáng chế ra máy PC - viết tắt của chữ “Personal Computer” tức “máy tính cá nhân”, nhưng đã không nắm lấy thời cơ này mà vẫn quyến luyến với các máy “mainframe” (tức các máy tính lớn, tốc độ chạy rất mạnh và giá thành rất đắt). Hàng chục, rồi hàng trăm loại máy làm theo mẫu PC đã ra đời cùng với hãng phần mềm Microsoft làm cho cục diện thị trường công nghệ thông tin thay đổi hẳn,

IBM mất hẳn lợi thế độc quyền về PC. Louis Gerstner đã nhận ra vấn đề này và ngay lập tức, bỏ ngay việc chỉ tập trung hóa một dòng sản phẩm cố định mà kết hợp một cách hài hòa giữa dòng sản phẩm “mainframe” và các dòng máy tính khác để đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường.

Thay đổi “văn hoá” tư duy

“Mọi thứ đều bắt đầu từ khách hàng” (“Everything starts with the customer.”) là câu nói nổi tiếng của Louis Gerstner - thể hiện rất rõ nét suy nghĩ của ông về công việc kinh doanh của mình.

Khi IBM đã bỏ qua cơ hội ngàn vàng trong cuộc cách mạng máy tính cá nhân thì Louis Gerstner lại nhận thấy thêm một lý do giải thích tại sao công ty đã thua lỗ rất nhiều. Đó là việc công ty không hề chú tâm đến khách hàng, mà như theo ông nói là đã “mất sợi dây liên hệ mật thiết với thị trường và khách hàng”. Vậy nên IBM rất cần một ai đó như Gerstner để có thể thiết lập lại tư tưởng coi trọng khách hàng trong công ty.

Đầu năm 1993, phần lớn công việc của Gerstner phải làm là hướng trọng tâm hoạt động của công ty trở lại thị trường vì ông coi đó là nơi duy nhất có thể đem lại lợi nhuận cho công ty. Ông bắt đầu công việc đó bằng cách nói chuyện với gần như tất cả mọi người mà ông gặp trong hai tháng đầu tiên rằng sẽ có “một IBM hoạt động vì khách hàng”, và rằng “chúng tôi sẽ tái thiết lập công ty xuất phát từ nhu cầu của chính khách hàng”. Câu nói của Gerstner tuy đơn giản nhưng lại có nghĩa quan trọng trong việc định hình lại tư duy của mỗi thành viên trong công ty. Khi bắt đầu thông điệp này, ông nhận ra rằng có rất nhiều nhân viên không chỉ sẵn sàng thay đổi mà còn rất háo hức và đầy năng lực để thực hiện những thay đổi đó.

Tất cả họ đều thể hiện một sự nhiệt tình và hăng say vì công việc, vì công ty và sự nghiệp của bản thân. Ngọn lửa nhiệt huyết trong tim những người này đã giúp kích động lòng nhiệt tình của những người khác. Họ cảm

nhận mạnh mẽ về một ý tưởng, một sản phẩm hay một quy trình cụ thể và có khả năng sử dụng hiệu quả các công cụ để góp phần làm nên sự thành công của công ty.

Là một nhà lãnh đạo xuất sắc, nếu Louis Gerstner chưa bao giờ tạo cho những người xung quanh ấn tượng mình là một người có sức cuốn hút, thì năng lực truyền tải nhiệt huyết của ông lại được bộc lộ hoàn toàn khi ông cho tiến hành thay đổi lối tư duy của mọi nhân viên trong công ty. Gerstner đã tập trung rất nhiều vào việc khôi phục lại cách tiếp cận “từ ngoài vào trong” để chấm dứt việc đi sai đường để cho IBM còn có thể tiếp tục tồn tại.

Gerstner cho rằng vấn đề của công ty là phải biết kết hợp các bộ phận với nhau, tích hợp các công nghệ hiện đại với những quy trình kinh doanh cũng như kết hợp tất cả các quá trình đơn lẻ trước đây lại tạo thành một chỉnh thể thống nhất và linh hoạt.

Bên cạnh việc thống nhất các bộ phận trong công ty, Louis Gerstner còn đề cập đến tầm quan trọng của việc liên kết các cộng đồng kinh doanh. Ông tin rằng, việc liên kết này sẽ có ý nghĩa chiến lược, tạo đà phát triển cho tất cả các thành viên trong mỗi liên kết.

Dưới sự dẫn dắt của Louis Gerstner, IBM đã tìm lại được con đường dẫn tới thành công. Năm 1995, IBM bỏ ra 3,5 tỷ đô-la để mua lại công ty phần mềm Lotus Development nhằm mở rộng phạm vi của công ty sang ngành công nghiệp phần mềm. IBM cũng chủ động tham gia các dự án mã nguồn mở, đặc biệt là dự án Linux hợp tác với Linux Technologie Center.

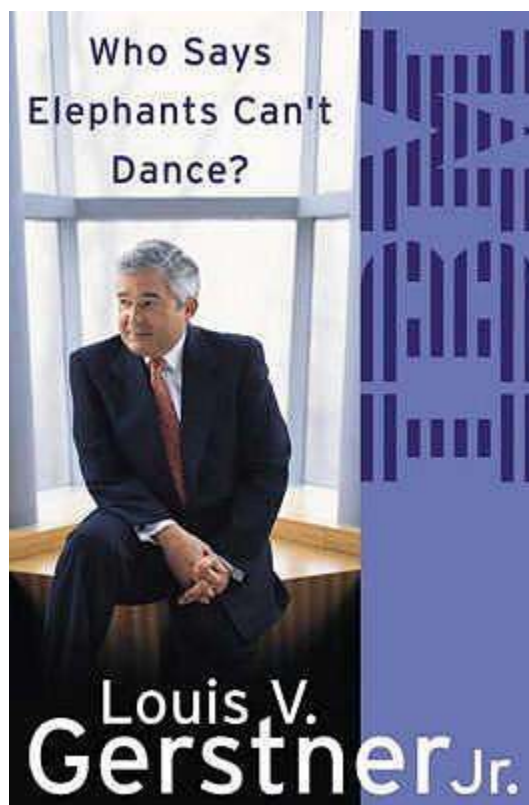
Với bài học về hệ điều hành DOS trước kia, Louis Gerstner đã chớp thời cơ quảng bá cho hệ điều hành Linux và khuyến khích các máy chủ (server) có quy mô nhỏ sử dụng Linux và IBM là nhà cung cấp các máy chủ ấy. Năm 2005, IBM đã quyết định bán bộ phận sản xuất máy tính cá nhân cho

công ty LeNoVo, nhà sản xuất máy tính cá nhân hàng đầu của Trung Quốc có 57% vốn nhà nước, với giá 1,75 tỷ đô-la Mỹ và chỉ giữ lại 19% cổ phần.

LeNoVo sau đó gồm 19.000 nhân viên, trong đó có 10.000 nhân viên cũ của IBM. IBM cũng đã mua lại các công ty phần mềm như Tivoli, Rational và Informi. Bước đi này không những giúp IBM giảm thiểu rủi ro từ bộ phận máy tính cá nhân mà còn là bước đệm vững chắc giúp công ty đưa các dịch vụ và phần mềm của mình vào thị trường Trung Quốc.

Sau gần 10 năm rất thành công với cương vị Chủ tịch điều hành của IBM, Louis Gerstner nghỉ hưu và nhường vị trí của mình cho phó chủ tịch Palmisano vào năm 2002. Louis Gerstner được nhiều trường đại học kinh doanh tại Mỹ trao tặng bằng tiến sĩ danh dự, đồng thời ông cũng được nữ hoàng Elizabeth II phong tước hiệp sĩ danh dự Hoàng gia Anh năm 2001.

HẾT





^[1] Đây là thành phần nằm giữa máy trạm (client) và máy chủ (server). Middleware là phần mềm của IBM giống như DB2®, Lotus®, Rational®, Tivoli® and WebSphere® dùng để phát triển, tích hợp, quản lý các ứng dụng và hệ thống. Phần mềm này cho phép cả hai việc tích hợp thông tin, xử lý dữ liệu và tự động hóa khả năng giao dịch và việc quản lý các hệ thống.

^[2] Là một hệ thống phần mềm có thể hoạt động trên nhiều nền tảng kiến trúc phần cứng và phần mềm khác nhau. Ví dụ có các kiến trúc RISC & Unix, Intel & Windows. Hệ thống nào hoạt động được cả trên 2 kiến trúc trên thì được gọi là cross-platform.

^[3] Đây là phần mềm được xây dựng nhằm hỗ trợ mọi người kết hợp cùng nhau trong các hoạt động nhóm để hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Table of Contents

[Những bài học trong việc điều hành các tập đoàn khổng lồ](#)

[Mở đầu](#)

[Giới thiệu](#)

[Phần I: Năm bắt](#)

[\[1\] Tìm hiểu](#)

[\[2\] Thông báo](#)

[\[3\] Vội cứu hỏa](#)

[\[4\] Vào cuộc](#)

[\[5\] Mang sự nồng nhiệt và ấm áp đến với khách hàng](#)

[\[6\] Chấm dứt sự chảy máu và giữ vững tầm nhìn](#)

[\[7\] Xây dựng nhóm lãnh đạo](#)

[\[8\] Xây dựng một doanh nghiệp toàn cầu](#)

[\[9\] Làm sống lại một thương hiệu](#)

[\[10\] Tái thiết chính sách lương thưởng](#)

[\[11\] Quay trở lại bờ biển](#)

[Phần II: Chiến lược](#)

[\[12\]: Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển của IBM](#)

[\[13\] Những quyết định mạo hiểm](#)

[\[14\] Dịch vụ - Chìa khóa của hội nhập](#)

[\[15\] Xây dựng bộ phận phần mềm lớn nhất thế giới](#)

[\[16\] Xây dựng đơn vị kinh doanh chính của công ty.](#)

[\[18\] Sự xuất hiện của kinh doanh điện tử](#)

[\[19\] Đánh giá về chiến lược](#)

[Phần III: Văn hóa](#)

[\[20\] Văn hóa doanh nghiệp](#)

[\[21\] Một thế giới từ trong ra ngoài](#)

[\[22\] Lãnh đạo bằng các nguyên tắc](#)

[Phần IV: Những bài học kinh nghiệm](#)

[\[23\] Vấn đề tập trung: Bạn phải hiểu và yêu doanh nghiệp của mình](#)

[\[24\] Thực thi - Chiến lược dài hạn](#)

[\[25\] Khả năng lãnh đạo là vấn đề cá nhân](#)

[\[26\] Voi có thể khiêu vũ](#)

[\[27\] IBM - Lời tạm biệt](#)

[Phụ lục](#)

[Phụ lục A](#)

[Phụ lục B](#)

[LOUIS GERSTNER - Người chèo lái IBM vượt qua sóng gió](#)

[1]

[2]

[3]