JACK STACK & BO BURLINGHAM
Tác giả của *Kinh doanh - Một cuộc chơi lớn*

ĐẶT CƯỢC vào nhân viên Tiền vào trong tay bạn

A STAKE IN THE OUTCOME

BUILDING A CULTURE OF OWNERSHIP FOR THE LONG-TERM SUCCESS OF YOUR BUSINESS

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
alphabooks

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Jack Stack &Bo Burlingham

ĐẶT CƯỢC VÀO NHÂN VIÊN, TIỀN VÀO TRONG TAY BẠN

A STAKE IN THE OUTCOME

XÂY DỰNG VĂN HÓA CHỦ SỞ HỮU VÀ SỰ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CHO DOANH NGHIỆP

Các doanh nghiệp luôn luôn gặp phải vấn đề chuyển chỗ làm liên tục của nhân viên. Việc thuyên chuyển nhân viên ảnh hưởng nặng đến hiệu suất công việc cũng như bầu không khí trong công ty. Điều này đặc biệt nghiêm trọng đối với các công ty công nghệ khi tài sản của công ty chính là nguồn nhân lực chất lượng cao. Từ đó phát triển doanh nghiệp bền vững ổn định tránh xáo trộn là câu hỏi theo đuổi tâm trí của mọi doanh nhân, và cuốn sách *A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business* mà công ty Alpha Books lựa chọn với tiêu đề là *Đặt cược vào kinh doanh, tiền vào trong tay bạn* , là một trong những cách thức quản trị đặc biệt khôn ngoan, nhưng cũng đầy mạo hiểm mà các nhà quản lý, giám đốc và chủ doanh nghiệp Việt Nam có thể học hỏi.

Được xuất bản năm 2002, cuốn sách mô tả cách thức Jack Stack đã xây dựng văn hóa chủ sở hữu với mục đích xây dựng một doanh nghiệp phát triển bền vững. Là chủ tịch & CEO của SRC Holdings Corporation, triết lý của ông là làm thế nào tất cả mọi nhân viên đều quan tâm tới số phận, tới sự thành bại của công ty như chính sự thành bại của bản thân họ.

Năm 1983, sau 4 năm làm việc, ông và 13 đồng nghiệp đã vay mượn 100.000 đô-la tiền mặt để mua lại chính nhà máy nơi họ làm việc, cùng cam kết gánh chịu khoản nợ 9 triệu đô-la. Ngày nay, tập đoàn của ông có tới 727 cổ đông, hầu hết đều là người lao động trong các công ty này. Năm 1983 – năm họ mua lại

công ty của mình, một cổ phiếu của SRC chỉ có giá 10 xu, thì đến ngày 31 tháng Một năm 2001 đã có giá 81,60 đô-la, tăng 816.000% trong 18 năm. Số nhân viên tăng từ 119 lên hơn 900 người; và từ một công ty lên tới 22 công ty. Sau khi lỗ 60.000 đô-la trong năm đầu tiên, họ có liên tục 17 năm còn lại làm ăn có lãi.

Đó là thành quả của những gì SRC đã làm để gây dựng văn hóa độc đáo của riêng mình. Họ đã làm việc chăm chỉ không ngừng để nuôi dưỡng một môi trường đem lại những điều tốt nhất cho mọi người. Trên tất cả, điều này đã làm xuất hiện một dạng đặc biệt trong văn hóa doanh nghiệp – mà ông gọi nó là văn hóa sở hữu.

Tạp chí Business Week gọi SRC Holdings "là thánh địa Mecca về quản lý" vì nó cho phép người lao động sở hữu chính công ty nơi họ làm việc và tự quản lý chính công việc của bản thân. Nhân viên sẽ tập cách nghĩ như ông chủ vì chính họ làm chủ công ty. Jack Stack đã khởi xướng cách thức quản lý độc đáo, minh bạch về số liệu kinh doanh với nhân viên, vì vậy nhân viên hiểu được hiệu quả, doanh thu và lợi nhuận của công ty. Từ năm 1983, ông và các đồng nghiệp đã nỗ lực xây dựng một kiểu văn hóa đặc trưng tại SRC và đã tạo ra đội ngũ gồm hàng nghìn người nối tiếp nhau, tất cả đều đang nỗ lực tạo ra điều tương tự tại công ty của họ.

SRC trở nên nổi tiếng không chỉ ở Mỹ mà còn ở cả Zambia và Malaysia. Nhiều đoàn doanh nhân từ Ấn Độ, Nam Phi, Singapore, Vương Quốc Anh, Thụy Điển, Nhật Bản và Australia đã đến thăm SRC và mong muốn tìm hiểu thật kỹ về cách thức kinh doanh của doanh nghiệp - cách thức mà Jack Stack đã đưa tập đoàn đến thành công bền vững.

Jack Stack được Ernst & Young trao giải thưởng Doanh nhân của năm và được tạp chí Inc. vinh danh là chiến lược gia thông minh nhất nước Mỹ và bình bầu là một trong 25 doanh nhân

tiêu biểu của của cộng đồng SMEs Mỹ trong dịp kỷ niệm 25 năm của tạp chí này. Ông cũng là cha đẻ của Phương pháp Quản lý Mở "The Father of Open-Book Management", là cách thức quản lý chia sẻ quá trình ra quyết định và tài chính cho nhân viên. Jack Stack cũng được tạp chí *Fortune Small Business* bầu chọn là 1 trong 10 trí tuệ lớn về doanh nghiệp nhỏ của Mỹ. Ông cũng là tác giả cuốn *The Great Game of Business* (Kinh doanh, một cuộc chơi lớn) mà Alpha Books sẽ xuất bản trong tháng 1/2011.

Như trong cuốn sách, Jack Stack nói “Kinh doanh tự nó không phải là mục tiêu. Kinh doanh chỉ là phương tiện để đạt được mục tiêu. Kinh doanh là công cụ để con người đạt được những điều mà chúng ta cho là quan trọng, và chính những điều này mới khiến kinh doanh có được ý nghĩa và giá trị thực sự.”

Xin trân trọng giới thiệu đến độc giả cuốn sách rất độc đáo này.

NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Giám đốc Trung tâm Đào tạo Quản trị Kinh doanh Inpro

1
VĂN HÓA SỞ HỮU

Một cuộc thử nghiệm lớn đang được tiến hành trong kinh doanh ngày nay với sự tham gia của hàng nghìn công ty cùng hàng triệu người, song với chúng ta, đó dường như lại là một trong những bí mật được giữ kín nhất. Tôi biết về thử nghiệm này bởi vì công ty của tôi, tập đoàn SRC Holdings (trước đây là Tập đoàn Tái sản xuất Springfield), chính là một phần của nó. Từ hai mươi năm trước, tôi và các đồng nghiệp đã nỗ lực xây dựng một kiểu văn hóa đặc trưng tại SRC. Trong suốt quá trình đó, chúng tôi đã tạo ra đội ngũ gồm hàng nghìn người nối tiếp nhau, tất cả đều đang nỗ lực tạo ra điều tương tự tại công ty của họ.

Rất nhiều trong số những người này đã đến thăm chúng tôi tại đây, miền tây nam Missouri này. Theo như cách ước lượng truyền thống thì có lẽ chúng tôi đã đón tiếp hơn 4.600 người từ 1.600 công ty tới để tham quan những gì chúng tôi đang làm cũng như học hỏi về *Trò chơi lớn trong kinh doanh,* tên của hệ thống quản lý mà chúng tôi đang phát triển để dạy cho từng cá nhân trong công ty về kinh doanh và biến họ từ những người làm thuê trở thành những người làm chủ. Nó khiến tờ *Business Week* phải gọi SRC là "thánh địa quản lý (management Mecca)." Khoảng 5.000 người khác đến từ 1.700 công ty đã tham gia nhiều hội thảo mà chúng tôi tổ chức nhằm mở rộng việc áp dụng phương pháp quản lý mở (open-book management) , một thuật ngữ minh họa những gì chúng tôi đang tiến hành. Tại đó, chúng tôi cùng chia sẻ với những ý tưởng tương tự trong giới doanh nghiệp, bao gồm cả một vài hãng được kính nể nhất như Southwest Airlines, Harley-

Davidson, VeriFone, Outback Steakhouse, AES Corp., Whole Foods Market, Kingston Technology và Service Master. (Các bạn có thể tìm thấy ví dụ về những bài học mà chúng tôi rút ra được từ các công ty trên trong phần Field Notes mà chúng tôi đúc kết xuyên suốt cuốn sách này.)

Đồng thời, cuốn sách mà chúng tôi viết về hệ thống quản lý của mình vào năm 1992 đã bán được hơn 200.000 bản và đã được dịch sang tiếng Nga, Tây Ban Nha, Hungary, Trung Quốc và Hàn Quốc. Người ta đã áp dụng quy luật của Trò chơi lớn vào hàng loạt các ngành kinh doanh – từ các công ty dầu lửa tới các tiệm chăm sóc tóc, từ các nhà mạng Internet tới các nhà sản xuất tàu trượt cao tốc, từ các chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh tới các công ty luật, những người thi công ngoại cảnh, phát triển phần mềm, các công ty đồ gỗ, các nhà bán lẻ nội thất, khai mỏ, và thậm chí là các tổ chức phi lợi nhuận.

SRC đã trở nên nổi tiếng không chỉ ở Mỹ mà còn ở cả những quốc gia khác, những nơi mà chúng tôi từng không biết đến sự tồn tại của chúng. Có nhiều công ty ở Zambia và Malaysia áp dụng lý thuyết *Trò chơi lớn trong kinh doanh.* Chương trình truyền hình *60 Phút* của Australia đã phát sóng một số đặc biệt về công ty của chúng tôi và nó đã trở thành một trong những chương trình được nhiều người xem nhất. Có những đoàn doanh nhân đã đến thăm và học hỏi chúng tôi từ Ấn Độ, Nam Phi, Singapore, Anh, Thụy Điển, Nhật Bản. Và dù đến từ bất cứ đâu thì tất cả họ đều mong muốn tìm hiểu thật kỹ về cách thức kinh doanh của chúng tôi.

Đến đây các bạn sẽ tự nhủ: Tại sao vậy? Những người này có thể tìm kiếm điều gì, và tại sao họ phải lặn lội tới tận Ozarks để tìm kiếm nó? Tôi rất thích nghĩ về SRC như một công ty tiên phong trong lĩnh vực của mình, nhưng cũng cần phải nhìn thẳng vào thực tế là: chúng tôi không phải một ngôi sao sáng về công nghệ, chúng tôi không nằm trong khu vực phát triển nóng của một nền kinh tế mới, hay thậm chí chỉ là của một khu vực

thành thị trung tâm. Mặc dù chúng tôi cũng sở hữu các công ty con hoạt động trên nền tảng Internet nhưng phần lớn những công ty mà chúng tôi điều hành đều liên quan đến việc sản xuất và bán các loại động cơ và phụ tùng động cơ, một ngành công nghiệp của nền kinh tế cũ.

Các bạn cũng sẽ không thể giải thích nhu cầu tìm hiểu đó nếu chỉ dựa vào thành công trong công việc kinh doanh của chúng tôi. Phải, chúng tôi đã làm rất tốt. Một cổ phiếu của SRC chỉ có giá 10 xu vào năm 1983, năm chúng tôi bắt đầu kinh doanh, thì đến ngày 31 tháng Một năm 2001 đã có giá 81,60 đô-la, tăng 816.000% trong 18 năm. Trong suốt thời gian ấy, doanh số bán hàng của chúng tôi đã tăng từ 16 triệu đô-la lên 160 triệu đô-la; số nhân viên tăng từ 119 lên hơn 900 người; và từ một công ty lên tới 22 công ty. Sau khi lỗ 60.000 đô-la trong năm đầu tiên, chúng tôi có tới 17 năm còn lại liên tục làm ăn có lãi. Đó là một kết quả mà tôi tự hào, nhưng nhiều công ty khác cũng có những con số thống kê tăng trưởng ấn tượng không kém, nhưng không phải tất cả họ đều có được tiếng tăm như chúng tôi.

Tuy nhiên, có một vài số liệu khác mà tôi cho là có thể giúp giải thích rõ ràng hơn vì sao người ta lại đến với chúng tôi tại Springfield. Khi khởi nghiệp vào năm 1983, chúng tôi chỉ có mười ba cổ đông – tôi và mười hai người quản lý khác đã phải vay mượn khắp nơi để gom góp đủ 100.000 đô-la tiền mặt để mua lại chính nhà máy nơi chúng tôi đang làm việc. Ngày nay chúng tôi có 727 cổ đông, tất cả đều là công nhân viên, chỉ năm người trong số họ có cổ phần từ lần đấu giá đầu tiên. 722 cổ đông còn lại nắm giữ 64% quyền sở hữu tập đoàn với giá trị khoảng 23 triệu đô-la.

Sự chuyển giao quyền sở hữu đó là kết quả của một cuộc phiêu lưu mà chúng tôi đã dấn thân vào từ hai thập niên trước. Trong suốt quãng thời gian đó, chúng tôi đã làm việc chăm chỉ không ngừng để nuôi dưỡng một môi trường đem lại những điều tốt nhất cho mọi người, mang đến cho họ sự tự tin, sự nỗ lực và

lòng tự tôn để làm những gì mà năng lực cho phép. Nhưng bằng cách nào? Chủ yếu là bằng lòng trung thành với họ như họ đã trung thành với công ty và vì vậy đã tạo ra một môi trường làm việc mà mọi người cảm thấy an tâm hơn.

Có một sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau tại SRC mà rất nhiều công ty khác không có được. Nó là thành quả của những gì chúng tôi đã làm để gây dựng văn hóa độc đáo của riêng mình. Nó được tạo nên từ sự trung thực với các nhân viên, từ việc cho họ biết tình hình kinh doanh thực tế của công ty, từ việc đặt ra các nguyên tắc và tuân thủ chúng và từ việc đối xử với mọi người công bằng hơn. Tôi cho là việc chúng tôi đã tránh được quá trình sa thải nhân công hàng loạt là một điểm quan trọng, nhưng quan trọng hơn là chúng tôi đã cùng nhau thực hiện điều đó bằng cách luôn giữ lời hứa và thực hiện những cam kết chung. Chúng tôi đối xử với mọi người như những cá nhân trưởng thành, thông minh và có năng lực chứ không che chở họ như những đứa trẻ. Chúng tôi tạo ra một xã hội tồn tại dựa trên những nguyên tắc mà chúng tôi đều biết và hiểu rõ – một số do chúng tôi tự phát triển, nhưng phần lớn là do chúng tôi rút ra từ thương trường. Chúng đều là những nguyên tắc cơ bản của kinh doanh, những thứ mà chúng tôi phải thực hiện để tồn tại và thành công trong nền kinh tế đầy cạnh tranh.

Trên tất cả, điều này đã làm xuất hiện một dạng đặc biệt trong văn hóa doanh nghiệp – và tôi gọi nó là văn hóa sở hữu. Tôi tin đó chính là điều đang cuốn hút mọi người tới Springfield. Họ muốn tận mắt trông thấy, tự cảm nhận và trải nghiệm nó cũng như muốn tìm hiểu làm cách nào để tạo ra điều tương tự tại công ty của họ.

ĐỊNH NGHĨA VĂN HÓA

Vậy chính xác thì văn hóa sở hữu là gì, và nó đến từ đâu? Tôi phải thừa nhận rằng định nghĩa thuật ngữ này là một bài toán khó. Rất khó để nói một cách chính xác chúng là gì, nhưng bạn

sẽ nhận ra khi bạn nhìn thấy chúng. Với tiêu chuẩn này, tất cả chúng ta đều có thể nghĩ đến những công ty quen thuộc mà chúng ta cho là có văn hóa sở hữu. Hãng hàng không Southwest Airlines được nghĩ tới đầu tiên. Sau đó là Harley-Davidson và Home Depot. Tiếp theo là Herman Miller, nhà sản xuất đồ nội thất với trị giá lên đến 2,2 tỷ đô-la, Whole Foods Market, chuỗi cửa hàng bán các loại thực phẩm tự nhiên có giá trị 1,8 tỷ đô-la và Tập đoàn Ứng dụng Khoa học Quốc tế (Science Applications International Corporation), nhà thầu các thiết bị quốc phòng do chính nhân viên ở đó sở hữu với giá trị 5,9 tỷ đô-la.

Mỗi công ty trên lại xây dựng một kiểu văn hóa doanh nghiệp riêng của họ. Các bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy điều đó khi bước vào một trong những khu nhà xưởng hay dành thời gian làm việc với đội ngũ nhân viên của họ. Ở họ toát lên niềm tự hào, cái "Tôi", tinh thần làm việc có định hướng và mục đích. Họ biết rằng mình là một phần của điều gì đó lớn lao hơn những công việc họ vẫn làm hàng ngày. Họ thuộc về nó và nó cũng thuộc về họ, đó là nguyên tắc hai chiều. Hay nói một cách khác, họ có quyền sở hữu.

Nhưng trong khi phần lớn mọi người đều có thể nhận ra văn hóa sở hữu khi nhìn thấy nó, họ lại thường có những nhận định sai lầm về việc phải làm những gì để tạo ra một văn hóa như thế. Ví dụ, mọi người vẫn thường cho rằng tất cả chỉ là vấn đề nằm giữ cổ phần. Chia sẻ quyền sở hữu vốn cố nhiên đóng vai trò cốt yếu, nhưng các bạn sẽ không xây dựng được văn hóa sở hữu chỉ bằng cách đơn giản là bán cổ phiếu cho nhân viên của mình. Chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều trường hợp như thế trong những năm gần đây và phần lớn trong số đó đều mang đến kết quả rất đáng thất vọng hoặc những sự hiểu nhầm không đáng có.

Một phần nguyên nhân của sự thất bại này là ở chỗ các công ty thường có xu hướng dùng cổ phiếu như một sự đền bù – một củ cà rốt - để khiến mọi người làm việc chăm chỉ hơn. Nhưng ở một

công ty với văn hóa sở hữu được xác lập rõ ràng và khôn ngoan, cổ phiếu không đơn thuần chỉ là sự đền bù. Đầu tiên và trước nhất, nó là phương tiện cho sự thay đổi. Mục đích của nó không chỉ là để thưởng cho mọi người vì những gì họ đã làm hay để tối ưu hóa lợi ích vật chất của họ hay nâng cao giá trị cho các cổ đông, cải thiện các dòng tiền hay bất cứ cái gì tương tự mà hơn thế, quyền sở hữu được dùng để lôi kéo mọi người tham gia quá trình tạo ra sự khác biệt trên thế giới này.

Tại sao? Bởi vì kinh doanh tự nó không phải là mục tiêu. Nó là phương tiện để đạt được mục tiêu. Nó là công cụ để chúng ta đạt được những điều mà chúng ta cho là quan trọng, và chính những điều này mới khiến kinh doanh có được ý nghĩa và giá trị thực sự. Bản chất của những mục tiêu cao cả này có thể khác nhau giữa các công ty, thậm chí giữa từng con người, nhưng bạn phải đạt được chúng. Chúng mới chính là những gì khiến chúng ta thấy cần thiết phải có được quyền sở hữu.

Và để trở thành một người chủ, một người chủ thực sự, bạn cần phải biết quan tâm. Những người chủ không làm việc theo bản mô tả công việc của mình. Họ không chỉ sử dụng thời gian của mình cho công việc. Họ có mục đích lớn lao hơn để hướng tới trong khi làm việc và họ cảm thấy mình có trách nhiệm phải đạt được nó. Họ vượt khỏi sự bó hẹp của nhiệm vụ phải giải quyết công việc và tìm những cách thức sáng tạo, độc đáo để đạt được mục tiêu. Họ là những con người độc lập về mặt tư duy và tự do trong cách suy nghĩ, họ là người lãnh đạo chứ không phải kẻ bị lãnh đạo, và họ biết làm thế nào để chấp nhận cả may mắn lẫn rủi ro. Thực tế là mọi việc càng trở nên khó khăn thì họ càng nỗ lực hết mình. Họ có những yếu tố cần thiết cho phép tìm kiếm và khai thác sức mạnh nội lực, thứ sẽ giúp họ tiếp tục bước tới, bất chấp mọi trở ngại.

Chúng tôi muốn có một kiểu văn hóa có thể giúp tìm ra những phẩm chất như vậy trong mỗi con người đang làm việc tại SRC. Nhưng để xây dựng kiểu văn hóa như thế – và duy trì nó – bạn

cần có một công ty biết giữ lời hứa với nhân viên. Tạo ra ảo tưởng về sự sở hữu bằng cách bán cổ phần hay quyền chọn mua cổ phiếu rất dễ dàng, nhưng cho mọi người công cụ mà họ cần để nhận ra phần thưởng mà sự sở hữu đó mang lại thì khó khăn hơn nhiều.

Chúng tôi đã cố gắng làm rõ cách thức thực hiện điều đó trong suốt thời gian hoạt động của mình. Đó là một chuyến đi dài, khó khăn, chậm chạp, đầy rẫy những hiểm nguy và chông gai mà chúng tôi cũng chưa đi được đến cùng. Mà có lẽ chẳng bao giờ đến được. Nhưng chúng tôi đã vượt qua muôn vàn trở ngại, chủ yếu là bởi chúng tôi đã dồn rất nhiều tâm huyết vào việc hướng dẫn cho mọi người về kinh doanh, tạo ra những cơ chế cho phép họ tìm hiểu về sự phức tạp của quyền sở hữu mà họ đang có trong quá trình xây dựng một công ty lớn mạnh lâu dài.

Những cơ chế đó chính là *Trò chơi lớn trong kinh doanh.*

KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI

Đầu tiên tôi muốn làm rõ ý mình khi dùng từ cơ chế (mechanism). Ở đây tôi muốn nói về một quy trình, chương trình hay lộ trình thông dụng đã trở thành một phần cơ bản trong hệ thống quản lý của chúng tôi – ví dụ như chương trình chia lợi tức 10-20-30-40 hay quy trình lập kế hoạch có sự tham gia của nhân viên hay các cuộc hội ý hàng tuần. Chúng tôi đã viết về những cơ chế ấy (bao gồm cả ba cơ chế vừa được nhắc tới) trong cuốn sách đầu tiên, *Kinh doanh – Một cuộc chơi lớn*. Kể từ đó, chúng tôi đã xây dựng thêm một vài cơ chế nữa, một vài trong số đó sẽ được chúng tôi đề cập rõ hơn trong cuốn sách này.

Tất cả chúng đều là các cơ chế đa chức năng. Đầu tiên chúng là các công cụ quản lý. Chương trình chia cổ tức là một sự khích lệ để mọi người đạt được một vài mục tiêu nhất định; quy trình lập kế hoạch cho ra đời kế hoạch hàng năm; các cuộc hội ý là

phương tiện cần thiết cho việc trao đổi tiếp xúc; và còn nhiều nhiều nữa.

Thêm vào đó, các cơ chế này cho phép chúng tôi giao phó một phần quyền lực và trách nhiệm không nhỏ cho nhân viên bằng cách cho họ những thông tin cần thiết để đưa ra những quyết định phục vụ tốt nhất cho lợi ích của công ty, cả ngắn hạn lẫn dài hạn.

Hơn nữa, các cơ chế này là hiện thân cho các giá trị của chúng tôi và giúp truyền đạt văn hóa của chúng tôi tới những nhân viên mới. Với những cuộc hội ý diễn ra hàng tuần, bảng ghi điểm và các biểu đồ trên tường, những phát ngôn thường xuyên về việc chinh phục các mục tiêu, sẽ chẳng mấy khó khăn cho ai đó khi muốn hiểu rõ chúng tôi đại diện cho cái gì.

Tất cả những chức năng trên đều vô cùng giá trị, và tôi còn có thể nêu ra đây thêm nhiều chức năng nữa. Tuy nhiên, chức năng quan trọng nhất của các cơ chế trong *Trò Chơi Lớn* là giáo dục. Chúng là công cụ mà chúng tôi sử dụng để khuyến khích sự học hỏi không ngừng ở mọi vị trí trong công ty, là phương tiện mà thông qua đó chúng tôi biến việc đào tạo kinh doanh phi chính quy trở thành một phần thường xuyên của công việc thường ngày.

Cho phép tôi nói qua về đào tạo phi chính quy, phương pháp mà chúng tôi luôn thấy tốt hơn, tốn ít chi phí hơn và hiệu quả hơn là đào tạo chính quy.

Tôi rất thích so sánh việc đào tạo đó với việc câu cá. Bạn có thể nghiên cứu tất cả các loại mồi câu. Bạn có thể tìm các thầy giỏi nhất để nói cho bạn mọi điều. Bạn có thể đọc hết các tạp chí, nghiền ngẫm mọi cuốn sách dạy câu cá và chăm chú xem Jimmy Houston quăng câu mỗi sáng thứ Bảy trên kênh ESPN. Nhưng tất cả những điều đó sẽ chẳng có ý nghĩa gì cho đến khi bạn tới một cái hồ và bắt đầu thả mồi xuống nước. Chỉ khi bạn cảm

nhận được cú đớp mồi đầu tiên – hay cú quẫy đầu tiên của con cá – thì bạn mới có thể thực sự bắt đầu học câu cá được.

Tôi không có ý nói rằng những chỉ dẫn học thuật là vô giá trị, chỉ là chúng đang bị lạm dụng quá mức. Theo một nghiên cứu đáng tin cậy của Trung tâm Phát triển Nguồn nhân lực Mỹ, các chương trình đào tạo chính quy chỉ mang lại 30% kiến thức hữu ích. Mọi người phải học phần còn lại một cách phi chính quy từ những người mà họ làm việc cùng – trong các cuộc nói chuyện bên máy pha cà phê, trong phòng ăn hay trong các giờ nghỉ.

Những phát hiện này có lẽ chẳng đáng ngạc nhiên như khi chúng ta nghe nói về chúng lần đầu. Hãy nghĩ về những gì đang diễn ra ở phần lớn các tổ chức. Khi những người mới đến, họ thường được tham dự những buổi hướng nghiệp. Họ sẽ được giải thích về các quyền lợi của mình và những điều họ cần đạt được trong công việc. Những ai sẽ cho họ những định hướng *thực sự?* Làm thế nào họ biết được người ta *thực sự*mong muốn điều gì ở họ? Họ tự học hỏi chúng, đương nhiên rồi, nhưng không phải ở bất kỳ buổi hướng nghiệp chính quy nào. Điều này nhắc tôi nhớ về câu chuyện tôi từng được nghe từ một người làm việc trong một nhà máy sản xuất ô tô lớn. Tôi hỏi anh ta làm thế nào mà những nhân viên mới biết được phải làm gì để thành công. “Rất đơn giản,” anh ta nói “Một vài người đã nói với họ rằng: ‘Hãy giữ mình trong sạch trong vòng chín mươi ngày rồi anh sẽ có được một công việc cho suốt cuộc đời.’” Đó là một câu nói điển hình về sự truyền thụ văn hóa.

Điều đáng nói ở đây là sự học hỏi trong công việc vẫn cứ diễn ra cho dù ta có nhận thức được nó hay không. Mọi người học hỏi thông qua tất cả những chuỗi sự kiện vẫn diễn ra quanh họ trong khi phần lớn các công ty lại không nhận ra điều đó, và vì vậy mà họ không bao giờ vạch ra cách thúc đẩy quá trình này. Họ không hiểu được nhân viên của mình có thể tự học hỏi nhiều như thế nào ngoài những chương trình đào tạo chính quy.

Tôi tin rằng mọi người học hỏi khi họ tham gia các trò chơi hay làm việc theo nhóm. Mọi người học hỏi khi gặp gỡ và trao đổi với khách hàng. Nói chuyện với người giám sát của mình có nghĩa là bạn đang học hỏi. Truyền kinh nghiệm cho một nhân viên khác có nghĩa là bạn đang học hỏi. Chia sẻ với đồng nghiệp hay tìm ra một người thay thế mình để chuyển sang một vị trí khác cũng có nghĩa là bạn đang học hỏi.

Đó chính là quá trình học hỏi phi chính quy. Thông qua đó chúng ta học được các kỹ năng sống cần thiết giữa con người với con người – làm thế nào để giao tiếp với nhau, làm thế nào để thích nghi khi ở trong một nhóm, làm thế nào để cư xử với những cá tính khác biệt. Họ học cách hòa mình với văn hóa của công ty, cách đạt được những mong muốn của mình. Họ học cách tư duy, cách sáng tạo và phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới. Họ có được những kỹ năng thực tế cần thiết để làm một công việc cụ thể cũng như những kỹ năng mềm có thể sử dụng ở bất cứ hoàn cảnh nào: khả năng giải quyết vấn đề, cách nhìn nhận đa chiều, tổng hợp công việc, cạnh tranh và chiến thắng. Một vài người tỏ ra vô cùng xuất sắc trong việc giành chiến thắng. Tại sao? Chủ yếu là vì họ đã học hỏi được từ thực tế - thông qua đào tạo phi chính quy.

Đây là điểm cốt yếu mà vì một vài lý do tôi đã phải rất khó khăn mới truyền đạt lại được cho những người muốn tìm hiểu về thành công trong hệ thống quản lý của chúng tôi. Họ thường tập trung vào cấu trúc của các chương trình chia lợi tức hay là việc lựa chọn các con số. Họ nghĩ tất cả chỉ nằm ở chỗ tìm ra những sự khích lệ đúng lúc và kịp thời. Thật là một sai lầm. *Tất cả nằm ở sự thúc đẩy quá trình đào tạo phi chính quy, sử dụng những công việc thường ngày của công ty để khuyến khích sự học hỏi không ngừng.* Một chương trình chia lợi tức có thể giúp bạn đạt được một vài mục tiêu và thêm một chút tiền vào túi nhân viên của bạn, nhưng bạn sẽ để lỡ mất lợi ích tiềm tàng to lớn nhất của nó nếu bạn không tạo ra một mối liên kết với sự học hỏi.

Tôi không tin là bạn có thể gây dựng một kiểu văn hóa sở hữu lâu bền mà không có một hệ thống đào tạo kinh doanh liên tục như thế. Không ai có thể suy nghĩ và hành động như một ông chủ khi không có hiểu biết về những quy luật cơ bản nhất trong kinh doanh, và thực tế là phần lớn mọi người không hiểu gì về chúng cả. Chúng tôi sử dụng Trò chơi lớn trong kinh doanh để dạy cho mọi người những quy luật này. Chúng tôi bắt đầu với quan điểm rằng có hai điều mà bất cứ công ty nào cũng phải làm để có thể tồn tại được, đó là: làm ra lợi nhuận và tạo ra tiền. Thông qua các cơ chế đào tạo phi chính quy của Trò chơi, mọi nhân viên đều hiểu được những thách thức rõ ràng hay tiềm ẩn của quá trình thực hiện hai điều này trong rất nhiều lĩnh vực mà chúng tôi tham gia hoạt động. Từ đó, họ dần có được những hiểu biết từ đơn giản đến nâng cao về sự phức tạp trong kinh doanh, thậm chí còn có thể đương đầu với vấn đề cơ bản của việc xây dựng một công ty bền vững có khả năng chuyển giao quyền sở hữu – và của cải – từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Và như thế có nghĩa là hệ thống của chúng tôi đã được khởi động. Trên thực tế, nó vận hành rất trơn tru. Mọi người đều có được sự đào tạo về kinh doanh rất tốt – cho dù tại thời điểm đó, họ có thể chưa nhận ra. Trong vòng mười chín năm kể từ khi chúng tôi khởi nghiệp, đã có hàng chục nhân viên của công ty thăng tiến từ vị trí bán hàng hay chăm sóc khách hàng lên hàng ngũ quản lý cấp cao, và họ còn có trình độ và năng lực tốt hơn nhiều so với nhiều người có trong tay tấm bằng MBA mà tôi từng gặp.

Tôi không hề có ý nói rằng chỉ có nhân viên của chúng tôi là đang được đào tạo. Tôi nghĩ chính mình đã học được nhiều hơn bất cứ ai thông qua hệ thống này. Và phần lớn những người quản lý của chúng tôi cũng sẽ nói điều tương tự. Hơn thế nữa, không ai trong số chúng tôi có được những hiểu biết đó nếu chỉ dựa vào sự đào tạo chính quy để làm việc.

Khi các bạn mở những cuốn sách của mình ra – thực sự mở chúng ra – hãy mở rộng cả tri giác của các bạn nữa; như vậy thì cả tri giác và những cuốn sách của các bạn sẽ mãi rộng mở, không bao giờ đóng lại nữa. Tại sao? Vì sau đó bạn sẽ không ngừng khám phá những điều bạn chưa biết về bản thân và công ty của mình.

Kinh doanh là một vở kịch mở. Bạn không bao giờ đi tới chỗ "hiểu biết" hết về nó với hàm ý là bạn đã có được tất cả các câu trả lời. Bởi luôn luôn có những câu hỏi mới cần được xem xét, những khám phá mới cần được thực hiện, những vấn đề mới cần được xử lý và những bí ẩn cần được giải đáp. Để kinh doanh giỏi, bạn cần phải học hỏi không ngừng – ngay cả khi bạn có là Jack Welch đi chăng nữa. Và bạn cần phải kinh doanh rất giỏi nếu bạn muốn xây dựng một công ty và một văn hóa có thể được duy trì và phát triển thịnh vượng lâu dài ngay cả khi bạn đã không còn điều hành công việc.

Trò chơi lớn trong kinh doanh còn có một vai trò sống còn khác với chúng tôi. Nó là phương tiện giúp chúng tôi làm cho mọi người hiểu rằng chúng tôi đang xây dựng một công ty chứ không chỉ đơn thuần làm ra một vài sản phẩm. Trong quá trình này, chúng tôi luôn luôn nhắc nhở họ và kết nối họ với những mục tiêu cao hơn đằng sau cái tên SRC – những lý do giải thích vì sao chúng tôi làm kinh doanh.

Bạn bắt buộc phải có một vài hệ thống để làm được điều đó nếu muốn xây dựng văn hóa sở hữu. Hệ thống ấy không nhất thiết phải đồng nhất với Trò chơi lớn trong kinh doanh mặc dù chúng tôi rất hoan nghênh việc bạn sử dụng chúng nếu thấy phù hợp. Cả Southwest Airlines, Harley-Davidson, Home Depot, Herman Miller, Whole Foods và SAIC đều có những hệ thống riêng rất khác nhau và khác biệt với Trò chơi lớn. Nhưng bạn phải có cách nào đó khiến mọi người suy nghĩ về công ty mà họ đang xây dựng và những mục tiêu cao cả mà họ đang hướng tới hơn là những sản phẩm và dịch vụ mà họ đang phân phối.

Đừng hiểu sai lập luận của tôi. Tôi nhận thức rất rõ ràng rằng công ty nào cũng phải thiết kế, sản xuất và bán những gì mà khách hàng muốn mua. Nếu không thì sẽ chẳng ai gọi đó là kinh doanh. Tôi cũng hiểu rằng những công ty lớn thường được biết đến thông qua sản phẩm và dịch vụ của họ. Nhưng chúng là kết quả chứ không phải nguồn gốc của sự vĩ đại. Những con người đầy năng lực sáng tạo có thể làm được những điều xuất chúng. Câu hỏi ở đây là nguồn cảm hứng cho sức sáng tạo của họ bắt nguồn từ đâu? Trong một môi trường văn hóa sở hữu, nó đến từ việc xây dựng kiểu công ty có thể khiến bạn đạt được những mục tiêu cao cả của mình.

Đó là quy luật cơ bản của sự sở hữu, và tôi có thể nhấn mạnh lại thế này:

QUY LUẬT SỞ HỮU SỐ 1

Công ty chính là sản phẩm.

Nếu bạn muốn xây dựng văn hóa sở hữu, mọi người tham gia vào đó cần phải hiểu rằng họ đóng một vai trò trực tiếp trong việc tạo ra kiểu công ty mà họ muốn, chính họ chịu trách nhiệm trong việc tạo ra công ty ấy và đó là mục tiêu cơ bản trong kinh doanh, là kết quả cuối cùng từ mọi nỗ lực của họ.

Bạn có thể nghĩ rằng quy luật này quá dễ để truyền đạt cho mọi người, nhưng hoàn toàn không phải vậy. Trong thực tế nó đòi hỏi phải có sự thay đổi lớn trong nhận thức của nhân viên. Phần lớn trong số họ đều lớn lên trong một nền kinh tế công nghiệp cũ kỹ hay trong những cơ chế hoạt động dựa trên các nguyên tắc và quy định. Thậm chí rất nhiều công ty tự gắn cho mình cái mác bề ngoài là những công ty "của nền kinh tế mới" nhưng nội bộ lại được quản lý theo cách rất giống với các bậc tiền bối của nền kinh tế cũ. Mọi người, trừ những nhà quản lý cấp cao, đều được khuyến khích tập trung vào những mục tiêu hạn hẹp. Mô tả công việc, quy tắc làm việc, trách nhiệm giải trình, đánh giá

hoạt động, tiền thưởng cá nhân – tất cả đều được tạo ra để khiến mọi người suy nghĩ theo lối là họ chỉ nên thực hiện phần việc và chức năng của mình trong quá trình hoàn thiện sản phẩm. Chỉ có những lãnh đạo hàng đầu mới nên quan tâm tới công ty một cách tổng thể.

Bởi vậy mà khi bạn bắt tay vào xây dựng văn hóa sở hữu, bạn sẽ phải đấu tranh chống lại tất cả những lối mòn tư duy mà mọi người đã quen thuộc trong môi trường của một nền kinh tế cũ kỹ đó. Bạn cũng sẽ phải đấu tranh chống lại những cách thức đánh giá vai trò cá nhân mà người ta đã dạy cho nhân viên của bạn.

Ví dụ như hầu hết các nhà quản lý đều cho rằng phần lớn công việc của họ là quản lý mọi người. Tuy nhiên làm sao bạn quản lý được các ông chủ và nói cho cùng thì hầu hết mọi người đều không thích bị quản lý. Một trong những thiếu sót cơ bản của tư duy quản lý truyền thống là nó quá nhấn mạnh việc quản lý con người, điều đã khiến các công ty tiêu tốn hàng tỷ đô-la mỗi tháng vào việc tiến hành các hoạt động quản lý đó – kết quả là gì? Sự hoài nghi và chống đối với các thay đổi, hay là những sự cười nhạo *(in Dilbert)*. Phương án thay thế tốt hơn là tạo ra hệ thống cho phép mọi người quản lý chính mình.

Điều này nghe có vẻ ngây ngô nhưng sự thực không phải vậy. Tôi biết chắc là không phải ai cũng chấp nhận quan điểm đó. Nhưng rất nhiều người – nhiều hơn bạn mong đợi – sẽ làm như vậy và phần còn lại sẽ được thử thách để đưa ra lựa chọn của mình. Họ muốn là con ong làm việc chăm chỉ hay một nhà lãnh đạo? Dù đang làm công việc không quan trọng nhưng họ vẫn có thể là nhà lãnh đạo. Họ có thể chọn cách lãnh đạo bằng việc tự chịu trách nhiệm, nắm lấy những cơ hội mà công ty mang lại cho họ và đạt tới những mục tiêu cao hơn của mình – ngay cả khi họ chỉ là nhân viên đứng quầy được trả lương theo giờ. Chúng tôi có những người làm việc theo giờ đã kiếm được hàng chục nghìn đô-la nhờ tiết kiệm tiền và tận dụng cơ hội mua cổ

phiếu của công ty. Ngược lại cũng có những người đã bỏ qua cơ hội để rồi mãi mãi luyến tiếc chúng.

Trong văn hóa sở hữu, bạn cần mở rộng khái niệm về năng lực lãnh đạo và đề cử cá nhân có năng lực lãnh đạo. Bạn cần tập trung vào việc phát triển các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ trong tổ chức của mình – nâng cao hiểu biết và kỹ năng kinh doanh, cho họ quyền kiểm soát công việc và trách nhiệm thực hiện chúng, thúc đẩy họ ra quyết định, khuyến khích mọi người cầu tiến và hoàn thành mục tiêu. Bạn muốn có một lực lượng lao động rất nhanh nhạy và sẵn sàng tận dụng cơ hội khi chúng đến? Đó là cách duy nhất để một công ty đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.

Và bạn sẽ làm gì nếu bạn là quản lý của một công ty như thế? Bạn sẽ đặt ra thử thách cho mọi người. Bạn khuyến khích họ. Bạn cố gắng giúp họ nhìn nhận thực tế. Nhưng bạn sẽ không quản lý họ, ít nhất là theo nghĩa truyền thống của từ đó.

Thay vào đó, bạn hãy quản lý hệ thống. Hãy chắc chắn rằng bạn đang sử dụng những cơ chế mà bạn đã gây dựng và tìm cách hoàn thiện chúng. Hãy tiếp tục đánh giá và phân tích kết quả. Hãy thường xuyên tự hỏi liệu bạn có cần một cơ chế mới hay không và nếu có thì chúng là gì. Vì hệ thống sẽ không bao giờ ngừng hoạt động cho nên sẽ luôn có những phần mà bạn phải sửa chữa hay nâng cấp, hay cả những phần chưa được tạo ra. Và quá trình này sẽ còn tiếp diễn chừng nào thế giới còn thay đổi.

Bởi vậy mà đến một mức độ nào đó, bạn cần phải lượng hóa việc xây dựng văn hóa sở hữu của mình, cho dù chỉ là để xem xem hệ thống của bạn đã hoạt động như thế nào. Tại SRC, chúng tôi đánh giá sự thành công dựa trên sự phát triển và gắn bó của nhân viên cùng với sự phát triển của công ty. Nếu có sự thay đổi nhân sự thường xuyên; hoặc giả như mọi người ngừng học hỏi, ngừng nỗ lực đạt tới các mục tiêu hay không đương đầu với thách thức mới thì chắc hẳn đã có sai sót gì đó trong hệ thống và

kiểu văn hóa của chúng tôi. Trừ phi chúng tôi sửa chữa được chúng, nếu không thì chúng tôi sẽ sớm phải tự bán mình, chưa kể là sẽ mất đi cơ hội kinh doanh lâu dài.

Tại sao? Bởi vì trong tương lai, người ta sẽ dựa nhiều hơn vào chất lượng nguồn nhân lực để đánh giá các công ty. Điều này là không thể tránh khỏi trước sự thay đổi của cơ cấu dân số trong lực lượng lao động. Hãy tạm quên đi những cuộc suy thoái kinh tế gần đây nhất. Những thời kỳ suy thoái cứ đến rồi lại trôi qua, nhưng dân số thì đang không ngừng già đi, tỷ lệ những người có khả năng lao động giảm xuống và sự tranh giành những nhân tài sẽ trở nên căng thẳng hơn. Nếu các công ty muốn tối đa hóa giá trị của cổ đông trong dài hạn, họ phải tập trung vào sự phát triển và gắn bó lâu dài của yếu tố con người, và chẳng có cách nào làm điều đó tốt hơn là xây dựng thành công một kiểu văn hóa sở hữu riêng.

SỞ HỮU ẢO VÀ SỞ HỮU "THỰC"

Tới đây, có thể bạn sẽ thắc mắc rằng, "Thế còn quyền đối với vốn chủ sở hữu thì sao? Nếu có thể đạt được tất cả những lợi ích tuyệt vời này bằng cách xây dựng một hệ thống quản lý hiệu quả thì tại sao lại phải chia cổ phần làm gì cho phiền phức?"

Đó là một câu hỏi hay. Thực tế là tôi biết rất nhiều công ty đã thực hiện *Trò chơi lớn trong kinh doanh* hay cái gì đó tương tự mà không thực sự giao một phần quyền sở hữu nguồn vốn cho nhân viên của mình. Phần lớn các kết quả đều tuyệt vời. Không chỉ hoạt động của công ty được cải thiện nhiều mà tinh thần cũng như sự tận tâm của nhân viên cũng tăng lên đáng kể.

Khi bạn dành thời gian tới tham quan một trong số những công ty này, bạn sẽ bị gây ấn tương mạnh bởi tinh thần, lòng trung thành và hiểu biết về kinh doanh của đội ngũ nhân viên. Họ nói chuyện và hành động như thể họ là những người chủ thực thụ. Hơn thế nữa, họ cảm thấy rất rõ ràng rằng ở một mức độ nào đó,

công ty là của họ và họ sẽ nói cho bạn biết điều ấy ngay khi được hỏi.

Đó là những gì tôi nghĩ về một sự sở hữu ảo. Tôi tin rằng nó bắt nguồn từ tinh thần cộng đồng lớn mạnh được tạo ra nhờ việc bạn đối xử với mọi người như những người có năng lực, có trách nhiệm, có khả năng hiểu hoạt động kinh doanh diễn ra như thế nào và phục vụ tốt nhất cho lợi ích cũng như đóng góp vào thành công của nó. Chỉ đơn giản bằng cách thực hiện hệ thống quản lý mở được tổ chức tốt, các công ty đã thể hiện sự tin tưởng và tôn trọng, và sau đó quá trình giáo dục bắt đầu tham gia vào, nó biến đổi cả văn hóa lẫn cách hành xử của nhân viên – không phải toàn bộ nhưng là phần đông trong số họ. Trong quá trình biến đổi ấy, họ trở nên vô cùng hăng hái và tuyệt đối trung thành với công ty và văn hóa của nó.

Sở hữu ảo rất quan trọng. Nó là thành tố cần thiết của văn hóa sở hữu. Tôi đánh giá rất cao những công ty đã chiếm lĩnh được niềm tin và sự tận tâm của nhân viên. Nhưng sở hữu ảo không giúp một công ty giải quyết được những vấn đề to lớn nhất mà nó phải đối mặt - ví dụ như sự kế thừa. Tôi cũng tin rằng kinh doanh sẽ bỏ lỡ mất những sức mạnh tiềm tàng thực sự của sự sở hữu nếu cổ phần không phải là một phần của câu chuyện.

Quyền đối với vốn chủ sở hữu thực tế là một loại hợp đồng. Nó quy định những điều khoản về mối quan hệ giữa cổ đông và công ty phát hành cổ phần mà anh ta nắm giữ. Khi người ta có được cổ phần trong công ty mà họ làm việc, họ sẽ sở hữu một tài sản có thực trong tay, một sự đảm bảo rằng họ sẽ nhận được một phần của cải mà họ góp phần tạo ra. Đương nhiên là việc điều gì xảy ra với những cổ phần này sẽ rất khác so với việc họ được hưởng những gì từ chúng, nhưng ít nhất họ cũng có được những cam kết về lợi ích bằng văn bản mà không ai có thể tước bỏ được.

Đằng sau hợp đồng đó sẽ là những điều tuyệt diệu mà quyền sở hữu có thể đem lại. Nó là một cơ chế có thể mang lại một sự thay đổi hoàn toàn trong cuộc sống của con người. Nó có thể làm cho số phận họ bớt nhọc nhằn hơn. Nó có thể giúp họ gửi con mình tới trường đại học. Nó có thể giúp họ mua được nhà. Nó có thể giúp họ tài trợ cho các hội từ thiện mà họ quan tâm. Nó có thể mang lại những điều tốt đẹp cho họ khi về hưu. Tóm lại, nó nâng cao chất lượng cuộc sống của họ một cách đáng kể và theo rất nhiều cách khác nhau.

Nhưng sở hữu vốn còn có ý nghĩa nhiều hơn là những phần thưởng bởi mọi người chỉ có thể nhận được những phần thưởng ấy khi làm việc cùng nhau để tạo dựng những điều có giá trị. Bạn cần một nhóm người để tạo lập một công ty mà cổ phần của nó có thể được mua đi bán lại. Nếu chỉ có một người thôi thì điều đó không thể xảy ra.

Bởi vậy chia sẻ quyền sở hữu cũng có nghĩa là xác lập ra một cộng đồng trong đó mỗi người đều làm việc vì những người khác. Nó không chỉ đơn giản là những phần thưởng mà còn là cơ chế tưởng thưởng. Người ta đến với nhau, chiến đấu, xây dựng và tận hưởng thành quả cùng nhau. Đương nhiên sẽ có những khó khăn trên đường đi của họ. Nhưng cuộc đời vốn đầy rẫy những khó khăn. Nếu con người có thể cùng làm việc để hướng tới một mục tiêu chung, họ có thể vượt qua những khó khăn ấy. Họ có thể gạt sang một bên những vấn đề nhỏ nhặt và có tầm nhìn bao quát hơn. Họ có thể nhận ra vai trò của từng cá nhân trong khi cùng nhau xây đắp tương lai tốt đẹp hơn. Tất cả đều tràn đầy hy vọng bởi họ đã có được mục tiêu để hướng tới trong cuộc sống.

Trong tiến trình ấy, bạn sẽ có được thế giới mà bạn vẫn hằng mong ước: một nơi tốt đẹp, hiền hòa, nơi mọi người bình đẳng, không có sự đố kỵ và ghen ghét. Tất cả đều có được nhờ cơ chế tưởng thưởng này.

Tôi không hề có ý tô hồng bức tranh. Có được quyền sở hữu không phải lúc nào cũng thú vị như tham dự một cuộc chơi vui vẻ. Tất nhiên là bạn cần cố gắng tạo ra càng nhiều sự vui vẻ càng tốt nhưng một người làm chủ cũng cần học cách đối phó với cả cơ may lẫn vận rủi. Tại sao? Bởi làm chủ gắn liền với việc phải có trách nhiệm – trả lương, bảo vệ việc làm, thực hiện các cam kết và nhiều thứ khác nữa. Bạn cho người khác chia sẻ quyền sở hữu với mình một phần cũng bởi bạn muốn họ sẽ cùng gánh vác trách nhiệm với bạn.

Câu hỏi ở đây là liệu họ có thể đảm đương được trách nhiệm đó hay không? Bạn có tạo ra môi trường cho phép họ đảm đương nó hay không? Công ty nào cũng hoạt động tốt vào những thời điểm thuận lợi. Nhưng chỉ vào những thời điểm khó khăn chúng ta mới thấy rõ những gì giúp cho công việc kinh doanh của chúng ta bền vững.

SRC đã thể hiện rất tốt trong những thời điểm khó khăn như vậy, và tôi tin rằng chúng tôi có được điều đó là nhờ chia sẻ quyền sở hữu. Chúng tôi biết phải vượt qua khó khăn như thế nào bởi trong quá khứ chúng tôi vẫn thường phải làm vậy. Bất cứ khi nào mọi việc trở nên khó khăn, chúng tôi lại đoàn kết với nhau như một gia đình, cùng nhau chỉ ra những điều cần làm rồi cùng dồn hết tâm huyết vào việc thực hiện chúng.

Tôi không chắc là điều đó có thể xảy ra nếu quyền sở hữu công ty chỉ nằm trong tay một nhóm người. Những người khác sẽ luôn cảm thấy họ đang làm thuê cho ai đó (mà đúng là như vậy). Chia sẻ quyền sở hữu có nghĩa là tất cả chúng tôi đều đang ở trên cùng một con thuyền, và điều đó có nghĩa là chắc chắn tất cả đều sẽ phải cố gắng chèo chống con thuyền ấy khi gặp sóng to gió lớn. Ai cũng phải học cách chấp nhận những khác biệt của người khác. Chúng thử thách khả năng chịu đựng và khiến chúng tôi mạnh mẽ hơn.

Bạn sẽ không có được những điều này nếu chỉ duy trì một sự sở hữu ảo hoặc là chỉ chịu chia sẻ một phần vốn sở hữu nhỏ bé – thực chất đó chỉ là một chương trình chia lợi tức dài hạn. Dù sự sở hữu ảo như thế có lâu bền hay mang lại nhiều sự khích lệ đến đâu chăng nữa thì mọi người trong công ty của bạn vẫn không phải là những người chủ thực sự nếu bạn không chia sẻ với họ một phần quyền sở hữu, và rồi sớm hay muộn thì những hạn chế trong sự sở hữu ảo của họ cũng sẽ lộ rõ. Thực tế sẽ làm họ thức tỉnh. Họ có thể trở thành những nhân viên tốt hơn, nhưng họ sẽ không bao giờ đương đầu với những thử thách trên cương vị một người chủ, họ sẽ không gánh vác trách nhiệm sau khi đã nhận được phần của mình. Đội ngũ nhân viên cần phải biết chịu trách nhiệm trong việc vừa giúp công ty của mình vừa làm ra lợi nhuận vừa tạo ra giá trị vốn chủ sở hữu, nếu không sẽ luôn luôn tồn tại một sự phân cách giữa sở hữu thực và ảo; cùng với thời gian sự phân cách này sẽ hủy hoại văn hóa của công ty, làm thui chột sự phát triển của nó lẫn những con người trong đó.

Có thể nói chính việc người chủ cứ khư khư giữ trọn quyền sở hữu cho mình sẽ kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp. Tôi nhận ra điều này từ kinh nghiệm thực tế của mình. Toàn bộ những điều tôi học được khi làm một doanh nhân là phải nỗ lực để nhân viên của bạn có được quyền sở hữu thực sự. Tôi băn khoăn tự hỏi mình sẽ bỏ lỡ mất điều gì khi không thực hiện điều đó.

Ngày mới khởi nghiệp, tôi chẳng biết gì về kinh doanh. Tôi và các cổ đông khác còn không biết định nghĩa thế nào là thành công. Chúng tôi đã nghĩ nó đơn giản chỉ là việc chúng tôi tồn tại được. Năm đầu tiên hoạt động, chúng tôi nợ đến 8,9 triệu đô-la, chỉ có 100.000 đô-la tiền mặt và hiếm khi có đủ vốn lưu động để kinh doanh. Chúng tôi đã phải cố tìm ra cách để xoay sở với những gì mình có. Thông qua Trò chơi lớn trong kinh doanh, chúng tôi dạy cho tất cả mọi người trong công ty những điều cần thiết để làm ra lợi nhuận. Kết quả là chúng tôi đã trả hết được nợ và giá trị cổ phiếu bắt đầu tăng vọt.

Nhưng chỉ sau khi thoát khỏi tình trạng đó, chúng tôi mới nhận ra những khó khăn ẩn giấu trong hoạt động kinh doanh mà trước đây chúng tôi chưa hề phải đối mặt. Chỉ tạo ra của cải thôi là không đủ; bởi cuối cùng bạn phải tìm ra cách chi trả chúng cho những người có quyền được hưởng. Trong những năm đầu, chúng tôi đã tạo ra rất nhiều của cải – trên giấy tờ. Chúng tôi sẽ làm gì đây khi đến lúc phải chi trả những thứ nằm trên giấy đó bằng tiền?

Và chúng tôi bước vào chặng đường thứ hai – chặng đường mà hóa ra vừa khó khăn nhất lại vừa đem đến nhiều thành quả nhất. Với nhiệm vụ phải lên kế hoạch chi trả lợi tức bằng tiền cho mọi người, chúng tôi buộc phải thay đổi tận gốc toàn bộ cách nhìn nhận của mình về kinh doanh. Chúng tôi phải học cách đánh giá nó thật khách quan, như một nhà đầu tư quan sát một công ty có tiềm năng từ bên ngoài và vạch ra một chiến lược dài hạn. Rõ ràng là chúng tôi sẽ cần cả núi tiền mặt trong những năm tiếp theo để thực hiện nghĩa vụ tài chính với các cổ đông của mình. Càng thành công thì chúng tôi càng cần nhiều tiền. Chúng tôi sẽ phải vạch ra phương thức tạo ra lợi nhuận và tiền mặt, không phải bây giờ, năm nay hay năm sau mà là lâu dài trong tương lai. Chúng tôi sẽ phải xây dựng một mô hình ổn định, thứ sẽ đảm bảo rằng chúng tôi có tiền để trả cho các cổ đông khi họ muốn rút vốn của mình ra.

Phải mất tới hơn một thập kỷ chúng tôi mới tìm ra được mô hình ấy. Trong thời gian đó, chúng tôi đã học được những nền tảng cơ bản của kinh doanh hiệu quả; những điều cần có để thành công trong xã hội tư bản; phương cách tạo ra một doanh nghiệp kiểu mới trong đó mọi nhân viên đều sẵn sàng tham gia quá trình điều hành; cách tạo ra nguồn lực cho các dòng tiền; cách tạo ra đồng minh, cách mua đi bán lại các công ty; cách biến khách hàng thành cổ đông; cách tăng lợi nhuận từ giá cổ phiếu và nhiều thứ khác nữa. Trên tất cả, chúng tôi đã gây dựng lòng tin, sự can đảm và dũng khí để đương đầu với những gì sẽ đến trong tương lai. Chúng tôi đã chỉ ra phương hướng xây

dựng những nguyên tắc cụ thể trong công ty, giúp mọi người luôn hướng về phía trước, xây dựng tư duy chiến lược và tầm nhìn dài hạn. Khi đã có được những điều này thì dù phần vốn góp có giá trị lớn đến đâu chúng tôi vẫn có thể chi trả được.

Trong khi đó, thế giới xung quanh vẫn không ngừng thay đổi. Khi chúng tôi bắt đầu hành trình của mình, trong kinh doanh, việc chia sẻ quyền sở hữu và thông tin tài chính với nhân viên được coi như một tư tưởng cấp tiến. Giờ đây cả hai đều đã trở nên quen thuộc. Ngày nay, khoảng gần 20 triệu người lao động – tương đương khoảng 15% lực lượng lao động ở khu vực tư nhân đang tham gia vào những kiểu chương trình chia sẻ vốn chủ sở hữu và con số này đang tăng lên nhanh chóng. Trong những năm tới có thể sẽ có khoảng một nửa số người làm công trong khu vực tư nhân có cổ phần trong công ty mà họ đang làm việc. Và khi quá trình này tiếp diễn thì các công ty dù không chia sẻ vốn chủ sở hữu của mình thì cũng sẽ tìm cách khuyến khích tinh thần làm chủ trong đội ngũ nhân viên của họ, khích lệ họ "suy nghĩ và hành động như những người làm chủ".

Cũng như những nơi khác, ở SRC chúng tôi đã tiếp cận được rất gần cách thức thực hiện quá trình trên, nhưng cũng đã phải mất tới hai mươi năm chúng tôi mới thực sự làm được điều đó. Tôi thường nhớ lại những thời điểm đen tối của công ty khi hàng ngày chúng tôi đều nhận được báo cáo về các phân xưởng bị đóng cửa, nhiều người mất việc làm, quan hệ đồng nghiệp trở nên tồi tệ, và tôi lại nhận ra giờ đây chúng tôi đã tiến xa tới mức nào. Khi đó chúng tôi đã chỉ là những kẻ học việc trên thương trường với một vài mục tiêu để phấn đấu và vài ý tưởng điên rồ về kinh doanh. Chúng tôi đã không hiểu thế nào là sự sở hữu. Chúng tôi chưa từng nghe tới những kế hoạch cho nhân viên sở hữu cổ phần hay phương pháp quản lý mở. Khi tiến hành thử nghiệm, chúng tôi đã hoàn toàn không biết phải làm thế nào và liệu chúng có hiệu quả hay không.

Nhưng chúng tôi tin tưởng rằng mình cần phải đem đến cho nhân viên những điều tối đẹp nhất. Chúng tôi phải xem xét xem liệu có thể xây dựng một doanh nghiệp với những giá trị dân chủ giống như những giá trị đã tạo nên xã hội nơi chúng tôi đã lớn lên và luôn luôn mong muốn chúng hiện diện ở khắp mọi nơi hay không? Liệu chúng tôi có thể vừa cùng nhau chia sẻ quyền sở hữu, chia sẻ thông tin, đối xử với nhau bằng sự tôn trọng và lòng cao thượng, tự học hỏi cũng như hướng dẫn người khác trong khi vẫn có một doanh nghiệp thành công hay không?

Như bạn sẽ thấy, chúng tôi có thể – nhưng điều đó không hề dễ dàng chút nào.

2
ƯỚC MƠ

Tôi cho rằng Dan McCoy chính là người đầu tiên đề nghị chúng tôi mua nhà máy. Đó là vào tháng Một năm 1981. Lúc ấy ông đang là Giám đốc sản xuất tại Công ty Thiết bị Xây dựng của tập đoàn International Harvester tại Woodfield, Illinois, đồng thời là một trong những người giám sát Trung Tâm Tái Chế Springfield, nơi tôi là giám đốc.

Trung tâm này chuyên tái chế các động cơ và thiết bị động cơ được sử dụng làm phần thay thế cho các thiết bị xây dựng của Harvester. Nó có khoảng 230 nhân viên. Lúc đó nhà máy đang ở trong tình trạng khó khăn còn Tập đoàn thì không hề sẵn sàng đón nhận điều đó. Sau những cuộc đình công kéo dài và căng thẳng, họ đã phải vay thêm rất nhiều tiền để đẩy mạnh sản xuất với hy vọng lấy lại được thị phần đã mất. Vấn đề là khách hàng không mua sản phẩm của họ nữa trong khi chi phí lãi vay thì tăng vọt.

Và thảm họa đã đến. Và hiển nhiên là không ai trong số chúng tôi có thể thoát được vòng kiểm tỏa của nó. Lệnh tạm ngừng trả lương được áp dụng trong toàn International Harvester. Trong khi đó, tập đoàn lại buộc chúng tôi cắt giảm sản xuất do lo sợ hàng tồn kho bị chất đống.

Tôi đã rất giận dữ trước tình cảnh đó và lo sợ cho tương lai đang chờ chúng tôi ở phía trước. Tôi có thể đoán ra bước tiếp theo: tôi sẽ nhận được lệnh phải sa thải bớt nhân công. “Ta phải làm gì đó chứ,” tôi nói với McCoy trong một cuộc trao đổi qua điện thoại. “Chúng ta sẽ không thể cùng nhau chết chìm trong vũng

bùn này được, chúng ta không thể bỏ cuộc được. Chúng ta sẽ tìm việc cho mọi người, thậm chí nếu cần thì rời khỏi nhà máy này cũng được. Chúng ta không thể bỏ lại mớ hỗn độn do chính mình tạo ra. Tôi sẽ điều hành nơi này như thể nó chính là công ty của tôi vậy."

Và McCoy đã nói: "Vậy tại sao chúng ta không mua đứt nó nhỉ?"

Tôi không biết chính xác mình đã phản ứng thế nào. Hình như tôi đã cười. Tôi nghĩ chắc là ông đang đùa. Tôi chỉ vừa mới bước sang tuổi ba mươi hai. Tôi không hề có bất cứ nguồn lực cá nhân nào. Tôi nuôi gia đình bằng tiền lương làng nhàng hàng tháng, tình trạng của MacCoy cũng không khác tôi là mấy. Chúng tôi sẽ làm thế quái nào để có đủ tiền mua nhà máy? Thậm chí nếu chúng tôi có thể, thì cơ sở nào để tin rằng Harvester sẽ bán nó cho chúng tôi?

Nhưng McCoy hoàn toàn nghiêm túc. Ông nói có nhiều cách để có tiền. Cái chúng tôi cần là một nhóm đoàn kết và một kế hoạch kinh doanh hợp lý. Ông nghĩ chúng tôi nên nói chuyện với cấp trên của mình, Dan Rorke, giám đốc sản xuất của tập đoàn và cũng là người lúc đầu đã gửi tôi tới để điều hành nhà máy. Tôi đồng ý.

Rorke rất thích ý tưởng này. Chúng tôi liên hệ với một người chuyên dàn xếp các thương vụ tương tự tại Chicago tên là Louis Lichtenfeld, người này có rất nhiều mối quan hệ trong giới tài chính. Ông ta cũng rất thích những gì chúng tôi trình bày và đồng ý giúp đỡ trong việc thay mặt chúng tôi đưa ra đề nghị với Harvester. Con số mà chúng tôi đề xuất là 6 triệu đô-la.

Đó là những nỗ lực đầu tiên của chúng tôi để mua nhà máy, và chúng đã thất bại thảm hại. Lichtenfeld sau này nói lại với tôi rằng, khi ông ta gặp gỡ hai giám đốc điều hành hàng đầu của Harvester để đưa ra kế hoạch của chúng tôi, họ chỉ ngồi đó và nhìn chằm chằm vào ông. Dường như họ không biết nên phản

ứng thế nào. Sự thu hẹp sản xuất đã bắt đầu diễn ra nhanh chóng và rõ ràng là các nhà quản lý cũng bàng hoàng không kém gì chúng tôi về những gì đang diễn ra. Lichtenfeld nói rằng đó là một trong những cuộc gặp gỡ kỳ lạ nhất mà ông đã tham dự.

Chúng tôi chẳng bao giờ nhận được câu trả lời rõ ràng từ phía Harvester về đề nghị đó. Lichtenfeld thậm chí đã bỏ cuộc và quay sang các thương vụ khác. Trong khi đó, sự cắt giảm sản xuất khiến áp lực trở nên ngày càng nặng nề với Rorke và McCoy. McCoy đã phải rời bỏ Harvester và tới làm việc cho một công ty thiết bị dầu lửa ở Tulsa. Rorke cũng chuyển chỗ làm khác sau khi mất việc vì công ty tái cơ cấu tổ chức.

Thế nhưng ý tưởng mua lại nhà máy chưa bao giờ chết. Nó vẫn là niềm hy vọng tốt đẹp nhất – và có lẽ cũng là duy nhất – của chúng tôi, bởi hy vọng mới chính là thứ chúng tôi đang vô cùng cần đến. Harvester bước vào thời kỳ hỗn loạn, trải qua hàng loạt các đợt ngừng trệ sản xuất. Mỗi ngày lại có thêm thông tin mới về những đồng nghiệp đã mất việc, các nhà máy bị đóng cửa hay các cửa hàng bị sang tên đổi chủ. Phần còn lại của công ty được tái cơ cấu tổ chức. Trung tâm Springfield bị truyền qua tay hết giám đốc này đến giám đốc khác giống như quả bóng bi-a lăn mãi mà chưa chui được vào đúng lỗ. Trong vòng chín tháng kể từ khi Rorke ra đi, tôi đã có tới bảy ông chủ khác nhau.

Có một điều chắc chắn là trong hoàn cảnh tăm tối nhất vẫn luôn luôn có những tia sáng lóe lên. Hoàn cảnh khó khăn làm cho những điều tốt đẹp nhất trong con người có cơ hội bộc lộ. Luôn luôn có một tinh thần hy sinh cho nhau giữa chúng tôi. Ví dụ như sau một đợt cắt giảm ngân sách lớn, chúng tôi đã họp nhau lại và đồng ý đóng cửa nhà máy một ngày trong tuần để tránh không phải sa thải ai. Với chúng tôi, điều đó có nghĩa là cắt giảm 20% lương – đỉnh điểm của sự cắt giảm mà chúng tôi đã phải nếm trải kể từ năm 1980 khi việc trả lương dần bắt đầu bị đóng băng. Nhưng tuyệt nhiên không có bất cứ lời phàn nàn nào.

Tôi rút ra một bài học từ đó, và nó đã trở thành nền tảng của mọi thứ mà tôi biết và tin tưởng trong kinh doanh. Một nhóm người có thể đạt được hầu như bất cứ điều gì họ muốn nếu có cùng chí hướng và mục tiêu. *Mọi người đều cần một điều gì đó để hướng tới.* Và một khi đã xác định được nó thì không thể nói trước được là họ có thể làm những gì. Họ có thể tồn tại được trong những giờ phút đen tối nhất, vượt qua những khó khăn lớn nhất và vươn tới những tầm cao đáng nể nhất.

Đó là sự thực mà tôi đã nhiều lần được chứng kiến trong sự nghiệp của mình. Tôi từng chứng kiến những người thợ máy ở Melrose Park, Illinois biến tổ làm việc của mình từ chỗ có năng suất thấp nhất đến chỗ có năng suất cao nhất nhà máy một cách đầy tự hào. Tôi từng nhìn thấy những người thợ mỏ khai thác đồng ở Zambia làm được những điều kỳ diệu để cứu lấy công ty và đất nước của họ. Tôi từng được tận mắt thấy những doanh nghiệp đang rất chật vật thuộc mọi ngành nghề - bán lẻ, thiết kế, phân phối, làm đồ gỗ và nhiều nhiều nữa – bỗng nhiên thay đổi hoàn toàn và phát triển nhảy vọt. Tôi đã thấy chính những con người tại SRC gắn kết lại với nhau để đảm bảo là chúng tôi không phải đóng cửa một nhà máy nào cho dù nó vừa mất đi một khách hàng lớn của mình.

Một nhà lãnh đạo không thể khiến cho tất cả những phép màu này diễn ra. Ông ta chỉ có thể tạo điều kiện cho chúng diễn ra mà thôi. Bằng cách nào? Bằng cách vạch ra mục tiêu mà mọi người có thể tin tưởng và chỉ cho họ cách đạt được mục tiêu đó. Đó mới thực sự là phần công việc quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo.

Trong những tháng ngày đen tối của năm 1981, chúng tôi rất cần có một mục tiêu để có thể nỗ lực vì nó. Tôi không thể nghĩ về điều gì hơn là việc cùng những người khác mua lại nhà máy. Ý tưởng về việc có một công ty của riêng mình thật hấp dẫn. Chúng tôi có thể tự sửa chữa tất cả những gì mình cho là sai lầm trong kinh doanh và cùng nhau xây dựng một vương quốc của

riêng mình. Đó sẽ là một cuộc phiêu lưu tuyệt vời. Nhưng mặt khác tôi cũng rất hiểu câu châm ngôn cổ rằng hãy cẩn thận với những gì mà bạn mơ ước. Trong một cuộc họp giữa chúng tôi, tôi đã trực tiếp đặt câu hỏi với những người quản lý và các nhân viên khác: Các anh có nghĩ rằng chúng ta có thể mua lại nhà máy hay không?

Một phần trong tôi hy vọng sẽ có ai đó đứng lên và nói rằng tôi thật là điên rồ, rằng sẽ thật là ngờ nghệch nếu nghĩ chúng tôi có thể tự mình thực hiện một thương vụ như thế. Nhưng không ai làm vậy cả.

NÀY ANH BẠN, ANH CÓ CHÚT TIỀN DƯ DẬT NÀO KHÔNG?

Vậy là chúng tôi tiếp tục cuộc săn lùng của mình. Tôi gửi một lá thư khác tới tập đoàn, chỉ để nhắc lại với mọi người là chúng tôi vẫn quan tâm tới việc mua lại nhà máy. Trong khi đó, tôi tìm kiếm các nhà đầu tư sẵn sàng chi tiền cho thương vụ này.

Tôi tận dụng mọi quan hệ có được và bám theo mọi chỉ dấu mà tôi tìm thấy. Nó giống như một cuộc săn tìm kho báu vậy. Một chủ nợ của Springfield cho là đề nghị của chúng tôi quá rủi ro cho anh ta, nhưng anh ta biết một người khác tại một công ty đầu tư ở thành phố Kansas, và có thể anh này sẽ thấy hứng thú. Vậy là chúng tôi cùng nhau tới Kansas, nhưng người mà chúng tôi gặp lại thấy đề nghị này quá phiêu lưu, tuy nhiên anh ta lại biết một nhà tư bản chuyên đầu tư mạo hiểm ở Chicago. Và cứ như vậy tiếp diễn. Tôi đã phải gặp tổng cộng năm mươi nhà đầu tư chỉ trong mười tám tháng. Tôi đã tới New York, Chicago, St. Louis, San Francisco, Dallas… Đôi khi các nhà đầu tư cũng bay tới để gặp chúng tôi.

Đôi khi McCoy đi cùng tôi đến các cuộc gặp gỡ. Tôi vẫn giữ liên lạc mật thiết với ông sau khi ông chuyển đến Oklahoma. Ông là người duy nhất có kiến thức về tài chính mà tôi biết có thể giải quyết những vấn đề kỹ thuật của thương vụ này. Các nhà quản

lý khác đều đang rất bận rộn đối phó với những cuộc khủng hoảng liên tiếp trong tập đoàn, tuy vậy tôi vẫn thông báo để họ nắm được tình hình. Mặc dù không có nhiều tiến triển lắm để mà thông báo. Phản ứng của các nhà đầu tư đều là thờ ơ và không hứng thú.

Trên chặng đường ấy, tôi đã rút ra được rất nhiều bài học. Tôi đã đi khắp nơi và mời chào hết sức có thể. Tôi đã nói chuyện về những thành tích đáng kinh ngạc của chúng tôi tại Harvester, những kế hoạch lớn và những phẩm chất tuyệt vời. Tôi đã muốn cho họ thấy chúng tôi là một đội ngũ lý tưởng. Nhưng tất cả không gây được một chút ấn tượng nào. Họ không quan tâm đến tất cả những khóa học mà tôi đã tham gia, tất cả những nguyên tắc quản lý mà tôi đã thấm nhuần, tất cả những kỹ năng tuyệt vời mà tôi có được suốt mười hai năm làm việc tại International Harvester. Việc chúng tôi thực hiện rất tốt phương pháp quản lý chất lượng tổng thể không tạo ra mấy khác biệt. Thậm chí việc chúng tôi có phải là các nhà quản lý giỏi hay không cũng không quan trọng gì.

Tôi nhớ trong một lần tranh luận với một nhà đầu tư mạo hiểm, tôi đã đưa ra mọi lý do tôi có thể nghĩ ra để lý giải tại sao ông ta nên đầu tư vào công ty chúng tôi. Ông ta đã chẳng hề ngần ngại mà nói thẳng với tôi, “Này anh bạn, ý tưởng của anh được đấy, nhưng tiền là của tôi, và tôi không có hứng thú với thương vụ này.”

Tôi thấy phản ứng của họ thật là dễ làm người ta nản lòng – nhưng cũng rất thú vị. Họ nhìn chúng tôi qua một lăng kính hoàn toàn khác, mới mẻ và xa lạ với chúng tôi; và họ hỏi tôi những điều tôi chưa từng bị hỏi bao giờ. Tôi từng nghĩ rằng mình biết được vài điều về kinh doanh. Nhưng sau đó, tôi bắt đầu nhận ra rằng mình mới chỉ biết rất ít mà thôi.

Có một cuộc gặp gỡ đặc biệt mà tôi không bao giờ quên. Đó là cuộc gặp với Stan Golder, một cổ đông của Gold, Thoma and Co.,

một công ty đầu tư hàng đầu. Lúc ấy, chúng tôi đang ngồi trong văn phòng của ông tại Chicago. McCoy và tôi vừa mới trình bày xong kế hoạch kinh doanh của mình. Ông ta đã búng ngón tay lên những trang giấy và đẩy chúng lại phía chúng tôi. “Chẳng có sự đột biến nào cả,” ông ta nói. “Tôi cần sự đột biến.”

“Sự đột biến là gì, thưa ông?” Tôi hỏi.

“Nó là cái mà các anh không có ở đây,” ông ta nói. “Nghe này anh bạn, tôi muốn biết về triển vọng của thị trường. Tôi muốn biết nó lớn đến thế nào và các anh đang có được bao nhiêu phần trăm trong số đó. Tôi muốn biết các anh sẽ làm thế nào để nâng số phần trăm đó lên, và những bước cụ thể mà các anh sẽ tiến hành để nâng thị phần mình nắm giữ. Tôi muốn biết làm thế nào để tôi có được mức lợi nhuận trung bình hàng năm là 40% trong vòng năm năm tới đây và nhận được 500% lợi nhuận trên phần vốn mà tôi đóng góp khi tôi chấm dứt thương vụ này. Đó chính là sự đột biến.”

Những lời Golder nói đúng là sự soi rọi mới mẻ cho tôi. Có lẽ hơi khó chấp nhận nhưng sự thật là thế này: các nhà đầu tư quan tâm tới tiền của họ chứ không phải công ty của tôi! Họ muốn biết làm thế nào tôi có thể giúp họ đạt được các mục tiêu tài chính kia! Eureka (Tìm ra rồi)!

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 2

Một công ty sẽ không có giá trị gì khi không ai muốn sở hữu nó.

Nếu mục tiêu của bạn là tạo ra giá trị cho một công ty thì bạn phải học cách đánh giá nó từ bên ngoài. Bạn không thể đánh giá nó theo cách của phần lớn những người làm việc trong công ty – tức là bằng cái nhìn từ bên trong. Bạn cần phải có cái nhìn của các nhà đầu tư – lạnh lùng, khách quan và không dựa trên cơ sở sự gắn kết tình cảm với con người, sản phẩm, lịch sử hay văn hóa của công ty ấy.

Tại sao vậy? Bởi các nhà đầu tư sẽ không bỏ tiền vào công ty của bạn trừ khi họ cảm thấy đó là một sự đầu tư tốt. Họ sẽ không đầu tư vào giấc mơ của bạn nếu họ không tin là mình sẽ nhận được món lợi nhuận tương xứng. Nếu bạn không thể hứa sẽ cho họ điều đó thì họ sẽ để tâm đến công ty khác ngay.

Việc đánh giá công ty từ bên ngoài thực ra không dễ dàng như bạn vẫn tưởng. Ngược lại, bạn cần có sự kiên định, rất nhiều các nguyên tắc, cộng thêm một chút đầu óc nữa. Khi tập trung vào những công việc hàng ngày của hoạt động kinh doanh, bạn sẽ gần như không thể lùi lại một bước và quan sát nó một cách khách quan nữa. Bản thân tôi đã phải học đi học lại những điều này trong bốn năm đầu tại SRC, rồi sau đó mới hiểu phải làm gì với chúng.

Thế nhưng việc khiến những người khác ở SRC cũng nhìn nhận công ty theo cách như thế mới thực sự là thách thức lớn. Có thời điểm, tôi trực tiếp phân công vài người liên hệ với các nhóm đầu tư muốn mua một nửa công ty và để họ thấy tận mắt thái độ của các nhà đầu tư như thế nào. Kết quả là họ đã có được kinh nghiệm mà tôi đã có đầu những năm 1980.

Cuối cùng tôi rút ra kết luận rằng các nhà đầu tư được phân ra làm bốn loại, được xếp vào những vòng tròn đồng tâm, kiểu như các tầng địa ngục trong hành trình của Dante. Tầng thứ nhất là những người muốn cho bạn vay tiền vì họ muốn giúp bạn gây dựng một công ty vững mạnh lâu dài; nhưng con số những nhà đầu tư này quả là rất nhỏ. Tầng thứ hai là các nhà đầu tư muốn đầu tư vào một thời gian rồi sau đó rút vốn ra. Tầng thứ ba gồm toàn những "cá mập thị trường" – những nhà đầu tư bỏ tiền ra với hy vọng bạn sẽ làm tiền của họ tăng lên theo cấp số nhân, tới lúc công ty phát đạt thì họ sẽ cướp đoạt nó từ tay bạn với giá rẻ bèo. Cuối cùng là tầng thứ tư: những gã cho bạn vay với lãi suất cắt cổ và sẵn sàng đá bạn gãy chân nếu bạn không trả được nợ cho chúng.

Sẽ thật tốt nếu tìm được nhà đầu tư thuộc tầng thứ nhất, nhưng chúng tôi chỉ có thể tìm chủ yếu ở tầng thứ hai và – vì Chúa – tránh những kẻ ở tầng ba và tư. Tôi bắt đầu nhận ra rằng để có được nguồn tài trợ cho mình, tôi phải suy nghĩ như những nhà đầu tư chỉ muốn bỏ tiền ra một thời gian sau đó thu vốn và lợi nhuận về. Chúng tôi phải tự trang bị cho mình khả năng nhìn nhận bản thân giống như họ nhìn nhận chúng tôi. Chúng tôi phải học ngôn ngữ của họ, hiểu những mối quan tâm của họ, chỉ ra cách thức để họ có được những gì họ muốn – bởi chỉ khi đó chúng tôi mới có thể có được những gì mình muốn.

GIẤC MƠ CÓ NHỮNG GÌ

Vậy chính xác là chúng tôi muốn gì? Câu hỏi dần trở nên rõ ràng hơn với tôi trong khi tiếp tục cuộc kiếm tìm nguồn vốn một cách vô vọng. Cứ cho là thời gian vẫn tiếp tục trôi qua và chúng tôi vẫn chỉ nhận được hết sự chối từ này đến sự chối từ khác, thế nhưng – đôi khi – từ những thất bại chúng tôi lại rút được ra những điều còn hơn là kinh nghiệm. Chúng tôi có cơ hội để mơ ước.

Có lẽ chúng tôi đã mất đi cơ hội ấy nếu tìm được nguồn tài trợ và mua nhà máy sớm hơn. Thực tế luôn luôn phản ánh vào trong ước mơ. Vấn đề cần phải được giải quyết. Thỏa hiệp cần phải được đưa ra. Trên đường đi ta vẫn luôn gặp những bất chắc kiểu như bản chất khó lường của con người hay diễn biến bất ngờ của thị trường. Nhưng mỗi khi phải đối mặt với thực tế nghiệt ngã, bạn lại cần có một ước mơ để chỉ đường dẫn lối – để nhắc bạn nhớ mình đang đi về đâu, tại sao và phải làm gì tiếp theo.

Dần dần tôi đã nhận ra rằng mơ ước là điều rất cần thiết trong kinh doanh. Có thể là điều quan trọng nhất người ta cần làm. Tại sao ư? Vì ước mơ mới chính là sự thể hiện giá trị của bạn. Nó cho thấy bạn thực sự coi trọng những gì. Nó xác nhận bạn là ai. Và nó sẽ luôn ở lại trong bạn. Thời gian trôi qua, bạn sẽ gặp lại nó nhiều lần và tự hỏi chính mình đã thành thật với ước mơ của

mình hay chưa. Bạn có đang kiến tạo một công ty như những gì bạn nghĩ khi bắt đầu hay chưa? Bạn đã xây dựng một sự nghiệp như mình vốn mường tượng hay chưa? Chúng tôi đã xây dựng SRC trên nền tảng niềm tin chắc chắn vào con người – vào khả năng đương đầu với thử thách, cái tâm và mong muốn nâng đỡ người khác của họ. Chúng tôi vẫn giữ vững niềm tin ấy bất chấp mọi chông gai và chính nó đã cho chúng tôi một công ty như chúng tôi có ngày hôm nay.

Trong suốt hai năm kể từ ngày ý tưởng mua đứt công ty của McCoy ra đời, chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về một công ty mà mình mong muốn. Một bức tranh lớn dần hình thành trong đầu tôi. Tôi không biết mình có được gọi nó là một tầm nhìn theo nghĩa như những người làm kinh doanh vẫn dùng từ này hay không. Nhưng nó còn hơn cả một điều kỳ diệu. Nó là giấc mơ kiến tạo một công ty mà mọi người ở đó thực sự gắn bó với nhau, một nơi mà mọi người vừa là bạn vừa là đồng nghiệp, nơi mọi người quan tâm đến nhau, thể hiện điều đó bằng hành động và ai cũng nhận được phần của mình một cách công bằng và hợp lý. Chúng ta dành phần lớn thời gian của cuộc đời mình cho công việc. Và tôi muốn phần đó phải là phần tốt đẹp. Tôi không muốn công việc của mình làm tổn hại đến gia đình, đến những niềm tin hay nguyên tắc sống của tôi. Tôi muốn sống một cuộc sống với sự hài hòa giữa những phần ấy. Tôi đã đi tìm một cuộc sống có nhiều thành công, sự thỏa mãn và cũng có cả sự cạnh tranh, thử thách và niềm vui; và tôi muốn làm việc ở nơi tôi có thể tìm thấy những điều đó. Tôi cũng mong muốn được ở cạnh những người cũng hạnh phúc như tôi, những người cũng thích đến chỗ làm và có được những thứ họ đang kiếm tìm ở đó. Trong giấc mơ của tôi, công ty đó sẽ là một nơi rất lành mạnh và mọi người cảm thấy thoải mái khi dành thời gian cho nó. Nó sẽ là một công ty mà những người ngoài cuộc sẽ phải ngước nhìn như một thần tượng và nói một cách thật lòng: “Trời ơi, đó là nơi tuyệt vời để làm việc.”

Tất nhiên, tiền bạc bao giờ cũng có giá trị riêng của nó. Sau cùng thì ở đây chúng ta đang nói về một công việc kinh doanh chứ không phải một câu lạc bộ giao lưu cộng đồng. Tôi cũng như các bạn đều hiểu rằng trong kinh doanh chúng ta sẽ kiếm được nhiều tiền hơn nếu sở hữu toàn bộ công ty, hơn nữa mọi người đều muốn được độc lập về mặt tài chính. Tuy nhiên bạn vẫn có thể vừa làm giàu cho chính mình vừa làm giàu cho những người làm việc cùng mình. Tôi không hiểu tại sao hai mục tiêu ấy cứ nhất thiết phải mâu thuẫn với nhau. Tất cả mọi người đều góp sức vào thành công, vậy thì tôi tin là ai cũng xứng đáng có phần thưởng cho mình.

Tôi cũng không nghĩ rằng khi chia sẻ quyền sở hữu nghĩa là tôi đang từ bỏ cái gì đó. Tôi nghĩ về lâu về dài tất cả mọi người đều sẽ trở nên giàu có khi họ đã làm chủ. Bởi tôi nghĩ rằng nhân viên của tôi sẽ làm việc tốt hơn khi họ có đóng góp một phần vào vốn chủ sở hữu. Họ sẽ cho ta một lợi thế mà đối thủ không bao giờ có được.

Bên cạnh đó, nếu chúng ta không chia sẻ quyền sở hữu, chúng ta sẽ tạo ra rào cản giữa những người làm chủ và những người làm thuê, và tôi tin là những rào cản thì nên được phá bỏ càng nhiều và càng triệt để càng tốt. Chúng tôi phải chắc chắn rằng tất cả đều đang ở trên cùng một chiếc thuyền; và rằng bất cứ ai cũng phải có trách nhiệm góp phần chèo lái con thuyền ấy. Và như vậy có nghĩa là mọi người cần phải biết rằng ngoài những lợi ích khác ra thì các quyền lợi tài chính sẽ được chia sẻ một cách công bằng. Bằng không mọi người sẽ không chịu nhìn vào bức tranh tổng thể. Nếu họ không có phần trong chiếc bánh, chẳng có lý do gì khiến họ phải quan tâm đến việc làm cho chiếc bánh đó càng lớn càng tốt. Mà việc làm cho chiếc bánh lớn lên lại là cách tốt nhất để đảm bảo ai cũng có được một phần tương đối trong đó.

Nhưng ngoài việc làm giàu, tôi cũng nghĩ đến công ty mà chúng tôi muốn tạo dựng. Tôi muốn một công ty với những nhân viên

có suy nghĩ độc lập và tư duy cởi mở. Với tôi, điều ấy có nghĩa là mọi người đều cùng gánh vác trách nhiệm và chia sẻ quyền lợi. Thực sự tôi không muốn gánh lấy gánh nặng phải nuôi sống tất cả mọi người. Tôi muốn mọi người đều phải có trách nhiệm nuôi sống chính mình. Tôi luôn nhắc họ nhớ rằng những quyền lợi lớn bao giờ cũng đi kèm với trách nhiệm nặng nề. Tôi không muốn rằng nếu giả như chúng tôi thất bại thì tất cả sẽ quay mặt và kết tội mỗi mình tôi. Khi muốn bao biện cho sự cố thủ, một mực giữ quyền sở hữu cho riêng mình, những người chủ thường nói "Các bạn không phải đau đầu với nghĩa vụ trả lương cho người khác hàng tuần nhưng tôi thì có." Phải thú thực là trong đó có một phần sự thực. Tôi nghĩ việc gánh cái trách nhiệm ấy một mình thì nặng nề như thế nào, và tôi cũng hoàn toàn không muốn ở trong tình cảnh ấy. Nếu chúng tôi thất bại, tôi muốn chắc chắn rằng tất cả mọi người đều góp phần mình vào thất bại ấy.

Nhưng đương nhiên là tôi muốn tất cả mọi người thành công. Bạn có thể có mục tiêu nào tốt hơn là khiến tất cả đều chiến thắng? Tôi đang đi tìm niềm tự hào được làm chủ, được thành công, cảm giác thỏa mãn vì tìm thấy ý nghĩa của cuộc sống – không chỉ cho tôi mà cho tất cả mọi người mà tôi đang làm việc cùng.

GIẤC MƠ VẪN CHƯA THÀNH

Giấc mơ của chúng tôi dường như ngày một trở nên xa vời. Trong khi chúng tôi đang tìm kiếm các nhà đầu tư thì International Harvester quyết định chào bán nhà máy. Tôi chỉ biết điều ấy từ một người bạn khi cậu ta đọc được mẩu quảng cáo rao bán Trung tâm Tái chế của International Harvester trên tạp chí *The Wall Street Journal*. Tôi đã rất choáng váng. Sau khi tự tìm đọc mẩu quảng cáo đó, tôi gọi điện cho một người quản lý trên tôi và ông ta nói: "À vâng. Tôi quên mất không báo cho anh biết. Xin lỗi nhé."

Thực tế cho thấy tin rao bán nhà máy không phải là quá tệ. Nếu những người đứng đầu Harvester cuối cùng cũng quyết định bán nhà máy thì rất có thể họ sẽ đồng ý bán nó cho chúng tôi. Tôi tới Chicago để đưa ra lời đề nghị với George Stone, người đang chịu trách nhiệm về vụ mua bán này. Anh ta nói: "Nghe này anh bạn, chúng tôi đang phải đau đầu vì cả một tập đoàn lớn đang gặp khó khăn. Chúng tôi phải có được càng nhiều càng tốt từ vụ mua bán này. Chúng tôi không thể làm việc trong nội bộ mà lờ đi không xem xét những người khác trả giá bao nhiêu cho nó."

Đương nhiên là anh ta nói đúng, nhưng quyết định bán nhà máy của họ lại đặt tôi vào một tình thế hết sức ngớ ngẩn. Mẩu quảng cáo làm cho các nhà đầu tư quan tâm đến chúng tôi nhiều hơn bất cứ ai có thể tưởng tượng và rất nhiều người muốn đến thăm quan nhà máy. Bởi vậy mà Harvester cũng bắt đầu gửi đến hàng đoàn những nhà đầu tư tiềm năng mà chúng tôi sẽ phải trực tiếp đi cùng và chỉ dẫn cho họ tham quan nhà máy, làm tất cả những gì có thể khiến họ đưa ra một bản chào giá càng cao càng tốt. Tất nhiên là người khác càng trả giá cao thì chúng tôi sẽ càng khó mua nhà máy hơn. Nhưng may thay, Harvester lại không hề cử một người nào khác trong tập đoàn tới để giám sát. Và như vậy là bất chấp sự mâu thuẫn rõ ràng về mặt lợi ích của tôi trong nhiệm vụ này, tôi vẫn được phép thực thi nó một mình. Và tôi đã làm tốt nhất có thể.

Trong lúc đó công cuộc kiếm tìm nguồn tài trợ vẫn tiếp tục. Nhưng dường như chúng tôi đang mất dần đi sức lực và lòng quyết tâm. Rồi một ngày tôi vô tình đọc được một bài báo dài trên tờ *Wall Street Journal* nói về cuộc khủng hoảng lớn trong Ngân hàng Mỹ (Bank of America). Để giải quyết vấn đề thì ngân hàng này rất cần tăng tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản. Và để làm vậy thì ngoài những biện pháp khác ngân hàng này đang cố gắng nhảy vào lĩnh vực cho vay bảo đảm bằng tài sản (asset-based lending) lúc bấy giờ đang bùng nổ. Nói một cách khác là họ sẽ tài trợ vốn cho các công ty đang trong tình trạng thiếu

vững chắc và không thể tìm được bất cứ nguồn tài trợ nào khác, đổi lại thì các công ty này phải đem chính tài sản của mình ra làm bảo đảm. Tôi nhận ra rằng nhà máy của chúng tôi hoàn toàn phù hợp với loại hình bỏ vốn đầu tư trên.

(Trong một món vay đảm bảo bằng tài sản, người đi vay sẽ không có được khoản vay của mình theo lối truyền thống của các ngân hàng là bảo đảm nó bằng uy tín và năng lực tài chính của công ty. Thay vào đó, khoản vay sẽ được bảo đảm bằng chính tài sản của công ty như hàng tồn kho, các khoản phải thu, nhà xưởng, máy móc thiết bị và những tài sản tương tự. Đổi lại, công ty đó sẽ phải trả một mức lãi suất cao hơn và không được hoàn toàn tự chủ trong việc sử dụng khoản vay của mình. Một cách lý thuyết thì đây là những khoản cho vay rất mạo hiểm. Bởi vậy mà ngân hàng cho vay thường nắm quyền kiểm soát các khoản phải thu của người đi vay, yêu cầu khách hàng của họ gửi các tấm séc thanh toán tới nơi vẫn thường được gọi là hộp kín mà chỉ có ngân hàng mới được phép tiếp cận. Người cho vay cũng áp đặt một loạt các biện pháp kiểm soát hết sức chặt chẽ bao gồm chủ yếu là các chỉ số tài chính mà công ty mang nợ buộc phải duy trì. Tại bất kỳ thời điểm nào, nếu các chỉ số này không đạt được như mức yêu cầu thì người cho vay có quyền phong tỏa tài sản và thanh lý chúng để lấy lại tiền của mình.)

Tôi lập tức gọi tới Bank of America và điện thoại được chuyển tiếp tới văn phòng của họ ở Midwest, nơi có bộ phận phụ trách nghiệp vụ cho vay bảo đảm bằng tài sản. Và thật là đáng ngạc nhiên – họ rất quan tâm tới đề nghị của tôi – sốt sắng tới mức một chuyên viên của họ đã lập tức bay tới Springfield để tiếp xúc với chúng tôi. Người này đã rất thích thú với những gì được chứng kiến và tỏ ra rất phấn khích. Cuối cùng thì sau hai mươi tháng trời tìm kiếm chúng tôi cũng đã tìm thấy đối tác sẵn sàng cùng chúng tôi mạo hiểm.

Nhưng hình như vẫn còn quá sớm để ăn mừng. Cuộc khủng hoảng tại Harvester đã gần lên tới đỉnh điểm. Tập đoàn lúc đó

đang có một khoản nợ 100 triệu đô-la đến hạn phải tất toán vào ngày 31 tháng Mười. Có tin đồn rằng nếu tập đoàn không gom đủ tiền để thanh toán khoản nợ trên thì các chủ nợ sẽ buộc nó phải tuyên bố phá sản.

Vậy là họ sẽ buộc phải bán đi một phần tài sản của mình. Chúng tôi hy vọng tràn trề rằng họ sẽ bán các tài sản ở Springfield cho chính chúng tôi.

Thế nhưng, chúng tôi lại chỉ là con săn sắt trong khi Harvester muốn vợt được con cá rô bự. Và khi lễ Halloween đến gần, "con cá rô" dần lộ mặt dưới cái tên Dresser Industries,* họ đã nhảy vào ở phút chót và đề nghị mua toàn bộ bộ phận sản xuất thiết bị xây dựng của tập đoàn với giá 100 triệu đô-la. Rõ ràng là tôi chẳng thấy vui vẻ gì trước thông tin này, nhưng may thay, tôi đã được yên lòng ngay sau đó. Trong một lần tái cơ cấu, việc vẫn xảy ra thường xuyên tại tập đoàn, nhà máy của chúng tôi đã tách khỏi bộ phận sản xuất thiết bị xây dựng và chuyển sang bộ phận chế tạo máy. Vậy là chúng tôi vẫn sống sót.

Hoặc chỉ là tôi tưởng vậy.

Những dấu hiệu của sự kết thúc đến vài tuần sau đó. Tôi nhận được cuộc điện thoại của Dresser yêu cầu chúng tôi gửi cho họ các tài liệu tài chính càng sớm càng tốt. Tim tôi như nhảy khỏi lồng ngực. Tôi cố trấn tĩnh để trả lời: "Tôi không thể làm thế được. Tôi không được phép cung cấp các thông tin đó cho các anh." Người ở đầu dây bên kia đáp lại: "Ồ, vậy anh nên nhanh chóng xin phép đi, bởi chúng tôi cần chúng ngay lập tức."

Tôi không nhớ rõ là mình đã gọi cho ai trong số các sếp của tôi, Russ Freeland hay George Stone, người phụ trách các vấn đề tài chính trong vụ bán bớt tài sản của tập đoàn. Nhưng dù là ai đi nữa thì người đó cũng bảo tôi nhanh chóng gửi hồ sơ cho Dresser. Đàm phán đã gần như xong xuôi hết cả rồi.

Trái tim tôi như vỡ vụn. Tôi không cần lời giải thích nào thêm nữa. Chúng tôi đang ở trong một cuộc chơi và đối thủ đã bỏ chúng tôi lại. Việc Ngân hàng Mỹ đứng đằng sau chúng tôi giờ chẳng còn ý nghĩa gì nữa. Chúng tôi chỉ là con tốt mà thôi. Harvester cần Dresser để cứu họ khỏi các chủ nợ và chúng tôi chỉ là một phần của ván bài. Nếu Dresser muốn có chúng tôi thì họ sẽ mua bằng được. Bản thân chúng tôi không thể can dự gì vào việc đó. Từ chỗ vui sướng như trên mây, tôi bị kéo cho rơi phịch xuống đất. Trò chơi đã kết thúc.

ĐƯỢC CỨU VÀO PHÚT CHÓT

Nhưng rồi sau đó tôi phát hiện ra rằng chúng tôi lại một lần nữa tình cờ thoát nạn. Dresser đã không thực sự mua bất cứ thứ gì vào ngày 31 tháng Mười hay thậm chí là không hề hứa hẹn mua bất cứ thứ gì. Họ chỉ gửi một lá thư trong đó thể hiện ý định mua lại nhiều tài sản trong bộ phận sản xuất thiết bị xây dựng của Harvester với tổng giá trị 100 triệu đô-la – Harvester đã dùng bức thư đó làm đảm bảo với các chủ nợ để kéo dài thêm một chút thời gian. Bước tiếp theo là Harvester sẽ lên danh sách các tài sản họ muốn bán cho Dresser. Hai công ty sau đó sẽ đàm phán về giá cả của từng tài sản.

Nhưng trong khi lập ra danh sách, ai đó đã vô tình mắc lỗi và ghi nhầm vào đó một số tài sản của bộ phận sản xuất động cơ, ví dụ như nhà máy Melrose Park. Không hề muốn mất Melrose Park, Harvester buộc phải giải thích cho Dresser rằng không chỉ có nhà máy mà cả một số tài sản khác trong danh sách cũng không phải là để bán. Và đương nhiên là hai bên đều phải nhượng bộ nhau. Và hóa ra chúng tôi bị dùng để làm một trong những sự nhượng bộ đó.

Kết quả là tôi sẽ có sếp mới tại Dresser và đã không thể kìm nén sự vui sướng khi biết người đó là ai. Tên ông ta là George DiPrima, ông là một quản lý kỳ cựu ở Harvester mà tôi từng có dịp làm việc cùng khi còn ở Melrose Park. Lúc ấy chúng tôi chưa

có được mối quan hệ thân thiết đáng có. Nhưng tôi chẳng có lý do gì mà không tin rằng ít nhất là một trong hai người chúng tôi giờ đã thay đổi.

Công bằng mà nói tôi chẳng tin là ai đó lại có thể làm tôi phấn chấn lên vào lúc này. Tôi đã bị giáng cho một đòn chí mạng khi nỗ lực mua nhà máy không thành và mất đi giấc mơ lớn của mình. Khi DiPrima đón chào tôi tới Dresser, tôi có cảm giác trái tim mình như vừa bị ai đó bóp nghẹt.

Dresser Industries đặt trụ sở tại Dallas nhưng DiPrima lại đang làm việc tại một cơ sở cũ của Harvester ở Libertyville, Illinois, nơi sẽ trở thành trụ sở của bộ phận sản xuất máy móc xây dựng vừa được mua lại. Đầu tháng Mười Hai, ông bay tới Springfield để gặp gỡ đội ngũ quản lý nhà máy.

Ông nói với chúng tôi rằng vụ mua bán hầu như đã xong xuôi; chỉ còn một vài chi tiết nhỏ cần bàn bạc nữa. Các chuyên viên sẽ đến đây trong thời gian sớm nhất có thể để chuyển đổi chúng tôi từ bộ máy của Harvester thành bộ máy của Dresser. Kể từ giờ phút đó chúng tôi sẽ báo cáo mọi việc cho ông. Ông chưa thể nói gì với chúng tôi về lương thưởng nhưng chúng tôi sẽ sớm nhận được những thông tin về việc này. Trong khi đó, chúng tôi nên bắt đầu suy nghĩ ngay từ bây giờ rằng mình đã là cấp dưới của Dresser.

Vài tuần sau đó, tôi đi lại giữa Springfield và Libertyville trong khi những chi tiết cuối cùng về vụ mua bán được bàn thảo. Càng biết nhiều về việc đó bao nhiêu tôi càng thất vọng nhiều bấy nhiêu. Tôi đã hy vọng rằng dù vụ mua bán này làm tôi thất vọng thế nào thì ít nhất nó cũng phải tốt cho những người làm việc cùng với tôi trong nhà máy. Cuối cùng thì họ cũng sẽ được chuyển từ một công ty gần phá sản sang một công ty có tình hình tài chính tốt đẹp hơn rất nhiều. Tôi cứ cho rằng Dresser sẽ chấm dứt tình cảnh lương thưởng bị treo hoãn trong suốt hai

năm qua, lấy lại những gì đã mất và đưa nhà máy trở lại con đường phát triển.

Thế nhưng ông chủ mới của chúng tôi lại có kế hoạch khác. Trong một chuyến đi tới Libertyville cùng giám đốc nhân sự Gary Brown, chúng tôi được biết Dresser định sẽ duy trì tình cảnh đó vô thời hạn và thực tế còn cắt bớt đi một số khoản trợ cấp của nhân viên. Tôi cũng đến gặp một trong những người quản lý ở Dallas và được cho biết là tương lai của chúng tôi chẳng có gì là chắc chắn. Ông chỉ cho tôi thấy lý do duy nhất mà nhà máy được mua lại là vì nó rẻ. Những người ở Dresser đồng ý mua nó là bởi họ nhận ra rằng họ có thể đóng cửa nhà máy, thanh lý tài sản để lấy lãi nhờ khoản chênh lệch.

Với tôi thế là quá đủ. Tôi gọi cho vợ tôi, Betsy để nói với cô ấy rằng tôi sẽ thôi việc. Cô ấy nói tôi không thể làm thế. Chúng tôi có ba con nhỏ và không có nguồn thu nhập nào khác. Chúng tôi sẽ không thể chi trả được các hóa đơn nếu không có các tấm séc chi trả lương của tôi. Tôi cứ nài nỉ mãi mà không sao làm cô ấy thay đổi ý kiến. Cô ấy kiên quyết bắt tôi tiếp tục công việc cho dù có chuyện gì xảy ra đi nữa. Để cho chắc chắn, cô ấy đòi tôi phải đi thẳng ra sân bay để về nhà trước khi kịp làm điều gì liều lĩnh.

Vậy là tôi và Brown lại trở về Springfield, bỏ qua một cuộc họp ban quản lý nhà máy mà đáng ra tôi phải tham dự buổi chiều hôm đó. Sau đó tôi có nói với Diprima vài lời giải thích qua loa về sự vắng mặt của mình. Thực sự là tôi không quan tâm ông ta nghĩ gì. Tâm trí tôi đã không còn ở lại nữa. Tôi cảm thấy mình là kẻ thất bại thảm hại. Tôi chỉ để mặc cho thời gian trôi qua cho đến khi vụ mua bán kết thúc. Rồi tôi mới vạch ra những việc cần làm sau đó.

Nhưng, vì một lý do nào đó, vụ mua bán cuối cùng đã không thành. Các cuộc đàm phán cứ kéo dài mãi và tôi cảm thấy nó sẽ không thể kết thúc. Giáng sinh đang đến ngày một gần hơn và

tôi thấy là cả hai công ty đều muốn kết thúc mọi chuyện vào cuối năm. Vậy tại sao họ không kết thúc luôn chuyện này nhỉ? Điều tôi đã không nhận ra là Dresser mặc cả rất chặt còn Harvester thì càng ngày càng giận dữ hơn trước thái độ đó của đối tác.

Vào buổi sáng thứ Hai ngày 20 tháng Mười Hai, tôi nhận được cú điện thoại từ DiPrima nói rằng mọi sự giờ đã nằm trong tầm tay. "Tôi sắp tới dự một cuộc họp và toàn bộ vụ mua bán sẽ kết thúc trong ngày hôm nay. Chúng tôi sẽ đưa ra lời đề nghị cuối cùng. Nếu họ gọi cho anh thì đừng nghe máy. Anh hiểu chứ?" Tôi nói với ông ta rằng tôi đã hiểu.

Tôi chẳng nhận được cú điện thoại nào trong vài giờ sau đó. Sau đó cô nhân viên lễ tân gọi cho tôi và nói rằng trưởng đoàn đàm phán của Harvester, George Stone đang chờ trên điện thoại. Về danh nghĩa thì ông ta cũng vẫn là ông chủ của tôi. Vậy là tôi nhấc máy.

Ông nói: "Vụ đàm phán với Dresser của chúng tôi đang bế tắc và chúng tôi nhận được thư của anh nói rằng anh muốn mua lại Trung tâm Tái chế. Tôi cho là anh đã tiếp cận được nguồn tài chính cần thiết cho việc này."

Cổ họng nghẹn lại nhưng tôi vẫn cố trả lời có.

Stone nói: "Chúng tôi tin lời anh. Nếu anh có thể trả thêm 1 triệu đô-la nữa thì chúng tôi sẽ bán nhà máy cho anh. Chúng tôi cần tất cả là 7 triệu đô-la và muốn kết thúc mọi thứ vào cuối năm."

Trống ngực tôi đập mạnh tới mức tôi hầu như không thể nghe thấy gì nữa. Tôi nói: "Anh hãy ở nguyên đó, tôi sẽ gọi lại ngay." Tôi cần chút thời gian để trấn tĩnh lại.

Tôi gác máy. Tôi cảm thấy mình như vừa từ cõi chết trở về. Tôi muốn hét toáng lên. Tôi không tin nổi vào mắt mình nữa. Cuối

cùng chúng tôi cũng có được cơ hội mà chúng tôi vẫn kiếm tìm suốt hai năm ròng rã.

1 TRIỆU CHỖ NÀY, 1 TRIỆU CHỖ KIA

Thế nhưng vẫn còn một chi tiết nhỏ nữa cần phải giải quyết: Làm thế nào để có thêm 1 triệu đô-la trong khi bản thân không có một đồng xu nào và đã vay mượn ở tất cả mọi chỗ có thể. So với những gì Harvester yêu cầu chúng tôi vẫn thiếu 1 triệu đô-la trong khi biết rằng không thể đòi hỏi thêm một đồng nào nữa từ ngân hàng.

Nhưng tôi lại nhớ ra một điều tôi từng nghe qua trong khi đi kiếm tìm nguồn vốn. Một trong những nhà đầu tư mạo hiểm đã nói rằng ông ta có thể mua bất cứ thứ gì với bất kỳ giá nào miễn là ông ta có trong tay một giấy nhận nợ không có bảo đảm. Và như vậy có nghĩa là chừng nào ông ta không cần bỏ ra ngay một lúc cả đống tiền mà sẽ trả nợ dần dần nhờ vào lợi nhuận kinh doanh từ tài sản mua được thì giá trị của tài sản đó có là bao nhiêu đi chăng nữa cũng không thành vấn đề.

Vậy thì tại sao chúng tôi lại không đồng ý trả cho Harvester 7 triệu đô-la thay vì 6 triệu nhưng sẽ thỏa thuận với họ rằng họ sẽ nhận được một triệu cuối cùng sau? Chúng tôi sẽ ký một giấy nhận nợ không bảo đảm rằng chúng tôi sẽ trả khoản tiền đó từ lợi nhuận thu được. Bằng cách đó, coi như Harvester đã cho chúng tôi vay thêm số tiền cần để mua nhà máy, nhưng Stone thì vẫn có thể báo cáo một cách rất thật rằng ông ta đã có được cái giá mà tập đoàn yêu cầu. Tôi không nghĩ rằng ngân hàng sẽ phản đối giấy nhận nợ đó chỉ vì nó không được bảo đảm, các chủ nợ được bảo đảm sẽ được ưu tiên trước các chủ nợ không được bảo đảm, vậy nên nhà băng vẫn sẽ được thanh toán hết nợ nần trong trường hợp chúng tôi làm ăn thua lỗ và phá sản.

Stone muốn tôi trả lời nhanh chóng về chuyện giá cả. Bởi vậy tôi gọi luôn cho anh ta và nói: “Nghe này, chúng tôi chỉ có 6 triệu

đô-la để đổ vào vụ mua nhà máy này. Số ít còn lại chúng tôi còn cần để làm cho nó hoạt động." Tôi hỏi liệu Harvester có thể cho chúng tôi thời gian một năm để trả thêm một triệu như họ yêu cầu. Ông ta sẽ phải để chúng tôi ký một giấy nhận nợ không đảm bảo để tránh các rắc rối với nhà băng, nhưng việc thu tiền sẽ không gặp khó khăn gì: Harvester sẽ là một trong những khách hàng lớn nhất của chúng tôi. Stone đồng ý và thế là chúng tôi có được nhà máy của mình.

3
XÂY DỰNG MỘT CÔNG TY

Tôi biết rằng phần lớn mọi người khi bắt tay vào kinh doanh đều không hề nghĩ đến hình hài của công ty mà họ sẽ tạo dựng mà nghĩ tới sản phẩm họ sắp làm ra, hay dịch vụ mà họ sẽ cung cấp. Họ lo lắng làm sao có đủ tiền để hoạt động, làm sao tìm kiếm khách hàng, và làm sao điều phối mối quan hệ với nhà cung ứng và đội ngũ bán hàng, làm sao để tồn tại. Họ không hề nhận ra rằng khi họ sắp xếp các yếu tố cơ bản của một công việc kinh doanh lại với nhau như ý mình thì cũng có nghĩa là họ đang đưa ra những quyết định sẽ ảnh hưởng tới việc tạo dựng một công ty như thế nào về sau.

Tôi đã học được rằng một công ty tốt cũng giống như một cái xe tốt: Cần phải bắt đầu với một thiết kế hợp lý. Công ty mà bạn có được về sau này sẽ phản ánh những nguyên tắc và quan điểm mà bạn đặt ra từ lúc ban đầu.

Tôi biết rằng SRC cần có một thiết kế mới, chủ yếu là bởi tôi nhận thấy điều gì đó sai lầm trong cấu trúc cũ của nó. Tôi chẳng cần đi đâu xa ra khỏi International Harvester để tìm kiếm bằng chứng cho những trục trặc ấy. Tôi cũng không hề có ý tưởng nào về những yếu tố cần thiết cho sự cải tổ. Thậm chí tôi không tin rằng mình có thể làm được điều gì đó. Nhưng tôi biết rằng mình buộc phải tìm ra – bởi vì tôi đã trót hứa với các đồng nghiệp trong nhà máy những điều đang vượt khỏi tầm tay tôi vào lúc này và sẽ như vậy nếu tôi cứ để công ty ở trong tình trạng hiện tại.

Phong cách làm việc của tôi thường là đi ngược từ cuối lên và tìm kiếm những con đường ngắn nhất. Tôi không biết đó là thuận lợi hay là trở ngại đối với tôi nhưng đó là cách tôi làm việc. Nếu ai đó đưa cho tôi bộ đồ chơi xếp hình, tôi sẽ bỏ qua ngay phần hướng dẫn và bắt tay vào làm việc từ tấm hình mẫu hoàn chỉnh in trên vỏ hộp.

Harold Geneen, nhà sáng lập huyền thoại của tập đoàn ITT cho rằng khả năng làm việc bằng phương pháp đi ngược từ mục tiêu như vậy là bí mật để trở thành người quản lý giỏi. Ông ta viết trong tạp chí chuyên ngành quản lý mang tên Managing rằng: "Bạn đọc một cuốn sách từ phần đầu rồi đến phần cuối nhưng lại làm kinh doanh theo chiều ngược lại. Bạn bắt đầu với việc nghiên cứu mục tiêu, rồi sau đó mới tìm mọi cách để đạt đến mục tiêu ấy."

Nhưng điều mà ông không đề cập đến là khi áp dụng phương pháp này, bạn sẽ phải hết lần này đến lần khác vắt chân lên cổ mà chạy đuổi. Bạn sẽ hứa hẹn với mọi người và rồi sau đó buộc phải tìm ra cách thực hiện. Trong quá trình ấy, bạn sẽ học được những điều cần thiết để đạt được mục tiêu lâu dài.

Nếu tồn tại những bí mật giúp kinh doanh thành công thì tôi chắc rằng đây là một trong số chúng. Bạn tiến bước trong kinh doanh bằng cách lao vào khó khăn và cố gắng vượt qua chúng. Đương nhiên là bạn không thể biết được điều đó ngay khi đọc cả tá các câu chuyện kinh doanh thành công, nhưng một CEO có kinh nghiệm sẽ nói với bạn rằng đó là sự thật. Công ty nào cũng phải đối mặt với vô vàn những khó khăn và trở ngại khác nhau. Bạn sẽ phát triển được kỹ năng kinh doanh của mình khi lần lượt đối mặt với chúng.

Những người kinh doanh giỏi nhất hiểu được quy trình này diễn ra thế nào. Họ biết rằng trở ngại càng lớn thì họ sẽ càng học hỏi được nhiều điều. Họ luôn sẵn sàng đón nhận chúng mặc dù họ biết là không phải lúc nào họ cũng thành công khi đối mặt

với chúng. Ít nhất thì lần sau họ cũng biết phải làm gì khác đi để khỏi thất bại một lần nữa. Vậy thì thay vì điên đầu với các vấn đề, họ tự tạo cho mình cảm giác rất thoải mái khi chấp nhận rằng không có khó khăn thì không phải là làm kinh doanh. Càng học được điều này sớm bao nhiêu thì bạn sẽ càng nhanh chóng tiến bộ bấy nhiêu.

Vấn đề của tôi là tôi cố tình tạo ra trở ngại cho mình. Phải mất một thời gian tôi mới nhận ra rằng đó thực sự là những cơ hội để học hỏi. Mặt khác, tôi không bao giờ để mình bỏ cuộc trước khó khăn do chính tôi gây ra và bởi vậy tôi học được nhiều điều từ chính bản thân mình.

Và tôi sắp học được một bài học nữa.

Trong nhiều tháng tôi đã hứa với mọi người rằng nếu chúng tôi thành công trong việc mua lại nhà máy thì tất cả chúng tôi sẽ cùng làm chủ của một công ty mới. Tôi không hề có ý khoe khoang khi nói vậy. Mỗi người trong chúng tôi đều sẽ có cổ phần, và ai cũng phải chịu trách nhiệm về việc làm cho cổ phần ấy trở nên có giá hơn. Tôi muốn mọi người hiểu ngay từ đầu là dù thành công hay thất bại thì đó cũng là nỗ lực của cả tập thể và rằng mọi người cần phải đồng lòng xây dựng công ty.

Tuy vậy, khi Harvester chính thức chấp nhận lời đề nghị, tôi đã nhận ra rằng có thể tôi sẽ không thể khiến tất cả mọi người trở thành chủ của nhà máy, ít nhất là ngay trong lúc đó – Một vài người mà tôi không nhớ đích xác là ai đã chỉ ra cho tôi thấy có một vài điều khoản trong luật cấm lôi kéo nhiều nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm vào những phi vụ mạo hiểm tương tự như điều chúng tôi đang làm mà không có những nguyên tắc cụ thể về việc công khai các thông tin. Để tất cả mọi người đều trở thành cổ đông, chúng tôi buộc phải biến công ty thành một công ty đại chúng, và như vậy có nghĩa là phải trải quá một quá trình lâu dài và tốn kém dưới sự giám sát rất cẩn trọng từ phía

Ủy ban Chứng khoán - một quá trình mà chúng tôi không thể đáp ứng cũng như không có đủ thời gian thực hiện.

LUÔN LUÔN CÓ MỘT NHÓM NÒNG CỐT

Vậy là chúng tôi phải đương đầu luôn với khó khăn đầu tiên. Chúng tôi có thể tránh chưa để công ty trở thành công ty đại chúng bằng cách hạn chế số lượng các cổ đông, nhưng còn lời hứa của tôi thì sao? Tôi đã cam kết với mọi người. Tôi đã làm mọi người hy vọng. Làm sao tôi có thể đẩy mọi người ra ngoài mà không khiến họ cảm thấy thất vọng và rất có thể vì thế mà công ty sẽ đổ vỡ trước cả khi chúng tôi thực sự bắt đầu?

Vẫn chưa hết. Thậm chí nếu chúng tôi có thể khiến mọi người hiểu được hoàn cảnh lúc đó, thậm chí cả khi cuối cùng chúng tôi có thể tìm ra cách để tất cả mọi người đều cùng được tham gia thì chúng tôi vẫn phải quyết định số lượng cổ đông ban đầu. Theo như chúng tôi được biết thì theo luật của bang Missouri, chừng nào còn hạn chế số lượng cổ đông ở con số không quá hai mươi lăm thì chúng tôi vẫn chưa cần thiết phải trở thành một công ty đại chúng, nhưng chúng tôi có nên duy trì số lượng cổ đông tối đa cho phép đó không hay là ít hơn? Con số thực sự hợp lý đối với chúng tôi là bao nhiêu?

Luật sư của chúng tôi, Dennis Sheppard có rất nhiều kinh nghiệm trong những vấn đề như thế này. Anh ta ủng hộ chủ trương biến mọi người trở thành chủ sở hữu công ty, nhưng lại kiến nghị rằng nên giữ số lượng cổ đông sáng lập càng ít càng tốt. Ai sẽ đứng ra chịu trách nhiệm với các khoản nợ. Sẽ thế nào nếu điều gì đó không may xảy ra và ngân hàng buộc phải thanh lý nhà máy. Họ chắc chắn sẽ không ưa việc phải dàn xếp mọi chuyện với tất cả 120 người, thậm chí chỉ là 20 người thôi cũng đã là vấn đề lớn. Ngân hàng chắc chắn sẽ đòi hỏi một nhóm nhỏ và tập trung các cổ đông. Còn nếu tôi vẫn muốn mọi người tham gia với tư cách làm chủ thì tôi nên nghĩ đến chương trình sở hữu

cổ phần dành cho nhân viên, gọi tắt là ESOP (employee stock ownership).

ESOP là một phát hiện tương đối mới mẻ mà lúc đó tôi chưa từng được nghe tới. Quốc hội mới chỉ bỏ phiếu công nhận tính pháp lý của nó một vài năm trước. Theo luật, các công ty sẽ nhận được rất nhiều ưu đãi về thuế nếu thành lập được các quỹ đại diện cho nhân viên trong công ty để mua và sở hữu cổ phần; cổ đông thực sự của các công ty này chính là các quỹ; còn nhân viên sẽ là thành viên và nhận được phần lợi tức của mình thông qua các quỹ đó. Trở thành thành viên của ESOP không hoàn toàn giống với việc trực tiếp sở hữu cổ phần của công ty. Một ví dụ là những thành viên này cần phải tuân thủ một loạt các nguyên tắc và luật lệ không được áp dụng cho các cổ đông khác. Nhưng họ vẫn được chia sẻ những thành quả về mặt tài chính nếu công ty thành công trong kinh doanh còn các công ty thì có thể dùng ESOP để tạo dựng văn hóa sở hữu. Ngày nay đã có khoảng 11.500 ESOP trong đó khoảng 8,5 triệu người lao động tham gia. Thế nhưng vào năm 1983, con số này quả là không đáng kể.

Sáng kiến về ESOP cho chúng tôi lối thoát cho trở ngại đầu tiên. Chúng tôi đã có thể mua công ty và sở hữu nó chỉ với một nhóm nhỏ cổ đông rồi sau đó sẽ thành lập một ESOP để cho mọi người cùng chia sẻ quyền sở hữu công ty. Còn nhóm nhỏ cổ đông sáng lập thì một cách logic sẽ bao gồm tất cả những ai phải chịu trách nhiệm về những người khác – tức là đội ngũ quản lý. Theo hệ thống phân quyền của Harvester thì chúng tôi có mười hai người quản lý và giám sát. Chúng tôi định mời cả Dan McCoy cùng tham gia với tư cách là giám đốc tài chính. Vậy là chúng tôi có được nhóm 13 cổ đông sáng lập.

KHÔNG AI THÍCH PHẢI ĐỨNG NGOÀI CUỘC

Phần lớn những người ngoài cuộc đều cho rằng con số đó là quá lớn. Sheppard nghĩ chúng tôi đang vượt quá giới hạn mà chúng

tôi có thể đảm đương và ngân hàng có thể sẽ không chấp nhận. Nhưng trong nội bộ công ty, tình hình lại hoàn toàn khác. Nhóm các cổ đông sáng lập được gọi bằng cái tên đầy ngụ ý là "13 kẻ may mắn", mọi người tỏ ra thiếu thiện cảm với họ và chống đối tôi bởi đã chọn lựa họ, đặc biệt là từ phía những nhân viên hội tụ gần như đầy đủ các yếu tố nhưng lại không được chọn.

Bao giờ các bạn cũng phải chuẩn bị tâm lý trước để đối mặt với những chuyện tương tự như thế này khi buộc phải chọn ra một nhóm nòng cốt. Không ai muốn mình bị gạt ra ngoài lề. Sẽ luôn luôn có những người nghĩ rằng họ đã bị qua mặt một cách không công bằng, và có thể là họ đúng. Một vài người trong đó có thể vượt qua được suy nghĩ đó nhưng một số người thì không. Phải ở trong hoàn cảnh của họ thì bạn mới thấu hiểu tâm trạng của những con người ấy lúc đó như thế nào.

Chúng tôi đã rút ra hai bài học kinh nghiệm quý giá từ chuyện này. Một là hãy đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu và thực hiện những quyết định một cách dứt khoát. Bạn không thể làm hài lòng tất cả mọi người dù có muốn đến đâu và cố gắng như thế nào. Nhưng nếu bạn đưa ra những quyết định hợp lý vì lợi ích chung của công ty mà không có bất kỳ động cơ nào khác thì rồi phần lớn mọi người cũng sẽ chấp nhận và khen ngợi quyết định đó của bạn.

Hai là đừng cố tình bỏ qua những người ngoài cuộc đang cảm thấy bị coi thường và tỏ ra giận dữ. Một vài người trong công ty của chúng tôi tới tận ngày hôm nay vẫn tin rằng mình đã bị đối xử không công bằng trong vụ tham gia góp cổ phần – nhưng điều đó đã không ngăn trở họ cống hiến cho thành công của công ty hay có được họ những sự đền đáp xứng đáng.

SỞ HỮU VÀ KIỂM SOÁT LÀ HAI VIỆC KHÁC NHAU

Phần việc tiếp theo khi xây dựng công ty là giải quyết vấn đề kiểm soát, thứ mà mọi người vẫn thường nhầm lẫn với quyền sở hữu. Họ nghĩ rằng những người chủ đương nhiên có quyền kiểm soát đối với các quyết định được đưa ra. Tôi cũng biết một số nhà kinh doanh rất có kinh nghiệm cũng nghĩ rằng họ không thể kiểm soát được doanh nghiệp nếu không sở hữu ít nhất 51% cổ phần của nó.

Điều đó không đúng. Quyền sở hữu và quyền kiểm soát có thể được tách biệt rõ ràng bằng cách phân chia cổ phần của công ty ra thành hai loại. Những người có cổ phần kèm quyền biểu quyết sẽ bầu ra ban giám đốc. Còn những người có cổ phần không kèm quyền biểu quyết cũng vẫn là chủ sở hữu. Họ cũng có những quyền lợi nhất định và được hưởng lợi tức từ cổ phần của mình. Nhưng họ lại không có tiếng nói trong việc bầu ban giám đốc, cũng chính là nơi tập trung quyền lực cao nhất trong công ty. Bất kỳ ai kiểm soát được ban giám đốc cũng sẽ giành được quyền kiểm soát cả công ty.

Mặc dù trước đó tôi chưa hiểu được cơ chế của sự kiểm soát. Nhưng tôi đã suy nghĩ rất nhiều về những vấn đề như thế này. Tôi cũng từng trải qua nhiều vị trí tại International Harvester. Tôi đã khởi sự chỉ với một vị trí trong bộ phận văn thư, tôi từng làm việc tại các quầy trưng bày sản phẩm, bởi vậy tôi cũng đã nhận thấy nhiều vấn đề còn tồn tại trong hệ thống của tập đoàn từ những cấp bậc nhỏ nhất. Điều mà tôi thật sự không hài lòng là quá nhiều quyền lực được tập trung trong tay một số ít những người ở những vị trí tối cao. Tôi cho là điều này vô cùng nguy hiểm. Không có sự cân bằng và kiểm soát quyền lực thực sự. Phần lớn những ban bệ khác đều chỉ là trò hề. Những người ở vị trí tối cao này có thể tự do làm bất cứ điều gì họ muốn. Vậy nếu họ sai lầm thì chuyện gì sẽ xảy ra?

Thực tế cho thấy là những người đứng đầu Harvester đã sai lầm trong một số vấn đề, và kết quả là một tập đoàn lớn với đầy những con người tài năng đã gục ngã. Kinh nghiệm của tôi cho

thấy các nhà lãnh đạo cũng rất có thể mắc sai lầm. Sự thực là lúc nào họ cũng như vậy và tôi cho là chẳng có lý do gì giúp tôi trở thành một ngoại lệ của quy luật ấy. Về phía mình, tôi cũng tự thấy là không phải lúc nào tôi cũng đưa ra được những quyết định đúng đắn. Hơn nữa là quyền lực tuyệt đối đi kèm với trách nhiệm hoàn toàn là thứ mà tôi không hề muốn có.

Vậy là tôi quyết tâm xây dựng một công ty với cấu trúc khác biệt so với kiểu kiểm soát và ra lệnh từ trên xuống vẫn thường thấy lúc bấy giờ.

Tôi cũng hiểu rằng chúng tôi không thể mắc nhiều sai lầm vào lúc khởi đầu này. Chúng tôi sẽ phải khởi động lại nhà máy và cứ thế thẳng tiến mà không được phép vấp ngã. Quy trình ra quyết định cần phải rất rõ ràng, nhanh chóng và cụ thể. Lúc này không phải là lúc thích hợp để tập trung quá nhiều vào sự đồng thuận hay tinh thần làm việc nhóm.

Vậy là tôi đi đến kết luận rằng cho đến khi công ty được vực dậy và đi vào hoạt động ổn định thì quyền ra những quyết định quan trọng nên nằm trong tay những người có nhiều kinh nghiệm nhất, những nhà quản lý cấp cao. Nhưng như thế cũng không có nghĩa là chúng tôi không muốn lắng nghe những điều mọi người muốn góp ý, nhưng tôi biết rằng quyền quyết định cuối cùng phải nằm trong tay một nhóm nòng cốt, ít nhất là lúc ban đầu.

KIỂM SOÁT BAN GIÁM ĐỐC NHƯ THẾ NÀO?

Khi bạn chia sẻ quyền sở hữu công ty với những người làm việc trong chính công ty đó, điều quan trọng là bạn phải hiểu được một cách chính xác ban giám đốc làm việc như thế nào.

Trong bất cứ một công ty cổ phần nào cũng có một ban giám đốc được bầu ra bởi các cổ đông có quyền bầu cử. Đó thực chất là sự khác nhau cơ bản nhất giữa cổ đông có và không có quyền biểu quyết. Tất cả các cổ đông đều có quyền bỏ phiếu hợp pháp

trong các vấn đề liên quan tới vị trí chủ sở hữu công ty, bao gồm việc bán công ty, mua hay bán một phần tài sản, phát hành cổ phiếu quyền chọn, việc định giá lại công ty hàng năm, và nhiều vấn đề khác nữa.

Nhưng chỉ có những người sở hữu cổ phần có quyền biểu quyết mới được quyền bầu cử thành viên ban giám đốc, những người có quyền đưa ra quyết định cuối cùng đối với chiến lược và hướng đi của công ty. Ban giám đốc thực thi quyền của mình thông qua việc phê duyệt hay bác bỏ kế hoạch thường niên của ban quản lý trước khi bắt đầu mỗi năm kinh doanh, và thông qua việc đưa ra một số quyết định quan trọng – về các vấn đề như tuyển thêm hay sa thải các nhà quản lý cấp cao, thông qua bảng lương của những người đứng đầu trong công ty. Bởi vậy mà ai kiểm soát được hội đồng giám đốc cũng sẽ kiểm soát được cả công ty.

Trong trường hợp của chúng tôi, tất cả đều chỉ là các quản lý bậc trung, lần đầu tiên mạo hiểm tự mình kinh doanh và đều không biết phải phản ứng thế nào trước khó khăn thách thức. Mặc dù tôi muốn có một quy trình quản lý với sự tham gia của nhiều thành viên nhưng tôi cũng nghĩ rằng mình nên có tiếng nói quyết định trong việc ai sẽ nằm trong ban giám đốc, ít nhất là vào lúc đầu.

Theo luật của bang Missouri, mỗi cổ phần trong công ty sẽ cho phép cổ đông có một quyền bỏ phiếu cho từng thành viên một trong ban giám đốc. Ví dụ như nếu bạn có 10.000 cổ phần có quyền bầu cử, và có bảy thành viên trong ban giám đốc thì bạn sẽ có tổng số 70.000 quyền bỏ phiếu. Bạn có thể tùy ý sử dụng 70.000 quyền bỏ phiếu này, ít nhất là luật cũng cho phép bạn làm điều đó. Nói cách khác, bạn có thể dồn tất cả con số trên cho cùng một người hoặc chia nhỏ chúng cho vài ứng cử viên mà bạn cảm thấy có tiềm năng. Quyết định hoàn toàn là của bạn.

Trong thực tế, chúng tôi đã quyết định rằng sẽ có bảy thành viên trong ban giám đốc, trong đó ba người sẽ được thuê từ bên ngoài, vấn đề được quyết định mà không gặp phải nhiều cản trở bởi tất cả chúng tôi đều biết chúng tôi có nhiều điểm yếu trong nhiều lĩnh vực. Ban giám đốc có thể lấp đầy những điểm yếu này bằng cách thuê những giám đốc có kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực mà chúng tôi còn thiếu kinh nghiệm. Tất cả mọi người đều thống nhất như vậy.

Một khi vấn đề thuê ngoài đã được dàn xếp, mọi người sẽ tập trung cả sự chú ý lẫn phiếu bầu của họ vào bốn người còn lại. Nếu số lượng phiếu bầu hạn chế, sẽ không mấy ý nghĩa khi dành một phần trong số đó cho những ứng cử viên mà việc lựa chọn họ đã được định đoạt trước. Bên cạnh đó, một số cổ đông muốn mình nằm trong ban giám đốc và sẽ không ngần ngại bỏ phiếu cho chính họ.

Điều tôi muốn là một ban giám đốc có một sự cân bằng – không phải là những con rối nhưng cũng không phải những kẻ chỉ bàn ngang. Một vài người trong số những người quản lý của chúng tôi có tính cách rất mạnh mẽ và đôi khi họ mâu thuẫn nhau về mặt quan điểm. Tôi không muốn những bất đồng như vậy vượt ra ngoài tầm kiểm soát và gây hại tới công ty.

Theo cách ấy tôi phân chia các cổ phần có quyền biểu quyết, giữ lại 28% cho mình (140.000 cổ phần) trong khi McCoy có 24% (120.000 cổ phần) và tám người còn lại mỗi người nắm giữ 8% (40.000 cổ phần). Tỷ lệ này chỉ đủ để tôi có thể bỏ phiếu cho chính mình và bầu cho những người mà tôi cho là có thể tạo ra thế cân bằng nhất trong ban giám đốc.

LOGIC PHÂN CHIA CHIẾC BÁNH

Vậy làm thế nào để chúng tôi biến tất cả những điều đó thành một cơ cấu sở hữu hoàn chỉnh? Mỗi cổ đông nên nắm giữ bao nhiêu cổ phần, và ai sẽ có được cổ phiếu có quyền bầu cử?

Tôi đã phải suy nghĩ rất nhiều về những câu hỏi này, mười hai người còn lại trong nhóm nòng cốt không giúp được gì cho tôi cả. Mỗi khi tôi nhắc tới việc họ muốn gì và sẵn sàng bỏ ra những gì, phần lớn họ đều đòi có được nhiều hơn. Ai cũng so sánh phần họ có được với người khác. Tôi vẫn luôn nói rằng: "Việc các anh nhận được một phần bao nhiêu của miếng bánh không quan trọng. Vấn đề là cái bánh đó to bằng chừng nào? Các anh muốn sở hữu 1% cổ phần của tập đoàn General Motors hay 100% cổ phần của công ty chúng ta?" Nhưng hầu hết mọi người đều phải rất khó khăn mới có thể gạt các vấn đề cá nhân sang một bên. Đó quả là một quá trình khó khăn và mệt mỏi.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 3

Chiếc bánh càng to, mỗi phần của nó sẽ càng lớn

Đó là khúc dạo đầu của một trong những thách thức lớn nhất của việc phân chia quyền sở hữu – làm thế nào để con người nghĩ về những thứ họ có thể đạt được chứ không phải những thứ mà họ đang có. Các bạn cho họ sở hữu cổ phần với hy vọng là nó sẽ khuyến khích họ phát triển công ty. Các bạn muốn họ động não và suy nghĩ rằng: "Ồ, đống cổ phần này sẽ có giá trị bao nhiêu sau mười năm? Ta phải làm thế nào để tối đa hóa giá trị của nó? Nhưng thực tế là thay vì trả lời những câu hỏi trên, họ chỉ nhìn vào những thứ hiện giờ mình đang có và chất vấn: "Người này hay người kia đã nhận được bao nhiêu?" Nó giống như một căn bệnh quái ác khiến người ta bỏ lỡ những cơ hội. Không may thay, người ta thường chỉ nhìn nhận được vấn đề khi mọi thứ đã trôi qua. Song dường như đó là phương thuốc duy nhất cho căn bệnh tai quái này.

Cuối cùng, tôi nói: "Quỷ thật", hãy gạt ra ngoài những vấn đề về tổ chức và cố gắng suy nghĩ một cách thấu đáo và logic.

Rõ ràng vấn đề đầu tiên là phải tồn tại được đã. Việc mỗi người có được bao nhiêu cổ phần sẽ không có ý nghĩa gì trừ khi chúng

ta có thể sống sót và tồn tại được, và để làm được điều đó thì chúng ta cần phải tuân thủ các nguyên tắc của thỏa thuận vay nợ. Điều đó có nghĩa là tuân thủ các điều khoản vay nợ và đảm bảo rằng công ty luôn có đủ tiền mặt để trang trải các chi phí. Có hai người quan trọng nhất sẽ phải chịu trách nhiệm chính trong những vấn đề này: giám đốc điều hành và giám đốc tài chính. Tôi quyết định rằng tôi và McCoy phải nắm giữ ít nhất 51% cổ phần có quyền bầu cử. Trong tình thế khó khăn, chúng tôi phải có khả năng thực hiện bất kỳ hành động nào chúng tôi cho là cần thiết để bảo đảm công ty vẫn đứng vững.

Mặt khác, tôi cũng không ảo tưởng về khả năng không thể mắc sai lầm của cả hai chúng tôi, cũng như không tự tin rằng chúng tôi lúc nào cũng đồng tâm nhất trí. Vậy là tôi quyết định chia 48% cổ phần cho sáu người quản lý khác trong nhóm. Tôi tin tưởng khả năng đồng thuận của họ để tìm ra lối thoát trong trường hợp tôi và McCoy bất đồng quan điểm. Nếu như trong một vấn đề nào đó mà tỷ lệ tán thành và phản đối là 52% và 48% trong đó một bên là McCoy và tôi còn một bên là những người khác thì tôi sẽ cho đó là một dấu hiệu cảnh báo. Sự chia rẽ quan điểm theo kiểu đó sẽ mách bảo cho tôi rằng có điều gì đó không ổn và tôi sẽ buộc phải nhìn nhận lại mình. Trong mọi trường hợp, chúng tôi vẫn sẽ giữ được thế cân bằng để công ty có thể hoạt động liên tục.

Quyết định tỷ lệ sở hữu lại là một vấn đề khác. Mặc dù tôi nghĩ mình và McCoy cần phải nắm giữ đa số cổ phần có quyền bầu cử, tôi không cảm thấy chúng tôi cần – hoặc buộc phải – nắm giữ 52% quyền sở hữu. Sau khi đánh vật với những con số phần trăm, cuối cùng tôi đi đến con số 19% cho tôi, 17% cho McCoy, 8,5% cho mỗi người trong số sáu người quản lý và 2,6% cho mỗi người trong số bốn người giám sát.

Sau đó tôi chuyển đổi những con số đó thành số lượng cổ phần. Do chúng tôi đã cùng đóng góp 100.000 đô-la vào tài sản của công ty, tôi quyết định chúng tôi sẽ phát hành 1 triệu cổ phần,

trong đó có 500.000 là cổ phần có quyền biểu quyết. Mỗi cổ phần, dù là có quyền biểu quyết hay không cũng đều trị giá 10 xu. Chúng tôi có thể có ít cổ phần thôi nhưng mỗi cổ phần lại có giá trị cao hơn. Nhưng tôi muốn mọi người đều cảm thấy họ đang có cái gì đó thành tấm thành món. Tôi muốn họ cảm thấy mình đang có kha khá cổ phần trong công ty này, và con số 10.000 có vẻ đáng giá hơn so với 1.000. Vậy là tôi có tất cả 190.000 cổ phần trong khi McCoy có 170.000. Mỗi quản lý khác có 85.000 và mỗi giám sát có 26.000.

Đó mới chỉ là sự phân chia quyền sở hữu đầu tiên. Chúng tôi đều thống nhất rằng sẽ đưa thêm những nhân viên khác vào càng sớm càng tốt – thông qua ESOP hoặc các phương thức khác nếu có thể. Trong suốt quá trình ấy, phần mà mỗi chúng tôi sở hữu trong công ty đương nhiên sẽ nhỏ đi. Nhưng chúng tôi lại hy vọng bằng việc chia cho mỗi người một phần, cuối cùng chúng tôi sẽ có được chiếc bánh to hơn rất nhiều.

MỌI VIỆC ĐỀU CHO TA MỘT THÔNG ĐIỆP

Khi nhìn lại, tôi nhận ra rằng trong khi lựa chọn nhóm nòng cốt và phân chia cổ phần, tôi còn muốn thể hiện một điều gì khác nữa. Tôi cố gắng gửi một thông điệp tới mọi người trong công ty. Tôi không thể nói rằng mình làm điều đó một cách có ý thức – nhưng cho dù có ý thức hay không – thì thông điệp vẫn được phát đi. Nó liên quan tới quan niệm cốt lõi của tôi về việc một công ty nên được xây dựng như thế nào. Tôi tin rằng tất cả mọi người trong công ty đều có quyền làm chủ, và rằng lợi ích từ quyền làm chủ đó nên được phân chia càng công bằng càng tốt. Đối với tôi, một sự phân chia công bằng có nghĩa là chiếc bánh sẽ được chia theo tỷ lệ tương ứng với những thách thức mà một người dám đương đầu, trách nhiệm mà người đó mang trên vai và những đóng góp mà họ làm cho công ty. Những người được hưởng lợi không chỉ là những người đứng đầu trong bộ máy. Bất kỳ ai có đóng góp đều xứng đáng nhận được phần của mình.

Chúng tôi đã rất nỗ lực để ít nhất sự chia sẻ lợi ích cũng trở nên công bằng hơn.

Nhưng tin tưởng thôi thì chưa đủ. Mọi người cần được biết rằng chúng tôi đang hành động dựa trên những niềm tin ấy. Mặt khác, những trở ngại sẽ xuất hiện và mọi người lại có thể nghĩ rằng: "Chúng ta lại bị lừa rồi." Họ sẽ không nhìn ra Bức tranh tổng thể. Họ sẽ chỉ biết nhìn vào cái bát trống không của mình mà không nhìn vào tổng thể cái bánh và không nỗ lực làm cho nó lớn lên.

Đó là một trong nhiều lý do vì sao tôi quyết định mời tất cả những người quản lý trong công ty, những người giám sát cũng như những người chịu trách nhiệm báo cáo công việc trực tiếp với tôi tham gia làm cổ đông trong công ty. Tôi muốn nhắn nhủ rằng chúng tôi không phải là nhóm người có đặc quyền gì cả. Quyền sở hữu sẽ không chỉ hạn chế ở những người ở cấp cao nhất. Nhóm nòng cốt mà tôi chọn ra bao gồm bất kỳ ai có trách nhiệm giám sát những người khác trong hệ thống của Harvester. Nếu một người đáp ứng được điều đó, anh ta sẽ được tham gia. Hơn nữa, anh ta sẽ có quyền góp phần vốn bằng với những người ở cùng cấp bậc với anh ta.

Tất cả những điều trên để cho thấy rằng chúng tôi có đặt ra các nguyên tắc. Thứ tự mà chúng tôi đưa ra là dựa trên công lao của từng người, sự logic và công bằng. Có những người có thể không đồng ý với các tiêu chuẩn mà chúng tôi sử dụng, nhưng riêng việc chúng tôi đặt ra tiêu chuẩn đã gửi một thông điệp quan trọng đến mọi người về cách chúng tôi muốn điều hành công ty.

Khi bạn là một nhà lãnh đạo, việc bạn suy nghĩ và hành động như thế nào cũng quan trọng như việc bạn đang làm gì. Mọi người sẽ để ý đến những tiểu tiết, những thông điệp không định trước hay những dấu hiệu nhỏ mà bạn vô tình đưa ra mà không hề nhận thức được chúng. Hồi 23 tuổi, tôi làm việc ở vị trí giám sát (của bên thứ ba) tại một nhà máy của Harvester ở Melrose

Park, Illinois, và tôi đã có cơ hội nhìn nhận những người quản lý từ một khía cạnh khác. Tôi có thể nhận thấy những nhân viên bán hàng ở quầy trưng bày sản phẩm phản ứng thế nào khi một người quản lý phớt lờ họ, hay nói chuyện với họ hời hợt như thể họ chẳng hề có mặt ở đó. Và tôi nhớ tới những gì mà tôi thấy khi chính mình trở thành một nhà quản lý. Tôi trở nên rất cẩn trọng trong mọi hành vi của mình, ví dụ như việc chào hỏi nhân viên như thế nào hay nhìn vào mắt họ khi nói chuyện. Khi ra quyết định tôi thấy cũng cần có thái độ cẩn trọng tương tự. Thường thì không phải bản thân quyết định mà chính là quá trình suy nghĩ để đưa ra nó mới có sức ảnh hưởng lớn tới mọi người. Họ có thể chấp nhận một quyết định mà họ chẳng ưa chút nào nếu hiểu rằng lãnh đạo của họ đã đưa nó ra vì lợi ích chung của cả công ty.

Tôi cũng đủ tỉnh táo để nhận ra rằng nếu một nhóm người trong công ty có được những thứ mà những người khác không có thì sân chơi sẽ không còn công bằng nữa. Nhưng ít nhất chúng tôi cũng đã đặt ra những nguyên tắc cho cuộc chơi và điều quan trọng là giữ vững được chúng.

TIẾP TỤC KHI ĐÃ THÀNH CÔNG CÒN KHÓ HƠN LÀ THẤT BẠI

Tuy nhiên, trước khi xuất phát, chúng tôi cần hoàn thiện nốt phần khung. Vẫn còn ba vấn đề rất quan trọng nữa mà chúng tôi phải làm rõ.

Đầu tiên là chúng tôi cần phải thống nhất về cách thức định giá cổ phần (và cả công ty) trong tương lai.

Thứ hai là chúng tôi cần có kế hoạch mua lại cổ phần để đảm bảo vừa duy trì dòng tiền cho hoạt động của công ty vừa đảm bảo lợi nhuận của cổ đông.

Thứ ba là chúng tôi cần quy định về việc chuyển giao cổ phần. Nếu như một trong số các cổ đông qua đời, muốn rút khỏi công

ty hay đơn giản là muốn bán một chút cổ phần của mình cho người khác thì sao?

Cả ba vấn đề trên đều liên quan đến việc công ty phải chi trả tiền mặt, và tất nhiên cũng là điều cuối cùng mà một người nghĩ đến khi anh ta đầu tư vào một công ty. Khi một người đã nghĩ tới việc rút lui sau một thời gian thì anh ta sẽ suy nghĩ về tất cả những vấn đề liên quan đến việc đó. Anh ta thường suy nghĩ liệu nên bán công ty đi hay niêm yết cổ phiếu của nó trên sàn chứng khoán. Nhưng anh ta sẽ không đưa ra được những câu hỏi khó giải quyết hơn như là việc định giá công ty, điều mà tôi nhận ra là có thể trở thành một sai lầm to lớn. Nếu sau này công ty có thêm cổ đông mới thì phương pháp định giá phải được quyết định ngay từ lúc đầu.

Như Sheppard vẫn luôn nhắc nhở chúng tôi, khi xây dựng một công ty thì các bạn phải hiểu rằng những rắc rối lớn sẽ không đến một khi nó đã thất bại. Nó đến cùng với thành công. Thật khó mà suy nghĩ được theo kiểu đó. Không ai làm kinh doanh mà lại nghĩ đến những hiểm họa khi công ty đó thành công. Người ta thường chỉ nghĩ về chuyện họ đã may mắn như thế nào khi việc kinh doanh thành công. Nhưng có một thực tế là tiếp tục khi đã thành công thường khó khăn hơn là thất bại. Nếu công ty không làm ăn được và phá sản, mọi thứ rồi cuối cùng sẽ tự nó đâu vào đấy. Không ai mất thì giờ tranh cãi về giá trị của công ty khi nó đã phá sản. Chúng tôi phải lập kế hoạch cho khả năng là một sáng thức giấc chúng tôi sẽ có tài sản 8 triệu đô-la chứ không phải là món nợ 8 triệu đô-la. Lúc ấy thì chúng tôi sẽ phải đối mặt với những vấn đề gì? Con người sẽ thay đổi như thế nào? Nếu một số người quyết định rời bỏ công ty thì sao? Chúng tôi sẽ trả tiền cho họ để mua lại cổ phần như thế nào mà không công ty lâm vào tình trạng khó khăn?

XÁC LẬP GIÁ TRỊ

Chúng tôi cần nghĩ đến tất cả các khả năng. Chúng tôi có nên định giá công ty cao gấp hai lần giá trị sổ sách hay không (nghĩa là hai lần giá trị còn lại sau khi lấy tổng tài sản của công ty trừ toàn bộ nợ phải trả)? Định giá như vậy có phù hợp không? Giá trị sổ sách ấy có thể được sử dụng hay không? Điều gì sẽ xảy ra nếu cùng một lúc công ty có rất nhiều cổ đông? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty được niêm yết và giá trị sổ sách trở nên bất hợp lý? Chúng tôi cố gắng suy nghĩ một cách logic và vẽ ra nhiều kịch bản khác nhau. Nếu một mô hình mà chúng tôi xây dựng thử không đạt tính logic, chúng tôi sẽ loại bỏ nó. Nếu một kịch bản nào đó được đặt ra mà lại dẫn chúng tôi tới những hoàn cảnh không mấy vui vẻ thì chúng tôi biết chắc rồi một ngày nào đó những vấn đề như thế sẽ đến.

Chúng tôi nhận ra rằng bất kỳ điều gì chúng tôi nghĩ tới đều cần phải rõ ràng và minh bạch hết mức có thể. Chúng tôi muốn có một phương pháp định giá khiến tất cả đều có thể hài lòng và hòa thuận với nhau. Đó chính là nguyên tắc vàng của sự chia sẻ quyền chủ sở hữu: phương pháp xác định giá trị càng rõ ràng bao nhiêu thì mọi việc sẽ càng tốt đẹp bấy nhiêu.

Cuối cùng, việc chọn ra một phương pháp định giá hợp lý được định hướng bởi quyết định thực hiện ESOP của chúng tôi, thứ đòi hỏi chúng tôi hàng năm phải thuê một tổ chức độc lập định giá lại công ty, họ sẽ nhìn nhận nó từ nhiều khía cạnh khác nhau và đưa ra đánh giá khách quan nhất của mình. Sau cùng, đại hội cổ đông sẽ họp để nghe họ giải trình về đánh giá của mình và bỏ phiếu để quyết định xem có chấp nhận kết quả mà họ đưa ra hay không. Giả sử các cổ đông bỏ phiếu thuận, giá trị của các cổ phần sẽ giữ nguyên cho đến lần định giá sau. (Để an toàn, chúng tôi định ra một số phương pháp định giá thay thế khác mà chúng tôi có thể sử dụng nếu không có định giá độc lập ESOP ở trên. Trong thỏa thuận góp vốn đương nhiên rất nên bao gồm những công cụ dự phòng như vậy, tuy nhiên chúng tôi chưa bao giờ phải viện đến các phương pháp thay thế ấy).

Có lẽ thật không cần thiết phải phóng đại tầm quan trọng của việc này trong cả quá trình. Sự tin cậy là yếu tố quyết định thành công lâu dài trong kinh doanh. Các bạn sẽ không thể có được sự tin cậy nếu thiếu sự trung thực và cởi mở. Với việc thống nhất ngay từ ban đầu một phương pháp định giá phù hợp và công bằng, sau đó nghiêm túc thực hiện phương pháp ấy qua các lần định giá, chúng tôi đã tạo ra một môi trường trong đó sự tin cậy, tính trung thực và cởi mở được xem là yếu tố cơ bản trong phương thức kinh doanh. Tất cả những điều này đều được thể hiện rõ trong thỏa thuận góp vốn.

CAM KẾT MUA LẠI CỔ PHẦN TRONG VÒNG MƯỜI NĂM

Chúng tôi còn làm một điều mà sau này trở thành vô cùng quan trọng mặc dù lúc ấy chúng tôi chưa hoàn toàn hiểu được ý nghĩa của nó. Nhưng vì Sheppard cương quyết nên chúng tôi cũng đi đến thống nhất về phương thức chi trả cho cổ phần của những cổ đông muốn rời khỏi công ty.

Chắc chắn là không ai trong chúng tôi có ý định ấy cả. Suy nghĩ đó chưa bao giờ thoáng qua đầu tôi. Cũng như tôi chẳng bao giờ nghĩ rằng một trong số các cổ đông sáng lập sẽ quyết định ra đi – trừ phi đó là một quyết định về hưu trong một tương lai rất xa. Nhưng Sheppard thuyết phục chúng tôi rằng đằng nào thì chúng tôi cũng sẽ phải nghĩ đến việc đó. Rồi thì cũng phải có ai đó nghỉ hưu chứ. Thậm chí ai đó có thể sẽ chết nữa. Những điều không mong đợi lúc nào cũng có thể xảy ra và lúc ấy thì chúng tôi sẽ phải mua lại cổ phần bằng rất nhiều tiền. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi không có đủ tiền mặt để trả cho khối tài sản trị giá 1 triệu hay 2 triệu đô-la của ai đó ngay lập tức? Làm sao chúng tôi có thể chắc chắn là sẽ hoàn thành nghĩa vụ đó của mình mà không đẩy công ty vào tình trạng khó khăn?

Một lần nữa, chúng tôi suy nghĩ về vấn đề một cách thật logic. Không thể nào biết được công ty sẽ có giá trị bao nhiêu tại một thời điểm bất kỳ trong tương lai, nhưng chúng tôi biết rằng giá

trị đó sẽ là một số lần lợi nhuận sau thuế. Vào thời điểm ấy, chỉ số Công nghiệp Down Jones đang ở quanh mức 100 điểm, và chỉ số giá/lợi nhuận của các công ty niêm yết là khoảng 17. Nói cách khác, cổ phiếu của các công ty niêm yết có giá trung bình gấp mười bảy lần lợi nhuận sau thuế của công ty ấy. Chúng tôi ước tính rằng với một công ty tư nhân chưa niêm yết như chúng tôi thì chỉ số đó sẽ ở vào khoảng từ 10 đến 12.

Vậy thì tại sao chúng tôi lại không thống nhất sẽ mua lại cổ phần của công ty trong vòng khoảng mười năm? Bất cứ lúc nào một cổ đông muốn rút vốn khỏi công ty, hoặc qua đời, chúng tôi sẽ định giá cổ phần của anh ta và phát hành một giấy nợ trong đó chúng tôi sẽ trả cho người đó, hay người thừa kế của anh ta 15% cổ phần bằng tiền mặt và phần còn lại cộng với lãi sẽ được chi trả dần trong vòng 120 tháng.

Nếu cổ phần của chúng tôi có giá trị gấp mười lần lợi nhuận sau thuế thì chúng tôi sẽ hoàn trả số cổ phần rút ra trong vòng mười năm mà không gặp khó khăn về tiền mặt. Về mặt lý thuyết thì chúng tôi có thể mua lại 100% cổ phần của công ty trong vòng mười năm và chi trả bằng tiền mặt. Tất nhiên, chúng tôi sẽ không bao giờ cần phải làm thế. Nếu ai cũng muốn bán cổ phần của mình, khi đó nghĩa là chúng tôi sẽ bán luôn cả công ty. Cái chúng tôi quan tâm là sẽ phải mua lại cổ phần của một hay hai cổ đông – điều chúng tôi có thể làm được với điều kiện có đủ thời gian.

Mọi người đều đồng ý với phương thức ấy và mọi việc được dàn xếp.

MUA BÁN CỔ PHẦN

Chúng tôi cũng nghĩ tới việc phải đặt ra quy định về việc chuyển nhượng cổ phần. Sẽ thế nào nếu một người nào đó muốn mua cổ phần của công ty? Các cổ đông có được quyền bán cổ phần của mình cho cổ đông khác hay nhân viên trong công ty hay

không? Nếu một nhà đầu tư bên ngoài muốn mua cổ phần của công ty và sẵn sàng trả giá cao hơn nhiều so với định giá của công ty thì sẽ thế nào? Chúng tôi không muốn bất kỳ cổ đông nào công ty lại đòi hỏi những đặc quyền đặc lợi cho bản thân bằng cách đe dọa bán cổ phần của anh ta cho công ty đối thủ. Mặt khác, chúng tôi cũng không muốn hạn chế nhu cầu mua bán cổ phần công ty trên thị trường một cách thiếu công bằng và bất hợp lý.

Bởi thế chúng tôi quyết định rằng công ty sẽ có quyền ưu tiên mua các cổ phần được đem ra chào bán. Chỉ khi công ty không muốn mua thì lần lượt các cổ đông khác rồi đến quỹ của ESOP mới được quyền mua chúng. Và chỉ khi cả công ty, các cổ đông lẫn ESOP không muốn mua chúng thì một nhà đầu tư bên ngoài mới có cơ hội được tham gia mua bán.

CÁC NGUYÊN TẮC PHÁT HUY TÁC DỤNG

Tôi không nghĩ là tôi đã *thực sự* đánh giá cao tầm quan trọng của tất cả những gì chúng tôi đã đạt được trong thỏa thuận góp vốn cho đến khi lần đầu tiên chúng tôi đối mặt với việc phải mua lại cổ phần của một cổ đông lớn. Đó là vào mùa thu năm 1985, khi chúng tôi quyết định sẽ để Dan McCoy, giám đốc tài chính của chúng tôi rút phần tài sản của mình khỏi công ty. Đó là một thời khắc vô cùng khó khăn đối với tất cả chúng tôi và cả công ty.

Và điều cứu cánh cho chúng tôi lại chính là thỏa thuận góp vốn, đặc biệt là điều khoản mua lại cổ phần. Kể từ đó tôi bắt đầu tin tưởng phần nào vào việc phải định ra một cách rõ ràng phương thức mua lại cổ phần công ty của một người nào đó trước khi có một trường hợp tương tự xảy ra. Sau này tôi mới hoàn toàn hiểu được rằng nó là yếu tố quan trọng trong bất kỳ thỏa thuận góp vốn nào.

Với những ai đang nghĩ tới việc tham gia vào một thỏa thuận như thế thì đừng bao giờ đặt bút ký mà không thống nhất trước về hình thức chi trả cho một cổ đông nào đó khi họ rút vốn. Tôi từng chứng kiến nhiều công ty phá sản, nhiều tình bạn tan vỡ, những con người suy sụp vì thất bại chỉ vì không tuân theo quy tắc này. Nhiều khi tôi rùng mình khi nghĩ tới cơn ác mộng mà chúng tôi hẳn đã phải chịu đựng nếu không cùng nhau thảo luận và đặt bút ký vào thỏa thuận trong đó có điều khoản về mua lại cổ phần từ rất lâu trước khi thực sự phải sử dụng đến chúng.

Một thỏa thuận rõ ràng và đầy đủ sẽ giúp bạn bảo vệ công ty vào thời điểm mà các lợi ích cá nhân mâu thuẫn với nhau và mâu thuẫn với lợi ích chung cũng như mọi người đều có xu hướng hành động và quyết định theo cảm xúc của riêng mình. Nhưng với những thỏa thuận đã thống nhất từ trước, mọi lý lẽ trong khi đàm phán đều sẽ rất mạnh mẽ và có cơ sở. Sau một thời gian, có thể một thỏa thuận hơi khác so với thỏa thuận ban đầu sẽ được xác lập – các cổ đông luôn luôn làm được điều này với sự đồng thuận. Sẽ có nhiều mâu thuẫn và tranh cãi. Nhưng quan trọng là những thỏa thuận cơ sở vẫn phải được tuân thủ nếu tất cả chưa thống nhất được với nhau về những thay đổi.

Ví dụ như trong trường hợp của McCoy, giữa chúng tôi có rất nhiều ý kiến xung quanh vấn đề ông ta sẽ nhận được bao nhiêu tiền cho cổ phần của mình. Nhưng theo thỏa thuận góp vốn, chúng tôi chỉ được phép mua lại cổ phần theo giá trị của lần định giá cuối cùng. McCoy cảm thấy mình xứng đáng nhận được nhiều hơn, và chúng tôi có lẽ đã buộc phải trả mức giá như ông ta muốn nếu không phải là chính bản thân ông ta đã đặt bút ký vào thỏa thuận rất rõ ràng và cụ thể đó. Đương nhiên ông ta muốn mình là một ngoại lệ và cho tới tận bây giờ ông vẫn nghĩ rằng mình bị lợi dụng, nhưng chúng tôi buộc phải làm điều tốt nhất cho công ty. Tạ ơn trời đất chúng tôi đã làm được điều đó.

Mặt khác, chúng tôi sẵn sàng xử lý linh hoạt đối với thời hạn trả tiền. Thay vì trả lần đầu 15% và phần còn lại trong vòng mười năm, chúng tôi đã thống nhất trả ngay cho McCoy 25% và phần còn lại chỉ trong vòng ba năm. Ông ta có được tiền của mình nhanh hơn, còn chúng tôi thì tránh không phải trả quá nhiều lãi. Đó là một sự trao đổi hợp lý.

Một điều thú vị đã đến với chúng tôi trong khi trả tiền cho McCoy. Hóa ra là thực tế chúng tôi có thể mua lại cổ phần rất nhiều lần. Chúng tôi có đủ tiền mặt để chi trả mà không làm ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất. Chúng tôi vẫn có thể mua máy móc thiết bị, thưởng cho nhân viên và điều hành công ty theo cách mình muốn.

THỬ THÁCH CỦA THỜI GIAN

Vậy chúng tôi đã làm việc thế nào với cơ cấu công ty mà chúng tôi xây dựng nên? Sau 20 năm, tôi có thể nhìn lại và nói: "Hiệu quả một cách bất ngờ." Phần lớn thành công chúng tôi có được là nhờ có Dennis Sheppard, người đã khiến chúng tôi phải suy nghĩ thấu đáo về tất cả những vấn đề mà tôi nhắc đến ở trên. Với sự giúp đỡ của ông ấy, chúng tôi đã xây dựng được bộ khung cơ bản – một bộ các nguyên tắc cơ bản mà chúng tôi thống nhất tuân thủ trong suốt quá trình phát triển công ty.

Để xây dựng văn hóa sở hữu, trong đó nhân viên cảm thấy họ là một phần của công ty và nỗ lực hết mình vì thành công của nó thì những nguyên tắc này cần phải công bằng và cần được tuân thủ tuyệt đối. Không hẳn là chúng tôi đã đúng trong mọi chi tiết, nhưng chúng tôi có nguyên tắc để thay đổi chúng nếu cần. Khi mắc sai lầm, chúng tôi có thể xem xét lại và sửa chữa nó. Khi lâm vào hoàn cảnh khó khăn, chúng tôi có thể đương đầu với nó. Khi một ai đó khiến chúng tôi gặp rắc rối, chúng tôi có thể tháo gỡ nó. Chúng tôi có thể giải quyết được phần lớn mọi vấn đề bởi chúng tôi đã có một bộ khung bao gồm các quy định rất rõ ràng về quyền sở hữu.

Nhưng không chỉ có bộ khung ban đầu đúng đắn, quá trình chúng tôi xây dựng nó cũng vậy. Chúng tôi nghĩ tới tất cả mọi kịch bản. Chúng tôi thảo luận để thống nhất hướng đi nếu kịch bản này hay kịch bản khác xảy ra trong thực tế. Chúng tôi tính tới mọi khả năng. Đó là cái mà tôi gọi là tư duy hai mặt. Lúc nào chúng tôi cũng suy nghĩ các vấn đề theo hai hướng, cố gắng chỉ ra cách giải quyết nếu có điều gì đó trục trặc hay cách thực hiện khi mọi việc diễn ra như chúng tôi mong đợi. Với mỗi câu hỏi chúng tôi đều suy nghĩ về câu trả lời cũng như các tình huống có thể xảy ra.

Sau nhiều năm, phương pháp tư duy đó dần đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển hệ thống quản lý của chúng tôi. Nó giúp chúng tôi xây dựng kế hoạch thống nhất. Nó là quy cách hoạt động trong nội bộ công ty. Bằng cách luôn suy nghĩ về cả mặt tiêu cực, chúng tôi đã vượt qua tất cả những khó khăn mà công ty gặp phải. Tại sao ư? Bởi vì chúng tôi đã được chuẩn bị để đương đầu với chúng.

TÌM KIẾM GÌ Ở MỘT CỐ VẤN

Rất nhiều người – trong đó có cả các luật sư và nhân viên kế toán – sẽ nói với bạn rằng chia sẻ quyền sở hữu là rất nguy hiểm. Sau khi lắng nghe ý kiến của bạn về công ty mà bạn mơ ước, họ sẽ cố mà thuyết phục bạn rằng những ý tưởng ấy sẽ không thành sự thật được và đừng có cố công vô ích. Tại sao vậy? Bởi vì luật sư và nhân viên kế toán làm việc để giúp bạn tránh khỏi mọi rắc rối, và cũng bởi thế cho nên họ nghĩ rằng sẽ dễ dàng hơn và an toàn hơn nếu đi theo những lối mòn cũ. Điều này quả là có cái đúng của nó.

Vấn đề là những lối mòn ấy sẽ không đưa bạn đến nơi bạn muốn. Chỉ có chia sẻ quyền sở hữu không thì không thể có văn hóa sở hữu được, nhưng bạn sẽ không bao giờ vượt được ra ngoài sự sở hữu đơn thuần mà vươn tới mức độ cao hơn nếu chưa trao cổ phần cho các nhân viên của bạn; lúc ấy thì cả họ và

bạn sẽ không có được phần thưởng to lớn mà quyền sở hữu đem lại, tôi đã giải thích lý do của thực tế này trong chương I.

Vậy thì đừng nên nghe theo lời khuyên của những người chỉ nhìn vào những mục tiêu bề ngoài mà họ cần đạt được. Mặc dù sự tư vấn chuyên nghiệp là rất quan trọng, nhưng bạn cũng cần phải rất cẩn trọng trong việc lựa chọn các cố vấn. Đừng tin là người ta hiểu được những gì bạn đang nói chỉ vì họ có những phẩm chất tuyệt vời.

Khi khởi sự chúng tôi chẳng biết gì nhiều. May thay chúng tôi có được một cố vấn tài ba và hiểu vấn đề. Dennis Sheppard đúng là kiểu người mà chúng tôi cần, và chúng tôi thật may mắn khi tìm thấy ông ấy. Không chỉ vì ông ấy có những phẩm chất tuyệt vời mà còn bởi ông ấy luôn biết mình đang nói về cái gì. Lúc ấy ông còn trẻ nhưng đã rất thành công với văn phòng luật sư lớn nhất trong thành phố, ông đã trải qua rất nhiều vụ việc. Tôi đến gặp ông một ngày sau khi Harvester chấp nhận lời đề nghị của chúng tôi. Chúng tôi đã bắt tay hợp tác ngay lập tức.

Khởi đầu, ông đưa ra giải pháp rất khôn khéo cho vấn đề lớn nhất của chúng tôi lúc đó. Harvester muốn chúng tôi kết thúc vụ mua bán vào cuối năm, nghĩa là chúng tôi chỉ có vẻn vẹn hai tuần lễ. Chúng tôi cần ít nhất là một tháng để huy động nguồn tài chính, nhưng tôi không muốn Harvester biết điều đó. Tôi sợ rằng họ sẽ nghĩ là có thể chúng tôi không có đủ tiền và sẽ thay đổi ý định bán nhà máy cho chúng tôi. Sheppard khuyên tôi: “Hãy nói với họ là ở Springfield chẳng có văn phòng nào mở cửa trong thời gian giữa Giáng Sinh và năm mới cả. Chúng ta không thể thu thập đủ tài liệu cần thiết để kết thúc việc mua bán và thỏa mãn các yêu cầu của ngân hàng. Hãy nói với họ là chúng ta không còn cách nào khác là hoãn lại cho tới cuối tháng Một.”

Ngoài những phẩm chất chung cần thiết, Sheppard còn có ba điều mà tôi khuyên các bạn nên tìm kiếm ở một người cố vấn:

• Bạn cần một người biết lắng nghe và tập trung vào việc giúp bạn đạt được mục tiêu chứ không phải thay đổi chúng.

Thực tế cho thấy Sheppard là người biết lắng nghe nhất mà tôi từng gặp. Trong buổi gặp gỡ đầu tiên, ông đã ngồi nghe tôi kể lại toàn bộ câu chuyện về những lần chúng tôi cố mua nhà máy, và ông đề nghị tôi mô tả càng cụ thể càng tốt những gì tôi muốn làm. Sau đó ông nói cho tôi những rào cản pháp lý cũng như những rào cản khác trong thực tế mà chúng tôi có thể gặp phải. Nhưng tôi không hề có cảm giác rằng ông ấy đang làm tôi thoái chí. Ngược lại, ông ấy có vẻ rất thích thú với giấc mơ của chúng tôi và thực sự mong muốn chúng tôi thành công.

• Bạn cần một người có kinh nghiệm kinh doanh cũng như chuyên môn về pháp lý và các vấn đề kỹ thuật.

Bạn sẽ gặp phải rất nhiều vấn đề pháp lý và kỹ thuật khi xây dựng cơ sở cho quyền sở hữu tại một công ty, và bạn cần một luật sư am hiểu về lĩnh vực này. Nhưng chuyên môn luật không thôi thì chưa đủ. Bạn còn cần một người từng làm kinh doanh và biết những khó khăn gì đang chờ phía trước. Chúng tôi thật may mắn khi có được cả hai điều đó ở Sheppard. Ông ấy không chỉ là một luật sư giàu kinh nghiệm mà còn là một doanh nhân thực thụ. Ông từng là cổ đông của nhiều công ty, từng gặp phải nhiều khó khăn thử thách, trải qua nhiều vụ kiện cáo và đã tham gia rất nhiều thỏa thuận góp vốn. Ông ấy biết các công ty sẽ vấp phải những khó khăn gì và vì vậy đặt ra những vấn đề mà nhiều luật sư khác không đưa ra được dù họ rất giỏi chuyên môn.

• Bạn cần một người chu đáo.

Khi thành lập công ty, bạn cần phải trải qua một quá trình tìm hiểu. Điều quan trọng là trong quá trình đó bạn tìm hiểu được mọi vấn đề. Sheppard là người rất chu đáo và tỉ mỉ. Đây là một phẩm chất cốt yếu khác bạn cần tìm kiếm ở một người cố vấn.

Nói chung, có được những lời khuyên cụ thể thì hay hơn là có một lời khuyên tốt. Bạn cần một người buộc bạn phải suy nghĩ về tất cả các vấn đề cơ bản. Một khi người cố vấn biết hỏi bạn những câu hỏi đúng đắn và cần thiết đồng thời yêu cầu bạn đưa ra câu trả lời hợp lý thì có nghĩa là bạn đang đi đúng hướng.

Sheppard giúp chúng tôi rất nhiều khi chỉ ra cho chúng tôi tất cả các vấn đề cần xem xét. Sau đó ông lắng nghe ý kiến của chúng tôi về từng vấn đề, nghiên cứu chúng và đưa ra những nhận xét xác đáng. Ông ấy cũng nói với chúng tôi về khó khăn. Ông ấy luôn luôn tỏ ra kiên nhẫn. Ông ấy luôn suy nghĩ về mọi thứ, điều này đôi khi có thể khiến người ta khó chịu nhưng đó lại là điều mà chúng tôi cần.

4

HIỂM HỌA CỦA TƯ DUY LÀM THUÊ

Trong cuộc tranh luận về phương thức điều hành công ty của chúng tôi có hai thái cực hoàn toàn trái ngược. Một bên cho rằng kinh doanh là kinh doanh: Bạn không thể thành lập một công ty dựa trên những nguyên tắc công bằng và điều hành nó bằng sự công tâm mà không gặp rắc rối. Trong chủ nghĩa tư bản chỉ có hai loại người là kẻ bóc lột và kẻ bị bóc lột.

Phía còn lại là những người tin tưởng rằng một xã hội không tưởng là thứ có thể đạt tới được ngay cả trong kinh doanh. Nếu bạn đặt ra những nguyên tắc và nghiêm túc tuân thủ nó thì mọi người sẽ cống hiến hết mình cho công việc và yêu thương lẫn nhau, rồi bạn sẽ có được một vương quốc hòa bình và thịnh vượng ngay trên trái đất này.

Tôi không ủng hộ quan điểm thứ nhất, còn những ảo tưởng về quan điểm thứ hai thì tôi cũng đã đánh mất nó ngay từ lúc ban đầu. Từ khi quyết định bắt tay vào xây dựng công ty, tôi cảm thấy mình luôn phải đấu tranh với những nhược điểm trong bản chất con người. Thực sự là đã có những lúc tôi nghĩ chúng đã chế ngự được chúng tôi.

NGUYÊN TẮC SỞ HỮU SỐ 4

Cổ phần không phải là cây đũa thần

Sở hữu cổ phần không làm thay đổi cách ứng xử của bất kỳ ai chỉ sau một đêm cả. Mọi người sẽ không thể bỗng nhiên gạt tất cả những khác biệt sang một bên và cùng nhau nỗ lực cho

thành công của công ty chỉ vì họ đã trở thành chủ sở hữu của nó. Khi bạn dành trọn thời gian cho công việc của mình để hoàn thành những yêu cầu của bản mô tả công việc thì thật khó để thôi không suy nghĩ như một người làm thuê và chuyển sang suy nghĩ như một người chủ lo lắng cho sự thành bại của công ty của mình. Thói quen cũ không dễ gì mà thay đổi được.

Tôi đã không nhận ra việc thay đổi các thói quen cũ khó khăn như thế nào cho đến khi có sự mâu thuẫn về mặt quan điểm giữa các cổ đông và họ trở mặt với nhau. Đó là trong một cuộc họp của nhóm nòng cốt. Chúng tôi có một vài vấn đề lớn cần giải quyết trước khi công ty mới đi vào hoạt động, và vấn đề khó khăn nhất liên quan đến nhân sự trong công ty. Chúng tôi biết là không thể giữ lại tất cả mọi người và trả lương cho họ mà không làm cho công ty phá sản ngay từ đầu. Vấn đề là chúng tôi sẽ giữ lại những ai – và những ai sẽ phải tìm công việc khác để kiếm sống?

Đây hẳn là chủ đề mà chẳng ai cảm thấy thích thú cả. Mà nếu có ai đó cảm thấy thế thì thật là đáng lo ngại. Ai mà lại thấy thú vị khi phải đưa ra những quyết định liên quan đến nguồn sống của người khác chứ? Tuy nhiên, cuộc thảo luận lại trở nên khó khăn vì một lý do khác. Bên cạnh việc phải đương đầu với những vấn đề hóc búa, chúng tôi cũng cần phải thay đổi cách suy nghĩ về vai trò và trách nhiệm của mình nữa. Chúng tôi buộc phải thôi không suy nghĩ như những người làm thuê nữa mà là như những người chủ.

Điều đó quả là khó khăn. Chúng tôi đã làm thuê trong phần lớn thời gian đi làm của mình. Tư duy làm thuê đã ăn sâu quá mức đến nỗi đối với một số người nó trở thành bản chất.

Tôi gọi "tư duy làm thuê" là có ý nói đến thói quen tập trung vào một phần nhỏ của công ty có liên quan đến mình thay vì nhìn nhận một cách tổng thể. Đó là cách chúng tôi được đào tạo. Là một người quản lý ở Harvester, mỗi người trong chúng tôi đều

có một phòng ban, một bộ phận để phụ trách. Chúng tôi có được thúc đẩy về tinh thần làm việc nhóm nhưng tâm trí của chúng tôi chưa bao giờ cần phải vượt ra ngoài vòng trách nhiệm của mình cả.

Tuy nhiên, với tư cách người chủ sở hữu, chúng tôi không được phép tư duy theo kiểu đó nữa. Cần phải xóa bỏ những ngăn cách và chịu trách nhiệm đối với toàn bộ công ty. Tất nhiên, vẫn có trách nhiệm cá nhân, nhưng cần nhìn nhận trách nhiệm này theo một hướng khác. Chúng tôi không thể coi chúng như một phần trong bản mô tả công việc được giao nữa mà là một phần của thỏa thuận cần đạt tới vì những mục tiêu chung.

Tôi thấy rất rõ ràng là mình phải có thay đổi đó khi trở thành người chủ và những người khác cũng vậy. Tại sao lại không chứ? Họ cũng là cổ đông giống như tôi mà. Một khi họ đã có cổ phần trong tay thì tôi nghĩ mọi việc sẽ tự nó phải thay đổi.

Tôi đã không được chuẩn bị trước cho những gì diễn ra vào một ngày thứ Bảy trong tháng Một đó. Chúng tôi bàn bạc về một kịch bản rất xấu cho năm tiếp theo, qua đó cùng thống nhất xem giữ lại bao nhiêu nhân lực thì sẽ là an toàn nhất. Tôi linh cảm một cách rất mạnh mẽ rằng chúng tôi không nên gọi một ai đó trở lại làm việc mà không cam kết là sẽ giữ họ lâu dài và các cổ đông khác cũng đồng ý như vậy. Chúng tôi muốn xây dựng một công ty trong đó công ăn việc làm được đảm bảo nghiêm túc, nếu như ai đó trung thành với công ty thì chúng tôi cũng sẽ trung thành với họ. Chúng tôi muốn ở trong một công ty luôn tạo ra công ăn việc làm chứ không phải giảm dần chúng. Giấc mơ đó hẳn là sẽ chết yểu từ trong trứng nước nếu chúng tôi thuê lại quá nhiều người của Harvester và rồi sau đó lại không tạo đủ công ăn việc làm để trả lương cho họ.

Do dự báo về doanh số bán hàng của chúng tôi tương đối ổn định và chính xác nên chúng tôi đi vào nghiên cứu ngân sách và bắt đầu cắt giảm dần dần. Chúng tôi đánh vật cả ngày dài với

những con số. Đến tận tối mịt, chúng tôi vẫn còn tới 550.000 đô-la nữa cần cắt giảm. Chần chừ mãi rồi cuối cùng quản lý của các bộ phận cũng đành miễn cưỡng cắt giảm nhân sự của họ - tất cả chỉ trừ một người là trưởng phòng kỹ thuật nhất định không chấp nhận bất cứ sự cắt giảm nhân sự nào trong bộ phận của ông ta. Bản thân điều này không phải là vấn đề lớn lắm. Chúng tôi có thể chấp nhận được. Nhưng điều khiến tôi chán nản chính là những mâu thuẫn trở nên gay gắt hơn do thái độ của ông ta.

Vấn đề là ở chỗ trong bộ phận của ông ta có một vài người đang hưởng mức lương cao nhất nhà máy. Nếu cắt một suất lương ở đây thì có thể giúp giữ lại tới hai người ở những nơi khác. Đầu tiên, các nhà quản lý khác cố thuyết phục ông ta: "Thôi nào, tất cả chúng ta đều phải làm điều này cả mà." Nhưng ông ta vẫn kiên quyết không đồng ý và sự bất mãn cứ thế tăng dần. Chẳng ai muốn sa thải nhân viên dưới quyền mình. Nhưng gã này thì lại đang chơi không đúng luật. Ngay sau đó, cuộc thảo luận chuyển sang góc độ riêng tư và người ta bắt đầu cãi vã lẫn nhau. Ai cũng căng thẳng. Thậm chí còn có cả những lời xúc phạm và đe dọa lẫn nhau. Ai cũng cố sức bảo vệ nhân viên của mình mà quên đi mục tiêu phải cắt giảm 550.000 đô-la trong ngân sách.

Đó là cuộc họp tồi tệ nhất trong cuộc đời tôi – một cái chợ vỡ chỉ vì một gã không chịu nhường nhịn. Chắc hẳn anh ta nghĩ anh ta đang cố giữ lại công ăn việc làm cho người của mình. Sự thực là anh ta đang làm nguy hại tới sự sống còn của công ty hoặc sẽ làm thế nếu thành công trong việc bảo vệ lãnh thổ riêng của mình. Khi ấy, những bức tường ngăn cách sẽ cao lên ở khắp nơi. Sẽ chẳng có ai quan tâm tới việc chúng tôi phải làm gì để tồn tại được nữa. Thật là những nhân vật lãnh đạo tiêu biểu!

Cuộc họp kéo dài tới tận nửa đêm, càng về sau tôi càng cảm thấy chán nản. Tôi thấy giấc mơ của mình đang tan vỡ. Tôi đã khám phá ra thật nhiều điều trong bản chất con người. Tôi thấy rõ người ta có thể tự phá hoại chính mình từ trong tâm hồn dễ

dàng như thế nào, và tôi nhận ra là tất cả chúng tôi sẽ trở nên như thế nếu không từ bỏ được thói quen tư duy làm thuê đã ăn sâu vào máu thịt. Liệu cuộc họp này có phải dấu hiệu của những thứ sắp đến với chúng tôi không? Liệu chúng tôi có đang mắc một sai lầm nghiêm trọng hay không? Liệu chúng tôi có vượt qua những thử thách trong chính con người mình để đối diện với ngày mai sắp đến hay không?

Cuối cùng, tôi tự nói với lòng mình rằng có thể tôi đã mong đợi quá nhiều và quá sớm. Nếu muốn đạt được giấc mơ, tôi phải thực hiện nó cùng với những con người mà tôi đang có và, giống như số tài sản mà chúng tôi đang có không thể lớn lên trong ngày một ngày hai, những thói quen cũ của con người cũng không thể biến đi trong vòng một hai tuần được.

Vậy là tôi phải làm những gì một giám đốc điều hành cần làm. Tôi tự quyết định vấn đề nhân sự theo cách mà tôi nghĩ là sẽ tốt nhất cho công ty. Từ doanh số dự kiến, tôi tính ra lợi nhuận gộp của công ty trong năm tiếp theo. Sau đó tôi để riêng ra khoản cần dùng để trả lãi, chi phí bảo hành và một khoản lợi nhuận thuần. Phần còn lại được chia cho các bộ phận. Các trưởng bộ phận được giao một ngân sách giới hạn và được toàn quyền sử dụng nó miễn sao bộ phận của anh ta hoàn thành được công việc được giao mà không bị thâm hụt ngân sách. Tôi không chắc là liệu cách làm đó có khiến các nhà quản lý cảm thấy dễ dàng hơn trong việc quyết định ai đi ai ở hay không nhưng ít ra họ cũng hiểu được là tại sao tôi lại phải làm như thế.

Quyết định như vậy thực ra không phải điều tôi mong muốn. Tôi không muốn giao khoán cho mọi người như vậy. Tôi hy vọng là chúng tôi có thể đạt được sự đồng thuận trong những quyết định có lợi nhất cho công ty. Nhưng rõ ràng là chúng tôi chưa sẵn sàng để có thể đạt được sự đồng thuận ấy. Liệu có bao giờ không? Thời gian sẽ trả lời. Tôi đã cho các cổ đông cơ hội để quen với suy nghĩ rằng họ đã là chủ và hy vọng họ hành động theo tư duy mới ấy, còn liệu cùng với thời gian họ có làm được

như thế hay không và liệu họ có cần điều gì khác ngoài thời gian không thì chúng ta sẽ phải tiếp tục xem xét.

GHI CHÚ:

Bài học từ những công ty với văn hóa sở hữu

Nims Associates, Decatur, Illinois

Làm thế nào để xây dựng một tinh thần chung khi mọi người bị phân tán trên phạm vi rộng, làm việc ở nhiều địa điểm khác nhau và ít khi liên lạc trực tiếp với nhau? Văn hóa sở hữu hóa ra lại có thể xóa đi những yếu tố khác biệt ấy và kết hợp một nhóm người rời rạc nhau thành một đội.

Hãy nhìn vào Nims Associates có trụ sở tại Decatur, Illinois, một nhà cung cấp các dịch vụ tư vấn liên quan đến công nghệ tin học, nơi đã áp dụng phương pháp quản lý mở kể từ khi thành lập vào năm 1978 và thực hành Trò chơi lớn trong kinh doanh từ năm 1992. Trong vòng mười năm qua, doanh thu của công ty đã tăng 1.400%, lợi nhuận tăng 9.000% trong khi lực lượng lao động tăng từ 54 lên 570 người.

Nhưng tăng trưởng nhanh cũng đồng thời tạo ra những vật cản. Thực tế là nhân viên của công ty dành hầu hết thời gian của họ để tiếp xúc với khách hàng lại càng làm vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn. Thêm vào đó, công ty cũng mở thêm nhiều chi nhánh ở nhiều thánh phố xa xôi như Minneapolis hay Dallas.

Để duy trì văn hóa sở hữu ở Nims, một nhóm nhân viên trong công ty đã quyết định tự hành động và xây dựng lên Chương trình Văn hóa sở hữu chủ động. Mục tiêu của chương trình là đào tạo các kỹ năng kinh doanh mà không cần có trường lớp và giúp mọi người cảm thấy họ đang cùng nhau “góp sức để thành công.” Dựa trên ý tưởng đó, nhóm này đã đưa ra một chương trình hành động trong đó có các cuộc thảo luận về kinh doanh

trong các bữa trưa và các cuộc gặp gỡ với các nhà quản lý và thành viên ban giám đốc.

Trong một buổi hướng nghiệp dành cho các nhân viên mới, một thành viên trong nhóm giải thích: “Quyền sở hữu phải do tự mỗi người chủ động tạo ra. Một người có quyền làm chủ tự thấy mình cần tiến bộ chứ không chờ người khác nói anh ta mới biết cần phải học hỏi những kỹ năng gì. Người có quyền làm chủ tự xây đắp ước mơ cho chính mình.”

5

CHÚNG TÔI BẮT ĐẦU XÂY DỰNG VĂN HÓA SỞ HỮU CỦA MÌNH NHƯ THẾ NÀO

Đối với cổ đông của SRC cũng như hầu hết mọi người, khi bắt đầu một công việc kinh doanh của riêng mình thì năm đầu tiên chính là thời gian mà ta rút ra được những điều cần thiết để tồn tại một cách độc lập. Tất nhiên, một vài người chẳng bao giờ vượt qua nổi thời gian đó, chúng tôi cũng suýt phải bỏ cuộc do một chuỗi sự kiện không may xảy ra đúng vào lúc mà vụ mua bán đang sắp hoàn thành. Chúng tôi đã biến khách hàng lớn thứ hai của mình thành kẻ thù lớn nhất mà không hề hay biết.

Dresser Industries là chủ mới của bộ phận sản xuất thiết bị xây dựng của Harvester và nắm quyền kiểm soát hệ thống cung cấp sản phẩm tới các nhà phân phối cũ của Harvester – mà giờ đây đã trở thành các nhà phân phối của Dresser. Trong hệ thống ấy có sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi dự kiến sẽ có 12 triệu đô-la doanh số bán hàng cho Dresser trong năm đầu tiên đó, tương đương với gần một nửa doanh thu của toàn bộ công ty. Điều mà chúng tôi không tính đến chính là phản ứng của Dresser khi họ phát hiện ra rằng Harvester đã quyết định bán nhà máy của họ ở Springfield cho chúng tôi chứ không phải cho họ.

Tôi chỉ mơ hồ cảm thấy thái độ của họ khi tôi gọi cho sếp cũ của mình là George DiPrima một ngày sau khi vụ mua bán thành công. Ông ấy không nhận điện thoại. Một dấu hiệu chẳng lành. Người nói chuyện với tôi là phó giám đốc bán hàng. Ông ta nêu ra những điều kiện để Dresser tiếp tục làm ăn với chúng tôi. Nếu chấp nhận, chúng tôi sẽ ở vào thế quá bất lợi – thua lỗ và sẽ

chẳng còn việc mà làm trong vòng vài tháng hoặc có khi chỉ vài tuần. Tôi phản đối và ông ta trả lời hoặc là chúng tôi đồng ý hoặc là tìm kiếm đơn hàng ở nơi khác.

Tôi nghĩ chắc hẳn là ông ta đang đùa. Theo tôi biết, chúng tôi là công ty duy nhất ở gần họ có kinh nghiệm trong việc sản xuất động cơ tái chế và các chi tiết động cơ mà các nhà phân phối của Dresser cần để cung cấp cho khách hàng của họ. Dresser thì đương nhiên phải giữ uy tín với những nhà phân phối này. Họ vẫn có thể làm ăn với một công ty khác, nhưng tôi chắc là phải mất ít nhất vài tháng. Nhưng tôi cho rằng Dresser chắc chắn sẽ chọn hướng đi có lợi nhất cho mình và ra một quyết định khôn ngoan là tiếp tục mua hàng của chúng tôi.

Tuy nhiên, vài tuần sau đó tôi hiểu ra rằng Dresser đã không hành động một cách có lý trí.

CHIẾN TRANH!

Ban đầu, chúng tôi đánh giá hết được mức độ khó khăn mình sẽ phải đối mặt gặp phải, nhưng chắc chắn là nó rất lớn. Trong số 7 triệu đô-la chúng tôi trả cho công ty có tới 70% là để mua hàng tồn kho bao gồm cả thành phẩm và nguyên vật liệu để sản xuất. Phần lớn trong số đó chỉ có thể bán được cho các nhà phân phối của Dresser. Thực tế là đến 80% sản phẩm của chúng tôi đều đã gắn nhãn hiệu Dresser. Nếu họ từ chối phân phối sản phẩm cho chúng tôi thì chỉ còn duy nhất một cách là bán trực tiếp cho các nhà phân phối của Dresser mà thôi.

Nhưng điều đó lại có nghĩa là cạnh tranh trực tiếp với Dresser, điều sẽ khiến họ quay sang giải pháp tìm kiếm một nhà phân phối khác nhanh chóng hơn là chúng tôi có thể tưởng tượng. Một mặt chúng tôi cũng muốn thử xem sao nhưng mặt khác lại không thể đánh liều vứt 4,2 triệu đô-la hàng tồn kho vào một xó được.

Chúng tôi chỉ vừa mới bắt đầu được khoảng năm tuần, ai cũng hăng hái và không hề tỏ thái độ muốn đầu hàng. Chúng tôi sẵn sàng chinh phục cả thế giới nếu như buộc phải làm thế. Nếu Dresser muốn chiến tranh thì họ sẽ có chiến tranh.

May là chúng tôi đã không lường trước được mình đang làm gì. Tôi nói "may" là bởi vì chúng tôi đã có quyết định đúng, nhưng nếu lúc ấy chúng tôi biết mình đang điên rồ như thế nào thì hẳn là chúng tôi đã không quyết định như thế bởi nó có nghĩa là chúng tôi sẽ chống lại một tập đoàn khổng lồ có hàng tỷ đô-la với những nguồn lực gần như không giới hạn và các kênh phân phối trực tiếp tới khách hàng mà chúng tôi không bao giờ dám mơ tưởng. Còn chúng tôi thì đến một đội ngũ bán hàng hoàn chỉnh cũng không có. Giám đốc bán hàng của chúng tôi, Lee Shroyer đã làm hết sức có thể, nhưng bản thân anh ta cũng là một người làm kỹ thuật như chúng tôi. Nhân viên làm việc cho anh ta cũng vậy. Không ai trong số họ dày dạn kinh nghiệm bán hàng cả. Hơn nữa, đến cả những công cụ tiếp thị cơ bản nhất như bảng báo giá, catalog giới thiệu sản phẩm, tờ rơi quảng cáo, chúng tôi cũng không có. Chúng tôi không có thời gian để làm từng ấy thứ.

Thậm chí nếu chúng tôi có được những công cụ như thế, nếu chúng tôi có thể xây dựng được một đội ngũ bán hàng có uy tín thì vẫn còn quá nhiều bất lợi. Vấn đề không phải ở chỗ lực lượng bán hàng của chúng tôi làm việc hiệu quả đến đâu, sản phẩm của chúng tôi tốt như thế nào hay giá cả mềm hơn bao nhiêu. Đơn giản là chúng tôi không có được mối quan hệ tốt với các nhà phân phối như Dresser đang có. Nhưng như tôi đã nói: May mắn thay, chúng tôi không hề nhận ra điều đó và cứ thế tuyên chiến.

Chúng tôi cũng hết sức may mắn bởi ngân hàng đã gia hạn cho chúng tôi thêm một khoảng thời gian. Chúng tôi phải chủ động nói với họ về những gì đang diễn ra chứ không để họ tự tìm hiểu. Khi đi vay tiền, bạn cần phải nói trước mọi điều thì mới

giữ được uy tín. Ngân hàng sẽ chấp nhận tất cả những gì bạn hứa, nhưng tốt hơn hết là hãy chỉ nói những gì bạn có thể làm được mà thôi, và nếu có bất kỳ thay đổi nào thì ngân hàng cũng cần được biết càng sớm càng tốt.

Và chúng tôi đã làm như vậy. Chúng tôi nói với ngân hàng rằng công ty đang gặp rắc rối với Dresser và chúng tôi đang xem xét lại kế hoạch bán hàng. Chúng tôi cũng nói thêm là chúng tôi đang hy vọng sẽ khôi phục được phần lớn doanh số bán hàng nhờ làm việc trực tiếp với các nhà phân phối sản phẩm.

Không chần chừ, chúng tôi bắt tay ngay vào việc. Ngay lập tức, một số nhân sự được rút khỏi bộ phận sản xuất và bổ sung cho bộ phận bán hàng. Một số khác nhanh chóng tạo ra các công cụ tiếp thị sản phẩm. Shroyer và nhân viên cấp dưới của anh ta tản ra khắp cả nước, tiếp xúc với từng nhà phân phối mà chúng tôi biết, cho họ thấy là chúng tôi đang hoạt động và sẵn sàng giúp họ thỏa mãn các nhu cầu sản xuất.

Cho dù vận dụng tất cả các ý tưởng và nỗ lực không ngừng, chúng tôi vẫn chỉ là những kẻ nghiệp dư, như McCoy vẫn nói với tôi: “Chúng ta có thể buông xuôi nhưng ngân hàng sẽ không bao giờ mua nhà máy của chúng ta đâu. Chúng ta phải đạt được cái gì đó tốt hơn và phải thật nhanh chóng mới được.”

“KHÔNG CÓ GÌ LÀ NGẠC NHIÊN”

Tình cảnh của chúng tôi thật là khó khăn – nếu không nói là vô vọng – bởi một vấn đề lớn nhưng hết sức đơn giản mà hầu hết các công ty sớm muộn gì cũng gặp phải đó là: thiếu hụt tiền mặt.

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng lợi nhuận là tối quan trọng trong kinh doanh, đương nhiên, nhưng tiền mặt mới là số 1. Tôi đang nói tới nguồn tiền mà bạn cần để trả các chi phí hàng tháng. Tôi không nghĩ người ta có thể hiểu được điều gì giúp

kinh doanh thành công cho đến khi phải hoạt động mà không có tiền mặt.

Hẳn bạn đã nghĩ ngay rằng chúng tôi thì thiếu gì tiền. Ngoài 6 triệu đô-la mà chúng tôi nhận được để mua nhà máy, ngân hàng đã mở cho chúng tôi một khoản tín dụng 2 triệu đô-la nữa. Nhưng một trong những điều bạn cần biết đó là có sự khác biệt giữa lời hứa cho vay tiền và việc cho vay một khoản tiền cụ thể. Thực tế là ngân hàng chỉ cho chúng tôi vay đủ tiền để duy trì hoạt động trong khoảng ba tháng. Để có thể vay thêm, chúng tôi buộc phải tạo ra thu nhập (từ các khoản phải thu từ khách hàng).

Theo điều khoản thỏa thuận giữa chúng tôi và ngân hàng, họ sẽ cho chúng tôi vay 50% giá trị các khoản phải thu từ Harvester, và 80% từ các khách hàng khác trong giới hạn là 2 triệu đô-la. Các khoản nợ mà chúng tôi đã vay sẽ được trả từ các khoản thanh toán của khách hàng, tiền sẽ được chuyển thẳng tới ngân hàng mà không qua chúng tôi nữa. Tại thời điểm đó, chúng tôi vẫn còn có thể vay tiền – 50% từ Harvester và 20% từ các khách hàng khác.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NGÂN HÀNG YÊU QUÝ BẠN?

Một công ty mới thành lập bao giờ cũng sợ rằng họ sẽ làm điều gì đó khiến ngân hàng cho vay lo lắng bởi công ty đang rất cần tiền. Nếu ngân hàng mất lòng tin ở công ty, họ có thể gây ra nhiều rắc rối, thậm chí khiến công ty phá sản bởi việc thu hồi lại các khoản nợ.

Nhưng tôi đã không hiểu nổi tại sao các ngân hàng lại ghét những điều bất ngờ đến thế cho đến khi tôi làm việc tại hội đồng tín dụng của một ngân hàng tại Sringfield vào đầu những năm 1990. Sau đó tôi nhận ra rằng tất cả đều phụ thuộc vào quan điểm của ngân hàng về tính cách khách hàng của họ.

Trong chuyện đi vay và cho vay, tính cách quyết định tất cả. Tại sao? Bởi đó là thứ duy nhất mà ngân hàng có thể nắm bắt được. Ai cũng có thể đưa ra một phương án kinh doanh tốt. Nhưng ngay cả khi bạn thẩm định tài sản, đánh giá thị trường thì chủ yếu bạn vẫn phải tìm hiểu xem người đi vay đó là người như thế nào – bởi ngân hàng làm việc chủ yếu dựa trên đạo đức và sự tin tưởng. Có thể tin tưởng những người này hay không? Họ có trung thực không? Họ có nói thật không? Họ có hiểu những trách nhiệm sắp phải đảm nhận hay không? Họ có giữ được những cam kết của mình hay không?

Có một điều hiển nhiên là việc mượn tiền từ ai đó đã biết rõ về bạn sẽ dễ dàng hơn nhiều. Chúng tôi không có được cái may mắn ấy. Nhưng bù lại chúng tôi rất ý thức về việc duy trì uy tín với ngân hàng cho vay và vì vậy luôn thể hiện cho họ thấy chúng tôi là những người đáng tin cậy.

Mặc dù thế chúng tôi cũng không thể vay thêm được tiền cho đến khi bán được thêm hàng. Trong khi đó, có những khoản mà chúng tôi buộc phải chi trả đúng hạn, trong đó có cả tiền lãi hàng tháng 79.000 đô-la và tiền lương tháng cho nhân viên 215.000 đô-la.

Ngân hàng cũng lo lắng không kém gì chúng tôi và họ muốn chúng tôi báo cáo với họ hàng ngày về tình trạng tiền trong công ty – chúng tôi còn trong tay bao nhiêu, đã cam kết trả bao nhiêu và những dòng tiền nào sẽ về và khi nào. Chúng tôi hiểu tầm quan trọng của việc cung cấp cho ngân hàng các kế hoạch và con số chính xác. Chúng tôi không thể chịu đựng thêm bất ngờ nào tương tự như vụ với Dresser. Chúng tôi cũng biết rằng McCoy và tôi, những người xây dựng bản dự trù doanh số đã ước lượng các con số lớn hơn thực tế, chủ yếu là do đánh giá thấp sự giận dữ của Dresser và phản ứng rất nhanh chóng của họ.

Mong muốn của tôi là mở rộng phạm vi những người tham gia vào quá trình dự báo này. Một mặt tôi muốn mọi người cùng

chịu trách nhiệm về công việc này, mặt khác tôi cũng nghĩ là chúng tôi không thể dự báo chính xác được. McCoy và tôi không có những thông tin cần thiết. Sự thực là chúng tôi không có đủ phương tiện để thu thập những thông tin ấy.

Vậy là các cuộc họp giữa các cổ đông được tiến hành hàng ngày trong đó chúng tôi cùng nhau lập ra một bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tính đến thời điểm gần nhất và cùng nhau xác định dòng tiền mà chúng tôi có thể có. Chúng tôi thường họp mặt vào đầu buổi sáng và thu thập thông tin có được từ ngày hôm trước. Người quản lý mua hàng Dan Plumery báo cáo về những gì anh ta đã đặt mua, sẵn sàng đặt mua và số tiền mà chúng tôi đang nợ các nhà cung cấp. Còn người phụ trách vật tư thì cho chúng tôi biết về tình hình hàng tồn kho, những phần nào chúng tôi đang có ít dự trữ. Kế toán kiểm soát Doug Rothert thì báo cáo lại tình hình các hóa đơn chúng tôi phải thu của khách hàng và các hóa đơn chúng tôi phải trả cho các nhà cung cấp. Mọi việc cứ liên tục như thế.

Sau đó mỗi tuần một lần, cuộc họp được mở rộng hơn, gồm cả những người giám sát tại chỗ. Mục đích là để cho họ biết tình trạng của công ty lúc đó thế nào, mặt khác là tạo cơ hội để họ cho chúng tôi biết những yếu tố quan trọng mà có thể chúng tôi chưa nhận ra. Sau cùng, các giám sát này thường tổ chức các cuộc họp tại xưởng để lôi kéo các nhân viên khác cùng tham gia.

Ý tưởng của những cuộc họp như thế này chỉ đơn giản là khiến tất cả mọi người biết chuyện gì đang diễn ra, toàn thể công ty đang làm việc ra sao và điều gì cần làm sắp tới. Thêm vào đó, chúng tôi đã tình cờ đặt nền móng cho phương pháp quản lý mở mà chúng tôi xây dựng sau này – hình thức quản lý được đặt tên là *Trò chơi lớn trong kinh doanh*. Chúng tôi đã xây dựng một nguyên tắc trong đó mọi người đều đóng một vai trò nhất định giúp công ty thành công và mọi người đều dựa vào nhau để hoàn thành tốt công việc của chính mình. Chúng tôi đã bắt đầu phá bỏ bức tường ngăn cách lớn của sự thờ ơ, điều khiển phần

lớn các công ty khác bỏ phí nguồn lực có giá trị nhất của mình đó là trí tuệ và sức sáng tạo của đội ngũ nhân viên.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 5

Cần có một đội thì mới xây dựng được giá trị của sự sở hữu.

Văn hóa sở hữu được xây dựng trên nền tảng của sự tôn trọng và tin cậy lẫn nhau. Sẽ không thể nào có được điều đó trừ khi mọi người trong toàn công ty đều tham gia trao đổi một cách thẳng thắn, cởi mở và trung thực.

Khẩu hiệu của chúng tôi là: "Không có gì được nằm ngoài dự kiến." Chúng tôi vẫn nói đi nói lại với nhân viên rằng công ty sẽ không thể chịu nổi một khoản bội chi khoảng 10.000 đô-la. Và kết quả là đã không có sự kiện nào như thế xảy ra. Song hiệu quả của các cuộc họp còn vượt ra ngoài mục tiêu ban đầu là loại trừ những sự kiện không mong đợi và nâng cao chất lượng của các dự báo. Sự tập trung cao độ và liên tục vào tiền mặt dường như đã đẩy lui thói quen thờ ơ vẫn ngự trị trong thời đại của Harvester. Mọi người luôn được nhắc nhở rằng có tiền mặt là có tất cả. Và bởi vậy họ không còn có thể tự giấu mình đằng sau những thứ như ngân sách, bản mô tả công việc hay chức năng nhiệm vụ của các phòng ban nữa. Cả công ty đang ở trên bờ vực và buộc phải gồng mình để thoát khỏi tình trạng đó. Vì thế tất cả mọi người phải làm những điều cần thiết để không bỏ phí bất kỳ thứ gì có thể giúp công ty trụ lại được.

Để mọi người hiểu rõ vấn đề, chúng tôi đưa ra một khẩu hiệu: "Đừng để hết tiền và đừng phá hoại từ bên trong," và cứ có dịp là tôi lại nhắc lại nó. Tôi muốn mọi người luôn nghĩ về vấn đề của công ty. Tôi cũng muốn họ hiểu rằng mối đe dọa lớn nhất – hay ít nhất là mối đe dọa lớn nhất mà bản thân chúng tôi có thể kiểm soát được đó là mâu thuẫn từ bên trong. Công ty sẽ không thể đứng vững nếu trong các cuộc họp mọi người cãi vã lẫn

nhau về vấn đề ngân sách. Nếu hết tiền mặt, chúng ta sẽ chết và chắc chắn là sẽ như vậy nếu cứ quay lưng lại với nhau.

Và mọi người đều học cách vượt qua khó khăn. Ai cũng làm vậy. Chúng tôi đã tiết kiệm đến từng xu một. Có lần chúng tôi họp cả buổi để bàn bạc xem liệu có nên thay thế hàng rào cây đang chết dần trước cửa nhà máy hay không. Giữa việc làm mới vẻ ngoài của công ty nhằm mục đích tiếp thị và dồn tiền vào các dụng cụ làm máy, điều gì quan trọng hơn. Cuối cùng, chúng tôi dành tiền để mua các dụng cụ và chỉ để lại một chút đủ để mua hạt giống cây.

Đó là kiểu làm việc rất điển hình của chúng tôi. Chúng tôi bàn bạc mọi thứ cụ thể đến từng chi tiết và luôn thỏa hiệp với nhau mỗi khi có thể. Liệu có đáng bỏ ra 60.000 đô-la để mua một máy photocopy mới mà chúng tôi rất cần hay không? Liệu chúng tôi còn có thể vay nợ thêm được nữa hay không? Liệu có làm giảm dòng tiền xuất ra thêm được nữa hay không? Làm thế nào để có thể đưa người tới tham dự đại hội Nghiệp đoàn ở Louisville mà chúng tôi đã đăng kí? Chúng tôi thực sự có thể tiết kiệm chi phí bằng cách thuê một chiếc xe sang trọng hiệu Lincoln Town thay vì thuê hai xe du lịch; nhưng liệu khi nhìn vào chiếc xe đó, mọi người có hiểu nhầm thông điệp mà chúng tôi đang muốn gửi hay không?

Tôi không thể khẳng định chúng tôi chỉ toàn ra những quyết định đúng hay là mọi người đều đồng ý với những quyết định của chúng tôi. Tuy nhiên, chúng tôi đã có được rất nhiều sự trao đổi, tinh thần cởi mở và đoàn kết trong toàn công ty. Đó là kết quả của những gì chúng tôi đang làm. Mọi người càng có nhiều thông tin thì họ càng sẵn sàng chia sẻ. Hàng ngày, tất cả mọi người đều được lắng nghe về tình trạng của công ty và những gì công ty cần ở họ để có thể tồn tại, bởi vậy thái độ của họ dần thay đổi. Không còn ai suy nghĩ rằng mình chỉ là một nhân viên nữa. Họ đều nghĩ rằng công ty của họ đang gặp rắc rối và họ phải làm tất cả những gì cần thiết để cứu nó.

Thực ra đó là cảm giác rất dễ lan truyền. Ví dụ như bất cứ khi nào chúng tôi có một đơn hàng lớn thì tất cả mọi người đều cùng làm việc hăng say. Chúng tôi không có đủ tiền để trả lương làm ngoài giờ cho công nhân, bởi vậy các nhà quản lý thường làm việc trực tiếp tại xưởng vào buổi tối và các ngày cuối tuần. Trong giờ làm việc, tất cả chúng tôi đều mặc quần áo bảo hộ lao động để sẵn sàng tham gia vào các công việc sản xuất khi cần – mà cũng thường là như vậy. Chúng tôi sắp xếp các bộ phận máy, đánh vật với việc dán nhãn mác và đóng gói hàng nghìn chiếc máy bơm. Sau khi làm những công việc như thế, các nhà quản lý thường phát biểu: "Ồ, đó quả là những công việc nặng nhọc, làm sao các anh có thể làm chúng suốt tám giờ đồng hồ được nhỉ?" Đôi khi họ còn nghĩ ra nhiều cách để khiến công việc của những người công nhân trở nên dễ dàng hơn.

THẢM HỌA

Mặc dù tình hình còn rất bấp bênh nhưng cũng đã có một số cải thiện nhất định, chúng tôi đã giảm lượng hàng tồn kho có giá trị 1,4 triệu đô-la trong quý đầu tiên. Nhưng rồi một tai họa khác lại đến. Vào khoảng tháng Năm, tôi trở về sau một chuyến công tác và cùng ngồi với McCoy để xem xét tình hình trong lúc tôi vắng mặt. Trong khi nói chuyện, anh ta nhắc tới việc đã gửi một tấm séc trị giá 389.000 đô-la tới Công ty Dịch vụ Kế toán Nội bộ để họ thanh toán tiền thuế thu nhập trên phần doanh số bán hàng của chúng tôi.

Tôi đã gần như chết lặng. "Những ba trăm tám mươi chín nghìn đô-la cơ à!" Tôi nổi đóa lên. "Anh có điên không đấy? Ngân hàng đã thanh toán tấm séc đó chưa?"

McCoy đáp lời: "Bình tĩnh nào Jack! Anh định sẽ làm gì nào? Không nộp thuế chăng? Chúng ta làm gì có lựa chọn nào khác?" - Sau một quý hoạt động và có doanh thu chúng ta cần phải nộp thuế và công ty làm dịch vụ thuế cho chúng ta đã yêu cầu chúng ta phát hành séc với giá trị 389.000 đô-la để thanh toán.

“Anh đã không hỏi ý kiến của bất kỳ ai khác sao?” tôi hỏi. Tôi không thể tin nổi. Chúng tôi đều hiểu là không thể phí phạm một khoản tiền mặt lớn như vậy. Sao McCoy lại làm như thế trong khi anh ta thừa biết hậu quả của nó? Công ty kế toán làm sao biết được đến cuối năm hóa đơn thuế của chúng tôi sẽ là bao nhiêu. Chẳng ai biết được cả. Chúng tôi chỉ vừa mới đi vào hoạt động. Chẳng nhẽ không còn cách nào khác hay sao?

Hơn nữa, tại sao McCoy không nói với tôi về việc đó trước khi ký phát tấm séc đó? Tại sao chỉ sau khi mọi chuyện xong xuôi thì tôi mới biết tin? Đồng ý là tôi đang ở xa, nhưng chẳng phải chúng tôi đã thỏa thuận với nhau là sẽ trao đổi cởi mở và không có những chuyện bất ngờ kiểu này hay sao. Đó là một nguyên tắc cơ bản. Còn những chuyện gì khác nữa sẽ xảy ra mà tôi không được biết đây?

Ngày hôm sau, tôi tham khảo ý kiến của một số chuyên gia về thuế, họ nói rằng có cách để chúng tôi hoãn việc trả khoản thuế đó nếu chúng tôi chưa gửi tấm séc đi; nhưng bây giờ thì sự đã rồi và chẳng còn có thể làm gì được nữa ngoài việc đổi sang một công ty dịch vụ kế toán khác. Chúng tôi đã buộc phải làm như vậy.

Qua chuyện này tôi học được rằng còn quá nhiều điều trong kinh doanh mà chúng tôi chưa biết. Trước đó không ai trong số chúng tôi có hiểu biết gì về vấn đề thuế má và bởi vậy đã tự gây rắc rối cho chính mình.

Tôi cũng học được rằng các quyết định tài chính là rất quan trọng và hoàn toàn không nên chỉ phó mặc chúng cho những người phụ trách mảng này trong công ty. McCoy là người thông minh nhất mà tôi biết trong lĩnh vực này, nhưng anh ta đã mắc một sai lầm rất đáng bị chê trách khi hành động một mình mà không hỏi ý kiến ai. Điều đó đi ngược lại hoàn toàn các nguyên tắc của chúng tôi. Không thể để chuyện này tiếp diễn dù chỉ một lần.

Việc chi trả hóa đơn thuế khiến chúng tôi gần như phá sản. Chúng tôi buộc phải vay đến hết giới hạn tín dụng mà chúng tôi có và vì vậy nâng khoản nợ của công ty với ngân hàng lên 8,9 triệu đô-la. Tỷ lệ nợ trên tổng nguồn vốn của chúng tôi khiến người ta phải giật mình: 89/1. Chúng tôi gần như không thể trả được nợ. Khách hàng lớn nhất của chúng tôi cũng đang gần như phá sản. Nếu bây giờ phải trả lương cho nhân viên nữa thì chúng tôi sẽ cạn kiệt nguồn tiền.

Chúng tôi đã ở trong tình trạng tồi tệ nhất, vậy mà vẫn trụ lại được. Sau ba tháng hoạt động, công ty có giá trị ròng âm – có nghĩa là tổng nợ lớn hơn tổng tài sản – trong khi đó điều kiện duy trì các khoản vay là giá trị ròng của chúng tôi phải dương ở mọi thời điểm. Ngân hàng có thể cho đóng cửa nhà máy bất cứ lúc nào. Hơn nữa, chúng tôi không còn có tài sản nào để làm bảo đảm cho các khoản vay nữa. Chúng tôi đã thế chấp tất cả. Chúng tôi chỉ còn có tấm vé một chiều, và một khi đã dùng nó thì không còn đường quay về nữa.

Điều duy nhất có thể là cứu cánh cho chúng tôi giờ đây là tiền mặt. Nhưng chúng tôi lại đang gặp rắc rối lớn với nó. Harvester cũng đang ở trong tình trạng khát tiền như chúng tôi và họ cố sức thanh toán cho các nhà cung cấp càng chậm càng tốt. Có những lần chúng tôi phải trực tiếp cử người đến Harvester đòi thanh toán để có tiền trả lương cho nhân viên. Trong khi đó, nỗ lực bán hàng trực tiếp cho các nhà cung cấp của Dresser không mấy thành công mặc dù chúng tôi đã tuyển thêm một số người dày dặn kinh nghiệm bán hàng.

Nhưng may mắn luôn là thứ bạn không nên xem thường trong kinh doanh. Thứ đã cứu chúng tôi khỏi tình trạng khó khăn ấy lại là điều chúng tôi không hề tính đến và nếu muốn thì cũng không thể can thiệp gì được: sự sốt sắng quá mức của đối thủ của chúng tôi - Dresser.

Tôi không biết chính xác chuyện gì đã xảy ra, nhưng trong một lúc nào đó Dresser đã mắc một sai lầm nghiêm trọng. Có thể DiPrima và người của ông ta đã quá chán ghét chúng tôi đến nỗi để cho cảm tính làm hỏng cả chiến lược của họ. Dù thế nào đi nữa, Dresser cũng quyết định mua rất nhiều các vật liệu chủ yếu – thường được gọi là phần lõi – để tái chế động cơ.

Trong bất cứ dạng tái chế nào, phần lõi đã qua sử dụng đóng vai trò là vật liệu đầu vào chủ yếu. Khi một người mua một sản phẩm được tái chế thì phần lõi của nó đã được tái sản xuất. Nếu sản phẩm đó là động cơ thì phần lõi chính là một động cơ đã qua sử dụng và đã được thay thế. Người mua sẽ thay thế động cơ đã được tái chế của chúng tôi và chuyển trở lại phần lõi đã cũ của họ. Sau đó chúng tôi lại tái sản xuất chúng và bán ra thị trường và lại nhận được những phần lõi cũ khác thay thế.

Đó là một hệ thống rất tuyệt vời đứng trên góc độ môi trường, song lại khiến những người làm kinh doanh phải đau đầu bởi những người sản xuất các sản phẩm đó sẽ luôn có cả núi hàng tồn kho. Cả đống tiền của họ nằm bẹp trong những động cơ gỉ sét và cũ hỏng chất đống trong xưởng.

Số lõi động cơ cũ này thực tế đáng giá cả một đống tiền – giống như những vỏ can bia đáng giá cả đống tiền với người sản xuất bia. Khi mua một động cơ tái chế, một khoản đặt cọc cho phần lõi này sẽ được cộng vào với giá bán. Nó giống như khoản đặt cọc khi bạn mua một can bia. Khách hàng mua can chỉ có thể lấy lại tiền khi họ trả lại vỏ can. Khách hàng mua động cơ chỉ có thể lấy lại tiền khi họ trả lại phần lõi của sản phẩm. Thêm nữa, chính các nhà phân phối sẽ phải trả số tiền này mặc dù khách hàng gần như chắc chắn sẽ mua một động cơ khác và sẽ lại phải trả tiền đặt cọc. Còn là một nhà cung cấp, bạn sẽ phải trả tiền đặt cọc cho mỗi động cơ được trả lại. Và khi trả lại tiền cho khách hàng như vậy thì cũng có nghĩa là bạn đang trả tiền cho phần lõi. Vậy là những phần lõi đó giống như một khoản đầu tư mặc dù với nhiều người nó chẳng đáng giá gì.

Đương nhiên là với tư cách người tái sản xuất, bạn kiếm tiền nhờ vào những lõi máy đó – giống như bất cứ loại vật liệu thô nào khác – bằng cách biến chúng thành sản phẩm có thể đem bán. Hơn nữa, bạn không thể sản xuất nếu không có nguồn cung cấp nguyên liệu ổn định. Bởi Dresser không muốn làm ăn với chúng tôi nữa nên họ cần những nhà cung cấp khác. Một cách giúp Dresser có được điều đó là giúp các nhà cung cấp mới này có được càng nhiều lõi máy cũ của chính Dresser càng tốt. Vậy là ai đó trong số họ đã nghĩ ra một ý tưởng tuyệt vời là mua lại càng nhiều lõi máy càng tốt với giá cao hơn giá thị trường.

Chỉ có một vấn đề duy nhất trong chiến lược của họ: Chúng tôi có rất nhiều lõi máy kiểu này mà lại chả biết làm gì với chúng. Lõi máy của Dresser chiếm khoảng 30% hàng tồn kho mà chúng tôi mua lại của Harvester. Họ đã bán chúng cho chúng tôi chỉ với 50% giá trị. Giá thị trường của lõi máy đó là vào khoảng từ 800 đô-la tới 1.500 đô-la. Bất chợt Dresser chào giá tới 2.500 đô-la mà chúng tôi lại có nguồn cung cấp hàng lớn nhất. Chúng tôi có thể còn thiếu nhạy bén trong kinh doanh nhưng khi cơ hội ở trước mắt thì chúng tôi cũng tận dụng được ngay. Chúng tôi chuyển sang buôn bán lõi máy cũ.

Chúng tôi sẽ bán càng nhiều lõi máy cho Dresser càng tốt. Đương nhiên là chúng tôi không thể làm trực tiếp bởi Dresser sẽ không làm ăn với chúng tôi, vậy là chúng tôi bán hàng qua trung gian – đặc biệt là những nhà phân phối cho Dresser mà chúng tôi quen biết. Chúng tôi có quan hệ tốt với họ từ thời Harvester. Chúng tôi đưa ra lời đề nghị mà họ khó có thể chối từ: 5% cho mỗi hợp đồng bán hàng mà không cần phải làm gì.

Thật là một vụ làm ăn mà đôi bên cùng có lợi. Khi hết hàng bán, chúng tôi bắt đầu mua chúng từ các bãi phế liệu. Không giống như Dresser, người của chúng tôi biết chính xác phải tìm kiếm nguồn hàng ở chỗ nào. Họ đã làm việc đó nhiều năm trời và có rất nhiều mối quen biết trên thị trường.

Đó không phải là một chiến lược lâu dài nhưng trong khoảng thời gian ngắn nó tỏ ra khá hiệu quả. Chúng tôi đã kiếm được rất nhiều tiền. Chúng giúp công ty vượt qua thời kỳ khó khăn nhất. Một vài người trong Dresser cũng phải thốt lên: "Trời ạ, chúng ta sẽ làm gì với cả đống lõi máy này đây?" Và chiến lược mua lõi máy của họ bị ngừng lại. Nhưng chúng tôi đã kịp có được những gì mình cần. Quả là nếu không có kế hoạch điên rồ đó của Dresser thì có lẽ chúng tôi đã không thể tồn tại được cho tới ngày nay.

GHI CHÚ

Bài học từ những công ty xây dựng văn hóa sở hữu

Setpoint, Ogden, Utah

Khả năng dự báo bao giờ cũng là thước đo quan trọng cho thấy công ty đó được điều hành tốt như thế nào. Ví dụ như các ngân hàng thường lấy sự chính xác của các dự báo làm thước đo năng lực của các nhà điều hành công ty đồng thời lấy đó làm công cụ để ra quyết định cho vay. Còn một người điều hành công ty có thể dự báo chính xác nếu những người làm việc trong công ty đó biết dự báo là cái gì và làm thế nào để đạt được nó.

Đó là bài học rút ra từ công ty Setpoint tại Ogden, Utah, một công ty sản xuất thiết bị tự động. Tháng Mười Một năm 1998, công ty lại đang ở trên bờ vực thẳm, ngân hàng luôn luôn theo sát giám đốc tài chính của họ. Setpoint cũng từng áp dụng Trò chơi Lớn Trong Kinh doanh từ khi thành lập vào năm 1992, họ làm ăn thua lỗ trong vòng ba tháng liền nhưng giám đốc tài chính (giờ là giám đốc điều hành) Joe Knight đã hứa với ngân hàng rằng họ sẽ giảm hết lỗ trong tháng Mười Một và sẽ làm ăn có lãi trở lại trong tháng Mười Hai.

Tuy vậy, kết quả kinh doanh tuần đầu tiên của tháng Mười Một vẫn cho thấy họ đang thua lỗ. Knight đã phân phát bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh hàng tuần cho các nhân viên và

giải thích với các kỹ sư trưởng về những mối nguy hiểm khi cứ thua lỗ và tiếp tục phải vay nợ. Ngân hàng có thể sẽ cho đóng cửa công ty bất kỳ lúc nào.

Nhưng nhân viên trong công ty biết chính xác phải làm gì. Khi Knight nhận được những con số của tuần thứ hai, tình thế đã hoàn toàn thay đổi. Một cách vô hình, các dự án gây ra thua lỗ không được tiến hành tiếp nữa, mọi người tập trung vào những dự án có khả năng sinh lời cao và tuần đó công ty đã có lãi.

“Bao nhiêu công ty có thể chuyển từ thua lỗ trong tuần đầu của tháng Mười Một và ngay sau đó thay đổi được tình hình vào tuần tiếp theo?” Knight hỏi. “Không nhiều đâu.” Khi gặp gỡ với ngân hàng, anh ta đã có đủ các con số để chứng minh rằng công ty đã ở trong tình trạng được kiểm soát.

6

NHỮNG SAI LẦM CÓ THỂ KIỂM SOÁT ĐƯỢC

Bất kỳ ai làm kinh doanh cũng đều mong muốn có được thành công. Sai lầm mà phần lớn chúng ta mắc phải là suy nghĩ rằng con đường dẫn đến thành công ấy thật bằng phẳng. Chúng tôi tin rằng mỗi thành công lớn đều là kết quả của rất nhiều thành công nhỏ. Thế nào rồi bạn cũng sẽ có được thứ mình muốn nếu cứ tiến dần từng bước một, đi từ thành công nhỏ này tới thành công khác cho đến khi đạt được mục tiêu cuối cùng.

Thứ chúng ta bỏ qua chính là những sai lầm, những thứ đóng vai trò quan trọng trong mỗi câu chuyện thành công. Phần nhiều những sai lầm đó thường là do lỗi cá nhân. Tôi đang nói về những con người không ước vọng, không dám đương đầu với khó khăn, bỏ qua những cơ hội quý giá, dễ dàng bỏ cuộc và hay có cái nhìn phiến diện. Tôi đang nói về những tính toán sai lầm, những phán đoán lệch lạc, những sai lầm ngớ ngẩn, những sự thất vọng, thậm chí là cả phản bội. Tất cả những thứ đó chúng tôi đều đã trải qua từ những ngày đầu tiên.

Đương nhiên, là một người làm kinh doanh, chúng ta sẽ trở nên mạnh mẽ hơn qua những sai lầm. Tất cả mọi cố gắng đều đem lại lợi ích cho công ty, thậm chí nếu một vài cá nhân nào đó không tận dụng được cơ hội mà chúng tôi đã tạo cho họ. Có thể họ chưa thành công, nhưng công ty thì luôn luôn ở thể thắng.

Thành công là một chuỗi những sai lầm được kiểm soát tốt. Tôi đã không nhận ra điều đó ngay từ đầu. Trong một thời gian dài,

tôi đã để những sai lầm xảy ra một cách vô nghĩa. Chúng làm chúng tôi nghi ngờ những gì mình đang làm. Nhưng dần dần, tôi nhận ra rằng có những bài học quý được rút ra từ những thất bại.

Trong khi xây dựng văn hóa sở hữu, bạn sẽ mắc phải nhiều sai lầm, phần lớn trong số đó là do con người gây nên. Nhưng mỗi thất bại lại đưa chúng ta tới gần mơ ước của mình hơn, chúng thực sự rất tốt cho những ai biết kiên nhẫn.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 6

Thất bại cũng tốt miễn là chúng làm ta mạnh mẽ hơn

Thành công sẽ quyết định mọi vấn đề khác. Bạn muốn tất cả những người tham gia đều có được phần thưởng. Nhưng phần thưởng chỉ có được sau thành công mà thôi. Chỉ khi nào mọi người hiểu được quy luật đó thì bạn mới có thể đối mặt được với những thất bại, mới có thể học hỏi từ chúng. Công ty chỉ thực sự gặp rắc rối khi nhân viên của nó đánh mất tầm nhìn về một mục tiêu chung.

THƯƠNG VỤ ĐỂ ĐỜI

Một trong những sai lầm lớn của chúng tôi xảy ra ngay từ giai đoạn đầu. Việc mất đi các hợp đồng với Dresser khiến chúng tôi nghĩ tới một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp có chất lượng cao. Chúng tôi sẽ không thể trụ vững trừ phi kiếm được thật nhiều đơn hàng, và chúng tôi không thể làm thế với lực lượng bán hàng hiện có. Chúng tôi cần những tay bán hàng chuyên nghiệp với bề dày thành tích, những chuyên gia tiếp thị không những có khả năng cạnh tranh trực tiếp với Dresser mà còn không ngừng tìm ra được những khách hàng mới.

Nhưng làm thế nào chúng tôi thu nạp được những nhân tài như vậy? Và chúng tôi sẽ trả lương cho họ như thế nào? Chắc chắn là chúng tôi không thể trả mức lương mà những người bán hàng

chuyên nghiệp này yêu cầu. Chúng tôi không có tiền. Chúng tôi có thể đưa ra đề nghị như thế nào để những người giàu kinh nghiệm có thể từ bỏ công việc ổn định và được trả lương tốt mà họ đang có để đến với một công ty tái sản xuất động cơ đang phải vật lộn để sống sót ở Springfield, Missouri này?

Ngay khi câu hỏi ấy được đặt ra, tôi đã nảy ra câu trả lời: quyền sở hữu.

Ngày nay, có rất nhiều công ty cũng thu hút nhân tài bằng cách cho họ sở hữu cổ phần trong công ty. Chính việc được hưởng quyền chọn mua cổ phiếu đã là động lực thúc đẩy sự bùng nổ của công nghệ Internet những năm cuối 1990. Nó là công cụ vô cùng quan trọng nhằm khuyến khích người lao động. Nhưng trở lại với năm 1983, chỉ có một vài công ty thực hiện chia cổ phần cho nhân viên. Việc một công ty trong ngành sản xuất vừa mới đi vào hoạt động dùng cổ phần của nó để thu hút nhân tài thì lại càng hiếm có hơn. Vậy là chúng tôi không có được lợi thế là học hỏi được gì đó từ những sai lầm của người đi trước. Nhưng nó không làm tôi nản chí. Mặc dù mới chỉ đi vào hoạt động được khoảng sáu tháng, nhưng chúng tôi quyết định làm người đi tiên phong và chấp nhận mắc sai lầm và tự học hỏi tất cả những gì có thể trong quá trình thực hiện.

Không mất nhiều thời gian lắm để chúng tôi đưa ra một kế hoạch. Chúng tôi sẽ thành lập một công ty con với chức năng chuyên trách là bán hàng – không chỉ cho SRC mà còn cho cả các khách hàng khác nữa. Chúng tôi đặt tên cho nó là Công ty Buôn bán các sản phẩm Tái chế, viết tắt là RSC. SRC sẽ sở hữu 60% công ty con này và chúng tôi sẽ kéo về bốn người điều hành là những người kỳ cựu trong lĩnh vực bán hàng, mỗi người trong số họ sở hữu 10% công ty. Đó là về lâu dài. Trước mắt chúng tôi trả cho RSC 5% hoa hồng cho mỗi hợp đồng bán hàng – trong đó 3% cho cá nhân những người kiếm được chúng và 2% làm lợi nhuận giữ lại tại công ty. Chúng tôi cũng trả một khoản lương cơ bản cho họ. Còn về phần tài chính cho công ty mới thì họ

không cần phải đóng góp gì cả. Những gì mà chúng tôi muốn là năng lực, quyết tâm và kinh nghiệm dày dặn của họ. Những phần còn lại SRC sẽ đảm nhận hết.

Đó dường như là một lời mời gọi khó lòng chối từ. Nhiều người sẽ chạy đua để đến với chúng tôi. Nhờ họ chúng tôi sẽ có rất nhiều hợp đồng bán hàng. Họ cũng có được phạm vi khách hàng rộng lớn để chinh phục – tất cả các nhà phân phối của Dresser chẳng hạn. Còn nữa, nếu RSC thành công và nó giúp cho SRC thành công thì bản thân nó sẽ đáng giá cả đống tiền. Không, nó sẽ đáng giá cả đống tiền ngay cả khi SRC không thành công. Đối với những chuyên gia bán hàng sẽ đến làm việc với chúng tôi, chúng tôi sẽ cố đặt ra càng ít giới hạn với họ càng tốt. Họ có thể bán bất cứ thứ gì họ muốn cho bất cứ ai và cứ việc tha hồ nhận thành quả lao động của mình. Chỉ có một điều kiện duy nhất là họ sẽ phải tự chịu trách nhiệm về chính mình. Tôi không muốn họ đổ tội cho tôi nếu công việc làm ăn của họ không thành. Họ sẽ tự nuôi sống bản thân chứ không cần phải dựa dẫm vào ai. Đó là thỏa thuận.

Tôi đã định hình trong đầu về đội ngũ bán hàng mà chúng tôi muốn, và chính vì vậy tôi cũng nghĩ tới một vài nhân vật cụ thể. Ba trong số họ tôi đã gặp khi còn ở Harvester và người còn lại là hàng xóm của chúng tôi tại Springfield. Tất cả họ đều rất thành công, không kể mức lương được trả cao ngất. Tôi gọi cho từng người trong số họ và nói về kế hoạch của mình. Tôi nói : ”Nghe này, chúng tôi sẽ thực hiện rất nhiều hợp đồng thông qua công ty mới này, và nếu muốn, các anh có thể bán sản phẩm của cả các công ty khác cho các khách hàng mà chúng tôi không hề có mối liên hệ nào. Chúng tôi sẽ không kìm chân các anh. Ý tưởng của chúng tôi là tạo ra một công ty thực thụ, một đại diện bán hàng cho công ty sản xuất của chúng tôi và chính chúng tôi là người lo nguồn vốn cho nó. Các anh sẽ kiếm được hoa hồng trên mỗi hợp đồng, chúng tôi sẽ chia sẻ quyền sở hữu công ty với các anh. Tin tôi đi, nếu các anh làm hết năng lực của mình thì chắc chắn các anh có thể kiếm được khá đấy.”

Mọi chuyện không phải là vấn đề lớn. Tất cả họ đều muốn tham gia. Vậy là tôi sắp xếp một cuộc gặp tại một khách sạn khá sang trọng ở Wisconsin. Tôi nói với họ rằng chúng tôi có ba ngày để làm quen với nhau và thỏa thuận các chi tiết cụ thể.

Tôi đã vô cùng hồi hộp. Tôi nghĩ mình đã tìm ra con đường sáng suốt cho công ty. Với một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp như thế này, chúng tôi có thể bao vây Dresser đồng thời mở ra vô số thị trường mới. Chúng tôi cũng tạo ra cơ hội ngàn vàng cho các nhân tài mà mình vừa thu phục. Ngược lại, họ rất dạn dày kinh nghiệm, tài năng và không thiếu các mối quan hệ. Tôi tin rằng thế nào họ cũng tìm ra cách để vừa làm cho RSC thành công vừa khiến chính họ trở nên giàu có.

Thực tế tôi nghĩ là RSC đang có nhiều lợi thế hơn là SRC. SRC vẫn đang ở trong giai đoạn khó khăn và chắc là phải lâu nữa chúng tôi mới có thể thoát ra khỏi nó. Hơn nữa, quyền chủ sở hữu trước mắt sẽ không phát huy được vai trò gì. Một là do phần lớn nhân viên trong công ty đều chưa được chia cổ phần; hai là chúng tôi chưa có thời gian để thực hiện bất kỳ một ESOP nào. Trong số các cổ đông hiện tại của công ty, chỉ ba hay bốn người là nhận ra được cơ hội mà họ đang có trong tay. Nhưng phần lớn những người khác đều không hiểu được điều đó. Việc làm giàu dường như còn hơi xa vời khi mà chúng tôi vẫn đang phải vật lộn để giữ lấy việc làm của mình.

RSC thì lại khác. Nhân viên đồng thời là chủ của công ty đó không phải gánh những gánh nặng như chúng tôi. Chúng tôi đã dọn sẵn đường cho họ hoạt động. Đương nhiên là SRC có quyền từ chối đầu tiên các hợp đồng mua hàng mà họ mang về, nhưng họ đâu cần phải phụ thuộc vào chúng tôi. Họ có thể phát triển các dòng sản phẩm khác, tìm kiếm các khách hàng khác, phân đoạn thị trường khác, thậm chí là tham gia vào lĩnh vực khác. Họ có thể làm bất cứ thứ gì họ muốn bởi tất cả những điều đó sẽ đều tạo ra lợi nhuận cho chúng tôi. Đơn giản là vì chúng tôi sở

hữu 60% vốn và bởi vậy sẽ không ngăn cản RSC theo đuổi các cơ hội làm ăn.

Thành thật mà nói tôi chẳng thấy có gì có thể gây khó khăn cho họ. Họ sẽ không gặp phải những cản trở như của chúng tôi. Thành công đối với họ là điều trong tầm tay.

Hơn nữa họ cũng sẽ biến giấc mơ của tôi thành hiện thực. Tôi cho rằng RSC là cơ hội thực sự đầu tiên mà chúng tôi có để thực hiện nó. Đó là thử nghiệm đơn giản và hoàn hảo nhất chúng tôi có thể tạo ra với bốn con người thông minh, có trình độ, mẫn cán, rất cầu tiến và dạn dày kinh nghiệm. Họ không cần bất cứ một sự đào tạo nào về các khái niệm cơ bản trong kinh doanh. Thậm chí họ còn biết nhiều hơn cả chúng tôi.

Lại nữa, họ sẽ được chia đều những thành quả đạt được, hay ít nhất là quyền sở hữu công bằng, bởi vậy sẽ không có sự ghen tỵ. Tôi đã tính toán kỹ lưỡng khi chia cổ phần trong RSC. Nếu có bất kỳ sự bất công nào đó thì nó sẽ được lấp đầy bằng các tỷ lệ hoa hồng khác nhau trên các hợp đồng mà họ kiếm được.

Quan trọng nhất là họ có thể hoàn toàn bắt đầu từ đầu. Không có bất cứ một trục trặc nào cả. Và thực tế diễn ra đúng như dự đoán.

AI CHỊU TRÁCH NHIỆM?

Cuộc họp đầu tiên giữa chúng tôi mới chỉ bắt đầu được khoảng một tiếng thì vấn đề đã nảy sinh. Chúng tôi đang ngồi quanh một chiếc bàn nhỏ trong phòng họp tại khách sạn Marriott ở Racine, Wisconsin, không khí rất căng thẳng.

Dennis Sheppard và tôi bay tới từ Springfield cùng với một nhân vật mới của RSC đồng thời là người quen cũ của tôi, Bill, người có rất nhiều kinh nghiệm bán hàng cho khách hàng là các công ty nhỏ. Joe, một ngôi sao trong bộ phận bán hàng của Tập đoàn International Harvester, bay tới từ Chicago. Hai thành viên khác

là Ralph và Doug đều sống ở Racine và đang làm việc cho Công ty Modine, một nhà sản xuất bộ phận tản nhiệt và phụ tùng khác của động cơ. Họ sẽ gặp chúng tôi tại khách sạn.

Đầu tiên tôi để họ nói chuyện làm quen với nhau một chút. Tôi muốn họ thật tập trung vào cơ hội mà họ đang có. Mỗi người trong số họ đều rất tài năng còn năng lực và kinh nghiệm thì lại vô cùng đa dạng và có thể bổ sung hiệu quả cho nhau. Tôi nói với họ rằng một khi biết hợp tác làm việc thì sẽ không có gì cản trở nổi thành công của họ.

Họ muốn biết ai sẽ là trưởng nhóm.

Tôi cho họ biết Ralph sẽ là chủ tịch hội đồng quản trị nhưng tất cả họ sẽ là chủ của công ty. Họ sẽ làm việc cho chính mình chứ không phải làm thuê cho ai cả. Điều cần thiết là họ phải hợp thành một đội và biến công ty mà họ làm chủ thành một tổ chức vô cùng năng động.

Họ muốn biết quyền lợi cụ thể của họ trong công ty.

Tôi nói họ không phải lo lắng về điều đó! “Các bạn có thể thảo luận những điều đó sau. Những việc cần làm hiện giờ là cố gắng tìm hiểu điểm mạnh của từng người để có thể đem lại những điều tốt nhất cho công ty.”

Họ muốn biết giới hạn thị trường mà họ có thể tiếp cận.

Không để ý đến những lời tôi nói, họ vẫn cứ đi sâu vào các chi tiết cụ thể. Joe cương quyết nhất và đòi được phụ trách thị trường miền Trung Tây nơi anh ta có rất nhiều mối quan hệ. Những người khác phản ứng lại ngay. “Như thế có nghĩa là chúng tôi không được khai thác các thị trường đó ư? Chúng tôi cũng có những đối tác rất lâu năm ở đó.” “Này này, đất nước này rộng lớn vô cùng. Chúng ta đừng có tự làm vướng chân nhau như vậy nữa.” “Ồ, vậy thì ai là người làm chủ cuộc chơi đây? Chẳng phải Jack đã chỉ định Ralph làm chủ tịch hay sao?”

Cuộc họp cứ tiếp tục như vậy. Tôi có thể nhận thấy là sức ép đang dồn lên Ralph, người sẽ phải đứng ra phân giải. Cuối cùng chúng tôi quyết định nghỉ ngơi và đi ăn trưa.

Có một nhà hàng nằm bên dưới sảnh của khách sạn có tên là Peppertree Lounge. Chúng tôi tìm thấy một bàn tương đối tách biệt nằm sau một hàng cây giả. Khi chúng tôi bắt đầu vào bàn, Ralph đột nhiên khụy xuống sàn. Tôi lập tức đỡ lấy ông ta. Người anh ta lạnh toát. Tôi cứ nghĩ ông ta đã chết rồi.

Nhưng không phải vậy, ông ta bị một cơn đau tim đột ngột và bất tỉnh. Chúng tôi gọi người tới giúp và mọi người bắt đầu náo loạn lên. Có ai biết sơ cứu không? Không ai biết cả. Một ai đó đã gọi xe cấp cứu. Tất cả chúng tôi đều vô cùng sợ hãi và tuyệt vọng. Tôi gọi cho vợ của Ralph và nói cô ấy tới bệnh viện ngay. Tôi không biết điều gì sẽ xảy ra nhưng tôi đã tính đến trường hợp xấu nhất.

Ơn Trời là sau đó Ralph đã hồi phục và vẫn khỏe mạnh cho tới ngày hôm nay. Nhưng RSC thì quả là hơi kém may mắn.

THÓI CŨ KHÓ BỎ

Tôi cho rằng nó chưa bao giờ là một thực thể kinh doanh hoàn chỉnh. Ngày cả sau khi Ralph quay lại, bốn người bọn họ vẫn chỉ là bốn cá nhân rời rạc, mỗi người chỉ lo làm việc của riêng mình và cạnh tranh lẫn nhau. Họ đã quên đi mất cơ hội đang bày ra trước mắt. Cho dù chúng tôi có trao đổi nhiều như thế nào về Bức Tranh Tổng Thể hay sự cần thiết phải hợp tác với nhau, họ vẫn không thể vứt bỏ thói quen của một người làm thuê trong một công ty truyền thống. Họ được dạy để làm đúng theo bản mô tả công việc trong đó họ bán càng nhiều hàng càng tốt và không lo lắng về bất kỳ thứ gì khác. Hãy cố làm người số một và coi đồng nghiệp như những đối thủ. Hãy chỉ tập trung vào doanh số và chức danh trên danh thiếp mà thôi.

Họ không thể thay đổi suy nghĩ của mình được. Cuối cùng họ vẫn chỉ cạnh tranh để trở thành người đứng đầu, ai sẽ làm việc cho ai, ai sẽ khai thác thị trường nào và một thị trường được xác định chính xác là gì.

Joe phạm sai lầm nhiều nhất bởi có thái độ tiêu cực nhất. Ông ta muốn tất cả nhưng lại không muốn nhường ai cái gì. Nhưng ngược lại ông ta cũng là một tay bán hàng siêu hiệu quả ngay từ khi còn đang đi học. Ông ta là điển hình của mẫu người sinh ra để bán hàng.

Ông ta tới gặp tất cả các công ty – Greyhound, General Motors, Thermo King, White Engine, Deutz- Allis, Ingersoll-Rand, Clark Equipment . Ông ta tìm mọi cách để tiếp cận với phòng vật tư và sẽ không bỏ đi cho đến khi đạt được những gì mình muốn. Ông ta khiến tất cả các kỹ sư trong bộ phận sản xuất của chúng tôi phát điên bởi ông ta sẵn sàng đồng ý với bất kỳ yêu cầu nào của một khách hàng mới tiềm năng. Ông ta hứa rằng chúng tôi có thể giao một hợp đồng nào đó vào một thời điểm nào đó mà không bao giờ để mắt tới sản phẩm, không bao giờ cần biết phải sản xuất như thế nào hay mất những chi phí gì. Mike Carrigan, trưởng phòng sản xuất, người phải chạy theo các báo giá của Joe, đã luôn phải làm việc với cường độ khủng khiếp. Tôi phải cố gắng giúp Mike càng nhiều càng tốt, ở lại công ty vào buổi tối, phân tích các sản phẩm mà khách hàng tiềm năng đang cần, cố gắng dung hòa giữa chi phí và giá cả để đảm bảo một mức lợi nhuận hợp lý. Thế mà chúng tôi vẫn không thể bắt kịp Joe. Lúc nào chúng tôi cũng phải chạy theo ông ta đến mệt nhoài.

Nhưng ông ta thực sự đem lại rất nhiều hợp đồng.

Nhưng người khác cũng không hề tỏ ra thua kém. Giống như Joe, Doug theo đuổi những nhà sản xuất lớn trong đó có cả J.I. Case ở Racine, sau này công ty đó trở thành một khách hàng rất lớn của chúng tôi. Bill tập trung vào các nhà phân phối của

Dresser và ký với họ được một số lượng đáng kể các hợp đồng cung cấp vật liệu.

Họ đã cùng nhau đem lại rất nhiều hợp đồng cho SRC. Joe phụ trách General Motors và Thermo King, khách hàng lớn của công ty cho đến tận ngày hôm nay. Trong năm hoạt động thứ ba, GM đã chiếm khoảng 11 triệu đô-la doanh thu, gần 36% việc làm của cả công ty. Trong năm thứ tư, nó vượt qua Harvester – lúc đó đã đổi tên thành Navistar* - để trở thành khách hàng lớn nhất, đem về 19 triệu đô-la, tương đương khoảng 50% doanh thu.

Những gì RSC không làm được đó là không tận dụng cơ hội mà chúng tôi đã tạo ra cho họ. Thay vì chung tay xây dựng một công ty có giá trị mà mỗi người trong số họ sở hữu 10% cổ phần, họ luôn tranh chấp thị trường của nhau và cố có được vị trí cao hơn trong công ty. Mỗi khi không hài lòng về điều gì đó, họ thường than vãn với tôi, nhưng tôi không hề có ý định tham gia giải quyết các vấn đề giữa họ.

Bên cạnh đó, tôi cũng không biết mình phải làm gì. Tôi đã không thể khiến họ suy nghĩ như những người làm chủ. Tôi không thể bắt họ hợp tác với nhau trong công việc. Tôi không biết làm thế nào để đối phó với tất cả bọn họ. Ai cũng mang trong mình tinh thần cạnh tranh khốc liệt. Họ luôn lo lắng xem những người khác đang làm gì. Đối với tôi, RSC có những con người thông minh nhất, được đào tạo bài bản nhất, những nhà kinh doanh tài năng nhất mà tôi từng gặp, vậy mà họ không thể tìm ra cách hợp tác trong những vấn đề cơ bản nhất và bỏ qua cơ hội đáng giá mà chúng tôi đã cho họ.

Và RSC đổ vỡ, cùng với nó, ước mơ xây dựng một công ty đại diện để giải quyết các vấn đề về bán hàng và biến những người làm việc trong công ty ấy thành những người chủ cũng tan theo. Cuối cùng thì họ cũng không thể vượt qua trở ngại chính là phong cách làm việc trong quá khứ.

Họ đã có tất cả những gì họ cần – một thỏa thuận góp vốn, một hợp đồng cung cấp hàng ổn định từ SRC, hợp đồng với từng cá nhân – như cách người ta vẫn gọi thế. Mọi chuyện đều rất minh bạch, công bằng và dễ hiểu. Ai cũng được bảo vệ quyền lợi cả.

Nhưng tất cả chúng đều không ích gì. Họ đã không thể gạt sang sự đố kỵ và quan điểm cá nhân để hợp thành một đội. Mặc dù là chủ nhưng họ không biết điều đó có nghĩa là gì và phải suy nghĩ, hành động như thế nào. Họ đã bỏ qua một cơ hội quý giá.

Cơ hội đó lớn tới mức nào? Theo thỏa thuận giữa chúng tôi, RSC sẽ hưởng 5% hoa hồng cho mỗi hợp đồng với những khách hàng mới mà họ tìm được cho SRC. Chúng tôi vẫn luôn giữ lời hứa của mình và sẽ tiếp tục làm như thế. Tất cả những gì RSC cần là những con người ở đó hợp tác với nhau và giữ vững công ty. Nếu họ làm được điều đó thì ngày nay công ty sẽ kiếm được khoảng 1,5 triệu đô-la mỗi năm và giá trị của nó sẽ vào khoảng 9 triệu đô-la.

HẬU QUẢ XẤU

Sau hai hay ba năm hoạt động, RSC mới bộc lộ rõ hết những bất cập của mình mặc dù tôi đã nhận ra những điều ấy từ trước đó. Đó chắc chắn là một nỗi thất vọng lớn, nhưng tôi đã không suy nghĩ quá nhiều về cơ hội mà họ đánh mất. Điều mà tôi lo lắng chính là những hậu quả xấu mà nó để lại SRC.

Sau mười bốn tháng RSC đi vào hoạt động, nhân viên phòng kỹ thuật của chúng tôi đã hoàn toàn kiệt sức. Trông họ gầy nhom như que củi còn công ty thì đứng trước nguy cơ bị đổ vỡ bởi những mâu thuẫn từ bên trong, điều mà chúng tôi đã hứa với nhau là không bao giờ để xảy ra.

Không có nghi ngờ gì rằng RSC chính là nguyên nhân. Nó đang làm chúng tôi chia rẽ. Sau khi mất khách hàng lớn nhất là Dresser, chúng tôi đã phải tìm mọi cách để tồn tại. Đúng lúc đó thì ý tưởng về RSC hình thành và quả thực nó đem lại rất nhiều

việc làm. Điều này thật tuyệt, trừ thực tế là chúng tôi không bao giờ đáp ứng nổi yêu cầu của họ. Lúc nào họ cũng la hét chúng tôi vì không làm mọi thứ nhanh chóng và để khách hàng thất vọng. Báo giá mà khách hàng yêu cầu đâu? Tại sao chúng tôi không cung cấp cho khách hàng những thứ đã hứa? Làm sao chúng tôi làm ăn được khi không đúng hẹn?

Trong nội bộ SRC, bộ phận kỹ thuật luôn phải chịu áp lực quá lớn. Bạn không thể tưởng tượng một khối lượng công việc khổng lồ như thế nào khi phải xem xét chi phí vật liệu và lên báo giá cho một đơn đặt hàng với hàng trăm sản phẩm tái chế. Sức ép về giá cả khiến đôi khi chúng tôi không giữ được điểm hòa vốn. Và chúng tôi bắt đầu đổ lỗi cho nhau.

Tình trạng đó vẫn tiếp diễn và ngày càng trở nên xấu đi. Tôi và những người quản lý khác bỗng cảm thấy như mình bất lực, mà như thế thì sẽ rất khó để lãnh đạo người khác. Để điều hành một công ty bạn cần phải rất tự tin. Bạn không thể đi lại trong công ty với cảm giác mình là kẻ thất bại được. Nếu thế, bạn sẽ làm lan truyền cảm giác ấy ra khắp nơi. Sẽ rất khó có được nhiệt huyết và sự đồng thuận trong một công ty khi mà bản thân những người lãnh đạo không có được điều đó. Hình ảnh là một điều rất quan trọng. Là một người lãnh đạo, bạn phải cho mọi người thấy sức mạnh và sự lạc quan. Nếu có một cái nhọt đang đau nhức trong người thì bạn không thể có được điều đó.

Doanh số bán hàng của chúng tôi có tăng lên, nhưng các bộ phận không còn hợp tác với nhau như trước nữa. Đối với họ, giấc mơ của chúng tôi chỉ toàn là giả dối. Chúng tôi định lập ra RSC trong đó mọi người đều làm chủ, vậy là họ lại đang xâu xé lẫn nhau. Họ đang dìm nhau xuống và rất có thể là sẽ kéo cả chúng tôi theo.

SAI LẦM NẰM Ở ĐÂU

Toàn bộ câu chuyện này khiến tôi suy nghĩ rất nhiều. Tôi không ngừng tự hỏi: Tại sao RSC lại có thể lâm vào tình cảnh này? Ý tôi là những người mà chúng tôi mời về là những người giỏi nhất. Những người này mà đi phỏng vấn xin việc thì họ sẽ được tuyển dụng ngay lập tức. Thậm chí khi một công ty đã có được những nhân viên như họ mong muốn thì họ vẫn sẽ tuyển dụng những người này ngay. Đơn giản là bạn không bao giờ tìm được ai giỏi hơn.

Vậy thì chuyện gì đã xảy ra? Chúng tôi đã sắp xếp mọi thứ để đưa họ tới thành công. Chúng tôi đã đưa ra chế độ tưởng thưởng trong ngắn hạn vô cùng hào phóng và quyền sở hữu cả công ty về lâu dài. Chúng tôi tài trợ toàn bộ cho họ. Chúng tôi đã làm tất cả để hướng tới những mục tiêu tốt đẹp nhất bằng sự chăm chút tỷ mỉ nhất. Vậy mà vì một lý do nào đó họ không đạt được điều mà chúng tôi mong muốn. Họ chỉ chăm chăm nhìn vào những đơn đặt hàng trước mắt mà thôi.

Điều gì đã khiến những người mà chúng tôi mời về RSC bỏ lỡ mất quả trứng vàng tưởng như đã nằm trong tầm tay? Tại sao họ không nhận ra họ có thể thành công và giàu có như thế nào nếu tập trung vào việc nâng cao giá trị cổ phần của họ?

Hoa hồng hóa ra lại là nguyên nhân chính của vấn đề. Càng quan sát kỹ, tôi lại càng thấy điều đó đúng. Tôi đã không nhận ra nó ngay từ đầu. Đối với tôi, hoa hồng chỉ đơn giản là một cách thưởng cho mọi người vì thành tích cá nhân của họ, điều đáng ra là rất công bằng. Bên cạnh đó, tôi đã nghĩ rằng có thể dùng hoa hồng bán hàng để kéo nhân tài về với công ty mà chúng tôi đang định lập ra. Tất cả họ đều được hưởng mức lương rất cao ở công việc cũ. Ý định của tôi là giúp họ trước mắt kiếm được nhiều tiền hơn thông qua các khoản hoa hồng và lâu dài là thông qua cổ phần khi gia nhập RSC.

HOA HỒNG KHUYẾN KHÍCH TƯ DUY THIỂN CẬN

Nhưng hóa ra những khoản hoa hồng này lại có sức mạnh quá lớn. Mọi người đã quá tập trung vào việc cạnh tranh với nhau để kiếm được càng nhiều tiền càng tốt trong thời gian trước mắt mà không nghĩ đến chuyện họ sẽ kiếm được nhiều hơn bao nhiêu khi hợp tác với nhau xây dựng một công ty hùng mạnh trong lâu dài. Hậu quả là động lực kiếm được hoa hồng cao đã lấn át cả động lực có được cổ phần trong một công ty có giá trị. Hai thứ đó kết hợp với nhau đã tạo ra một môi trường mà trong đó mọi mục tiêu ban đầu đều bị bóp méo.

HOA HỒNG KHÔNG KHUYẾN KHÍCH TINH THẦN LÀM VIỆC NHÓM

Đặc tính của môi trường này là nó đề cao tư tưởng cá nhân, điều sẽ cản trở tinh thần làm việc nhóm. Tôi cho là như vậy. Khi trả cho một người tiền hoa hồng bán hàng, bạn đang cho họ một lý do vô cùng mạnh mẽ để biến việc bán hàng trở thành ưu tiên hàng đầu. Bản thân việc khiến những người bán hàng nghĩ tới những lợi ích lớn hơn và thành quả dài hạn hơn đã là rất khó khăn rồi. Và điều này là không thể một khi phần lớn những gì mà họ được hưởng phụ thuộc vào những hợp đồng mà họ ký được ngay ngày hôm nay.

CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN LÀ KẺ THÙ

Hậu quả của điều này là nó khiến những người bán hàng chỉ tập trung vào công việc và thành quả của chính họ, cũng đồng nghĩa với việc đề cao cái Tôi ích kỷ – kẻ thù của mọi công ty, trừ khi là bạn đang một mình gánh vác tất cả trách nhiệm. Phil Jackson, cựu huấn luyện viên của đội bóng rổ Chicago Bulls từng gửi một lời nhắn thế này tới Michael Jordan: “Điều gì giúp anh trở thành một ngôi sao? Câu trả lời là hãy đừng coi mình là một ngôi sao.” Điều đó quá đúng và Jordan cũng hiểu như vậy. Khi được hỏi vì sao lại gắn bó với Jackson như vậy, Jordan đã trả lời rằng: “Ông ấy đã dạy tôi cách để tôi và những người khác cùng tỏa sáng.”

Nhưng ở RSC thì dường như không ai muốn người khác tỏa sáng cùng mình. Các khoản tiền hoa hồng đã chi phối tâm trí họ. Nó kìm chân mọi người và không để cả công ty phát huy sức mạnh chung.

Thêm vào đó, tiền hoa hồng cũng khiến SRC gặp rắc rối lây. Những người ở RSC đã quá tập trung theo đuổi các hợp đồng mà không cần quan tâm đến những bộ phận khác trong công ty và chẳng thèm đếm xỉa đến những tổn thất mà các hợp đồng đó sẽ gây ra cho chúng tôi. Họ không quan tâm đến sự tồn tại và phát triển lâu dài của công ty. Đôi khi, tôi có cảm tưởng là trong mắt họ, chẳng hề có chúng tôi. Họ không nhận thấy là cả họ và chúng tôi cần phải hợp tác tốt với nhau để xây dựng mối quan hệ bền chặt và lâu dài với khách hàng. Trái lại, đã không ít lần, những người ở RSC nghĩ rằng chúng tôi đang cản trở họ kiếm được những khoản hoa hồng béo bở từ các bản hợp đồng.

Tất nhiên là những điều này thật ngớ ngẩn và nực cười. Chúng tôi cần họ nhưng họ cũng không trụ lại được nếu thiếu chúng tôi. Mặc dù chúng tôi đã dàn xếp mọi chuyện để họ có thể tự tồn tại, nhưng rõ ràng là chúng tôi có thành công thì họ mới đứng vững và ngược lại. Chúng tôi cố gắng xây dựng một đội ngũ đoàn kết, còn họ thì đang phá hoại nó.

Kinh nghiệm đã mách bảo tôi cần phải gắn kết những chuyên gia về bán hàng mà tôi đã mời về RSC thành một tập thể. Nhưng với việc để họ tự điều hành công việc và tự tìm kiếm nguồn thu nhập cho mình thông qua tiền hoa hồng, chúng tôi đã vô tình tạo ra một con quỷ dữ mà suýt nữa đã nuốt chửng luôn cả chúng tôi.

Song có một điều rất lạ lùng trong kinh doanh, là mặc dù bạn phải trải qua những thất bại nặng nề và nếm trải nhiều trải nghiệm không dễ chịu cùng với nó, nhưng nếu có thể quay ngược thời gian và được làm lại từ đầu thì bạn cũng sẽ thấy thay đổi hoàn toàn hành động của mình là việc không thực sự cần

thiết. Ví dụ, tôi không thể nói là ngay từ đầu chúng tôi đã sai lầm khi lập ra RSC. Chúng tôi cũng rút ra bài học về tính hai mặt của chính sách trích hoa hồng, nhưng thử hỏi nếu không có nó thì liệu chúng tôi có thể kéo được những người giỏi như thế về với RSC hay không. Và mặc dù những người đó đã làm chúng tôi điên đầu nhưng những hợp đồng mà họ mang về đã không chỉ cứu sống chúng tôi trong những ngày đầu mà còn tạo đà phát triển cho công ty trong năm năm hoạt động tiếp theo.

Nhưng ngược lại, có lẽ chúng tôi đã không cần phải đau đầu đến thế nếu biết cách xây dựng một cơ chế chi trả hoa hồng khác đi. Điều đầu tiên là lẽ ra chúng tôi nên trả hoa hồng dựa trên lợi nhuận mà chúng tôi có được từ các hợp đồng chứ không phải là doanh số bán hàng có được từ chúng, điều đó sẽ khiến cho người ở RSC để tâm nhiều hơn đến chi phí để sản xuất ra sản phẩm và không làm chúng tôi khó xử nữa. Thêm vào đó, lẽ ra chúng tôi chỉ nên trả hoa hồng cho việc họ bán được những sản phẩm đã được chúng tôi nghiên cứu, thiết kế, lắp ráp và sản xuất.

Đó là điều khiến chúng tôi cảm thấy mình thất bại nặng nề nhất: Những người ở RSC liên tục đưa ra những thứ mới toanh khiến chúng tôi gần như phát điên. Thay vì bán máy bơm nước chúng tôi sản xuất, họ lại ép chúng tôi phải lắp ráp một kiểu máy bơm hoàn toàn khác biệt. Kết quả là lúc nào chúng tôi cũng không có đủ thời gian, lúc nào cũng lên báo giá chậm, lúc nào cũng cảm thấy mình bất lực trước công việc.

Cảm giác đó cứ lan rộng dần ra khắp công ty. Mọi người cảm thấy lòng tự tôn của mình bị tổn thương. Họ không cảm thấy mình là những người chiến thắng. Không ai có cảm giác tự hào vì công việc mình đang làm bởi lúc nào chúng tôi cũng phải chạy theo tiến độ, chạy đua với thời gian.

Chưa hết, chúng tôi còn cảm thấy không thể làm hạ nhiệt những người ở RSC. Sau khi mất Dresser, chúng tôi luôn sống trong nỗi sợ hãi rằng sẽ không có đủ tiền mặt để hoạt động tiếp.

Vậy là chúng tôi chấp nhận mọi hợp đồng mà RSC đem lại mặc dù theo thỏa thuận chúng tôi không cần phải làm như thế. Chúng tôi đã tính đến khả năng họ sẽ mang về nhiều việc làm hơn khả năng của chúng tôi nhưng đã không hề tính đến những khó khăn khi phải khiến họ tiến cùng nhịp độ với chúng tôi – đây chính là cái giá mà chúng tôi phải trả để nhận ra sai lầm.

ƯỚC MƠ RẤT CÓ Ý NGHĨA

Tôi đã cho rằng có được quyền sở hữu sẽ khiến những người chủ của RSC vượt qua mọi khó khăn mà họ sẽ gặp phải. Nhưng không phải vậy, và tôi đã học được bài học có ý nghĩa nhất rút ra từ RSC – rằng chia sẻ quyền sở hữu không thôi là chưa đủ. Bản thân quyền sở hữu không phải là một động lực bởi vì mọi người sẽ không nhận ra giá trị của nó, dù là những người thông minh đi nữa.

Đó quả là một khám phá mới mẻ. Lần đầu tiên tôi nhận ra việc tạo dựng một công ty với quyền làm chủ được chia sẻ như chúng tôi mong muốn khó khăn như thế nào. Chỉ chia cổ phần thôi thì chưa đủ. Cần phải có một quá trình hướng dẫn để mọi người hiểu được nắm giữ quyền sở hữu là như thế nào – tại sao điều đó rất quý giá, phải nâng cao giá trị vốn chủ sở hữu lên như thế nào, làm thế nào để hợp tác cùng nhau, vai trò của làm việc theo nhóm hay tầm quan trọng của việc có được tầm nhìn bao quát hơn.

Rất nhiều công ty khác cũng rút ra bài học tương tự. Họ thực hiện việc chia cổ phần với rất nhiều kỳ vọng và để hết tâm lực vào các chương trình đó nhưng lại sớm nhận ra nó vừa không hiệu quả vừa làm nảy sinh những vấn đề không mong đợi. Tôi nhớ đã đọc về một công ty ở bang Indiana có tên là South Bend Lathe. Họ đã lập một ESOP vào những năm 1970 với hy vọng sẽ khích lệ được nhân viên. Nhưng chương trình đó không thành công như dự kiến, những người quản lý đã không đưa ra những sự hướng dẫn cần thiết về quyền sở hữu cho nhân viên của họ.

Kết quả là toàn bộ kế hoạch tan vỡ trong nỗi thất vọng và để lại rất nhiều hiềm khích giữa mọi người trong công ty.

Hay như công ty United Airlines cũng vậy. Họ đã rầm rộ phát động một chương trình chia cổ phần cho nhân viên vào năm 1994 với hy vọng sẽ tạo ra một tinh thần hợp tác mới mẻ giữa nhân viên và ban lãnh đạo công ty nhưng cuối cùng lại thấy những mâu thuẫn cũ giữa họ vẫn tồn tại. Thậm chí những nơi như Ngân hàng Phelps County ở Rolla, Missouri hay Công ty sản xuất thiết bị xây dựng Stone ở Honeoye, New York – giờ đã trở thành hình mẫu của các chương trình chia cổ phần cho nhân viên nhưng cũng đã phải vật lộn tìm tòi một vài năm mới đúc rút ra được cách làm đúng đắn.

Ở một mức độ nào đó, chúng tôi cũng như tất cả họ đều phạm phải một sai lầm giống nhau. Cũng như họ, tôi đã không hiểu được sự cần thiết phải tạo ra một môi trường thích hợp để quyền sở hữu có thể phát huy tác dụng. Tôi đã cho rằng có thể tiến thẳng một mạch từ điểm A tới điểm B – nghĩa là chỉ cần cho họ có được cổ phần của mình và rồi mọi chuyện tự nó sẽ đâu vào đấy. Tôi đã không nhận ra những thói quen cũ đã ăn sâu vào họ như thế nào. Mọi người làm việc trong những công ty truyền thống với cách tư duy và hành động truyền thống, dần dà nó trở thành những thói quen cố hữu. Bạn không thể thay đổi được chúng trong ngày một ngày hai bằng lý lẽ hay thậm chí ngay cả bằng những lợi ích cá nhân mà bạn đem tới cho họ được. Bạn nhất thiết phải trải qua một quá trình với nhiều lần lặp lại để thay thế những thói quen của người làm thuê bằng thói quen của người làm chủ.

Ở RSC chúng tôi phải đương đầu với những thói quen của một xã hội công nghiệp, nơi dạy cho con người ta nhìn mọi thứ thông qua ống kính của những bản mô tả công việc. Bốn người mà chúng tôi mời về RSC đều đã có rất nhiều năm kinh nghiệm trong môi trường đó. Họ làm thuê cho một ai đó với những mục

tiêu và giá trị rất khác với những thứ mà chúng tôi muốn vươn tới.

Kết quả là họ không thể hiểu thế nào là quyền sở hữu. Họ thấy việc cạnh tranh với nhau dường như thú vị hơn là cạnh tranh với những đối thủ thực thụ của công ty. Tôi cảm thấy rằng họ luôn đặt những ưu tiên cá nhân lên trên lợi ích lâu dài của công ty.

Tôi rút ra kết luận là với tất cả mọi người, kể cả những người rất giàu kinh nghiệm thì bạn cũng phải đào tạo họ lại từ đầu. Bạn phải chỉ cho họ sự khác biệt trong tư duy về kinh doanh cũng như vai trò của họ trong đó. Bạn phải tạo dựng một cơ chế trong đó mọi người đều phải cùng nhau học hỏi. Điều đó cũng có nghĩa là phải tạo ra những thay đổi lớn trong cơ cấu của công ty, mối quan hệ giữa con người trong đó, phong cách giao tiếp giữa họ và toàn bộ các khái niệm về trách nhiệm, nghĩa vụ và mục tiêu.

7
TRÒ CHƠI BAO GỒM NHỮNG GÌ?

Quản lý mở là một thuật ngữ mà bạn nghĩ là mình có thể hiểu được ngay khi mới nghe qua. Bản thân tôi cũng chưa hề nghe đến nó cho đến tận năm 1990, khi tạp chí Inc. cho đăng bài báo "Những giám đốc quản-lý-mở" và nêu tên SRC như một trong những ví dụ điển hình. Nhưng giờ đây, mười năm đã trôi qua và tôi vẫn không hoàn toàn chắc chắn là đã thấu hiểu cụm từ ấy.

Tôi nghĩ, một vài người chỉ đơn giản coi đó là sự chia sẻ thông tin tài chính với đội ngũ nhân viên, mà điều này quả thực cũng có tác dụng. Tại SRC cũng vậy, chúng tôi công khai các con số ngay từ khi mới bắt đầu, nhưng tôi không coi đó là *quản lý* mở. Bạn không thể sử dụng thông tin tài chính để quản lý nếu mọi người không học hỏi được gì từ chúng và cũng chẳng biết làm gì với chúng. Để điều này có thể xảy ra, họ cần phải có hiểu biết nhất định về kinh doanh.

Những người khác lại coi quản lý mở không gì hơn là một chuỗi các cơ chế khuyến khích nhằm khiến đội ngũ nhân viên làm việc chăm chỉ hơn. Một vài công ty có thể sử dụng nó cho mục đích nói trên nhưng đó không phải là điều mà tôi đang muốn đề cập. Không phải tôi chống lại những cách thức khích lệ tinh thần. Tạo ra một môi trường mà trong đó mọi người đều muốn giành chiến thắng là hết sức cần thiết và quan trọng. Sẽ chẳng có gì là sai khi sử dụng một công cụ nào đó để khiến cho mọi người cảm thấy mình nằm trong một đội và làm nảy sinh tinh thần làm việc nhóm – găng tay cổ động, khẩu hiệu, bóng bay,

pháo hoa, các bữa tiệc, bất cứ thứ gì. Tôi thích tất cả những điều đó.

Bằng cách này, có thể bạn sẽ khiến đội ngũ nhân viên làm việc chăm chỉ hơn hay năng suất hơn, nhưng bạn không thể khiến họ suy nghĩ và hành động như những người làm chủ được. Lý tưởng nhất là bạn có thể có thêm được những nhân viên tận tâm với công việc – điều này không tệ. Nhưng đó vẫn chưa phải là những gì tôi muốn nói tới. Hơn nữa, điều đó vẫn chẳng có mấy mối liên hệ với xây dựng văn hóa sở hữu.

"THỰC TẾ CẦN ĐƯỢC HƯỚNG DẪN CỤ THỂ"

Văn hóa dựa trên giá trị và các mối quan hệ. Vậy khi muốn tạo ra một kiểu văn hóa nhất định, trước hết bạn cần làm rõ những giá trị mà bạn muốn nuôi dưỡng và những mối quan hệ bạn muốn tạo dựng.

Tôi muốn một công ty với những con người độc lập, biết tư duy độc lập. Tôi không thích sự độc đoán. Tôi muốn mọi người được khích lệ bởi họ nhìn thấy cơ hội mà mình sẽ có, chứ không phải bởi tôi buộc họ phải làm những gì tôi muốn hay những gì tốt cho mình tôi. Chúng tôi cho họ rất nhiều cơ hội thông qua quyền sở hữu mà họ đang có. Tôi muốn họ tận dụng nó tối đa bằng cách tự chịu trách nhiệm với chính mình thay vì để người khác phải chỉ đạo hay giám sát.

Và tôi thấy chẳng có lý do gì để không làm như vậy. Chúng tôi ở đây vì cùng một lý do. Tôi có thể ở một vị trí cao hơn, nhưng hoàn cảnh của tôi cũng không khác mấy so với bất kỳ ai khác. Tôi cũng phải làm việc để nuôi sống bản thân và gia đình. Tôi cũng muốn có được một sự đảm bảo về mặt tài chính và có quyền sở hữu trong công ty là cách duy nhất mà tôi biết để có được điều đó. Đó là thực tế, và nó trở thành một động lực rất lớn trong tôi. Và tôi thấy nó cũng sẽ là động lực lớn cho cả những người khác.

Câu hỏi đặt ra là, mọi người có hiểu được thực tế đó không? Đến cuối năm đầu tiên, tôi phải thừa nhận rằng câu trả lời là "không". Tôi nhận ra rằng thực tế là thứ cần được hướng dẫn cho mọi người biết. Chỉ cho họ quyền sở hữu thôi là chưa đủ. Bạn cần chỉ cho họ thấy nó là cái gì và họ có thể làm gì với nó.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 7

Quyền sở hữu cần được hướng dẫn cụ thể

Đó là bài học đáng giá nhất mà tôi rút ra được từ RSC. Cho dù công ty của bạn có được xây dựng hoàn hảo đến đâu thì tự nó cũng không thể trở thành một nơi có văn hóa sở hữu được. Nếu người ta không nhận ra được những cơ hội mà họ đang có để gây dựng cho mình một sự đảm bảo về mặt tài chính thì đó sẽ không phải là động lực thúc đẩy họ làm việc.

Chắc chắn là chúng tôi không phải công ty đầu tiên hay cuối cùng gặp phải khó khăn này. Sớm hay muộn thì nó cũng sẽ xuất hiện và cản trở bất kỳ công ty nào thực hiện việc chia sẻ quyền sở hữu. Nếu bạn muốn cổ phần phát huy tác dụng của nó thì trước hết bạn phải giúp những người trong công ty thay đổi từ một người làm thuê thành một người làm chủ. Bạn phải chỉ cho họ những giá trị kinh tế mà họ sẽ có được từ nó – chúng là gì, được sinh ra từ đâu và làm thế nào để tạo ra chúng. Bạn phải làm cho họ hiểu thị trường nhìn nhận các công ty như thế nào và vì sao sở hữu chúng lại rất có giá trị. Bạn phải đem ngôn ngữ kinh doanh đến với họ, làm cho họ hiểu nó, chỉ cho họ logic của lợi nhuận và giải thích cho họ toàn bộ những cơ chế tạo ra lợi nhuận mà những người làm kinh doanh vẫn hay sử dụng.

Tôi thực sự hiểu người ta cần phải có những gì nhờ vào những điều tôi học được trong hai năm vật lộn tìm kiếm nguồn tiền để mua nhà máy. Tôi đã học được rất nhiều từ những buổi gặp gỡ với các nhà đầu tư. Tôi hiểu thế giới bên ngoài đánh giá như thế nào về một công ty như của chúng tôi. Các nhà đầu tư không

ngần ngại nói ra những thế mạnh và điểm yếu mà họ nhận thấy ở chúng tôi – và những điều ấy quả là những cú sốc.

Tôi phát hiện ra rằng các nhà đầu tư không quan tâm đến việc chúng tôi sẽ điều hành công ty như thế nào. Họ không có hứng thú gì với triết lý quản lý của chúng tôi. Họ muốn có lợi nhuận như Stan Golder từng nói. Tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi biết làm thế nào để tạo ra lợi nhuận thì chúng tôi có thể tự làm giàu cho chính mình. Chúng tôi sẽ không để cho người ngoài có được nó. Những gì mà những kẻ có tiền có thể khiến người khác tạo ra cho chúng thì chúng tôi có thể tự làm lấy cho mình.

Thực tế đó là một phương thức rất hay để thực hành Trò chơi kinh doanh. Bạn tìm ra cách những người thông minh đánh giá một công ty và sau đó sử dụng những hiểu biết mà bạn có được để nâng cao giá trị cho công ty của chính bạn. Kết quả là những gì bạn làm cho công ty của bạn cũng sẽ là những điều mà các nhà đầu tư mong muốn. Và bạn có thể làm thế với những người làm việc trong công ty – họ chính là các nhà đầu tư, miễn là họ hiểu cuộc chơi và luật chơi. Điều này có nghĩa là tất cả đều phải làm việc trên cùng một nguyên tắc – những nguyên tắc mà các nhà đầu tư vẫn sử dụng.

Mọi người trong công ty của tôi không hiểu biết gì về những nguyên tắc đó. Trong những năm tháng làm việc cho Harvester, chúng tôi có cả đống các nguyên tắc – về cách ăn mặc, bảo đảm an toàn, giữ gìn vệ sinh, đảm bảo chất lượng… Thứ chúng tôi không có là các nguyên tắc về mặt tài chính, nhưng nó lại là thứ duy nhất mà các nhà đầu tư mà tôi từng gặp quan tâm. Tôi đã nghĩ: “Nếu những nguyên tắc này có ý nghĩa đến vậy thì liệu tất cả chúng tôi có nên cùng nhìn nhận và tuân thủ chúng hay không?”

NGUỒN GỐC CỦA TRÒ CHƠI LỚN TRONG KINH DOANH

Vậy là tôi đã bắt đầu nghĩ đến sự cần thiết phải đào tạo mọi người các kiến thức kinh doanh ngay sau khi tôi hoàn thành việc tìm kiếm nguồn vốn cho công ty mới. Thật không có gì giống như việc bị từ chối đến bốn mươi hay năm mươi lần và hết lần này đến lần khác lại rút ra những bài học đắt giá. Nó giống như việc bạn cứ thi trượt mãi một môn học. Nhưng nếu cứ tiếp tục kiên trì thì sớm hay muộn bạn cũng sẽ tìm ra thứ mình cần.

Câu hỏi đặt ra là làm sao tôi có thể chia sẻ những điều tôi biết với những người khác? Giống như phần lớn các công ty – đặc biệt là các công ty nhỏ, mới đi vào hoạt động – SRC không có đủ cả thời gian lẫn tiền bạc để đào tạo hết thảy mọi người về kinh doanh hay sở hữu. Bên cạnh đó, bản năng và kinh nghiệm chỉ cho tôi thấy rằng đào tạo chính quy sẽ không có hiệu quả. Với lại chúng tôi sẽ dạy họ cái gì đây? – nghiệp vụ kế toán chăng? Phần lớn mọi người không muốn dính dáng đến những con số. Và cũng một phần bởi họ cho rằng kinh doanh hay quyền sở hữu có liên quan đến chúng nên họ không hề hào hứng học hỏi về hai điều này luôn.

Mặt khác, tôi biết là ai cũng muốn tham gia vào một trò chơi hấp dẫn nào đó, và từ khi còn ở Harvester tôi đã nhận ra rằng những trò chơi có thể là một công cụ hiệu quả cho cả việc đào tạo lẫn quản lý. Trong những năm 1970, với tư cách là giám đốc điều hành nhà máy Melrose Park của Harvester, tôi từng rất thành công trong việc tạo ra những trò chơi hấp dẫn cho mọi người để giúp họ đạt được các mục tiêu trong công việc mà tôi đã đề ra. Không phải ai cũng sẵn lòng chia sẻ tất cả thông tin với nhân viên của mình. Còn tôi thì chia sẻ tất cả những gì tôi có được. Không những thế, tôi còn nghĩ ra những cuộc chơi giữa nhà máy của chúng tôi với những bộ phận khác để xem xem chúng tôi đã hoàn thành các mục tiêu của mình tốt như thế nào. Kết quả là chúng tôi luôn luôn vượt trội hơn so với họ.

Vậy là theo một cách rất tự nhiên tôi nghĩ tới việc dùng các trò chơi để dạy cho mọi người những gì họ cần biết về các giá trị kinh tế. Đương nhiên, kinh doanh là một vấn đề nghiêm túc và một số tiêu chuẩn về tài chính nhất thiết phải được đáp ứng, nhưng cũng nên đem vào đó một chút vui vẻ. Chẳng hạn như một trò thi đua để đạt một số mục tiêu nào đó chẳng hạn. Để chiến thắng những người tham gia buộc phải tìm hiểu các khái niệm về tài chính và chúng tôi hướng dẫn cho họ. Chúng tôi đã khéo léo thu hút mọi người vào việc học tập. Theo thời gian, họ bắt đầu hiểu ra những cơ hội lớn hơn mà họ có được với tư cách làm chủ, và cứ thế họ khích lệ bản thân tận dụng hết lợi thế mà họ có.

Còn một yếu tố khác cũng đóng vai trò rất quan trọng, đó là bên cạnh mong muốn dạy cho mọi người về quyền sở hữu, chúng tôi cũng muốn có được một khả năng dự báo chính xác hơn và tính đồng thuận cao hơn. Bước vào năm thứ hai, cách thức quản lý của chúng tôi đã bộc lộ nhiều vấn đề. Bạn hãy tưởng tượng mình ở trong tình trạng đã phải vật lộn quá lâu để tồn tại, tất bật cả ngày trong khi cố sức giải quyết tất cả mọi vấn đề nảy sinh mà không còn có thời gian để ngồi lại và ngẫm nghĩ xem: "Cứ tiếp diễn mãi thế này thì bao giờ mình mới có thể vượt qua được tình cảnh hiện tại?"

Chúng tôi hiểu rằng một phần của câu trả lời là do chúng tôi phải có một chu trình quản lý mới. Chúng tôi đã rối tung lên với những cuộc họp vẫn diễn ra hàng ngày kể từ khi chúng tôi mất Dresser. Cái mà chúng tôi cần là họp hành ít đi nhưng làm việc hiệu quả hơn. Nhưng làm thế nào để chỉ phải họp hàng tuần mà mọi chuyện vẫn tốt đẹp? Bởi hiện tại, thấu chi quá 10.000

đô-la vẫn là một gánh nặng quá sức đối với công ty. Chúng tôi cần phải tạo ra các công cụ để đảm bảo rằng mặc dù không phải họp hành hàng ngày nhưng chúng tôi vẫn kiểm soát được tình hình.

Để làm được điều đó, chúng tôi sẽ phải đối mặt với những vấn đề tương tự như những công ty khác: lập kế hoạch, dự báo, trao đổi hợp tác với nhau… Sự khác biệt là ở chỗ chúng tôi không muốn những câu trả lời thường thấy. Chúng tôi quyết tâm không lặp lại những sai lầm và mâu thuẫn mà các phương pháp quản lý truyền thống vẫn gặp phải. Tôi không muốn một sự ngăn cách khiến cho tất cả mọi người trong công ty – trừ hai hay ba người ở vị trí cao nhất – chỉ nghĩ đến những công việc và trách nhiệm hạn hẹp mà họ phải gánh vác. Đương nhiên là chúng tôi không thể xây dựng kiểu văn hóa sở hữu như thế, bởi nếu vậy thì chúng tôi sẽ không thể kinh doanh thành công. Chúng tôi sẽ phải đối mặt với nguy cơ hủy hoại chính mình từ bên trong như rất nhiều các công ty khác. Chúng tôi phải tìm ra một cách thức hoạt động sao cho tất cả mọi người đều nắm bắt được chuyện gì đang xảy ra trong công ty, cùng nhau chia sẻ cả những nguy cơ và thành quả, cùng nhau học hỏi để thành công.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ÁP DỤNG MỘT PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ

Đó là những hoàn cảnh đã dẫn chúng tôi đến việc xây dựng Trò chơi lớn trong kinh doanh. Nhìn lại, tôi nhận ra rằng ngay từ đầu chúng tôi đã đi tìm kiếm những quy trình – cơ chế quản lý nhằm phục vụ hai mục tiêu cơ bản mà tôi đã đề cập trong chương đầu tiên:

1. Đào tạo các kiến thức về kinh doanh cho mọi người trong công ty một cách phi chính quy.

2. Thúc đẩy mọi người cùng tập trung vào mục tiêu xây dựng một mô hình công ty như chúng tôi vẫn mong muốn.

Chúng tôi muốn thu hút trí tuệ của mọi người và tin rằng tình cảm của họ cũng sẽ ngả về phía chúng tôi. Nhưng không phải ai trong chúng tôi cũng hiểu được sự cần thiết phải xây dựng một hệ thống. Lúc đầu chúng tôi còn không nghĩ đến những điều này như một hệ thống hoàn chỉnh. Nhưng chúng tôi đều đi theo

con đường mà hàng trăm công ty khác đã trải qua khi xây dựng văn hóa sở hữu.

Quá trình đó khá rõ ràng:

• Bạn bắt đầu bằng việc thiết kế một trò chơi trong đó mọi người chạy đua để đạt được một số chỉ số quan trọng – quá trình này sẽ làm bộc lộ điểm yếu lớn nhất trong công ty của bạn.

• Tiếp theo, bạn làm tất cả những gì có thể để dạy cho mọi người về mục tiêu mà họ cần đạt được – nó là gì, tại sao nó lại quan trọng và mỗi người có thể đóng góp vào việc thực hiện nó bằng cách nào.

• Bạn cũng khuyến khích mọi người chủ động tham gia vào trò chơi và làm việc cùng với họ để tạo ra những cơ chế bổ sung (bảng ghi điểm, scorecard, các cuộc hội ý) để giúp họ giành chiến thắng.

Từ cái khung cơ bản này, có thể tìm thêm rất nhiều sự biến tấu cũng như nhiều cách thức vào cuộc. Một vài công ty bắt đầu với những lớp học vỡ lòng về kinh doanh. Một số khác cho nhân viên của họ đọc các sách báo sau đó thảo luận với nhau. Có công ty còn bắt đầu bằng việc công bố vài chỉ số hoạt động quan trọng của công ty trên các tấm bảng (phương thức này thường khiến các chỉ số này được cải thiện tức thì từ 30 đến 150%).

Nhưng phần lớn các công ty mà tôi biết đều bắt đầu bằng một dạng trò chơi giống như chúng tôi đã làm. Công ty chúng tôi là một ví dụ rất điển hình về cách thức hoạt động của quy trình này.

Đầu tiên, chúng tôi xác định các chỉ số quan trọng, một việc tương đối dễ dàng. Sau một năm hoạt động, tổng số nợ của chúng tôi vẫn là 7,2 triệu đô-la và nó đang là vật cản cho bất cứ kế hoạch nào mà chúng tôi muốn thực hiện. Chúng tôi quyết định đặt mục tiêu giảm con số này xuống còn 3 triệu đô-la trong

năm tiếp theo. Đó là mục tiêu rõ ràng mà mọi người đều hiểu và mong muốn đạt được bởi nó giúp công việc mà chúng tôi đang có ổn định hơn.

Chúng tôi cũng đặt mục tiêu đạt lợi nhuận trước thuế 2,2 triệu đô-la trong năm tiếp theo. Đạt được điều này sẽ đảm bảo (a) không hy sinh lợi nhuận để đạt cho bằng được mục tiêu giảm nợ; (b) có đủ tiền để thưởng cho những thành tích mà mọi người đã đạt được; (c) khiến mọi người tập trung nghiên cứu báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh và mối liên hệ của nó với bảng cân đối kế toán.

Bước tiếp theo là thiết kế một loạt giải thưởng cho những người chiến thắng trong cuộc chơi. Chúng tôi nhận định rằng nếu đạt được cả hai mục tiêu trên thì chúng tôi có thể chi trả tới 300.000 đô-la tiền thưởng, tương đương 8% tổng quỹ lương hàng năm. Vậy là mỗi người sẽ tham dự trò chơi với giải thưởng là 8% thu nhập trong một năm.

Tất nhiên luôn tồn tại khả năng là chúng tôi làm tốt mọi việc nhưng không đạt được đích cao nhất của một trong các mục tiêu. Trong trường hợp đó, chúng tôi quyết định rằng công bằng nhất là chia một phần của toàn bộ giải thưởng đó. Tức là sẽ phải chia phần thưởng ra theo các mục tiêu khác nhau. (Trong những năm về sau chúng tôi đã tiến xa hơn và thiết lập các cấp độ lương thưởng khác nhau phụ thuộc vào từng mục tiêu được hoàn thành.)

Chúng tôi cũng nhận ra rằng việc lôi kéo tất cả mọi người vào cuộc chơi trong thời gian một năm là rất quan trọng. Bởi vậy chúng tôi quyết định đặt ra những mục tiêu cụ thể hơn và những phần thưởng kịp thời hơn trong từng quý. Để ngăn chặn trước sự nhàm chán qua các giai đoạn, chúng tôi vẫn nhấn mạnh tới các mục tiêu của cả năm và đặt ra luật chơi để đảm bảo phần thưởng sẽ lớn dần lên qua các kỳ. Trong quý đầu tiên, 10% của quỹ thưởng sẽ được chi trả, quý thứ hai là 20%, quý

thứ ba là 30% và cuối cùng là 40%. (Bởi vậy nó còn được gọi là cơ chế trả thưởng 10-20-30-40.)

Hơn nữa, bất cứ phần nào chúng tôi chưa đạt được ở quý trước sẽ được cộng dồn vào quý sau. Vậy là nếu chúng tôi không đạt được mục tiêu trong cả ba quý đầu thì vẫn có cơ hội hoàn thành chúng vào cuối năm.

Đó là luật chơi, vừa đủ phức tạp để không trở thành nhàm chán nhưng đủ đơn giản để mọi người đều có thể nắm bắt được. Chúng tôi gọi chương trình này là "Hãy bỏ qua những lời tán dương, hãy tặng cho chúng tôi phần thưởng" (hay Skip the praise, give us the raise – STP-GUTR). Đó là cách chỉ cho mọi người thấy dù công ty có mong muốn trả thêm cho nhân viên của mình thì nó cũng không có đủ điều kiện để thực hiện việc đó trừ khi tất cả cùng cố gắng để đạt được một số mục tiêu nhất định. Để đảm bảo mọi người đều hiểu vấn đề, chúng tôi đã giải thích tất cả quy trình chuyển từ các mức độ trả thưởng thành các khoản tiền cụ thể mà từng cá nhân có thể được hưởng.

Cố gắng chiến thắng trong cuộc chơi trở thành toàn bộ mối quan tâm của chúng tôi trong mười hai tháng sau đó. Nếu chúng tôi tiến gần được tới mục tiêu thì các vấn đề khác sẽ tự động được giải quyết. Tôi cho rằng nó sẽ là một thử nghiệm cho các chương trình trả thưởng sau này.

Hơn nữa, tôi cho rằng bạn sẽ gửi tới mọi người một thông điệp rất tồi nếu bạn đưa ra một chương trình trả thưởng rồi sau đó không làm mọi việc trong khả năng có thể để giúp mọi người đạt được những phần thưởng đó. Chúng tôi đã làm vậy một lần, trong năm đầu tiên hoạt động, và kết quả thật tồi tệ. Mọi người đổ lỗi cho nhau. Không ai phải chịu trách nhiệm cho một việc cụ thể nào. Hiệu quả tích cực duy nhất của nó là chúng tôi đã học được cách tránh thực hiện một chương trình tương tự như thế nữa.

Lần này chúng tôi quyết tâm không lặp lại sai lầm nữa. Toàn bộ đội ngũ quản lý chúng tôi đã làm việc ngày đêm để đảm bảo rằng mọi người trong công ty đều hiểu rõ về trò chơi cũng như các mục tiêu và biết mình phải làm gì để chiến thắng. Trong quá trình đó, tất cả chúng tôi đều trở thành những người giáo viên, đặc biệt là những người nắm chắc về các con số.

Ví dụ, tôi giao cho kế toán viên phụ trách mảng chi phí, Doug Rothert đảm nhận bộ phận sản xuất, đây rõ ràng là một cú sốc với anh ta bởi anh ta hầu như không có chút kinh nghiệm gì về sản xuất. Tôi nói anh đừng lo lắng: Công việc của anh là hướng dẫn mọi người trong công ty những kiến thức về tài chính. Vậy là anh ta tổ chức các buổi hướng dẫn hàng ngày cho những người giám sát trong nhà máy, làm việc với hầu hết các vị trí, chỉ cho mọi người thấy những con số mà họ có thể làm thay đổi sẽ ảnh hưởng tới bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh như thế nào và đến lượt nó sẽ ảnh hưởng tới bảng cân đối kế toán ra sao. Những người này đến lượt họ sẽ hướng dẫn lại cho những người khác trong nhà máy.

Trong khi đó, những người quản lý khác cũng tự tìm tòi và trao đổi kiến thức với nhau. Chúng tôi thường nói về trò chơi mỗi khi có cơ hội. Giám đốc tài chính của chúng tôi, Dan McCoy thường xuyên cập nhật thông tin mới nhất về các chỉ số trên mạng nội bộ. Cuối mỗi quý, chúng tôi tổ chức rất nhiều các cuộc gặp gỡ trao đổi thông tin trong toàn công ty để xem xét lại kết quả mà tất cả mọi người đã đạt được.

TẠI SAO CHÚNG TÔI GỌI NÓ LÀ TRÒ CHƠI

Trò chơi lớn trong kinh doanh vốn là cụm từ tôi dùng để làm cho việc kinh doanh nghe có vẻ bớt nghiêm trọng trong tâm trí mọi người. Tôi muốn họ có cách nhìn nhận về kinh doanh giống như tôi. Tôi muốn họ hiểu là nó không phải là phương tiện để bóc lột sức lao động hay là công cụ của lòng tham, và không nhất thiết phải có bằng MBA họ mới hiểu được nó.

Một vài người ngoài công ty sau đó có chỉ trích cụm từ này. Họ cho rằng chúng tôi đang xem thường kinh doanh bằng cách liên hệ nó với một trò chơi. Thực ra, chỉ trích như thế cũng có phần đúng. Nhưng rõ ràng là tôi đang cố đơn giản hóa nó, tách nó ra khỏi lớp vỏ phức tạp bên ngoài. Tôi muốn phá bỏ bức tường của những sự cường điệu vô nghĩa lý đã biến kinh doanh thành những thứ chỉ dành cho số ít người và ngăn những người khác không được làm giàu.

Và tôi chẳng nói bất cứ điều gì sai sự thật cả. Cuối cùng thì kinh doanh đúng là một trò chơi. Tôi không nói rằng nó giống như một trò chơi. Tôi muốn nói nó là một trò chơi với những hoạt động của con người. Đó không phải là một nghệ thuật hay khoa học, đó là một cuộc đua có cạnh tranh, có luật lệ, có cách thức ghi điểm và các yếu tố may mắn hay tài năng đóng góp vào, có cả kẻ thắng, người thua và tất cả những tính chất đặc trưng khác của một trò chơi. Hơn nữa, nó còn hấp dẫn, thú vị, nhiều thách thức cũng như niềm vui giống như bất cứ một trò chơi nào – miễn là bạn phải hiểu điều gì đang diễn ra.

Sự khác biệt là ở chỗ phần thưởng là rất lớn. Bạn đang chơi vì cuộc mưu sinh, vì gia đình, vì tương lai. Bạn chơi để đảm bảo việc làm cho những người làm việc cùng bạn. Bạn tham gia vì cả khách hàng của bạn lẫn khách hàng của khách hàng của bạn, cho sự phát triển của cộng đồng của bạn lẫn của chính họ.

Bạn còn chơi cả vì tiền nữa – có thể là rất nhiều tiền. Tất cả chúng ta đều hiểu là ai chơi giỏi trò chơi kinh doanh có thể kiếm được cả gia tài. Vậy là một vài người trở nên tham lam và giữ khư khư chiến thắng cho mình. Nhưng tôi muốn mọi người hiểu là kinh doanh sẽ không thành công theo cách đó. Chẳng có lý do gì mà bạn không thể thành lập được một công ty mà mọi người trong đó đều tham gia trò chơi và cùng chia sẻ phần thưởng. Và như vậy là trò chơi kinh doanh sẽ thực sự tuyệt vời, theo đầy đủ ý nghĩa của từ đó.

THIẾT LẬP THÊM CÁC CƠ CHẾ

Vậy là chương trình trả thưởng trở thành một cơ chế có ảnh hưởng lớn trong quá trình đào tạo các kiến thức kinh doanh một cách phi chính quy. Hơn nữa, nó còn là chất xúc tác giúp phát triển một loạt các cơ chế khác cũng có vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý của chúng tôi.

Các cuộc hội ý hàng tuần chẳng hạn. Nó đã phát triển rộng rãi ra toàn công ty do nhu cầu thường xuyên phải kiểm soát diễn biến của các chỉ số cũng như cập nhật chúng tới tất cả mọi người. Sau đó, chúng tôi bắt đầu tổ chức các cuộc họp hàng tuần trong đó quản lý các bộ phận sẽ báo cáo các con số có liên quan tới họ trong tuần trước đó. Với những dữ liệu đó, chúng tôi xây dựng được một bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh khá sát sao, qua đó mục tiêu đạt lợi nhuận được phản ánh kịp thời. Người đứng đầu các bộ phận sau đó sẽ chuyển toàn bộ thông tin tới cho những người không tham dự cuộc họp.

Nhưng sau đó chúng tôi sớm nhận ra rằng chỉ thu thập các con số của tuần đã qua không thôi là chưa đủ. Chúng tôi cần biết tuần tiếp theo sẽ diễn ra như thế nào. Vậy là mỗi tuần quản lý các bộ phận bắt đầu đưa ra dự báo về các con số mà họ có khả năng đạt được trong cả tháng. Sau đó chúng tôi sẽ so sánh những dự báo này với kế hoạch đề ra để xem suy nghĩ của chúng tôi về việc mình đang làm có đúng không – và cuối cùng là so sánh những dự báo với các kết quả thực tế để xem chúng tôi đã kiểm soát các con số như thế nào. Toàn bộ quá trình này được gọi là cơ chế *dự báo tài chính.*

STP-GUTR cũng là chất xúc tác rất mạnh mẽ cho cơ chế lên kế hoạch mở rộng trong đó chúng tôi lôi kéo toàn bộ nhân viên trong công ty vào quá trình xây dựng ngân sách. Tôi nhận ra rằng một khi tôi và những quản lý khác còn kiểm soát được các quy tắc tiền thưởng thì lúc đó chúng tôi vẫn có thể yên tâm giao phó nhiệm vụ lên kế hoạch kinh doanh cho từng bộ phận. Nếu

ngân sách mà chính các bộ phận này lập ra có bị tăng lên ngoài mong muốn – mà vẫn thường là như vậy – thì chúng tôi có thể dùng tiền thưởng như một sự khích lệ giúp mọi người làm việc tốt hơn. Việc này hiệu quả hơn nhiều so với việc các công ty thường chia nhỏ ngân sách ra cho các bộ phận khác nhau, điều sẽ khiến họ cảm thấy ít phải chịu trách nhiệm cho toàn bộ kế hoạch của công ty.

Chúng tôi còn có các cuộc gặp gỡ để trao đổi về bán hàng và tiếp thị được tổ chức mỗi năm hai lần nhằm xem xét lại những kế hoạch bán hàng đã được thực hiện và đưa ra dự báo chi tiết về doanh số trong những tháng tiếp theo. Hình thức họp có thay đổi đáng kể qua thời gian, lý do của sự thay đổi này tôi sẽ giải thích trong chương tiếp theo. Sau những thay đổi này, chúng tôi lại phát triển được những cơ chế có liên quan tới dạng thức của các dự báo về bán hàng, các nghiên cứu thị trường và các thông tin mà chúng tôi muốn bao gồm trong đó – đáng chú ý nhất là những đánh giá có chiều sâu về tiềm lực của khách hàng.

Thực tế là tất cả các cơ chế mà chúng tôi tạo ra cũng như toàn bộ hệ thống quản lý đều biến đổi theo thời gian. Chúng tôi thường xuyên xem xét và thay đổi chúng cho đến tận ngày hôm nay. Tôi không nghĩ ai đó từng phát triển một hệ thống quản lý mà lại có một ngày ngừng cải cách nó. Bạn sẽ luôn luôn tìm cách chắt lọc; nâng cao và tối ưu hóa để nó tương thích với những điều kiện thực tế không ngừng biến đổi.

Như vậy, tạo ra một hệ thống như thế không hề là một quá trình đơn giản và tuần tự từng bước một. Đó là sai lầm mà phần lớn các lý thuyết và sách vở về quản lý thường mắc phải (trong đó bao gồm cả cuốn sách mà chúng tôi viết vào năm 1992). Các khái niệm thường rất hoàn hảo. Nhưng khi cố áp dụng nó vào thực tế, người ta thường bị mắc kẹt. Và người ta nghĩ là mình đã làm gì đó sai lầm. Thực tế là họ cũng chỉ đang trải qua những khó khăn mà ai cũng phải đối mặt, trong đó có cả chính những

người đặt ra lý thuyết đó. Tại sao? Bởi thực tế tại mỗi công ty một khác và cơ chế hoạt động cũng phải vì thế mà khác theo.

Khi mô tả sự phát triển của các công ty, bạn thường mắc phải cùng một vấn đề, đó là bạn thấy trong quá khứ chúng thường gọn nhẹ hơn, có kế hoạch hơn và hợp lý hơn là trong hiện tại. Đó một phần là bởi khi nhìn lại quá khứ bạn đã quên đi những rủi ro xung quanh mỗi quyết định phải đề ra, những tình huống không dự đoán được trước và hàng trăm vấn đề có thể xảy ra cùng một lúc. Những người lính thường nói về "chiến trường đầy hiểm nguy." Nhưng kinh doanh cũng nguy hiểm không kém. Có điều là ký ức về nó phai nhạt nhanh chóng hơn theo thời gian mà thôi.

Vậy nên khi nhìn lại và cố gắng phân tích việc công ty của bạn đã phát triển như thế nào, bạn không phải đề cập tới tất cả những sự phỏng đoán hay những hành động mang tính bản năng mà bạn đã thực hiện, những sai lầm hay mù quáng. Bạn chỉ tập trung vào tính logic của hành động và mô tả chúng theo từng bước một. Điều này đương nhiên sẽ khiến quá trình mà bạn đã trải qua trơn tru và hợp lý hơn thực tế.

HỌC CÁCH YÊU THÍCH SỰ KHÁC BIỆT

Trong trường hợp của chúng tôi, có nhiều lúc mọi việc trở nên hỗn loạn, nhưng cách chúng tôi xây dựng cấu trúc của hệ thống quản lý thì vẫn có tính logic nhất định, và vì thế, có thể chúng tôi hoạt động có phương pháp hơn phần lớn các công ty khác. Dù sao chúng tôi cũng là một công ty sản xuất nên chúng tôi đã phát triển một hệ thống quản lý tương tự như cách chúng tôi xây dựng các quá trình khác. Phương pháp tiếp cận của chúng tôi là:

- Xác định chức năng

- Thiết lập quy trình thực hiện chức năng đó

• Chỉ ra phương pháp định lượng các yếu tố cơ bản của quy trình đó

• Xác định kết quả sau mỗi giai đoạn nhất định

• Tập trung xem xét những sự khác biệt hay sai lệch

• Chỉnh sửa quy trình cho đến khi đạt được kết quả mong muốn

Ví dụ vào năm 1996, chúng tôi đưa ra cơ chế điều tra về đời sống tinh thần của nhân viên trong công ty sáu tháng một lần. Chức năng của nó là để thu thập các phản ánh từ nhân viên và dùng chúng để nâng cao chất lượng đời sống tinh thần trong toàn công ty. Chúng tôi đã bỏ ra nhiều năm nghiên cứu các cách thức để làm được việc đó. Chúng tôi đã thử dùng hòm thư góp ý. Chúng tôi đã tiến hành thăm dò ý kiến nhiều lần. Chúng tôi đã tổ chức cả trăm cuộc họp, lớn có, nhỏ có. Tất cả đều phát huy tác dụng. Nhưng tôi muốn có một tiêu chuẩn khách quan có thể được sử dụng để đánh giá và nâng cao chất lượng cuộc sống trong công ty. Và tôi không biết phải làm như thế nào.

Rồi một ngày chúng tôi được mời tham dự một cuộc điều tra trên quy mô toàn quốc của Viện Gallup về sự hài lòng của người lao động với công việc của mình. Tổ chức này đã đưa ra một loạt các câu hỏi điều tra nhằm xác định xem người lao động cảm thấy hài lòng đến mức độ nào đối với các khía cạnh trong công việc của họ. Chúng tôi không những đồng ý tham gia mà còn mượn các quy tắc của họ và xây dựng một cuộc điều tra giống như cái chúng tôi đã định làm trước đó.

Cuộc điều tra đầu tiên bao gồm mười bốn câu hỏi, ví dụ như "Bạn có nhận được lời khen hay sự công nhận về công việc mà mình đã làm? Và "Bạn có cảm thấy công ty này sẽ có một sự đảm bảo an toàn về lâu dài cho công việc của bạn?" Mười hai câu hỏi với các câu trả lời là năm cấp độ hài lòng từ 1 tới 5, điểm 5 cho thấy sự hài lòng tuyệt đối. (Ngoài ra còn hai câu hỏi khác với câu trả lời Có hoặc Không). Sau đó chúng tôi sẽ tính toán phần trăm

của các câu trả lời trung tính hay tích cực đối với mỗi câu hỏi và đưa ra được một thước đo tương đối chính xác về tâm lý chung của mọi người trong công ty. Tất nhiên là điểm số đo được sẽ có ý nghĩa rất quan trọng. Ví dụ, chúng tôi có thể so sánh câu trả lời của mọi người ở một bộ phận đối với các câu hỏi khác nhau cũng như nhìn vào các câu trả lời của các bộ phận khác nhau đối với từng câu hỏi. Bằng việc lặp lại cuộc điều tra sau sáu tháng, chúng tôi có thể thấy được các điểm số có chiều hướng tăng lên hay giảm xuống.

Vậy là chúng tôi đã tìm ra cách định lượng mức độ hài lòng của mọi người trong công ty và có thể đánh giá lại kết quả sau một thời gian nhất định. Bước tiếp theo là tập trung vào những sai lệch và khác biệt để tìm ra cách cải tiến quy trình. Ví dụ, chúng tôi học được rằng có thể nâng cao kết quả đáng kể bằng cách đi sâu tìm hiểu lý do của các câu trả lời tiêu cực. Chúng tôi thành lập các nhóm nòng cốt trong cả công ty chỉ để làm những việc này. Họ đã tìm ra rất nhiều vấn đề nhỏ nhặt mà chúng tôi khó mà nhận ra tuy rằng có thể dễ dàng xử lý cũng như những vấn đề lớn, nan giải đòi hỏi phải để tâm rất nhiều. Trong khi đó, chúng tôi cũng tập trung vào những sự khác biệt để tiếp tục hoàn thiện quá trình. Ví dụ như chúng tôi đã dần tìm ra khi nào và ở đâu thì nên đưa ra bảng câu hỏi cho mọi người để đảm bảo nhận được câu trả lời khách quan nhất.

Cuối cùng chúng tôi đã tạo ra một cơ chế rất cần thiết tới nỗi mọi người khó mà tưởng tượng ra không có nó thì công ty sẽ thế nào.

Những sự khác biệt đóng vai trò rất quan trọng trong việc phát triển tất cả những cơ chế đó. Tôi đang nói về những sự khác biệt so với kế hoạch, sự khác biệt so với những gì mà chúng tôi mong muốn. Mục tiêu của nó thông qua những sự khác biệt này để khắc phục và hoàn thiện.

Khi theo đuổi một phương pháp như thế, bạn có thể đối mặt với bất kỳ hoàn cảnh thực tế nào. Những sự khác biệt sẽ là bảng chỉ đường cho bạn. Tôi là người rất hâm mộ W. Edwards Deming, người đã phát hiện ra xu hướng đổ lỗi cho nhân viên của các nhà quản lý mặc dù lỗi chính lại nằm ở chính quy trình mà họ đang theo đuổi. Tuy nhiên, không có những sai lệch, chúng tôi cũng sẽ rất dễ rơi vào cái vòng luẩn quẩn đó. Đó là công cụ không thể thiếu để đánh giá các quá trình. Thực tế, quản lý bằng sự khác biệt đã trở thành cốt lõi của hệ thống mà chúng tôi đã phát triển. Nó cũng đồng nghĩa với việc chúng tôi luôn tự ép mình phải không ngừng học hỏi và hoàn thiện.

Rất nhiều người không hiểu được điều đó. Họ căm ghét sự sai lệch và mâu thuẫn, cho đó là dấu hiệu của sự thất bại. Bởi vậy mà có những công ty có thói quen chỉnh sửa lại kế hoạch hàng năm của mình khi đang ở giữa chừng bởi họ muốn loại bỏ những sai lệch. Làm như vậy thì sự sai lệch có mất đi nhưng nguyên nhân của vấn đề thì vẫn còn đó.

Nếu muốn hệ thống quản lý của mình tốt hơn, bạn cần học cách yêu quý những sai lệch ấy. Chúng không đến một cách tự nhiên. Sẽ dễ dàng hơn nếu bạn chủ động xây dựng một kiểu văn hóa cởi mở và luôn khuyến khích sự học hỏi. Theo cách ấy bạn sẽ nhận ra rằng mình cần có những sự khác biệt. Chúng là bằng chứng giúp bạn hiểu ra những sai sót trong hệ thống quản lý, trong quy trình của mình. Chúng đưa bạn tới những sự thay đổi cần thiết để làm bạn mạnh mẽ hơn. Chúng chỉ cho bạn thấy cần phải làm gì đó khác biệt để không mắc phải sai lầm tương tự năm này qua năm khác.

THÀNH QUẢ

Đương nhiên bằng chứng cho sự thành công của bất cứ hệ thống quản lý nào cũng phải là hiệu quả hoạt động của công ty. Đối với chúng tôi, nó được nâng cao lên rất nhiều khi mọi người bắt đầu hòa nhịp vào *Trò chơi lớn trong kinh doanh.* Trong lần

thực hiện STP-GUTR đầu tiên, chúng tôi đã đạt 100% mục tiêu giảm nợ và 70% mục tiêu lợi nhuận và đã chi trả 291.000 đô-la tiền thưởng (trung bình 1.500 đô-la một người). Trong năm tiếp theo chúng tôi tiếp tục đặt ra hai mục tiêu mới – chỉ số nợ trên vốn chủ sở hữu và lợi nhuận trước thuế - và chúng tôi lại thành công và chi ra khoản tiền thưởng 420.000 đô-la (khoảng 1.450 đô-la một người).

Trong hai năm đó, tình hình của công ty cũng được cải thiện hoàn toàn. Kết thúc năm thứ hai lợi nhuận trước thuế của chúng tôi đạt 691.000 đô-la trên doanh số 24 triệu đô-la, ngược lại so với số lỗ 60.000 đô-la trên doanh số 16 triệu đô-la trong năm thứ nhất. Chúng tôi còn giảm con số nợ từ 8,9 triệu đô-la vào giữa năm 1983 xuống còn 2,5 triệu đô-la. Chúng tôi đã trả được hết món nợ trả sau đối với International Harvester và đàm phán lại điều kiện của các khoản nợ với ngân hàng.

Trong công ty, tinh thần của mọi người rất hăng hái. Hệ thống quản lý cũng như quy trình đào tạo đã bắt đầu tạo ra một tinh thần sở hữu mạnh mẽ mà tôi đã nhắc đến trong chương đầu. Mọi người đều cảm thấy họ thực sự làm chủ công ty mặc dù họ mới chỉ vừa kịp làm quen với ý nghĩ mình sở hữu vốn của nó.

Thực tế, phải đến đầu năm thứ hai chúng tôi mới phát hành các chứng chỉ ESOP cho 121 nhân viên làm việc trong công ty. Cùng lúc đó, chúng tôi phải viết thư giải thích đầy đủ cho 85 nhân viên còn lại tại sao họ vẫn chưa được nhận các chứng chỉ đó và khi nào họ sẽ có được chúng.

Đó là bằng chứng xác thực đầu tiên mà mọi người có được về quyền sở hữu một phần công ty. Nhưng trước đó rất lâu chúng tôi đã cố gắng loại bỏ mọi nghi ngờ của họ về việc tất cả mọi người sẽ trở thành cổ đông của công ty. Chúng tôi đã nói về việc chia cổ phần ngay từ những ngày đầu tiên. Chúng tôi cũng đã lập kế hoạch ngay từ đầu, để dành ra 10.000 cổ phần của SRC và tiến hành bầu cử các đại diện ESOP. Tuy nhiên chúng tôi chỉ có

thể thực sự phát hành các chứng chỉ khi đã xác định rõ những nhân viên nào có quyền được hưởng cổ phần (dựa trên thời gian làm việc tại công ty) và mỗi người được hưởng bao nhiêu (dựa vào lương).

Trong khi chưa thể phát hành các chứng chỉ, chúng tôi cố gắng làm mọi việc để thu hút sự quan tâm và nỗ lực của mọi người vào quyền sở hữu cổ phần. Chúng tôi đăng các bài báo viết về chủ đề này trên tạp chí nội bộ của công ty. Chúng tôi thảo luận với mọi người về cách tính giá trị cổ phần và giải thích cho họ vì sao người ta có thể có tác động trực tiếp lên giá cổ phiếu bằng cách giảm nợ, tăng lợi nhuận cũng như đạt được tất cả những gì mà công ty chúng tôi đang nỗ lực thông qua trò chơi STP-GURT.

Nhưng tôi cũng không dám chắc rằng mọi người đều hài lòng về ESOP, thậm chí là sau khi họ đã nhận được các chứng chỉ ESOP. Bởi cho tới lúc đó chúng tôi đã nói về nó quá nhiều và quá lâu tới nỗi mọi người không còn cảm thấy đó là điều gì đó mới lạ và hấp dẫn nữa. Hơn nữa những chương trình này sẽ kéo dài bởi sẽ phải mất tới 11 năm để được hưởng toàn bộ lợi tức từ nó, mà chúng tôi thì lại không muốn phần lớn mọi người sẽ đòi rút phần vốn họ có được ra cho tới khi họ về hưu ở tuổi 65. Với đội ngũ nhân viên chủ yếu ở tuổi 30 thì đây thực sự là một thách thức.

Bất chấp nhiều cố gắng của chúng tôi, phần lớn mọi người không hiểu vấn đề ngay từ đầu. Họ không biết liệu có nên tin tưởng chúng tôi khi chúng tôi nói về những cơ hội mà chia sẻ quyền sở hữu sẽ đem đến cho họ hay không. Một vài nhân viên sau này đã nói với tôi rằng họ nghĩ đó chỉ là một mẹo của các nhà quản lý. Rõ ràng không phải vô cớ mà Missouri được gọi là nơi mà người ta chỉ tin vào những điều "mắt thấy tai nghe."

Nhưng thái độ của mọi người bắt đầu thay đổi khi được tận mắt trông thấy giá trị các cổ phần mà họ có thông qua ESOP bắt đầu tăng lên. Phản ứng của mọi người đương nhiên sẽ không thể là ngay lập tức bởi cần có một chút thời gian để thực hiện việc

định giá một cách chính thức. Khi sở hữu ESOP trong một công ty chưa niêm yết bạn chỉ có thể biết được phần của mình đã lớn lên tới mức nào trong một năm sau một thời gian khá dài (trong trường hợp của chúng tôi là năm tháng). Khi kết quả được công bố, mọi người đều ngạc nhiên.

Cổ phiếu của chúng tôi khi phát hành có giá 10 xu. Sau năm thứ nhất, giá của nó tăng lên 62 xu – điều chúng tôi làm được chỉ bằng cách cố gắng trụ lại mà không bị phá sản. Khi chúng tôi cho ra đời Trò chơi lớn trong kinh doanh thì công ty mới bắt đầu hồi phục. Đầu năm thứ hai, giá mỗi cổ phiếu đã tăng lên đến 4,02 đô-la và đến hết năm thứ ba là 8,46 đô-la. Năm tiếp theo, doanh thu tăng thêm 26% còn lợi nhuận đạt con số 1,6 triệu đô-la. Cùng năm đó giá trị mỗi cổ phần tăng lên 15,60 đô-la, tương đương 15.500% chỉ trong vòng bốn năm.

Tất nhiên chúng tôi được hỗ trợ bởi nền kinh tế vĩ mô đang hồi phục và lãi suất thấp. Chúng tôi cũng được nâng đỡ bởi RSC, nơi đã đem về các hợp đồng với General Motors và sau này là J. I. Case, công ty con chuyên về sản xuất thiết bị nông nghiệp của Harvester. Nhưng tất cả những điều đó sẽ không đem lại kết quả gì nếu chúng tôi không xây dựng một hệ thống đem lại trật tự và giúp mọi người trong công ty cùng tập trung vào cùng một mục đích.

Đó là những tháng ngày rực rỡ. Một tâm trạng hân hoan bao trùm khắp công ty. Chúng tôi dành rất nhiều lợi nhuận trước thuế vào các chương trình ESOP, điều đã cải thiện rõ rệt dòng tiền và cho phép chúng tôi mở rộng đáng kể vốn chủ sở hữu. Giá trị của một chứng chỉ ESOP đã tăng từ 50 đô-la vào đầu năm 1984 lên khoảng 23.000 đô-la vào năm 1986 – đó là một khoản tiền kha khá ở nơi mà người ta có thể mua được một căn nhà với khoảng 40.000 đô-la. Đối với rất nhiều nhân viên, ESOP bỗng nhiên trở thành thứ có giá trị nhất mà họ sở hữu.

Hơn tất cả, mọi người bắt đầu hiểu ra vấn đề. Họ đã hiểu ra trò chơi. Họ thấy con đường làm giàu cho bản thân đang mở ra ngay trước mắt. Thay vào con số 13, chúng tôi đã có tới 240 cổ đông – chủ sở hữu của công ty. Tất cả đều nhìn thấy rõ mỗi con người, mỗi bộ phận đang đóng góp như thế nào vào thành công cho cả công ty, và thành công đó đang làm tăng giá trị cổ phần của họ như thế nào. Đó là một điều thật tuyệt vời. Chúng tôi đã làm việc cùng nhau, vui chơi cùng nhau, cùng nhau kiếm tiền, cùng nhau phát triển – đúng như những gì chúng tôi vẫn hằng mong ước từ khi bắt đầu cuộc hành trình.

Và hành trình đó giờ ra sao. Chúng tôi đã không còn phải mò mẫm như đang vượt rừng nữa. Chúng tôi đang lái xe trên con đường cao tốc êm như ru trong điều kiện thời tiết tuyệt vời. Tôi không thể mong điều gì tốt hơn được nữa.

Tất nhiên là khi mọi thứ không thể trở nên tốt đẹp hơn thì chúng thường sẽ xấu đi. Và quả thực là chúng tôi đang phải đối mặt với những thử thách mới.

CHÚ THÍCH

Bài học rút ra từ những công ty có văn hóa sở hữu

Charton & Hill tại Lethbridge, Alberta

Một công ty thành công khi xây dựng văn hóa sở hữu sẽ cho thấy sự thay đổi trong thái độ của mọi người về căn bản và lâu dài. Có được những thay đổi đó là nhờ việc loại bỏ những rào cản vốn vẫn ngăn trở nhân viên trong công ty tìm hiểu những thực tế trên thương trường. Trong những mô hình cũ, các công ty đặt ra cho nhân viên của mình các tiêu chuẩn đối với công việc và luôn luôn chất vấn xem liệu họ có thể đạt được chúng hay không. Trong mô hình mới này, nhân viên tự đặt ra các tiêu chuẩn cho họ từ thị trường.

Điều này khá đúng với Charton & Hill tại Lethbridge, Alberta. Công ty này chuyên sản xuất vật liệu lợp mái, các hệ thống điều hòa (máy sưởi, thông gió, điều hòa nhiệt độ), hàn và chế tạo vật liệu kim loại. Công ty đã bắt đầu áp dụng Trò Chơi từ năm 1996 và bốn năm sau đó doanh thu đã tăng 159% trong khi lợi nhuận tăng tới 300%.

Trong một phần của quy trình lập kế hoạch mở rộng, công ty đã phân tích các đối thủ cạnh tranh chính thông qua việc cơ cấu lại bản báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của họ. Để có số liệu về doanh thu, họ tính toán dựa trên con số nhân viên bán hàng mà đối thủ của họ đã tuyển dụng. Để có được thông tin về lương thưởng, họ cho vợ hoặc chồng mình gọi điện đến công ty đối thủ để hỏi han về việc làm, lương bổng… Để ước lượng các chi phí khác, họ tính toán thông qua tất cả các con số có liên quan như lượng phương tiện đi lại, chiều dài tòa nhà trụ sở, số lượng nhân viên văn phòng, v.v…

Cuối cùng trưởng nhóm điều tra của Charlton & Hill gọi điện cho một nhà sản xuất mà ông ta biết rõ là từng xem các số liệu tài chính của đối thủ. “Tôi biết là ông không thể tiết lộ bất cứ thông tin nào vì chúng là bí mật, nhưng ông có thể cho chúng tôi biết ông đã ước lượng chính xác đến đâu chứ?” ông ta hỏi và đưa cho người này những con số mà nhóm của ông ta đã tính toán.

Ông ta đã phải thốt lên: “Trời ạ, các anh đã tiến rất gần tới con số chính xác.”

Điều quan trọng nhất là nhóm này đã phát hiện ra rằng tại một số bộ phận, công ty đối thủ có bộ máy tinh gọn hơn so với họ rất nhiều và họ đã đề xuất hàng loạt phương án nhằm tiết kiệm tiền và nâng cao hiệu quả cho công ty của mình.

8
BẠN KHÔNG THỂ TIN VÀO THÀNH CÔNG

Có một sai lầm mà mọi người thường mắc phải khi lần đầu thử sức trong lĩnh vực kinh doanh. Họ nghĩ tất cả những gì họ cần làm là phải trụ lại, chỉ cần qua được giai đoạn đầu tiên này, mọi chuyện sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Trên thực tế, họ thậm chí không nhận ra rằng sau giai đoạn trụ lại, chặng đường phía trước vẫn còn rất dài. Tôi rút ra bài học là một công ty phải trải qua ít nhất ba giai đoạn mới có thể phát huy hết tiềm năng của nó: giai đoạn trụ lại, giai đoạn phát triển và giai đoạn hoàn thiện. Nhưng vấn đề là bạn không nhận ra khi nào thì các giai đoạn này bắt đầu. Bạn nghĩ mọi thứ sẽ rõ ràng ngay sau giai đoạn trụ lại: hoặc thành công, hoặc thất bại. Chỉ có vậy. Đó là tất cả những gì khiến bạn phải lo nghĩ.

Vậy nên bạn không có ý niệm gì về những điều đang chờ đợi phía trước – cả khi bạn đã được cảnh báo về chúng. “Bạn sẽ không hiểu thế nào là rắc rối thực sự cho tới khi đạt được thành công,” Dennis Sheppard đã nói như thế tại một trong những cuộc họp đầu tiên của chúng tôi. Tôi hoàn toàn tin tưởng ông ấy. Tôi chắc chắn là qua hết một giai đoạn, sẽ có những thử thách mới chờ đón chúng tôi. Nhưng trước hết, tự tôi phải tìm ra những thử thách đó là gì.

Trên thực tế, giai đoạn phát triển mang đến hàng loạt thử thách nhưng hai trong số chúng làm tôi nhớ đến nhiều hơn cả, chủ yếu là vì cả hai đã dạy cho chúng tôi những bài học về quyền sở hữu, về công việc kinh doanh và về những hậu quả xuất phát từ sự thay lòng đổi dạ của con người. Chúng tôi được chứng kiến

những thay đổi trong cách cư xử của một số người khi công ty bắt đầu ăn nên làm ra và cổ phiếu bắt đầu tăng giá vùn vụt. Chúng tôi khám phá thêm nhiều dạng thức của sự mù quáng đã ăn sâu bám rễ trong con người, gây ra nhiều mối đe dọa hơn là những gì bạn có thể tưởng tượng khi mới bắt tay khởi sự.

Một trong hai thử thách chúng tôi phải đối mặt liên quan đến những vấn đề có lẽ là phổ biến tại các công ty cổ phần. Đó là một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng, gây ra những đêm dài mất ngủ triền miên, nhưng nhờ có thỏa thuận góp vốn ban đầu của chúng tôi, nó đã không đẩy công việc kinh doanh của công ty vào tình cảnh khó khăn. Thử thách thứ hai gay go hơn nhiều. Nó liên quan đến một sự mù quáng rất khó dứt bỏ, nó đe dọa tất cả chúng tôi và, theo tôi, có lẽ là tất cả những ai mới lần đầu nếm trải vị ngọt của thành công. Thử thách ấy suýt chút nữa khiến chúng tôi phải trả giá bằng cả giấc mơ của mình.

MẶT TRÁI CỦA QUYỀN SỞ HỮU

Nhìn lại, tôi chợt nhận ra rằng quyền sở hữu không có vai trò gì nổi bật trong cộng đồng của chúng tôi cho đến khi giá cổ phiếu bắt đầu tăng. Thông thường vẫn là như thế. Khi bạn mới khởi nghiệp, sau rất nhiều chuyện xảy ra, giờ đây mọi người đã ở trên cùng một con thuyền và đều cùng ra sức chèo chống nó. Bất kể mọi chuyện trở nên khó khăn tới mức nào, bất kể những bất đồng có thể nảy sinh nhiều ra sao, bao trùm lên tất cả vẫn là tinh thần một người – vì – mọi người, mọi người – vì – một người. Đấu tranh cho mục tiêu chung khiến mọi người xích lại gần nhau. Cổ phần lúc này không phải là một yếu tố quan trọng bởi nó chẳng hề có chút giá trị nào.

Nhưng khi cổ phần bắt đầu có giá, mọi người phản ứng theo nhiều các khác nhau với sự thay đổi này. Tôi nghĩ chúng tôi đang khuyến khích cách ứng xử tích cực bằng việc chia sẻ quyền sở hữu – và, nói chung là, chúng tôi cũng – phải chấp nhận cả cách ứng xử mang màu sắc tiêu cực. Nếu điều này đến từ phía

những người có vị trí cao trong công ty, có thông tin và có một lượng cổ phiếu đáng kể trong tay, bạn sẽ phải đối mặt với một vấn đề không đơn giản chút nào. Bạn sẽ phải đứng ra phân xử trong các cuộc tranh cãi giữa các cổ đông, giải quyết mâu thuẫn giữa họ, trả lời các câu hỏi về vị trí lãnh đạo của bản thân bạn cũng như cam kết của bạn về các giá trị. Bạn thậm chí sẽ làm cho mọi chuyện căng thẳng hơn để bảo vệ giấc mơ của mình.

Và điều đó, với tôi, lại là một khám phá mới mẻ nữa.

Chúng tôi đã gặp phải vài nhân vật ham hố quyền lực nhưng có lẽ không ai thể hiện điều đó đến mức như Dan McCoy, giám đốc tài chính đồng thời là cổ đông lớn thứ hai trong công ty. Khi cổ phiếu của công ty bắt đầu lên giá, ông ta ngày càng trở nên hống hách. Ông ta không ngần ngại nói thẳng với nhân viên dưới quyền là họ đã rất may mắn mới được làm việc trong công ty của ông ta. Trong mắt của McCoy, ông ta và tôi là những người sáng lập công ty, và chúng tôi đã hết sức tử tế khi để mọi người tham gia vào công việc cùng mình. Ông ta nghĩ thế và thậm chí nói toạc ra như thế.

Tệ hại hơn, ông ta còn thể hiện điều đó trong cả hành động. Ông ta coi công ty như tài sản riêng của mình và đối xử với nhân viên như thể họ chỉ là những kẻ làm thuê cho ông ta. Tôi và các giám đốc khác cố gắng kiềm chế ông ta nhưng vô hiệu. Ông ta tự cho mình cái quyền được nói, được đi, được cư xử theo ý muốn của bản thân như một ông chủ, mà ông chủ thì phải có những quyền ưu tiên đặc biệt.

Thời gian trôi qua, tôi buộc phải lưu tâm đến những tác động mà lối cư xử của ông ta gây ra đối với toàn công ty. Ông ta đã khiến cho cụm từ "quyền làm chủ" mang một hàm ý xấu. Cung cách làm chủ của ông ta trái ngược hoàn toàn với tác phong mà tôi đang muốn khuyến khích. Tôi muốn xây dựng một kiểu sở hữu có chia sẻ và dùng nó để thúc đẩy sự sáng tạo và tư duy mới mẻ; nó khiến người ta cảm thấy tự hào chứ không phải lúng

túng. Trên tất cả, tôi không muốn quyền sở hữu bị sử dụng để khiến người ta phải khúm núm như cách mà McCoy đang làm. Ông ta tự cho mình đứng trên hết thảy mọi người trong công ty.

Tôi không tin kiểu sở hữu như thể có thể tồn tại lâu dài, nó đương nhiên chẳng giúp ích gì cho chúng tôi. Ngược lại, nó có thể sẽ hủy hoại những gì chúng tôi đang làm với Trò chơi Lớn Trong Kinh doanh (trớ trêu thay, McCoy lại đóng một vai trò quan trọng trong việc đưa ra lý thuyết này). Chúng tôi đang cố gắng khiến mọi người suy nghĩ và hành động như những người cùng làm chủ thì McCoy, bằng kiểu cư xử của mình, lại như đang nói với mọi người rằng: "Công ty là của tôi, riêng tôi, một mình tôi mà thôi". Tôi cảm nhận được bức thông điệp sai lầm ấy. Để xây dựng một kiểu văn hóa sở hữu, khẩu hiệu cần đưa ra là "Công ty là của chúng ta, của mọi người, của tất cả".

PHÔ TRƯƠNG ĐỊA VỊ ÔNG CHỦ

Đó là những điều khiến tôi phải suy nghĩ rất nhiều về quyền sở hữu. Tôi bị ấn tượng mạnh bởi phản ứng của các nhân viên khi một vài cổ đông có hành động khiêu khích họ. Bạn có thể nhận ra không chỉ sự phẫn nộ mà cả một sự thừa nhận – dù chỉ là thoáng qua – trong đôi mắt họ, cứ như thể hành động của các cổ đông đó xác nhận một điều mà bản thân họ cũng đã biết từ lâu.

Tôi bất chợt nhận ra điều mà trước đây tôi không cảm thấy, đó là tất cả đều căm ghét những ông chủ. Tôi đã nghĩ việc chúng tôi sẽ cùng nhau trở thành người làm chủ công ty sẽ không quá khó khăn, cho dù phần góp vốn của chúng tôi là không giống nhau. Tôi không hình dung được sự căm ghét đối với những ông chủ sâu sắc đến mức nào.

Nhưng tôi biết sự căm ghét ấy đến từ đâu. Rất nhiều ông chủ tự mình gây ra điều đó. Những ông chủ thành công nhất luôn biết cách dẹp bỏ sự khác biệt giữa người làm chủ và người làm thuê, nhưng nhiều người không thể từ bỏ việc thể hiện sự khác biệt

này, thậm chí ngay trên khuôn mặt họ. Đôi khi, họ làm điều đó một cách tượng trưng – bằng cách lái những chiếc xe đắt tiền hay sống tự do thái quá. Hoặc cũng có khi họ thể hiện nó qua ngôn từ và hành động. Dù bằng cách nào đi nữa, họ khiến ai cũng phải thấy là họ khác biệt. Họ phô trương sự giàu có, địa vị và quyền lực của mình.

Tôi gọi đó là "phô trương địa vị ông chủ".

Tôi đã thấy điều này rất nhiều lần tại SRC. Giữa cuộc thảo luận của các thành viên hội đồng quản trị, một cổ đông lớn có thể sẽ nói: "Với tư cách là ông chủ, tôi nghĩ…," và thế là ngay lập tức, một cảm giác ớn lạnh chạy dọc xương sống của những người còn lại trong phòng. Mọi giác quan của họ căng ra và họ chuyển sang trạng thái đối đầu. Không thể lường trước phản ứng của họ lúc này, và điều này là không thay đổi. Nó luôn xảy ra bất cứ khi nào bạn nghe thấy ai đó lặp lại câu nói trên – bởi vì nó làm mọi người cảm thấy bất lực. Đột nhiên, họ thấy mình chẳng là gì trong công ty cả.

Và đó là chủ ý của người đưa ra câu nói, họ luôn muốn làm nổi bật địa vị ông chủ của mình.

Đây không phải là một thói quen hay ho gì, bởi nó luôn tạo ra những hậu quả tồi tệ. Đơn cử một ví dụ, mọi người sẽ luôn cảm thấy mình rơi vào thế bị động khi ai đó động chạm đến vấn đề làm chủ. Họ có thể sẽ tức giận, nhưng họ không phản kháng. Thay vào đó, họ im lặng. Họ làm như không biết gì nữa và chỉ tuân theo những mệnh lệnh được đưa ra. Họ sẽ chẳng cống hiến cho bạn một chút sáng tạo hay thay đổi nào. Họ làm những gì được ra lệnh và chỉ thế mà thôi, vì vậy mà họ chẳng học hỏi thêm điều gì.

Hơn nữa, cách cư xử theo kiểu ông chủ sẽ không dừng lại ở đó. Một người muốn khẳng định quyền làm chủ của mình sẽ luôn đi xa hơn. Anh ta ban phát ân huệ, tưởng tượng mình có những

đặc quyền đặc lợi của một ông chủ và cho rằng mình có quyền áp đặt luật lệ của bản thân lên những người khác. Có thể, anh ta còn bắt đầu nghĩ đến chuyện đưa các khoản chi tiêu cá nhân vào danh mục chi phí công tác của mình; tặng các sản phẩm của công ty cho ai đó mà anh ta muốn gây ấn tượng hay đối xử với nhân viên theo cách mà anh ta muốn.

Cách nghĩ đó chắc chắn xuất phát từ văn hóa doanh nghiệp của chúng ta. Chúng ta có xu hướng cho rằng các ông chủ sẽ coi công ty như một sự tưởng thưởng cho bản thân, không phải chỉ vì đó là quyền hợp pháp của họ mà còn bởi trên thực tế phần đông họ đều làm như vậy. Nó giống như một bản sao, một sự dập khuôn lẫn nhau, được tung hô trên các phương tiện truyền thông, được nâng niu trân trọng trong các trang sách và trên màn ảnh, ghi dấu trong lời ăn tiếng nói. Nếu bạn may mắn có được, hãy cứ việc khuếch trương nó.

Nhưng tất nhiên, cư xử khác người cũng có những hậu quả không mong đợi. Bạn sẽ dựng lên hàng rào ngăn cách giữa bản thân và những người khác trong công ty, hủy hoại hình ảnh và làm mất dần đi khả năng lãnh đạo của mình. Bạn đồng thời cũng tạo ra một môi trường mà trong đó, mọi người đều bị kìm giữ lại đằng sau.

Tôi thực sự có thể hiểu được những ông chủ sa vào con đường đó như thế nào – đặc biệt là với những người thành công và có trong tay một lượng tài sản nhất định. Chẳng chóng thì chầy, bạn cũng sẽ muốn tiêu xài chúng. Đối với bạn, đó giống như mua sắm những thứ đẹp đẽ mà bạn vẫn hằng ao ước, một sự tưởng thưởng cho tinh thần làm việc chăm chỉ và dám đương đầu với khó khăn. Tuy nhiên, không lâu sau, bạn sẽ nhận ra là mọi người đang nhìn bạn khác đi. Họ không nghĩ "Ồ, ban đầu anh ta chẳng có gì cả, tự anh ta kiếm ra mọi thứ" mà sẽ chỉ nhìn vào thực tế là bạn có những điều mà họ không thể hy vọng có được, vậy thôi.

Bạn cảm thấy được sự ghen tỵ pha lẫn đố kỵ bao quanh, và do đó, nhanh chóng cảm thấy nghi ngờ mọi thứ. Đó cũng là lẽ tự nhiên để tách bản thân ra khỏi đám đông. Bạn sẽ tự nhủ: "Chà, mặc xác các người nếu các người nghĩ thế. Không đơn giản chút nào đâu. Tôi đã tự kiếm ra mọi thứ; còn nếu muốn có chúng, các người phải tự thân vận động chứ." Nhưng quan điểm đó rồi sẽ ám ảnh chính bạn. Bạn đã gieo mầm cho sự đố kỵ và phẫn nộ; và bạn sẽ phải trả giá cho điều đó, cả trong công ty lẫn ngoài xã hội.

Tôi nghĩ các ông chủ có thể tránh được điều này – hay ít nhất cũng là hạn chế nó đến mức tối đa – nếu họ biết mọi người nhìn nhận và đánh giá ra sao về họ. Sự giàu có hay quyền làm chủ, tự chúng không làm cho họ tức giận, mà cách bạn thể hiện chúng ra sao mới là nguyên nhân khiến họ ác cảm với bạn. Đó là cảm giác bị gạt ra ngoài lề. Nếu bạn không muốn mọi người có cảm giác ấy, bạn cần hiểu rõ những thông điệp mà bạn vô tình phát đi qua loại xe mà bạn lái hay cách bạn nói chuyện với mọi người.

Điều này càng đặc biệt quan trọng khi bạn đang cố gắng xây dựng văn hóa sở hữu. Bạn không thể vạch ra một mục tiêu chung cho tất cả khi trong công ty của bạn đang có sự phân hóa. Bạn nên thống nhất mọi người lại với nhau, thuyết phục họ rằng họ đều là những ông chủ và bạn phải làm điều này dựa trên nguyên tắc về quyền sở hữu.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 8

Bạn xây dựng văn hóa sở hữu bằng cách gạt bỏ các trở ngại.

Bạn phải chỉ cho mọi người thấy quyền sở hữu đồng nghĩa với cơ hội, chứ không phải sự loại bỏ. Bạn cần thuyết phục họ rằng, nắm trong tay quyền sở hữu, họ có thể tiến xa hết mức dựa trên năng lực, mong muốn và khả năng làm việc của bản thân họ. Họ sẽ không bị bó hẹp bởi sự khác biệt về mức độ sở hữu trong công ty, bởi những rào cản phi lý hay bởi quyết định của những người khác nhằm gạt bỏ họ.

Tất cả chúng ta có thể học được nhiều điều về khía cạnh này từ Sam Walton, người sáng lập tập đoàn Wal-Mart. Ông là một trong những ông chủ thành công nhất mọi thời đại, một trong những người giàu nhất thế giới và hơn thế nữa, ông còn được mọi người yêu mến và tôn trọng. Tại sao lại như vậy? Bởi vì ông là người luôn gắn bó với thực tế. Ông hiểu những con người bình thường suy nghĩ và cảm nhận ra sao. Và do đó, ông ta có thể quảng bá nguyên tắc về quyền sở hữu của mình đến toàn thể nhân viên và đến mọi người trên toàn thế giới. Ông tránh xa khỏi sự phân biệt chủ tớ bằng cách chia sẻ cổ phần của công ty cho tất cả mọi người và luôn thận trọng trước khi đưa ra bất cứ hành động nào. Ông không phân chia công ty thành hai nhóm: những người có quyền sở hữu và những người không có điều đó, thay vào đó, ông vẽ nên một bức tranh về một tập thể những người sở hữu – tập thể mà bạn cũng sẽ muốn đứng vào.

Điều này là tối cần thiết nếu bạn muốn tạo nên một kiểu văn hóa sở hữu, nhưng nó cũng có nghĩa là xem xét quyền sở hữu dưới góc độ mới. Bạn cần đấu tranh để loại bỏ hình ảnh phổ biến trong ý thức của đa số mọi người về một ông chủ có quyền hành tuyệt đối. Tôi xem ông chủ cũng chỉ giống như một người bình thường, một thành viên trong cả tập thể. Họ không nên đánh bóng mình và tỏ ra nổi bật giữa đám đông, cũng không nên dẫm đạp lên người khác, không để ý nghĩ về quyền làm chủ ám ảnh mình; họ nên tỏ ra tôn trọng mọi người xung quanh và rồi họ sẽ được nhận lại điều đó. Hiển nhiên là trong công ty sẽ có những người nắm giữ nhiều cổ phiếu hơn những người khác, nhưng bạn muốn mọi người hiểu rằng cả công ty đều đang được định hướng, không phải bởi những lợi ích cục bộ của một nhóm các cổ đông lớn nhất mà bởi cam kết về việc sẽ làm những điều cần thiết trong những thời điểm phù hợp vì lợi ích của số đông những người có quyền lợi liên quan.

Vậy bạn nên xử lý thế nào với cách cư xử đang phá hoại nghiêm trọng những gì bạn đang cố gắng xây dựng và nhất là nếu nó xuất phát từ một cổ đông lớn?

Đó thực sự là cơn ác mộng đáng sợ nhất đối với bất cứ giám đốc điều hành nào, nếu không kể đến nỗi lo sợ đã khiến các công ty dừng việc chia cổ phần ngay từ đầu. Bù lại, những người làm như vậy sẽ tự loại mình ra khỏi công ty. Họ càng phô trương địa vị làm chủ của mình bao nhiêu thì họ càng bị cô lập bấy nhiêu. Chỉ là vấn đề thời gian trước khi những người còn lại nhận thấy là họ nên ra đi. Khi bạn đã có được một thỏa thuận góp vốn hợp lý và một ban giám đốc đủ nhạy cảm để ủng hộ bạn, sẽ chẳng có gì đáng để lo ngại nữa.

Trường hợp của McCoy hơi phức tạp hơn một chút, một phần do ông ta giữ vai trò quản lý quan trọng trong công ty. Với chức danh giám đốc tài chính, ông ta là cầu nối giữa chúng tôi với ngân hàng, nguồn sống chủ yếu của công ty. Hơn thế nữa, ông ta còn là một phần quan trọng của SRC, một trong những lý do để công ty tồn tại, không chỉ bởi ông ta là động lực chủ yếu thúc đẩy chúng tôi khởi nghiệp mà còn vì chính ông đã giúp chúng tôi trụ lại được trong giai đoạn cam go nhất của cuộc hành trình. Một vài người nghĩ là chúng tôi đã không thể tồn tại được trong năm đầu tiên nếu không có ông ấy. Có thể họ nói đúng.

Tôi cố gắng trì hoãn hành động càng lâu càng tốt nhưng cách cư xử của ông ta gây ra nhiều sự khó chịu và giận dữ đến nỗi cuối cùng tôi buộc phải lên tiếng. Ngay trước một cuộc họp của ban giám đốc, tôi đề nghị ông ta đệ đơn từ chức. Ông ta yêu cầu được trình bày về vấn đề này trước ban giám đốc và các cổ đông lớn khác, tôi đồng ý.

Tôi thông báo cho toàn bộ thành viên cuộc họp là tôi đề nghị McCoy từ chức và lý giải cho hành động của mình. Ông ta cũng đứng lên, đưa ra phát biểu của mình rồi rời khỏi phòng họp. Trong cuộc thảo luận tiếp sau đó, không một ai bày tỏ quan điểm ủng hộ ông ta hay nêu ra những lợi ích của việc giữ ông ta lại. Đến tối thì ông ấy buộc phải ra đi. Đó thực sự là một ngày buồn, nhưng biết sao được, mọi chuyện phải là như thế mà.

KHÔNG QUÁ NHANH

Cũng đau đầu như những chuyện phải giải quyết với các cổ đông bất trị là một mối nguy hiểm khác đang âm thầm đe dọa các công ty vừa mới vượt qua sự khó khăn của giai đoạn khởi đầu và bắt đầu bước vào giai đoạn tăng trưởng. Bạn sẽ rất dễ ảo tưởng về thành công – hay đúng hơn là một điều gì đó có vẻ rất giống với sự thành công.

Bạn càng đến gần nó thì rủi ro càng lớn. Bạn nhìn lại những tháng ngày đã qua, những gì bạn làm để có thể trụ lại và bạn thấy thực sự là mình đã gặp may. Bạn đã làm được và hiện giờ là một doanh nhân từng trải, dạn dày kinh nghiệm. Bạn rút ra bài học từ những sai lầm và biết cách để phát triển kinh doanh. Tất cả những gì bạn cần làm là dấn bước và thực hiện.

Theo những cách đánh giá thông thường thì có vẻ như bạn đang đi đúng hướng. Công ty có khả năng sinh lời. Tinh thần của đội ngũ nhân viên lên cao. Doanh số tăng khả quan. Tiền mặt có thể hơi thiếu hụt một chút nhưng đó là chuyện bình thường tại một công ty đang trong giai đoạn tăng trưởng. Bạn có thể huy động được lượng vốn cần thiết và cơ hội kinh doanh mở ra trước mắt nhiều hơn khả năng bạn có thể tận dụng được. Cuộc sống thật dễ chịu biết bao.

Tệ hơn, bạn có thể nghe thấy những lời ca tụng từ xung quanh rằng bạn thật là một người đáng khâm phục. Khi công việc đang thuận buồm xuôi gió, giới truyền thông sẽ chú ý đến bạn. Mọi người đều thích nghe câu chuyện về một doanh nghiệp thành công và dựa vào những biểu hiện bề ngoài thì có vẻ như đó là công ty của bạn.

Không phải tất cả mọi người đều dễ dàng ngủ quên trên chiến thắng. Một số người có bản tính đa nghi. Thành công đến quá nhanh khiến họ cảm thấy không yên tâm. Họ tìm kiếm những điểm còn thiếu sót, cố gắng nghĩ đến những sai sót có thể xảy ra.

Nhưng ngay cả những người này – mà tôi là một trong số đó – vẫn có xu hướng tập trung vào vấn đề trước đây từng khiến họ phải đau đầu. Bạn đánh giá các điểm yếu của mình dựa trên việc xem xét các vấn đề bạn từng phải đối mặt trong quá khứ. Điều bạn không nhìn ra là những mối nguy hiểm tiềm tàng mà bạn chưa từng trải qua và chính chúng mới là điều sẽ luôn khiến bạn phải bối rối.

Đó chính xác là tình huống mà chúng tôi gặp phải nhưng lại không hề hay biết. Tôi ngờ rằng nếu là bạn, bạn cũng sẽ giống chúng tôi thôi. Khi tôi đánh giá tổng quan về công ty, tôi không thấy bất cứ điểm yếu nào nghiêm trọng cả. Chúng tôi cần đa dạng hóa khách hàng và đã làm đúng như vậy. Kinh nghiệm đã dạy cho chúng tôi thấy sự nguy hiểm khi phụ thuộc vào một khách hàng quá lớn. Giờ đây, thay vì chỉ có một, chúng tôi có tới bốn khách hàng lớn và cả bốn đều đã ký hợp đồng dài hạn. Khách hàng lớn nhất của chúng tôi là GM, chiếm tới 50% doanh số bán hàng và làm sao có thể có chuyện gì xảy ra với GM được? Giống như trường hợp của International Havester – giờ đã đổi tên là Novistar – nó được đánh giá quá cao so với thực tế diễn ra nhiều năm sau đó.

Chúng tôi nghĩ mình cũng đã loại trừ được những chu kỳ thăng trầm trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Doanh số của chúng tôi đến từ nhiều phân khúc thị trường khác nhau, mỗi một phân khúc lại nằm ở những giai đoạn phát triển khác nhau của chu kỳ ấy và mọi chuyện đều đang diễn ra tốt đẹp. Khi nền kinh tế bùng nổ, bộ phận Máy móc hạng Nặng của chúng tôi luôn phải hoạt động hết công suất nhằm cung cấp động cơ và chi tiết động cơ cho các nông trại, công trường xây dựng và các hãng sản xuất xe tải. Mặt khác, bộ phận kinh doanh ô tô cũ có vẻ bị lép vế khi mà mọi người thích mua xe mới hơn là sửa lại những chiếc xe cũ của mình. Khi nền kinh tế đi xuống, tình thế đảo ngược lại.

Vậy thì điểm yếu của chúng tôi là gì? Một phần là vì các sản phẩm của chúng tôi cuối cùng cũng trở nên lỗi thời và chúng tôi cần phát triển các dòng sản phẩm mới. Một lý do khác nữa là chúng tôi quá phụ thuộc vào khách hàng (các nhà sản xuất thiết bị gốc hay OEMs) trong việc phân phối sản phẩm, và chúng tôi – kể từ sau vụ việc với Dresser – đều hiểu chuyện này gây khó khăn cho chúng tôi đến mức nào. Tôi sẽ cảm thấy an tâm hơn nhiều nếu chúng tôi xây dựng được mạng lưới phân phối của riêng mình.

Nhưng ngoài ra, tôi không thấy phải lo lắng về điều gì nữa cả. Tôi chỉ ra rằng chúng tôi có thể duy trì mức tăng trưởng trung bình 20% một năm trong ít nhất là năm năm tới. Nếu cần thêm vốn để duy trì đà tăng trưởng, chúng tôi có thể niêm yết trên thị trường chứng khoán hay sáp nhập với một công ty nào đó. Dù bằng cách nào, tôi vẫn cảm thấy vui vì chúng tôi vẫn có thể bảo đảm công ăn việc làm cho người lao động và lợi nhuận cho các cổ đông.

Thêm vào sự lạc quan ấy là việc SRC được "tôn vinh". Một phóng viên của tạp chí Inc. đến thăm chúng tôi và sau đó, hình ảnh của chúng tôi xuất hiện tại tất cả các điểm bán báo trên toàn quốc. Tôi và các giám đốc khác đều cảm thấy choáng váng. Tôi đọc bài báo trên tờ Inc. về những doanh nghiệp thành công nhất trong thời đại của chúng tôi và sững sờ khi thấy công ty tái sản xuất động cơ bé nhỏ của mình nằm trong danh sách đó.

Hiển nhiên là bài báo đã khơi gợi sự tò mò của nhiều độc giả của tờ Inc. và chúng tôi bắt đầu nhận được hàng tá câu hỏi từ những người muốn đến để xem tận mắt chúng tôi vận dụng Trò chơi Lớn trong Kinh doanh ra sao. Chúng tôi nói với họ là chúng tôi sẵn lòng chào đón họ tới Springfield và tham gia cuộc họp nội bộ hàng tuần của chúng tôi, nhưng chúng tôi không có gì để nói thêm với họ bởi bài báo đã đề cập đến tất cả rồi. Nhưng họ vẫn cứ đến.

Sự có mặt của các vị khách khiến chúng tôi có những cuộc họp nội bộ kỳ cục. Đã có lúc chúng tôi có nhiều khách đến nỗi nhân viên không có chỗ ngồi trong phòng họp vì quá chật chội. Tuy nhiên, điều làm tôi bận tâm nhất là tác động của sự nổi tiếng bất ngờ này đến một vài thành viên trong ban giám đốc. Họ bắt đầu ăn mặc chỉnh tề hơn, cách đi đứng và ăn nói cũng khác đi và có vẻ thấy khó khăn hơn trong việc đưa ra các quyết định.

Nhưng thực tế kinh doanh đã chuẩn bị cho tất cả chúng tôi một bài học khắc nghiệt nhưng cần thiết khác.

Nó bắt đầu từ một cuộc điện thoại của General Motors. Hóa ra, GM không cần số lượng động cơ diesel tái chế cho ô tô nhiều như mức chúng tôi đã ký kết hợp đồng sản xuất. Công ty bất ngờ dàn xếp xong vụ việc có liên quan tới các cáo buộc có lỗi trong các động cơ ô tô nguyên bản của mình, điều này có nghĩa là họ không hề cần thêm các động cơ tái sản xuất mà họ đã đặt hàng từ trước. Họ bảo chúng tôi ngừng ngay lập tức việc gửi thêm các lô hàng mới.

Đó là một tin sét đánh. Chỉ qua một đêm, chúng tôi đã mất tới 17% doanh thu mà chúng tôi dự tính trong năm sau và cùng với đó là tiền mặt để trả cho 20% lực lượng lao động. Chúng tôi có riêng một nhà máy để lắp ráp loại động cơ mà GM yêu cầu – một động cơ diesel 5,7 lít được sử dụng trên một vài mẫu xe Oldsmobile, nhà máy được trang bị đặc biệt để phù hợp với yêu cầu này. Chúng tôi đã ký một hợp đồng giao hàng nghìn động cơ loại này mỗi năm cho đến tận năm 1989, do vậy công ty đã tuyển mới và đào tạo 100 công nhân chỉ để thực hiện công việc đó. Chúng tôi nên làm gì với họ bây giờ?

Chúng tôi nài nỉ GM xem xét lại quyết định của mình. Bản thân tôi đã đến Detroit vô số lần mà vẫn vô ích. GM có những ưu tiên riêng của họ và trong đó không bao gồm việc bảo vệ nhân viên của chúng tôi khỏi bị sa thải. Điều khả dĩ nhất mà chúng tôi có thể làm lúc này là cố gắng xin được trì hoãn. Thay vì ngừng

ngay lập tức việc nhập thêm hàng mới, GM cho chúng tôi thời hạn chín ngày. Chúng tôi cũng cố gắng thuyết phục họ mua chỗ hàng tồn kho, nhưng ngoài ra vẫn còn cả núi việc đang chờ chúng tôi giải quyết.

Tôi đoán là các bạn có thể phản bác rằng tình cảnh như vậy là bất công, rằng chúng tôi là nạn nhân, rằng GM phải đưa ra cảnh báo sớm hơn cho chúng tôi, nhưng thành thật mà nói, tôi đã không hề đưa ra những lời như vậy. Đó không phải là cách làm kinh doanh. Phải có người chịu trách nhiệm trong chuyện này và tôi nghĩ đó là các nhà quản lý. Chẳng phải họ thì là ai? Còn ai có đủ quyền lực để làm những việc cần thiết nhằm bảo vệ công ăn việc làm cho đội ngũ nhân viên, ngoài họ?

Tự tôi biết rõ đó là trách nhiệm của mình. Là giám đốc điều hành, việc của tôi là đảm bảo công ty thấy trước những mối đe dọa kiểu như thế và xây dựng các kế hoạch nhằm đối phó với chúng. Tôi hoàn toàn thất bại trong nhiệm vụ này. Chúng tôi không hay biết gì về những hiểm họa tiềm tàng. Chúng tôi không có các kế hoạch dự phòng – không có khách hàng lớn thay thế, không có sản phẩm mới sẵn sàng để xuất xưởng và chào bán trên thị trường, không có mảng kinh doanh phụ nào để chuyển. Chúng tôi đã tính toán sai và sắp phải trả giá cho điều đó. Trừ khi chúng tôi xoay sở kịp thời, nếu không sai lầm của chúng tôi sẽ mang tới hậu quả khủng khiếp – không phải cho tôi và các giám đốc – mà là cho các nhân viên làm việc trong bộ phận sản xuất ô tô cũ, những người chúng tôi tuyển dụng để làm việc cho công ty, những người đã làm tất cả những gì chúng tôi yêu cầu, những người mà cuộc sống của họ phụ thuộc vào chúng tôi và chắc chắn là không phải chịu chút trách nhiệm nào về tình cảnh mà chúng tôi đang phải đối mặt hiện nay.

Tôi nhận thấy điều đó thật bất công mà chúng tôi, ngay từ lúc bắt đầu, đã thề là không bao giờ chấp nhận tình trạng này. Chúng tôi sẽ không đối xử với nhân viên như những tài sản có

thể vứt bỏ mà chúng tôi sẽ bỏ mặc bất cứ khi nào chúng tôi gặp rắc rối.

Chúng tôi vẫn còn một lựa chọn nữa, dù hết sức khó khăn. Chúng tôi có thể giữ các nhân viên lại, thực hiện nguyên tắc của mình và chấp nhận rủi ro rất lớn cho công ty. Hoặc chúng tôi có thể bảo vệ công ty bằng cách thực hiện việc sa thải, qua đó phủ định tất cả những gì chúng tôi đang cố gắng hoàn thành kể từ ngày đầu khởi nghiệp. Không có con đường thứ ba.

Chúng tôi đã tự vấn rất nhiều và sau cùng đi đến kết luận là không sa thải nhân viên. Thay vào đó, chúng tôi chuyển sang sản xuất các loại động cơ ô tô chạy bằng xăng – một công việc kinh doanh thực sự khó khăn và phức tạp. Nó giống như bắt đầu một loại hình kinh doanh hoàn toàn mới, chỉ có điều là ở hoàn cảnh tồi tệ hơn nhiều. Chúng tôi đang tiến hành thay đổi mười một loại sản phẩm và sửa đổi chúng sao cho phù hợp với 400 sản phẩm khác, điều đáng nói là việc này phải hoàn tất trong thời gian ba tháng.

Không biết bằng cách nào chúng tôi đã hoàn thành việc đó và giữ lại toàn bộ số nhân viên, cho dù nhà máy chưa bao giờ hoạt động được như đáng ra nó phải thế. Mất đến mười hai năm rắc rối với cái nhà máy đó trước khi chúng tôi tìm được người mua lại nó.

Nhưng kinh nghiệm sau vụ GM hủy ngang hợp đồng đã dạy cho tôi một bài học sống còn trong kinh doanh. Nó buộc tôi phải quay ngược trở lại và suy ngẫm lại về toàn bộ cách thức tôi đang nhìn nhận về công ty và tương lai của nó. Tôi chợt nhận ra chúng tôi đã trở nên kiêu ngạo như thế nào, chúng tôi đang sống trong quá nhiều ảo tưởng và hoàn toàn không nhìn ra được điểm yếu của mình.

Ví dụ, chúng tôi tự nói với mình là chúng tôi phải đa dạng hóa, rằng chúng tôi kinh doanh trong bốn hay năm phân khúc thị

trường khác nhau – bao gồm cả mảng kinh doanh ô tô mà chúng tôi nghĩ là rất tốt. Chẳng phải bộ phận này vẫn ăn nên làm ra và tạo ra doanh thu lớn cho công ty đó sao?

Nhưng trên thực tế, mức độ đa dạng hóa của chúng tôi không cao và mảng kinh doanh ô tô còn xa mới có thể tự đứng vững được – bất cứ một người quan sát khách quan nào cũng có thể chỉ ra như vậy. Có một thử nghiệm đơn giản nhưng hiệu quả mà bạn có thể tiến hành để xác định xem một mảng kinh doanh nào đó có thể tự đứng vững được, đó là tự hỏi: Có ai muốn mua sản phẩm đó từ bạn không? Nghĩ lại, rõ ràng là bộ phận kinh doanh ô tô của chúng tôi đã không thể vượt qua nổi bài kiểm tra này. Ai sẽ phải trả giá cho công việc kinh doanh với chỉ một khách hàng khi khách hàng này có quyền hủy bỏ hợp đồng bất cứ lúc nào? Nếu không tính đến việc sản xuất cho GM thì chúng tôi thậm chí còn không có nổi một bộ phận kinh doanh ô tô thực thụ. Chúng tôi có một vài bất động sản, một số trang thiết bị và nhân viên, chấm hết. Không có kinh nghiệm, không có lịch sử kinh doanh có lãi bằng cách sản xuất nhiều loại sản phẩm và làm ăn với nhiều đối tượng khách hàng, bộ phận kinh doanh ô tô quả thực chẳng đáng gì nếu so sánh trên thị trường. Người mua chẳng có lý do gì để tin rằng khoản đầu tư của họ sẽ mang lại điều gì đó tương xứng – và thế là họ sẽ không bỏ tiền ra.

Điều đó cho thấy chúng tôi đã quá kiêu ngạo khi nhìn nhận mọi chuyện đơn giản như vậy. Khả năng duy trì tăng trưởng đều đặn của chúng tôi là chuyện đương nhiên dựa trên giả định là General Motors và mọi khách hàng khác sẽ luôn trung thành với chúng tôi. Chưa bao giờ có chuyện họ rời bỏ chúng tôi, đặc biệt là trường hợp của GM.

Chúng tôi cũng quá chủ quan khi đánh giá về khả năng huy động vốn của mình. Chúng tôi luôn tin tưởng mình có thể niêm yết trên sàn giao dịch nếu muốn, tìm các nhà đầu tư bên ngoài hay thực hiện một vụ sáp nhập, nhưng liệu chúng tôi có thực sự làm được như thế? Và nếu có thể thật đi nữa, thì các điều kiện

kèm theo là gì? Thực sự là liệu chúng tôi có thể bán bộ phận kinh doanh nào của mình trong trường hợp bắt buộc? Chúng tôi có gì để mời chào đây?

Chúng tôi đã quá ngờ nghệch khi coi nhiều thứ là chuyện đương nhiên. Chúng tôi mới có một chút thành công, và nó đã ám ảnh chúng tôi ngay lập tức – như thường thấy. Nếu bạn may mắn, sẽ có điều gì đó xảy đến và kéo bạn về lại với thực tế trước khi bạn đi quá xa đến mức không thể trụ lại được. Lúc đó, điều này giống như một tai họa nhưng nhiều năm sau, khi nhìn nhận lại, bạn sẽ phải cảm ơn ngôi sao may mắn của mình đã để nó đến với bạn.

Vụ hủy ngang hợp đồng của GM giống như một gáo nước lạnh đối với chúng tôi. Từ đó về sau, chúng tôi không bao giờ dám tự mãn về tương lai của mình nữa. Mọi ảo tưởng về thế giới kinh doanh đều biến mất. Thế giới ấy không chỉ chứa đựng nhiều cơ hội mà còn tiềm ẩn vô số cạm bẫy, một vài thứ bạn có thể đề phòng trước nhưng một vài thứ luôn rình rập và ập đến vào lúc bạn ít đề phòng nhất, chúng tôi không bao giờ quên được điều đó.

Để tránh gặp phải một tình huống tương tự, chúng tôi tìm kiếm nhiều giải pháp nhằm bảo vệ chính mình. Chúng tôi luôn tự nghi ngờ, đặt câu hỏi với bất cứ giả thiết nào, dò tìm những lỗ hổng trong chính sách, tự vấn bản thân về khả năng xảy ra sai sót và cách thức đối phó nếu nó thực sự xảy ra. Nó rất gần với kiểu tư duy "Nếu thế này thì sao?" mà chúng tôi đã sử dụng trong quá trình tạo lập thỏa thuận góp vốn (xem Chương 3), tất nhiên là cùng với thời gian chúng tôi thêm vào những khía cạnh mới để xem xét.

Chúng tôi thay đổi hoàn toàn quá trình lập kế hoạch, ví dụ, thêm vào yêu cầu phải lập các kế hoạch dự phòng và cách thức đối phó với rủi ro. Chúng tôi không chấp nhận một dự báo doanh thu nếu dự báo đó không đi cùng với một kế hoạch dự

phòng. Càng ngày, quá trình trên càng được hoàn thiện. Chúng tôi bắt đầu đặt ra quy định bắt buộc là mỗi đơn vị kinh doanh cần đưa mức dự phòng tương đương 15% doanh thu trong một năm vào kế hoạch bán hàng của năm đó trước khi trình bày kế hoạch với toàn bộ công ty và lên lịch trình rõ ràng cho từng giai đoạn của kế hoạch.

Nhưng sự thay đổi lớn nhất lại nằm ở góc độ khác. Vụ việc với GM buộc chúng tôi phải đánh giá lại những vấn đề cấp thiết mà trước đó chúng tôi đã không chú ý đúng mức. Chúng tôi tưởng mình đã tính toán đầy đủ, nhưng phân tích kỹ hơn, chúng tôi mới hiểu là mình chưa có bất cứ giải pháp hữu hiệu nào.

Đối phó với những vấn đề này là trọng tâm công việc của chúng tôi trong mười lăm năm tiếp sau đó. Nó ảnh hưởng đến toàn bộ cách thức mà chúng tôi đang tiến hành để xây dựng việc kinh doanh của mình, mang đến những khó khăn và làm chúng tôi vỡ mộng nhưng cũng thúc đẩy và đưa đường dẫn lối cho chúng tôi. Nó khiến chúng tôi trở thành những doanh nhân dày dạn kinh nghiệm hơn, giúp chúng tôi hiểu làm thế nào để thành công trong xã hội tư bản chủ nghĩa và chúng tôi bắt đầu phát triển những cách thức và sự rèn luyện cần thiết để phổ biến tri thức trong toàn bộ tổ chức của mình.

Và kỳ lạ nhất là không mấy người nghĩ đến vấn đề này khi họ bắt tay vào kinh doanh, đương nhiên trong đó có cả chúng tôi. Thế mà cuối cùng, một nhân viên trong công ty lại buộc chúng tôi phải chú ý đến nó.

GHI CHÚ

Những bài học từ một công ty với văn hóa sở hữu

Kacey Fine Furniture, Denver, Colorado

Bất cứ công ty nào cũng đều vận hành trơn tru khi nền kinh tế bùng nổ. Bài kiểm tra về văn hóa sở hữu chỉ thực sự đến khi sự

bùng nổ bị thay thế bằng suy thoái.

Trường hợp chúng tôi đang đề cập đến là công ty Kacey Fine Furniture, một doanh nghiệp bán lẻ rất thành công ở Denver, công ty này bắt đầu áp dụng Trò chơi Lớn trong Kinh doanh từ năm 1992. Trong vòng tám năm sau đó, doanh thu của công ty tăng 168% từ 17,5 triệu đô-la lên 47 triệu đô-la, lợi nhuận tăng tới 1.500%, số lượng lao động tăng từ 96 lên 197 người và số cửa hàng giới thiệu sản phẩm tăng từ bốn lên bảy.

Nhưng đến năm 2001, khi sự suy thoái kinh tế tràn qua Denver, doanh thu của công ty bắt đầu lao dốc. Vào ngày 1 tháng Sáu, ngày bắt đầu năm tài khóa mới của công ty, có một điều rõ ràng là dù nền kinh tế có đang trong tình trạng nào đi chăng nữa thì ngành kinh doanh của Kacey cũng đang thực sự chìm trong suy thoái. Khi Leslie và Sam Fishbein, hai ông chủ của công ty trình bày kế hoạch bán hàng thường niên, họ nói khả năng doanh thu của công ty sụt giảm 16% trong năm tới là rất cao.

Mọi người đều hiểu điều này có nghĩa là gì: Công ăn việc làm đang bị đe dọa. Ngay lập tức, họ đưa ra rất nhiều ý tưởng để giảm chi phí và tăng năng suất. Những nhân viên làm việc theo giờ tự nguyện giảm số giờ làm việc từ 45 xuống còn 35 giờ một tuần. Một vài người đề nghị những chuyến đi nghỉ không do công ty đài thọ. Các phòng ban vạch ra nhiều cách thức để hoạt động hiệu quả hơn. Ví dụ, bộ phận trưng bày sản phẩm quyết định không tuyển nhân viên để thay thế cho ba người vừa xin nghỉ, và bằng cách sắp xếp tổ chức lại, sáu người sẽ đảm đương công việc của mười người trước đây, do đó vẫn còn một người có thể đảm trách những công việc khác.

Cùng lúc đó, tỷ lệ ngưng đặt mua dài hạn giảm xuống, do vậy yêu cầu cắt giảm nhân công cũng giảm đi, và những nhân viên ra đi là những người chưa bao giờ thực sự coi trọng văn hóa doanh nghiệp của Kacey. Mọi công ty đều có loại người này, những người ưa chỉ trích và hay nghi ngờ, họ sống cả đời mà

vẫn không nhận ra giá trị thực của những gì mình đang có nên thường tự làm mất đi phần đóng góp của bản thân – bằng việc ra đi mỗi khi công việc kinh doanh trở nên khó khăn.

Trên thực tế, Kacey đã giảm được điểm hòa vốn hàng tháng của mình được từ 3,1 triệu đô-la xuống còn 3,6 triệu đô-la – nghĩa là tiết kiệm được 6 triệu đô-la một năm, hay khoảng 15% ngân sách. Quan trọng hơn cả là tất cả mọi người đều trực tiếp tham gia đóng góp vào kết quả này, nên không hề gây ra hậu quả là khiến tinh thần của đội ngũ nhân viên giảm sút mà trái lại, tinh thần của họ còn lên cao hơn bao giờ hết.

9
BÍ MẬT NHỎ CỦA QUYỀN SỞ HỮU

Tôi không nhớ chính xác thời gian và địa điểm của sự việc, nhưng nó xảy ra vào khoảng thời gian khi McCoy quyết định ra đi. Lúc ấy, chúng tôi đang ở trong một cuộc họp quan trọng thảo luận về những vấn đề lớn mà chúng tôi đang phải đối mặt.

Có một vài vấn đề chúng tôi thường đề cập đến – dịch vụ khách hàng, chất lượng và nhiều thứ khác tương tự - nhưng chúng tôi cũng dành một khoảng thời gian hợp lý để nói về giá trị vốn chủ sở hữu và tình hình tăng giảm của nó, chủ đề này luôn luôn gay cấn và thu hút sự chú ý của mọi người trong công ty. Giá của một cổ phiếu đã tăng từ 10 xu lên 8,46 đô-la và đang có đà rất tốt để tiến tới mốc 15,60 đô-la. Một cổ phần ESOP giờ có giá trị 23.000 đô-la, đủ để bất cứ ai cũng phải để tâm. Vốn chủ sở hữu bỗng nhiên tăng vọt – vậy nó là cái gì, có được từ đâu, làm thế nào để nó tiếp tục tăng lên nữa và chủ sở hữu của nó sẽ nhận được những gì khi họ rời khỏi công ty.

Tôi có thể thấy là mọi người nắm bắt rất nhanh, và tôi ngờ là vụ dàn xếp với McCoy đã thúc đẩy quá trình tìm hiểu của họ. Họ được tận mắt chứng kiến một người đã đóng góp 17.000 đô-la lúc ban đầu và sau hai năm rưỡi anh ta ra đi với 660.000 đô-la. Con số to lớn ấy chúng tôi chưa từng được nhìn thấy trong đời, thậm chí chưa bao giờ dám mơ ước có được nó.

Suy cho cùng đó là quy luật thông thường. Người ta không thực sự hiểu vấn đề của sự sở hữu cho đến khi phần vốn mà họ có đã đủ lớn để tạo nên sự khác biệt trong mức sống của họ. Cho tới

trước khi điều đó xảy ra thì quyền sở hữu vẫn cứ là một khái niệm trừu tượng. Trước đó, nó nghe có vẻ là cái gì đó hay ho, nhưng mọi người không thực sự tin tưởng rằng nó có thể tạo ra những thay đổi trong cuộc đời họ. Mọi người vẫn hiểu kinh doanh là gì thông qua Trò Chơi Lớn nhưng chỉ đến khi mọi người có được một phần vốn chủ sở hữu với giá trị đáng kể thì họ mới thực sự hiểu quyền sở hữu là thế nào. Đến lúc đó họ sẽ tiếp thu mọi thứ rất nhanh.

Quay trở lại câu chuyện, tôi đang nói về tiền và đưa ra những giải thích như thường lệ. Khi cố làm rõ về các dòng tiền, tôi đã nói rằng chỉ có bảy cái giỏ mà tiền có thể được rút ra (hay đặt vào) đó là: hàng tồn kho, các khoản phải thu, tài sản cố định, quỹ lương, các khoản dành để trả nợ, mua lại cổ phần và để trả thuế. Có thể tôi đã nói gì đó kiểu như tiền mặt đọng lại trong các lõi máy và dây nối.

Một nhân viên sau khi nghe tôi nói đã giơ tay tỏ ý muốn phát biểu. Anh ta nói anh ta rất vui vì có cổ phần trong ESOP, và đặc biệt là khi nhìn thấy giá trị của nó tăng lên nhanh chóng. Anh ta cũng thấy rất thích thú khi nghe những gì mà tôi nói về các dòng tiền. Anh ta hiểu là phần lớn những thứ đó rồi sẽ biến thành tiền mặt và chảy vào tài khoản của công ty, trừ những khoản được dùng để trả nợ và mua lại cổ phần của McCoy.

Nhưng có một điều mà anh ta đang băn khoăn. Rất nhiều trong số chúng tôi ở cùng một độ tuổi, và như vậy là chúng tôi sẽ gần như về hưu vào cùng một thời điểm. Vậy đến lúc ấy công ty sẽ lấy đâu ra tiền để mua lại cổ phần của con số lớn những người về hưu đó? Anh ta nói: “Tôi hiểu là rất nhiều tiền của chúng ta nằm ở các lõi máy và dây nối. Nhưng đến lúc ấy chúng ta đâu lấy chúng ra mà ăn được?”

Và đó trở thành một câu hỏi lớn. Đó là một câu hỏi đúng được đặt ra vào thời điểm hoàn toàn phù hợp và tôi nên cảm thấy tự hào và sung sướng vì đã có người đặt ra nó. Nó cho thấy thành

quả của quá trình đào tạo mà chúng tôi đã thực hiện và của chính Trò chơi lớn trong kinh doanh. Chúng tôi đã mong muốn mọi người hiểu rằng họ đã tạo ra một sự khác biệt và họ đã đóng góp vào thành quả của công ty như thế nào. Chúng tôi đã muốn họ quan tâm tới các vấn đề như lợi nhuận, tiền và vốn chủ sở hữu và hiểu mối quan hệ giữa những công việc mà họ làm hàng ngày với phần thưởng mà họ sẽ có được. Người đặt ra câu hỏi này đã nhìn vào Bức Tranh Tổng thể và suy nghĩ về tương lai. Đó chính là điều mà chúng tôi mong muốn.

Vậy là lẽ ra tôi nên cảm thấy vô cùng vui sướng?

Nhưng sự thật không phải như vậy. *Tôi không có câu trả lời. Tôi chưa từng nghĩ tới việc rồi chúng tôi sẽ mua lại cổ phần của tất cả mọi người ra sao.* Thậm chí tôi còn không biết con số sẽ là bao nhiêu. Với độ tuổi trung bình của nhân viên trong công ty, có thể trong vòng 20 năm nữa chúng tôi vẫn chưa phải đối mặt với chuyện này. Nhưng sau đó nữa thì,… số tiền có thể sẽ rất lớn. Chúng tôi sẽ chi trả cho mọi người thế nào khi tới lúc – đặc biệt là khi số đông ra đi cùng một lúc? Đó là một câu hỏi quá hay.

Có lẽ tôi đã không nghĩ về phần kết giấc mơ của chính mình, đó là khi mọi người ra đi với một phần tài sản đáng kể mà họ đã tạo ra. Có thể bạn sẽ thắc mắc tại sao tôi có thể bỏ qua một điều như vậy, nhưng nó rất dễ giải thích. Khi bạn mới chỉ kinh doanh được vỏn vẹn ba năm và vẫn đang phải vật lộn với đủ các vấn đề để có thể tồn tại thì chủ đề rút khỏi cuộc chơi như thế nào sẽ không bao giờ thoáng qua trong óc. Tôi chỉ giả định rằng chúng tôi đã đề cập đến nó, và quả thật là như vậy – trên giấy tờ. Điều tôi không tính tới là lượng tiền mặt lớn mà chúng tôi sẽ phải chi trả để hoàn thành các nghĩa vụ của mình. Chính thành công của công ty đã khiến nghĩa vụ mà chúng tôi phải hoàn thành với các cổ đông chất cao như núi. Giờ thì tôi buộc phải nghĩ đến ngọn núi đó và tôi nhận ra rằng nếu cứ tiếp tục phát triển thì đến một ngày đỉnh núi sẽ cao như đỉnh Everest vậy.

Tôi không thể lờ nó đi được. Nó thể hiện rất nhiều những cam kết mà chúng tôi đã hứa sẽ thực hiện. Còn tôi thì sẽ mắc kẹt cho đến khi có một kế hoạch cụ thể để hoàn thành chúng. Tôi sẽ không thể ra đi. Làm sao tôi có lấy tiền của mình đi khi chưa đảm bảo được rằng những người khác cũng sẽ nhận được tiền của họ. Chúng tôi đã cùng nhau tạo ra của cải. Vậy thì tất cả đều có quyền ra đi với phần mà mình được hưởng. Vì lợi ích của bản thân tôi cũng như của mọi người, tôi buộc phải tìm ra cách trả tiền cho họ khi họ muốn ra đi.

Thế nhưng biết việc mình phải làm chưa giải quyết được vấn đề gì cả. Ngược lại, càng nghĩ về chuyện này thì dường như nó càng trở nên phức tạp. Liệu chúng tôi có nên thành lập các quỹ dự phòng tiền mặt? Liệu chúng tôi có nên nghĩ đến khả năng biến công ty thành công ty đại chúng? Thế còn việc kế nhiệm thì sao? Ngay cả khi đã có kế hoạch mua lại cổ phần của mọi người thì làm sao tôi có thể rời công ty nếu chưa tìm được người phù hợp để thay thế vị trí của mình? Chẳng phải trách nhiệm của một CEO như tôi là tìm một người kế nhiệm phù hợp hay sao? Việc thay thế vị trí của những người ra đi sẽ thế nào? Công ty có tiếp tục tồn tại hay không?

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 9

Rút chân ra khó hơn là bước chân vào

Vậy là từng bước một tôi phải đối mặt với vấn đề lớn mà tất cả các chủ công ty và người đứng đầu các công ty phải đối mặt: Bạn sẽ ra đi thế nào để mọi việc sau lưng vẫn tốt đẹp? Đó là vấn đề mà tôi đã suy nghĩ trong 15 năm qua và cho đến giờ vẫn chưa kết thúc. Khi tôi đề cập vấn đề này với những người đi trước, đặc biệt là những người đã điều hành chính công ty mà họ lập ra, tôi thường nhận được một nụ cười ra điều hiểu ý. Đó là bí mật nhỏ của chúng tôi, là thứ không ai nói cho các bạn biết khi các bạn dấn thân vào sự nghiệp kinh doanh cả.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRÁNH VẾT XE ĐỔ CỦA NHỮNG NGƯỜI TIÊN PHONG: HÃY BẮT ĐẦU SỚM

Kế thừa là vấn đề mà sớm hay muộn các công ty cũng như các nhà lãnh đạo phải đối mặt. Vấn đề sẽ thu hút đặc biệt sự chú ý khi công ty trở nên lớn mạnh với văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ. Hãy xem những rắc rối nảy sinh xung quanh sự ra đi của Jack Welch của tập đoàn General Electric.

Trong những hoàn cảnh đó, mối quan tâm của mọi người sẽ là liệu người lãnh đạo kế nhiệm có duy trì được văn hóa và lợi thế cạnh tranh của công ty so với đối thủ không? Vấn đề trở nên quan trọng hơn trong những công ty có văn hóa sở hữu mạnh mẽ, đặc biệt là khi người sáng lập ra nó ra đi, như trường hợp Wal-Mart khi Sam Walton chuyển quyền lãnh đạo cho người kế nhiệm hay Herb Kelleher rời khỏi Southern Airlines. Sự lo lắng chỉ có thể mất dần đi khi mọi người tin tưởng vào sức mạnh của văn hóa công ty và hiểu rằng nó không phụ thuộc vào bất kỳ cá nhân nào cả. Cả Harley-Davidson lẫn Herman Miller đều đã trải qua vài lần thay người lãnh đạo mà vẫn giữ được văn hóa doanh nghiệp rất điển hình.

Tuy nhiên, tất cả các công ty này đều có được lợi thế mà chúng tôi không có khi chuyển giao người lãnh đạo. Họ là các công ty đại chúng và bởi vậy họ có sẵn cơ chế để chi trả cho các cổ đông lớn khi họ ra đi. Thêm vào đó, các công ty này luôn nằm dưới sự theo dõi sát sao của thị trường nên họ buộc phải nghĩ đến vấn đề kế nhiệm từ rất sớm trước khi nó trở nên thực sự cần thiết.

Các công ty được tài trợ vốn bởi các quỹ đầu tư mạo hiểm cũng rất để tâm tới chiến lược rút vốn cho cổ đông, nhưng chúng chiếm một phần rất nhỏ trong tổng số các công ty được thành lập mỗi năm. Hơn nữa, có một chiến lược rút vốn cho cổ đông và một sự ra đi êm đẹp của người lãnh đạo là hai vấn đề hoàn toàn khác biệt. Và cũng thật đáng buồn là phần lớn các công ty được

lập ra từ các quỹ đầu tư mạo hiểm đều không tồn tại đủ lâu để phải quan tâm nhiều đến vấn đề kế nhiệm.

Câu chuyện hoàn toàn khác đối với một số lượng lớn các công ty vừa không có dính líu tới các quỹ đầu tư mạo hiểm vừa không phải là công ty đại chúng. Thực ra, ra đi là điều xa xôi nhất trong tâm trí phần lớn mọi người khi bắt đầu dấn thân vào kinh doanh. Nếu có nghĩ đến thì họ cũng cho rằng họ sẽ giải quyết vấn đề khi nào đến lúc. Họ sẽ nói: "Chúng tôi sẽ bán công ty hoặc biến nó thành công ty đại chúng." Trừ khi có một nhà đầu tư bên ngoài để tâm đến, còn nếu họ sẽ không nhận thức được những vấn đề nan giải như định giá công ty hay phương thức bán cổ phần. Đó quả là một sai lầm lớn.

Nhưng khi bạn tham gia thành lập một công ty như thế, bạn sẽ hiểu mắc sai lầm đó dễ dàng như thế nào. Lúc đầu sẽ chỉ lo lắng về sự sống còn của công ty mà quên không nghĩ tới việc sẽ rời bỏ nó như thế nào. Bạn chỉ quan tâm đến việc xây dựng một công ty vững mạnh. Bạn quen nhìn nhận công ty từ bên trong nên không có được cái nhìn khách quan. Lúc nào bạn cũng chỉ nghĩ tới việc phải làm thế nào để tiếp tục ở lại cuộc chơi.

Thậm chí đến khi đã vượt qua giai đoạn phải vật lộn để tồn tại, những thói quen tư duy như thế vẫn không hề thay đổi. Bạn chỉ nhìn nhận công ty như một câu chuyện mà chính bạn đang viết ra và nó sẽ kéo dài tới khi nào bạn còn sức để viết. Bạn không nghĩ đến kết cục. Bạn nghĩ là hãy cứ đợi và làm chính mình phải ngạc nhiên.

Nếu một mình bạn hay cả gia đình bạn sở hữu toàn bộ vốn chủ sở hữu của công ty thì sẽ không có nhiều sức ép phải thay đổi suy nghĩ. Công ty chính là đứa con của bạn. Bạn khó có thể tưởng tượng cuộc đời mình sẽ ra sao nếu thiếu nó. Bạn nghĩ mình sẽ ở lại mãi mãi hoặc sẽ cho các con của mình thừa kế. Dù thế nào đi nữa, bạn cũng không suy nghĩ quá nhiều về việc sẽ

rời bỏ nó như thế nào – điều sẽ tác động vô hình lên các quyết định của bạn.

Ví dụ, bạn sẽ dựng lên một rào cản đối với những thử nghiệm hay tư duy đổi mới, điều có thể sẽ đẩy công ty đi theo những hướng khác. Đặc biệt, bạn sẽ rất ngại đa dạng hóa hoạt động. Tại sao vậy? Bởi vì bạn thích gắn bó với những điều quen thuộc vẫn gắn bó với bạn, bạn ngại phải đối mặt với rủi ro.

Bạn có thể rất thành công với chiến lược đó. Tôi từng chứng kiến những doanh nhân rất thành công nhờ tập trung làm thật tốt trong một lĩnh vực và kiếm được cả đống tiền. Họ không hề nghĩ đến việc phải đa dạng hóa. Tại sao lại phải thế trong khi họ vẫn đang ăn nên làm ra cơ chứ?

Nhưng có một lý do rất hợp lý để làm như thế: bạn đang nghĩ tới tương lai. Bạn hiểu rằng những điều kiện thuận lợi sẽ không kéo dài mãi và bạn phải chuẩn bị cho nó. Những mối lo ngại về tương lai sẽ dẫn bạn đến với chiến lược đa dạng hóa và chúng có thể là những động cơ vô cùng mạnh mẽ. Đã kinh doanh thì bạn sẽ không bao giờ cảm thấy thanh thản cả. Bạn sẽ luôn luôn lo ngại một điều gì đó. Điều chúng tôi sợ là rồi sẽ không thể chi trả cho các cổ đông khi đến lúc họ phải ra đi và vì vậy sẽ không thực hiện được lời hứa của mình.

Bạn sẽ không có những áp lực đó nếu sở hữu toàn bộ công ty. Bạn sẽ không phải đối mặt với nguy cơ sẽ làm rất nhiều cổ đông nghĩ rằng bạn đang làm họ thất vọng. Bạn cũng không cần đảm bảo phải có đủ tiền mặt để chi trả cho họ.

Trong trường hợp đó, bạn có xu hướng bảo vệ những gì đang có trong hiện tại hơn là nghĩ tới tương lai. Bạn có đầy đủ lý lẽ để giữ nguyên công việc kinh doanh hiện tại và duy trì nó thật tốt. Như Mark Twain nói là bạn đặt hết số trứng mình có vào một giỏ và quan sát chúng. Và bạn sẽ có thể rất thành công. Tôi biết

nhiều công ty đã làm thế mà không cần nghĩ tới việc đa dạng hóa, không cần nghĩ tới tương lai.

Nhưng công ty không thể một ngày không có người lãnh đạo.

Và đó là toàn bộ vấn đề. Cần phải có thời gian để suy nghĩ về việc bạn sẽ ra đi thế nào cho êm đẹp mọi bề. Cần có thời gian để xây dựng một chiến lược rút khỏi công ty, để có những lựa chọn khiến bạn cảm thấy thanh thản khi ra đi. Nếu không sớm nghĩ tới chuyện đó, có thể bạn sẽ tự đào hố chôn mình, mà phần lớn mọi người đều vậy. Phần lớn các công ty tư nhân đều không thể đem ra trao đổi mua bán. Thậm chí khi tìm ra người muốn mua, họ cũng không có được những điều khoản có lợi trừ khi họ đã dành rất nhiều thời gian để xây dựng nó từ trước.

Sớm hay muộn thì tất cả chúng ta đều phải rời khỏi công ty do chính mình gây dựng. Tôi chắc là hầu hết mọi người đều muốn có chút thời gian hưởng thụ những của cải mà mình đã làm ra và điều này chẳng có gì sai trái cả. Bạn cũng muốn được hưởng thụ chúng mà không cần phải suy nghĩ hay hối tiếc bất cứ điều gì bởi bạn đã quan tâm hết mình tới những người đã giúp bạn tạo ra tài sản đó. Để làm được điều đó, bạn phải chuẩn bị từ trước. Bạn phải tự tạo cơ hội cho mình. Nếu đợi quá lâu bạn sẽ có rất ít lựa chọn bởi đơn giản bạn đã hết thời gian.

Tôi lại muốn quay lại với quan sát của Harold Geneen: “Hãy đọc một cuốn sách từ đầu tới cuối và kinh doanh theo cách ngược lại.” Đó là một trong những lời khuyên có giá trị nhất mà tôi từng nhận được.

Tôi đã thật may mắn vì nhờ câu hỏi của người nhân viên đó, tôi đã bắt đầu suy nghĩ để giải quyết vấn đề từ rất sớm.

Một trong những lợi thế mà các công ty do chính nhân viên làm chủ có được so với các công ty chỉ có một người sở hữu là: không thể né tránh được vấn đề gì cả. Bằng cách này hay cách khác, nó sẽ được đặt ra rất sớm dù bạn có muốn hay không.

Thực ra tôi rất nghi ngờ là liệu có ai đó vui mừng vì nó hay không. Khi vấn đề đã trở nên nghiêm trọng, nó sẽ rất đáng sợ, đặc biệt là khi bạn đã chia sẻ quyền sở hữu ngay từ đầu và đã thấy giá trị cổ phần của mình tăng lên đáng kể.

Đối với công ty của chúng tôi, đến cuối năm thứ tư đã có 297 thành viên của ESOP với độ tuổi trung bình khoảng 32. Tôi hiểu là giá trị vốn chủ sở hữu của công ty sẽ không tăng gấp đôi mãi mãi, nhưng nếu nó chỉ cần tăng lên với một tỷ lệ khiêm tốn từ 5 đến 10% thì nó cũng sẽ tăng gấp đôi trong vòng từ 5 đến 8 năm. Như vậy thì việc giá của mỗi cổ phần tăng lên 200 đô-la sẽ nằm trong tầm tay. Và cứ như thế, tổng giá trị các cổ phần ESOP sẽ là 64 triệu đô-la khi mà những nhân viên hiện tại đến độ tuổi về hưu vào khoảng năm 2015, đấy là còn chưa tính đến số lượng nhân viên mới. Tính sơ qua thì tại thời điểm đó, chúng tôi sẽ phải trả khoảng 15 triệu đô-la mỗi năm.

Còn những người sở hữu cổ phần trực tiếp mà không thông qua ESOP thì sẽ thế nào? Sau khi mua lại cổ phần của McCoy thì chúng tôi vẫn còn tới 830.000 cổ phần của các cổ đông sáng lập. Với cái giá 8.46 đô-la cho mỗi cổ phần thì tổng giá trị của nó là 7 triệu đô-la, còn với cái giá 15,60 thì con số này là 13 triệu đô-la. Nếu chúng tôi vẫn giữ lượng cổ phần như thế và cố gắng đạt giá 200 đô-la mỗi cổ phần thì con số này sẽ là 166 triệu đô-la cộng thêm 64 triệu đô-la chúng tôi nợ các thành viên trong ESOP.

Khi các bạn nhìn những con số như thế, đầu gối các bạn sẽ run lên. Số tiền 100.000 đô-la chúng tôi bỏ ra ban đầu so với chúng chẳng là gì. Chúng tôi có thể mất trắng nó mà vẫn sống an lành. Nhưng giờ đây, nợ nhân viên trong công ty con số hàng triệu đô-la lại là một câu chuyện khác.

Đấy là còn chưa kể đến các nhu cầu cần thiết khác để đảm bảo cho công ty hoạt động. Trong khi mua lại cổ phần của các cổ đông, công ty vẫn cần có máy móc thiết bị để sản xuất, hàng tồn kho sẽ tăng lên, các khoản phải thu cũng vậy. Một số người sẽ

đòi hỏi phải có trụ sở mới. Người khác sẽ thấy cần tham gia lĩnh vực kinh doanh khác. Sẽ thế nào nếu chúng tôi mở một công ty con? Chúng tôi sẽ chi trả cho việc phát triển một dòng sản phẩm mới thế nào đây? Những nhu cầu kiểu như thế sẽ không bao giờ chấm dứt.

Còn việc thay thế vị trí của những người sẽ ra đi. Phần lớn các cổ đông chính đều đã nói với tôi rằng họ dự tính sẽ về hưu trong vòng ba đến năm năm nữa. Bên cạnh vấn đề tiền, chúng tôi còn không có người thay thế vị trí của họ. Chúng tôi không có đủ thời gian để tự đào tạo nhân tài bởi thế sẽ phải tìm ở bên ngoài. Liệu chúng tôi có tìm được đúng người hay không? Và liệu tìm được đúng người rồi thì chúng tôi có đáp ứng được yêu cầu của họ hay không?

Liệu chúng tôi có thể chi trả cho các cổ đông này ngay cả khi đã áp dụng điều khoản trả dần trong vòng mười năm đi nữa bởi để làm được thế chúng tôi phải có từ 20 đến 24 triệu đô-la mỗi năm. Cứ nghĩ đến những chuyện đó là tôi lại cảm thấy tương lai vô cùng u ám. Tôi không biết sẽ lấy tiền ở đâu ra – trừ phi là chúng tôi lại đi vay, điều này sẽ đẩy công ty về tình trạng nợ nần như lúc ban đầu.

Càng nghĩ đến chuyện này, tôi càng thấy mệt mỏi hơn. Điều trái khoáy là ở chỗ: công ty càng thành công thì vấn đề càng trở nên tồi tệ. Tôi nghĩ: “Thật giống như dã tràng xe cát. Càng cố gắng thì chiếc bánh càng to còn bạn thì càng phải trả nhiều tiền. Liệu có bao giờ chúng tôi vượt qua cái vòng luẩn quẩn này không?”

Tình cảnh của chúng tôi có thể nghiêm trọng hơn hầu hết các công ty khác, tuy nhiên chúng tôi chắc chắn không phải là công ty duy nhất với các ESOP lâm vào tình thế này. Vẫn phải có những quy tắc nhất định để giải quyết vấn đề. Bước đầu tiên là phải đánh giá chính xác các nghĩa vụ tài chính. Bạn sẽ làm được việc này thông qua các chuyên gia thẩm định rủi ro bảo hiểm. Những người này sẽ nghiên cứu dựa trên một vài giả định về sự

tăng trưởng của công ty, những đóng góp của các ESOP trong tương lai và giá trị của vốn chủ sở hữu. Họ sẽ nhìn vào cơ cấu lao động trong công ty và đưa ra các kết luận về việc ai sẽ gắn bó lâu dài và ai sẽ có ý định nghỉ hưu. Sau đó, các con số này sẽ được cho chạy qua các phần mềm máy tính và cho ra một số tiền ước tính mà công ty phải dành ra hàng năm để phục vụ cho việc thực hiện nghĩa vụ với các cổ đông.

Tiếp theo mới là phần việc khó khăn: Tìm ra cách xử lý vấn đề hợp lý. Theo kinh nghiệm của tôi thì sẽ có ba kiểu phản ứng điển hình trước các kết quả có được ở bước một. Một vài công ty sẽ từ chối thực hiện phương án dự trữ tiền, cho rằng vấn đề sẽ tự động biến mất hoặc được giải quyết ổn thỏa. Chúng tôi đã thử cách đó – nhưng không có hiệu quả.

Một số công ty khác lâm vào trạng thái hoảng loạn. Có khi họ còn dừng các chương trình ESOP lại, trả tiền cho những người tham gia và quên hẳn chuyện xây dựng văn hóa sở hữu. Hoặc cách khác là họ đóng băng các chương trình này, chủ yếu là để hạn chế số nợ trong tương lai và cố gắng kiểm soát nó. Cả hai cách này đều khiến họ không thực hiện được ước mơ.

Nhưng phần lớn các công ty đều đồng ý để ra một khoản tiền đủ để chi trả các nghĩa vụ nợ trong tương lai. Đương nhiên đó không phải là lựa chọn đúng đắn duy nhất.

Mà đơn thuần chỉ là một lựa chọn, bạn còn có thể nghĩ đến việc rao bán công ty và dùng phần thặng dư để trả cho các thành viên của ESOP. Hoặc một cách khác nữa là biến công ty thành công ty đại chúng – điều sẽ mở ra rất nhiều cơ hội cũng như thách thức (như tôi sẽ đề cập trong chương 10). Tuy nhiên nếu bạn vẫn có ý định duy trì sự độc lập của công ty thì nguyên tắc duy nhất hoàn thành các nghĩa vụ ESOP trong dài hạn là lập các quỹ dự phòng tiền mặt đủ lớn.

Thế nhưng vẫn có một vài vấn đề với lựa chọn này. Đầu tiên, không phải lúc nào cũng thực hiện được điều đó. Công ty sẽ để đầu tư tiền cho các ESOP và sau đó những người quản lý chúng sẽ phải quyết định xem họ phải làm gì với số tiền đó; bởi họ sẽ có trách nhiệm chi trả số tiền tương ứng với cổ phần mà các thành viên có được khi về hưu. Chuyện gì sẽ xảy ra với những khoản tiền để dành này? Nó sẽ phải được đầu tư theo những phương thức rất an toàn và ổn định như chứng chỉ tiền gửi, trái phiếu chính phủ, trái phiếu địa phương và những thứ tương tự. Theo thời gian, giá trị của chúng sẽ không mất đi nhưng cũng sẽ không thể tăng lên nhanh chóng. Nếu giá trị cổ phần của công ty tăng trưởng nhanh hơn giá trị của các khoản dự trữ này thì đến khi cần họ vẫn sẽ thiếu tiền để chi trả dù có cố công đến đâu.

Biện pháp dự trữ tiền cũng có một nhược điểm khác khiến chúng tôi lo ngại hơn so với vấn đề ở trên. Đó là nếu theo đuổi nó, bạn sẽ không được sử dụng tiền lãi để đầu tư vào chính công ty của mình mà lại đầu tư vào chỗ khác. Công ty cần có tiền để phát triển sản xuất, đặc biệt là các công ty đòi hỏi lượng vốn lớn như chúng tôi. Nếu lập các quỹ tiền mặt thì đương nhiên công ty sẽ phát triển chậm dần và từ từ thu hẹp lại.

Điều gì sẽ xảy ra nếu công ty không tiếp tục phát triển nữa? Nó sẽ không tạo ra cơ hội cho nhân viên. Họ sẽ không còn cơ hội thăng tiến mà cứ gắn chặt vào một vị trí hết năm này qua năm khác. Họ cũng chẳng học hỏi được gì thêm, không phát triển được tầm nhìn. Những người khá nhất sẽ nhanh chóng nhận ra họ đang mất phương hướng và sẽ ra đi. Đến lúc ấy, nhìn lại khoản tiền đã dành ra thì bạn mới nhận ra là bạn đã lãng phí nó như thế nào.

Chúng tôi hình dung ra kịch bản đó và kết luận rằng chiến lược tích trữ tiền mặt sẽ không giải quyết được chuyện gì. Nếu mọi người không có cơ hội để kiếm được nhiều tiền hơn, đương đầu với thử thách mới hay thăng tiến trong sự nghiệp, họ sẽ chết vì

mòn mỏi. Phải có cách nào khác để đối phó với chuyện này và chúng tôi sẽ buộc phải tìm ra nó.

LÀM TĂNG THÊM VỐN CHỦ SỞ HỮU

Một chương trình ESOP thường có đóng góp tích cực cho công ty hơn là bạn nghĩ. Nhưng chỉ đến khi thực hiện nó bạn mới phát hiện ra những đóng góp ấy mà thôi. Đối với chúng tôi, chúng tôi đã không biết tất cả những lợi ích từ việc dùng cổ phần mua lại của các cổ đông đã rút khỏi công ty để tài trợ cho ESOP cho đến khi thực sự thực hiện nó.

Hãy giả dụ chúng tôi mua lại cổ phần của McCoy với giá 4 đô-la một cổ phiếu. Sau khi mua, chúng tôi vẫn giữ lại cổ phần đó trong công ty trong vài năm dù chúng có thể bán chúng cho một cổ đông khác. Công ty làm ăn rất tốt và cổ phiếu của nó giờ có thể đã lên tới 16 đô-la. Nếu bán số cổ phần của McCoy, công ty sẽ có một dòng tiền ròng có giá trị 12 đô-la cho mỗi cổ phiếu – một sự tăng lên trong giá trị kế toán (khi lấy tài sản trừ đi nợ phải trả).

Nhưng chúng tôi đã không làm thế. Hơn nữa, chúng tôi có ý định bỏ ra 500.000 đô-la vào quỹ của ESOP mỗi năm. Khoản tiền này không phải chịu thuế, bởi vậy với thuế suất 40%, chúng tôi sẽ có thêm một khoản tiền mặt là 200.000 đô-la mà đáng ra đã phải nộp cho cơ quan thuế.

Giả sử trước khi đóng góp thêm vào quỹ của ESOP, công ty có lợi nhuận trước thuế là 3 triệu đô-la. Nếu không có ESOP hoặc là công ty không trích thêm tiền vào đó nữa thì nó sẽ phải trả khoản thuế tương đương 40% của 3 triệu đô-la, tức là 1,2 triệu đô-la và phần lợi nhuận giữ lại sẽ là 1,8 triệu đô-la. Giá trị kế toán của công ty cũng sẽ tăng lên ngần ấy tiền. Nhưng thay vào đó, công ty trích ra 500.000 đô-la trong khoản lợi nhuận trước thuế cho ESOP và như vậy nó sẽ có thu nhập chịu thuế là 2,5

triệu đô-la và chỉ phải trả 1 triệu đô-la thuế cho chính phủ. Lợi nhuận giữ lại của năm sẽ là 1,5 triệu đô-la.

Nhưng không chỉ có vậy. Chúng tôi quyết định đóng góp cho ESOP 100.000 đô-la tiền mặt và 400.000 đô-la cổ phần mà chúng tôi có từ vụ mua lại cổ phần của McCoy. Đó là khi tính với giá trị hiện tại. Còn lúc mua lại từ McCoy nó chỉ có giá 100.000 đô-la. Vậy là chúng tôi lại có một khoản tăng lên trong sổ sách trị giá 300.000 đô-la.

Vậy điều gì đã xảy ra? Đầu tiên, chúng tôi tăng giá trị của ESOP thêm 500.000 đô-la và vì thế các thành viên của nó sẽ có được phần giá trị lớn to hơn. Họ sẽ thấy phần tài sản của mình tăng lên và bởi thế sẽ làm việc với tinh thần hăng hái hơn. Họ hiểu mình sẽ có lợi như thế nào nếu góp phần giúp công ty thành công.

Thứ hai, chúng tôi có thêm 200.000 đô-la tiền mặt mà lẽ ra đã phải đóng thuế. Đương nhiên đổi lại chúng tôi đã phải bỏ ra 100.000 đô-la tiền mặt cho ESOP nhưng như thế chúng tôi vẫn có phần chênh lệch 100.000 đô-la được dùng để mua máy móc thiết bị, trả nợ, lập chi nhánh mới hay làm bất cứ thứ gì cần thiết.

Thứ ba, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu tăng lên, nó sẽ còn tăng lên nữa nếu chúng tôi dùng 100.000 đô-la có được để trả nợ. Và như vậy là công ty sẽ có lợi thế hơn khi đi vay vốn. Ngân hàng sẽ nhìn vào đó và thốt lên: Ồ, công ty này thật tuyệt, họ làm ăn có lãi và luôn làm đẹp các con số trên bản báo cáo của mình."

Nếu không thử bắt tay vào thực hiện bạn sẽ không bao giờ học được những mẹo nhỏ này. Chúng tôi không định dùng cổ phần mua lại của McCoy để tài trợ cho ESOP. Đó là cơ hội mà vô tình chúng tôi nắm bắt được. Và kết quả là công ty và cả ESOP đều được hưởng lợi từ McCoy trong vòng một vài năm.

10
BƯỚC QUA VỰC THẲM

Chắc hẳn các bạn vẫn thường nghe nói tới việc các công ty phải bước qua ngưỡng cửa tới sự quản lý chuyên nghiệp một khi nó đã đạt tới một quy mô cũng như bước sang một thời kỳ phát triển nhất định. Nó cũng đồng nghĩa với việc các công ty đó phải thay thế người lãnh đạo – những người sáng lập ra chúng sẽ ra đi để nhường chỗ cho các nhà quản lý chuyên nghiệp. Nguyên do có thể chỉ là bởi những lý thuyết kiểu này ra đời từ những trường đào tạo quản lý hay các công ty tư vấn (thứ đương nhiên sẽ làm lợi cho vai trò của họ).

Tuy nhiên đã có rất nhiều người tự đưa công ty mà họ sáng lập ra bước qua ngưỡng cửa một cách rất thành công. Một vài cái tên trong số họ có lẽ rất quen thuộc với chúng ta như: Gates, Walton, Ford, Hewlett, Packard, Galvin, Watson, Marriott và còn nhiều nhiều nữa. Họ đều xây dựng các công ty mà trong đó bản thân họ giữ những vị trí quản lý then chốt – nhưng lại không lệ thuộc vào họ để tồn tại. Mỗi người trong số họ đều làm rất nhiều điều để đảm bảo công ty vẫn hoạt động tốt khi không có họ bởi chúng có giá trị của riêng mình.

Tôi không có ý so sánh SRC với những công ty đó, cũng như không dám so sánh tôi với những con người vĩ đại trên nhưng tôi tin rằng họ đã làm những điều tương tự những gì mà chúng tôi đã làm trong vòng 15 năm qua kể từ khi chúng tôi bắt đầu suy nghĩ nghiêm túc về chuyện một ngày nào đó sẽ buộc phải rút khỏi công ty. Tôi nghĩ rằng nếu không trải qua một quá trình như chúng tôi đã trải qua thì công ty của bạn sẽ không bao giờ phát triển lớn mạnh lâu dài được, đến một lúc nào đó thế

nào bạn cũng sẽ cảm thấy đang tự trói chân mình. Bạn có thể kiếm ra nhiều tiền trong khi đang điều hành công ty, nhưng việc ra đi để nó vẫn tiếp tục hoạt động tốt sẽ rất khó khăn.

Ở đây tồn tại một sự mâu thuẫn khá thú vị. Để xây dựng một công ty vững mạnh bạn lại phải nghĩ đến chuyện sẽ rời bỏ nó như thế nào. Bạn phải nghĩ đến chuyện sẽ giao công ty của mình cho một người khác. Rất nhiều người cảm thấy việc này thật khó khăn, bản thân chúng tôi cũng vậy. Xét cho cùng, chúng tôi đã dồn toàn tâm toàn ý vào xây dựng SRC. Làm sao chúng tôi có thể nghĩ tới việc bán nó cho một nhóm các nhà đầu tư hay một công ty khác chẳng hạn? Khi ấy chúng tôi đã không biết rằng chính nghĩa vụ lên kế hoạch cho tương lai – tức là trả lời cho câu hỏi "Trách nhiệm của chúng tôi là gì và làm thế nào để hoàn thành nó?" đã mở ra những ý tưởng sáng tạo cần thiết để chúng tôi có thể cùng nhau thoát ra khỏi tình thế tiến thoái lưỡng nan này theo một cách hoàn toàn khác biệt.

CON ĐƯỜNG DẪN TỚI NẤC THANG TIẾP THEO

Bạn sẽ thấy là chỉ có ba cách để rút khỏi một công ty dù nó thuộc loại nào hay lớn đến đâu. Và hai trong số ba cách đó có vẻ không khả thi lắm.

Đầu tiên, bạn có thể quyết định rất đơn giản là đóng cửa công ty: bán hết các tài sản, trả hết nợ rồi ra đi. Đó thực sự là một lựa chọn tốt nếu công ty của bạn không thể bán cho ai được, mà sẽ đúng là như vậy nếu nó không thể tồn tại mà không có bạn. Nếu là chủ của một công ty như thế và muốn về hưu, có thể bạn sẽ không có sự lựa chọn nào khác là ra đi càng êm đẹp càng tốt. Nếu tài sản của công ty đó rất có giá trị – ví dụ như là bạn sở hữu một giếng dầu hay một bằng sáng chế quan trọng – bạn sẽ hoàn tất được việc đó. Còn nếu không thì bạn chỉ có thể trách mình thiếu may mắn mà thôi.

Không may là một sự rút lui êm đẹp không phải lúc nào cũng xảy ra. Nếu công ty làm ăn không tốt, các chủ nợ sẽ kiện bạn ra tòa với hy vọng có thể đòi được hết nợ. Theo luật phá sản Mỹ, bạn sẽ có cơ hội trình lên một kế hoạch trả nợ trong khi tiếp tục duy trì công ty hoạt động. Tuy nhiên, nếu không thành công thì tài sản đó sẽ bị phong tỏa và đem rao bán để trả nợ. Đó là một cách, nhưng không phải ai cũng tự nguyện chọn cách đó.

Cách thứ ba là bán cổ phần của công ty cho những người muốn điều hành công ty sau khi bạn đã ra đi. Người mua có thể là một cá nhân, một công ty, một nhóm các nhà đầu tư, chính nhân viên trong công ty hoặc các cổ đông, hay thậm chí là những người xa lạ mà bạn chưa bao giờ gặp (nếu bạn quyết định biến công ty của mình thành công ty đại chúng). Dù có là ai đi nữa thì thứ mà họ muốn mua cũng chính là cơ hội sở hữu công ty của bạn. Tại sao? Bởi họ nghĩ rằng họ có thể có được lợi nhuận từ khoản đầu tư của mình. Họ càng nghĩ là khoản lợi nhuận này sẽ lớn bao nhiêu thì sẽ càng sẵn sàng trả giá cao bấy nhiêu.

Như vậy, mục tiêu của bạn phải là, một, công ty của bạn chắc chắn sẽ có người nhòm ngó muốn mua, và thứ hai, khi bán bạn có được cái giá hời nhất có thể. Nếu muốn một ngày nào đó có thể ra đi với toàn bộ những gì mình đã tạo ra, bạn phải đạt được cả hai phần trong mục tiêu trên.

Và bạn sẽ làm thế nào? Đương nhiên là bằng cách làm cho công ty của bạn tốt hơn, vững mạnh hơn và có thể tự đứng vững trên đôi chân của nó.

Tôi phải thừa nhận rằng nhờ may mắn chúng tôi đã tìm ra được mối liên kết này. Chúng tôi đã không nhận ra nó suốt một thời gian dài. Chúng tôi chỉ có một vấn đề to lớn cần giải quyết là nghĩ vụ rất lớn với các cổ đông trong tương lai. Thế nhưng trong lúc đối phó với nó, chúng tôi đã trải qua một quá trình đưa công ty lên một nấc thang khác.

Quá trình ấy đã bắt đầu ngay từ khi chúng tôi nhận ra công ty sẽ cần nhiều tiền như thế nào trong những năm tới. Và chúng tôi bắt đầu nghĩ đến nhiều cách để làm tăng nó lên. Một trong những khả năng tiềm năng nhất đó là mời thêm các nhà đầu tư – thông qua chào bán cổ phần hoặc niêm yết trên thị trường chứng khoán. Để làm vậy chúng tôi phải đặt ra cho mình những câu hỏi logic. Ai sẽ mua cổ phần của công ty? Tại sao họ mua? Nó sẽ có giá trị như thế nào đối với họ? Điều gì sẽ khiến họ sẵn sàng trả giá cao hơn?

Khi đặt ra những câu hỏi như thế, bạn sẽ tự buộc mình phải suy nghĩ theo một cách hoàn toàn khác về công ty. Bạn không thể đơn giản nghĩ về những gì mình muốn làm. Bạn phải tự hỏi mình người khác sẽ muốn gì ở nó và điều gì sẽ khiến nó trở thành một khoản đầu tư hấp dẫn.

Sự thay đổi trong cách nhìn đó có một ý nghĩa rất lớn, không chỉ với công ty của chúng tôi mà tôi tin là với mọi công ty khác. Trước đây, tất cả chúng tôi chỉ quan tâm tới khía cạnh hoạt động sản xuất hàng ngày của công ty. Làm sao để tồn tại? Làm sao để giảm nợ? Làm sao để trở nên hiệu quả hơn? Làm sao giải quyết các vấn đề liên quan đến hoạt động của công ty hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng năm?

Giờ đây, với suy nghĩ là có thể một ngày nào đó chúng tôi sẽ bán bớt một phần công ty cho các nhà đầu tư bên ngoài, chúng tôi bắt đầu tập trung vào việc lựa chọn phương hướng phát triển cho công ty. Nếu đi sai đường, có thể công ty sẽ chẳng đáng giá một xu tại thời điểm chúng tôi cần chào bán. Nhưng ngược lại, nếu đi đúng hướng, nó có thể đáng giá rất nhiều tiền.

Đó là quả là một khám phá. Có thể là thứ tôi đã tìm ra trong khi đi tìm nguồn tài trợ để mua nhà máy, nhưng trong khi cố gắng vật lộn để tồn tại, tôi đã vô tình quên đi bài học mà các nhà đầu tư đã dạy cho mình.

Vậy là chúng tôi bắt đầu tìm cách nâng cao giá trị công ty trên thị trường, làm cho nó trở nên hấp dẫn hơn trong mắt các nhà đầu tư, và chúng tôi lại một lần nữa tạo dựng công ty từ đầu. Tuy nhiên, đó lại không phải là mục tiêu chúng tôi đặt ra ngay từ đầu. Lúc đó, chúng tôi chỉ nghĩ đến việc cố gắng tìm kiếm thêm lựa chọn khi đến một lúc nào đó phải chi trả tiền cho số lượng lớn các cổ đông hay khi tự chúng tôi quyết định đã đến lúc nên nghỉ ngơi.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 10

Để tối đa hóa giá trị vốn chủ sở hữu, bạn phải suy nghĩ theo hướng chiến lược

Giá trị của một công ty phụ thuộc vào nhiều thứ chứ không chỉ là sản xuất có hiệu quả, dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt, giao hàng đúng hẹn hay tất cả những thứ khác mà bạn có thể nghĩ tới trên khía cạnh hoạt động kinh doanh. Nếu muốn tăng giá trị vốn chủ sở hữu của công ty, bạn phải nhìn nhận nó theo hướng có chiến lược. Bạn phải nghĩ đến việc làm thế nào để nâng cao giá trị của nó trên thị trường.

Thực tế, tìm ra thêm các lựa chọn đã trở thành mục tiêu chính của chúng tôi trong suốt quá trình hoạt động. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng ngày mai mình sẽ có nhiều lựa chọn hơn là hôm nay. Hóa ra, khi có được mục tiêu như thế, rất nhiều thứ tốt đẹp đã đến với chúng tôi. Chúng tôi buộc phải suy nghĩ về lâu dài, với tư duy của một nhà đầu tư. Thay vì nhìn nhận công ty từ bên trong, chúng tôi hình thành nên thói quen nhìn nhận nó từ bên ngoài, theo cách của các nhà đầu tư khi xem xét liệu có nên mua nó hay không.

Chúng tôi cũng dành rất nhiều thời gian để suy nghĩ về tương lai. Chúng tôi học cách để không bị bất ngờ trước những diễn biến của thị trường bằng cách xây dựng những kế hoạch dự phòng. Chúng tôi trở nên rất nhạy bén trước những điều có thể

làm tổn hại đến công ty và tìm mọi cách để loại bỏ chúng. Chúng tôi cũng tích cực tìm kiếm các cơ hội mới. Chúng tôi có được sự can đảm để thử nghiệm những sáng tạo mới, đối phó với những rủi ro và đầu tư những gì cần thiết để có đủ nguồn chi trả tiền cho cổ đông trong tương lai.

Cùng với thời gian, các bạn sẽ nhận ra mình có thể xác lập một cơ chế cho quá trình mở rộng các chọn lựa. Bằng cách nào? Bằng cách đưa sự đổi mới tinh thần kinh doanh vào hệ thống quản lý. Đó chính là những nguyên tắc mới, những thói quen mới khiến nhiều người có thể tham gia vào việc lập kế hoạch, tìm kiếm cơ hội và cùng nhau hướng tới tương lai.

Bạn cũng bắt đầu tìm kiếm những người có thể giúp bạn tận dụng các cơ hội mà bạn tìm thấy, và còn ai thích hợp hơn là chính nhân viên trong công ty? Và như vậy là bạn khích lệ mọi người, tìm những người có khả năng thay thế bạn, tạo cơ hội cho mọi người phát triển sự nghiệp trong chính công ty mà họ đang làm việc. Khi họ trưởng thành và gánh vác những trách nhiệm mới, bạn bỗng nhận ra rằng bạn đang có rất nhiều lựa chọn cho mình.

Kết quả là, từng bước một, công ty của bạn tiến lên các nấc thang. Bạn có nhiều khả năng tự quyết định số phận của mình hơn. Bạn không còn là con thuyền chòng chành không lái giữa biển khơi bị cuốn đi bởi sóng gió và những hiểm họa tiềm ẩn. Bạn có đích đến. Bạn có chiến lược và có cơ hội tốt để tiến tới đó. Vẫn sẽ có những điều không nằm trong dự đoán, nhưng nếu có gặp bạn cũng sẽ đứng dậy nhanh chóng bởi bạn đã có những công cụ dẫn đường cần thiết.

HỌC CÁCH TƯ DUY KHÁC BIỆT

Đó là một sự chuyển đổi lâu dài và phức tạp. Rõ ràng là không có công ty nào có được nó chỉ đơn giản bằng cách cơ cấu lại tổ chức hay thuê một CEO mới. Cần phải có những điều khác nữa. Đó

chính là sự thay đổi cơ bản cách tư duy của mọi người về công ty và tương lai của nó. Bạn chỉ có thể đạt được điều này thông qua một quá trình tự học hỏi, bắt đầu từ những người quản lý cấp cao nhất.

Hơn nữa, quá trình này không cần thiết phải được thiết kế và tổ chức bài bản. Ít nhất đó là trong trường hợp của chúng tôi. Nó bao gồm rất nhiều cuộc trao đổi, học hỏi, tư duy, tranh luận và đặt câu hỏi "Tại sao?" và "Nếu thế này thì sao?". Chúng tôi tìm kiếm câu trả lời trong toàn công ty và công cuộc tìm kiếm diễn ra trong nhiều năm. Bạn sẽ không thể ngừng tìm kiếm nếu chưa đạt tới mục đích mà mình đã định trước. Tại sao ư? Bởi trong kinh doanh, cơ hội luôn bất ngờ tìm đến. Rủi ro cũng vậy. Bạn chỉ có thể bảo vệ chính mình và những người đang trông chờ vào bạn bằng cách tạo ra càng nhiều lựa chọn để kiếm tiền càng tốt.

Với suy nghĩ đó, chúng tôi đã tập trung chỉ ra các lựa chọn có thể cho công ty của mình bằng cách liên tục đặt ra bốn câu hỏi then chốt cho chính mình:

• Công ty này thực chất đáng giá như thế nào?

• Điểm yếu của chúng tôi là gì?

• Điều gì sẽ khiến công ty này trở nên hấp dẫn hơn trong mắt các nhà đầu tư?

• Chúng tôi có thể làm gì để có thể có nhiều lựa chọn hơn trong tương lai?

Sau đó chúng tôi cùng tranh luận hăng say về các câu trả lời. Có một vài người trong công ty không bao giờ chấp nhận bất cứ giải pháp nào mà chúng tôi đưa ra. Có lẽ một người trong số họ tin rằng nhiệm vụ quan trọng trong đời của anh ta là chứng minh rằng tất cả chúng tôi đều sai lầm. Không may là đôi khi anh ta cũng thành công. Không khí chung của các cuộc thảo

luận là vậy: thách thức mọi thứ và tranh luận mọi khía cạnh để tìm ra con đường đi đúng đắn nhất.

Đôi khi những cuộc tranh luận khiến người ta phải phát cáu lên, nhưng thái độ chung đều rất tích cực. Nó buộc chúng tôi phải đương đầu với phần khó khăn nhất của quá trình, đó là xem xét mọi việc thật khách quan. Bạn không thể thành công nếu không làm như vậy, nhưng quả thực, sẽ hết sức khó khăn để nhìn nhận khách quan công ty mà bạn đã dành hết trái tim và khối óc vào, đặc biệt là khi công ty đó lại đang ăn nên làm ra.

Thế nhưng, khi GM hủy ngang hợp đồng với công ty, chúng tôi mới nhận thức rõ sự nguy hiểm của tính tự mãn. Chúng tôi nhận ra rằng cần phải đặt ra cho chính mình những câu hỏi rồi thành thực trả lời chúng. Rút cục thì một công ty mạnh là phải thế nào, chúng tôi còn thiếu những gì? Chúng tôi có được lưu chuyển tiền thuần tốt so với những công ty khác hay không? Chúng tôi có những sản phẩm chiến lược được ưu tiên hàng đầu hay không? Chúng tôi có những đặc điểm đặc thù mà không nơi nào khác có được không? Chúng tôi đã thực hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm hiệu quả hay chưa? Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của chúng tôi so với các công ty khác cùng ngành thế nào? Và còn nhiều câu hỏi khác nữa.

Chúng tôi cũng mời những người ngoài cuộc tham gia đánh giá công ty. Một trong các cổ đông cảm thấy không hài lòng với cách mà công ty tư vấn đang đánh giá công ty, vậy là anh ta tìm kiếm một công ty khác với phương pháp tiếp cận khác tới để thuyết trình. Cuối cùng, chúng tôi không thay đối tác song cũng học được rất nhiều về các phương pháp đánh giá. Tôi thường đón tiếp các nhà băng có ý định đầu tư vào công ty chúng tôi – những người sẵn sàng đưa ra quan điểm về điểm mạnh và điểm yếu của công ty, đặc biệt là những yếu tố sẽ tác động lớn khi chúng tôi quyết định chào bán công khai cổ phiếu của công ty. Tôi cũng nhận được rất nhiều lời mời chào từ các nhà đầu tư tiềm năng. Đương nhiên, tôi trả lời họ là chúng tôi không có ý

định bán công ty hay một phần của nó nhưng họ sẽ chỉ nhận câu trả lời cuối cùng đó sau khi tôi đã khai thác và học hỏi hết sức có thể từ họ. Thêm vào đó, tôi bắt đầu tham gia các ủy ban trong hiệp hội và khuyến khích những người khác làm tương tự. Rất nhiều người trong chúng tôi đã trở nên rất tích cực trong hoạt động của cả công ty lẫn các tổ chức đại diện trong ngành.

Tất cả các hoạt động trên chính là một phần của quá trình học hỏi. Chúng giúp bạn nhìn nhận công ty của mình từ bên ngoài mà bạn thì cần phải sử dụng bất cứ công cụ nào có thể để đánh giá nó khách quan. Bạn cần phải bỏ qua những điều bạn cho là tuyệt vời ở công ty của mình và nhìn nó với sự lạnh lùng của một người không có mối liên hệ nào với mọi người trong công ty, không có kỷ niệm hay tình yêu đối với nó. Chỉ như vậy bạn mới quyết định được mình cần phải làm gì dựa trên những đánh giá khách quan có được về điểm mạnh và điểm yếu của công ty.

Đương nhiên, vẫn có những yếu tố khác cần phải xem xét trước khi quyết định theo đuổi một chiến lược cụ thể. Tôi không có ý nói rằng bạn nên bỏ qua một số nguyên tắc để làm cho cổ phần của công ty mình trở nên hấp dẫn hơn, hay là mở ra cho mình nhiều lựa chọn hơn. Và như vậy bạn cần phải biết rằng các nguyên tắc của mình có đang làm tổn hại tới giá trị của công ty hay không để còn chỉ ra cách khắc phục.

TẠI SAO CÁC CÔNG TY ĐƯỢC MUA ĐI BÁN LẠI

Khi bước vào một quá trình như thế, bạn sẽ tự đặt ra cho mình những câu hỏi cơ bản trong kinh doanh – những câu hỏi tưởng chừng như đơn giản nhưng lại rất khó trả lời – đó là: Tại sao người ta lại muốn mua các công ty? Những yếu tố nào khiến cho một công ty trở nên rất hấp dẫn trong mắt các nhà đầu tư?

Thật ra, các công ty được mua lại vì một số ít ỏi các lý do – chính xác là năm. Và chúng tôi đã tìm ra cả năm lý do này trong quá

trình tìm kiếm các lựa chọn để có thể rút khỏi công ty trong tương lai, nhưng tôi chỉ thực sự nhận thức đầy đủ về chúng khi bạn tôi là Sam Kaplan chỉ ra cho tôi. Trong toàn bộ sự nghiệp của mình, Sam đã mua đi bán lại khoảng 50 công ty khác nhau. Tôi đã tham gia một hội thảo do ông ta tổ chức về chủ đề này. Ông nhấn mạnh rằng, trong các vụ sáp nhập, người mua luôn tìm kiếm một trong những thứ sau đây:

1. Thị phần

2. Lợi nhuận

3. Dòng tiền

4. Lợi thế chiến lược

5. Sự hợp lực

Bạn có thể hỏi rằng: Những tài sản cụ thể mà một công ty đang sở hữu thì sao? Giả sử nó sở hữu một công nghệ rất ưu việt hay một dây truyền sản xuất tối ưu. Chẳng nhẽ bản thân những thứ ấy lại không có giá trị gì hay sao? Câu trả lời là: Không nhất thiết phải như vậy. Người ta cần có lý do để mua cái gì đó. Họ sẽ không cố mua nó chỉ để thỏa mãn mong muốn sở hữu nó. Họ mua nó bởi họ tin rằng nó cho phép họ nâng cao lợi nhuận, dòng tiền của mình.

Trong vài năm gần đây người ta còn đề cập đến cả tiêu chuẩn thứ sáu. Tôi biết một vài công ty đã được mua lại, không phải vì những lý do truyền thống mà vì người mua rất muốn sử dụng "nguồn nhân lực" của chúng. Xu hướng coi trọng tiêu chuẩn nào hơn sẽ thay đổi cùng với sự đi lên hay đi xuống của các công ty nhưng cơ cấu dân số trong dài hạn chắc chắn sẽ làm cho cuộc cạnh tranh tìm kiếm nhân tài sẽ trở nên căng thẳng hơn trong những năm tới. Bởi vậy bạn có thể thêm yếu tố "con người" vào danh sách trên.

Nếu bạn dự định một lúc nào đó sẽ bán công ty của mình, hay mời thêm các nhà đầu tư góp vốn thì bạn cần phải cân nhắc hai điều. Thứ nhất là công ty của bạn đang ở mức độ nào đối với mỗi tiêu chuẩn được đề cập ở trên và thứ hai là bạn muốn phát triển nó theo hướng ưu tiên tăng cường tiêu chuẩn nào để hấp dẫn các nhà đầu tư sau này.

Thường thì phải có thời gian và lòng kiên nhẫn với những câu hỏi như thế này bởi câu trả lời không bao giờ hiện ra ngay trước mắt. Bạn không thể dựa vào lời khuyên của các bậc thầy trong kinh doanh hay là nhắm mắt áp dụng chính sách của một công ty khác.

Ví dụ, chúng tôi từng phải lựa chọn giữa đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao thị phần của những sản phẩm hiện có. Jack Welch, CEO huyền thoại của tập đoàn General Electric đã đưa ra lý thuyết rằng hãy luôn là người đứng đầu hoặc thứ hai trên thị trường. Bạn có thể băn khoăn tự hỏi không biết ông ta có thực sự theo đuổi triết lý của mình không – những công ty mà tập đoàn của ông ta đầu tư tuyệt nhiên không có được phẩm chất này – thế nhưng ông ta là một nhà kinh doanh lỗi lạc tới mức rất nhiều người đã tuyệt đối tin tưởng chiến lược này của ông ta.

Chúng tôi cũng suy nghĩ rất nhiều về điều đó. Xét cho cùng, chiến lược nào cũng là để giành quyền chiếm lĩnh thị trường trong một lĩnh vực. Chúng tôi có thể làm cho SRC trở nên hấp dẫn hơn với các nhà đầu tư đang tìm kiếm thị phần. Chúng tôi là công ty mạnh trong thị trường sản xuất động cơ. Chúng tôi cũng có mối quan hệ rất tốt với một vài nhà sản xuất thiết bị gốc. Chúng tôi có nên theo đuổi thế mạnh của mình không? Chúng tôi có nên dẫn đầu thị trường trong từng sản phẩm? Hay chúng tôi nên bớt để tâm tới việc đó và tập trung vào đa dạng hóa sản phẩm?

Chúng tôi đã cố gắng xem xét các vấn đề một cách khách quan. Chúng tôi tự hỏi chuyện gì sẽ xảy ra nếu công ty dẫn đầu một

thị trường nào đó nhưng thị trường đó lại đang thu hẹp và chết dần? Khi đó bạn sẽ phải sa thải bớt nhân công, một khi đã đặt hết trứng vào một giỏ thì bạn còn có lựa chọn nào khác nữa đâu?

Đó từng là vấn đề lớn với chúng tôi khi GM hủy ngang hợp đồng. Chúng tôi không thích dùng con người làm tấm đệm chống đỡ lúc khó khăn. Sa thải bớt nhân viên có thể phá hỏng văn hóa sở hữu của công ty. Bằng cách nào? Bằng cách làm mất đi sự tin tưởng lẫn nhau và làm cho người ta không yên tâm với công việc mình đang có. Tất nhiên, đôi khi sa thải là không tránh khỏi nhưng chúng tôi nghĩ đó nên là giải pháp cuối cùng. Chúng tôi hiểu rằng thà có công việc trong một công ty chỉ ở vị trí thứ ba trên thị trường còn hơn là làm việc cho công ty đứng đầu rồi sau đó bị sa thải.

Chúng tôi cũng băn khoăn về sự ảnh hưởng tới giá trị của công ty nếu chúng tôi tập trung xây dựng thị phần và chỉ quan tâm tới một hay hai thị trường nhất định. Như vậy, có thể chúng tôi sẽ phải cạnh tranh với những công ty đại chúng. Kết quả là, giá trị của công ty sẽ phụ thuộc vào việc những công ty đó đang được nhìn nhận thế nào và quan điểm của các nhà phân tích về triển vọng ngành ra sao. Khi ấy, bạn có thể là một công ty hàng đầu nhưng giá cổ phiếu của nó sẽ bị ảnh hưởng nếu không may nó bị đánh giá là thuộc vào một ngành không mấy triển vọng và một thị trường đang thu hẹp.

Từ những phân tích trên, chúng tôi rút ra hai kết luận. Thứ nhất, không phải lúc nào tập trung xây dựng thị phần cũng là khôn ngoan. Thứ hai là đừng bao giờ chấp nhận điều một thiên tài kinh doanh nói mà không đặt ngược lại vấn đề. Sẽ là rất tốt khi theo đuổi chiến lược chiếm lĩnh thị trường nếu công ty của bạn có nhiều sản phẩm khác nhau và có thể dịch chuyển trọng tâm giữa chúng. Còn nếu bạn đang cạnh tranh chỉ trên một số thị trường nhất định thì cần phải rất cẩn thận. Triết lý như của

Jack Welch có thể đưa các công ty như của chúng tôi vào những rắc rối lớn.

Chúng tôi cũng tiến hành phân tích tương tự với các tiêu chuẩn khác. Chúng tôi có nên tập trung vào lợi nhuận không? Với chênh lệch giữa doanh thu và chi phí thấp như công ty của chúng tôi, chắc sẽ phải tăng quy mô sản xuất lên rất nhiều để có được khoản lợi nhuận có vẻ hấp dẫn với các nhà đầu tư. Và chúng tôi sẽ lấy đâu ra nhiều tiền thế để đáp ứng được một sự tăng trưởng như thế? Rất có thể chúng tôi sẽ phải vay những khoản lớn, điều sẽ khiến các bản báo cáo kế toán mất cân bằng.

Hơn nữa nếu tập trung vào lợi nhuận thì chúng tôi sẽ buộc phải làm rất nhiều thứ có thể sẽ làm tổn hại đến công ty sau này – ví dụ như thu hẹp quy mô Trò chơi lớn trong kinh doanh. Đầu tư vào đào tạo hay các hoạt động khác có thể tốn kém trong ngắn hạn nhưng sẽ đem lại nhiều lợi ích trong dài hạn. Một vài người quản lý trong công ty cho rằng chúng tôi có thể tăng lợi nhuận bằng cách giảm các chi phí của Trò Chơi Lớn, nhưng tôi không nghĩ là có thể làm thế mà không làm giảm lợi thế cạnh tranh của công ty.

Bên cạnh đó, tôi không nghĩ các khách hàng OEMs của chúng tôi sẽ để chúng tôi tăng lợi nhuận lên. Nếu nghĩ rằng chúng tôi đang kiếm lời nhiều thì họ sẽ ép chúng tôi giảm giá ngay.

Khi nhìn vào tiêu chuẩn về dòng tiền, bức tranh còn ảm đạm hơn nhiều. Tiền luôn là điểm yếu nhất của chúng tôi. Mà đó lại là điều đầu tiên mà các nhà đầu tư nhìn vào – và họ sẽ phải thất vọng. Hàng tồn kho hay các khoản phải thu luôn chiếm dụng hết nguồn tiền của chúng tôi. Hơn nữa, lượng lõi máy lớn cũng làm chúng tôi điên đầu vì chúng làm chúng tôi cạn hết tiền để hoạt động. Chừng nào chúng tôi còn hoạt động trong lĩnh vực tái chế thì chừng ấy tiêu chuẩn dòng tiền dồi dào vẫn còn vô cùng xa vời với chúng tôi.

Vậy lợi thế chiến lược nào mà chúng tôi có thể đưa ra mời chào các nhà đầu tư? Về mặt lý thuyết, một nhà phân phối có thể mua chúng tôi để có thể tự sản xuất mà không cần đi thu gom hàng nữa, nhưng điều đó hơi thiếu tính khả thi. Một nhà sản xuất sẽ càng không mua chúng tôi vì các lý do chiến lược bởi chúng tôi không có hệ thống phân phối của riêng mình. Trừ phi chúng tôi có thể xây dựng được hệ thống của riêng mình, nếu không thì lợi thế chiến lược có vẻ là điều quá hão huyền.

Chỉ còn lại tiêu chuẩn về một sự hợp lực nào đó. Liệu chúng tôi có một tài sản hay đóng góp gì đó mà khi hợp nhất với một công ty khác thì sẽ khiến cả hai có được những điều mà mỗi bên không thể có được? Có thể lắm chứ. Có một vài công ty tái chế mà chúng tôi có thể tiếp cận để tiến hành sáp nhập. SRC có thể đem lại những hiểu biết sâu sắc về ngành cũng như thị trường của công ty – một dạng chất xám có thể coi như là sự góp vốn. Chúng tôi cũng có một lực lượng lao động hàng đầu, được đào về những kỹ năng kinh doanh cần thiết để thành công trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Kết hợp tất cả những thứ đó với kiến thức của một công ty tái chế khác về lĩnh vực và thị trường của họ sẽ mở ra vô vàn cơ hội cho cả hai bên.

Nhưng mặt khác, chúng tôi cũng không thể chỉ trông chờ vào mỗi một khả năng đó. Chẳng có lý do gì để tin chắc rằng sẽ có một công ty nào đó tương thích cũng có ý tưởng sáp nhập như chúng tôi.

NHỮNG CÂU HỎI

Đó là quá trình mà chúng tôi đã trải qua. Bạn hãy nhìn vào từng khả năng, phân tích nó và cố gắng nhận định xem liệu có nên theo đuổi nó hay không. Cùng lúc đó, bạn cũng phải tự đặt ra cho mình câu hỏi về các vấn đề có thể nảy sinh dựa vào chiến lược mà bạn quyết định theo đuổi. Ví dụ:

• Liệu bạn có thể trở lại là một người làm thuê cho chính công ty mà mình quyết định rời bỏ không? Tôi không khỏi nghi ngờ điều đó. Càng làm việc lâu trong công ty của chính mình, bạn sẽ càng trở nên độc lập hơn. Bạn học được những cách tư duy và hành động mới và sẽ rất khó phá bỏ nó để quay lại những thói quen cũ. Tôi băn khoăn không hiểu liệu có ai trong chúng tôi có thể quay lại thói quen làm việc cho công ty lớn hay không – bị gọi lên trụ sở hàng ngày, tranh giành để có được nguồn lực mình cần, đấu đá giữa các nhóm lợi ích, mệt mỏi vì chờ đợi để có được sự phê chuẩn cho những đề xuất của mình. Liệu chúng tôi có muốn thử lại tất cả những điều này dù là chỉ cho vui thôi không?

• Bạn có sẵn sàng bỏ đi kiểu văn hóa mà bạn đã dày công tạo dựng hay không? Điều này thật khó khăn, đặc biệt là khi bạn đã rất nỗ lực gây dựng nó. Chúng tôi có đủ tự tin để nghĩ rằng mình đã tạo ra một nơi rất tốt để làm việc. Chúng tôi không chắc liệu có tìm được những người chủ mới cùng chia sẻ những giá trị mà chúng tôi đang có – liệu họ có phản ứng như chúng tôi trước những khó khăn ở phía trước hay không. Ngày nay ai cũng nói về sự phân quyền. Câu hỏi là người ta sẽ phản ứng như thế nào khi họ không có được những thành quả như người ta mong muốn và bởi vậy không có được lợi nhuận mà họ mong đợi.

• Những người làm kinh doanh thường tập trung vào một phi vụ nào đó mà quên suy nghĩ xem cuộc sống của họ sẽ thay đổi thế nào cùng với nó. Nhất là những chủ doanh nghiệp đang muốn biến công ty của mình thành công ty đại chúng. Họ rất dễ đánh giá thấp những thay đổi sẽ diễn ra trong đời họ sau khi công ty của họ đã được niêm yết trên sàn chứng khoán. Hãy tưởng tượng xem, bạn thức dậy vào một buổi sáng cùng với hàng loạt trách nhiệm mới. Sự linh hoạt trong các quyết định của bạn sẽ bị hạn chế bởi giá cổ phiếu, còn giá cổ phiếu thì lại chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn. Nếu các nhà đầu tư cảm thấy không yên tâm về lãi suất hay có chuyện gì đó xảy ra ở Afghanistan thì chỉ trong vòng một

đêm bạn có thể mất đến cả nửa số tài sản mà mình đã làm ra và phải đối mặt với sự thiếu thốn tiền mặt, kiện tụng của các cổ đông hay tinh thần chán nản tại công ty. Tôi thật sự không thấy có gì hay ho khi tự đặt mình dưới những áp lực như thế cả.

TRỞ THÀNH CÔNG TY ĐẠI CHÚNG THÌ SAO

Khi suy nghĩ về việc chào bán công ty ra công chúng, các chủ doanh nghiệp thường chỉ tập trung vào số tiền mà họ mong muốn có được, nhưng bên cạnh tiền, một nguyên tắc cơ bản của một lần IPO là bạn sẽ gánh thêm rất nhiều trách nhiệm. Khi bán cổ phần ra công chúng, bạn sẽ sử dụng tiền tiết kiệm cả đời của rất nhiều người để kinh doanh. Đương nhiên có một vài người trong số đó là các nhà đầu cơ, nhưng phần lớn tiền huy động được, dù là trực tiếp hay gián tiếp cũng đều là từ khoản tiết kiệm của nhiều người. Họ giao phó chúng cho bạn bởi họ nghĩ rằng bạn có thể làm cho nó sinh sôi nảy nở.

Chúng tôi cũng đã nghĩ đến việc chào bán công ty ra công chúng và luôn để ngỏ khả năng đó. Nhưng càng quan sát tôi càng không muốn theo đuổi con đường đó, đơn giản là vì tôi chưa sẵn sàng gánh vác thêm nhiều trách nhiệm như thế.

Tôi thừa nhận rằng một vài vấn đề của tôi chỉ mang tính cá nhân. Tôi luôn sợ hãi cảnh các nhà đầu tư liên tục gọi cho tôi và chất vấn về cổ phiếu của họ, hỏi han xem tôi đang làm gì với tiền của họ. Tôi cứ nghĩ mình sẽ luôn phải tìm cách để đối phó với họ, mà điều này thì chẳng khác cực hình là mấy. Nếu như cổ phiếu của công ty chẳng may xuống giá nghiêm trọng, tôi sẽ cảm thấy vô cùng tội lỗi. Tôi đang cố gắng tìm ra giải pháp giúp mình rút khỏi công ty với lương tâm thanh thản không cắn rứt cơ mà. Tại sao tôi lại chuộc lấy nhiều phiền muộn khi đem chào bán công ty ra công chúng cơ chứ?

Bên cạnh đó, tôi thấy có điều gì đó không hợp lý khi kêu gọi những người bên ngoài đầu tư tiền tiết kiệm của họ vào công ty

của chúng tôi Chúng tôi không muốn làm việc vì lợi ích của họ. Chúng tôi muốn công ty hoạt động vì chính những người làm việc cho nó. Đó là những người tự tay làm tăng giá trị cổ phần của họ. Tôi không muốn phải lo lắng rằng ai đó sẽ mất nhà cửa vì quyết định của chúng tôi. Tôi muốn mọi người có thể mua được nhà nhờ nỗ lực của chính họ.

Tôi cũng hoàn toàn không muốn thay đổi triết lý về cách ứng xử của mình với nhân viên trong công ty. Tôi có thể hình dung một cách rõ ràng nghĩa vụ của chúng tôi với các cổ đông bên ngoài sẽ mâu thuẫn thế nào với nghĩa vụ với các cổ đông đang làm việc trong công ty. Nhìn chung các nhà đầu tư không quan tâm nhiều tới việc gây dựng văn hóa doanh nghiệp. Họ cũng không có đủ thời gian và lòng kiên nhẫn để làm điều đó. Bởi vậy, tôi sợ rằng họ sẽ nhìn nhận SRC theo cách khác và buộc chúng tôi thay đổi những điều được cho là sai lầm với họ nhưng không phải với bản thân chúng tôi.

Một ví dụ trong thực tế đó là chúng tôi có rất nhiều hoạt động làm giảm doanh thu. Chúng tôi có nhiều nhân lực hơn mức cần thiết. Chúng tôi để tâm nhiều đến việc đào tạo các kỹ năng kinh doanh. Chúng tôi cũng hoạt động dàn trải hơn để tránh phải sa thải nhân công lúc nhàn rỗi rồi lại tuyển dụng khi cần thiết, chúng tôi cũng cho các dây chuyền sản xuất chạy ở mức công suất trung bình, dù không mang lại hiệu quả tức thời xong sẽ phát huy tác dụng của nó trong năm năm tới. Mặc dù một vài chương trình mà chúng tôi tiến hành không thành công, nhưng những chương trình còn lại thì đều rất cần thiết cho sự phát triển của công ty trong tương lai. Tôi nghĩ chúng tôi sẽ phải chịu áp lực giảm các chương trình này xuống một khi đã trở thành công ty đại chúng.

Bạn cần phải suy nghĩ về tất cả những điều này trước khi tiến hành IPO. Tôi biết rất nhiều CEO đã ước rằng giá như họ cũng đã nghĩ tới chúng bởi không phải việc chào bán công ty ra công

chúng là sai lầm mà vấn đề là ở chỗ cần phải chuẩn bị sẵn sàng cho nó.

Vậy thì khi nào bạn sẵn sàng đưa công ty của mình ra công chúng? Tôi nghĩ đó là khi công ty của bạn đã có đủ nguồn lực tài chính và các nguyên tắc mạnh mẽ giúp duy trì văn hóa doanh nghiệp. Chẳng có ai phàn nàn gì về phong cách kiếm tiền và giải trí khó tin ở Southwest Airlines. Với hiệu quả mà những con người đó đem lại hàng năm thì các nhà đầu tư sẽ chỉ luôn vui vẻ ủng hộ họ mà thôi.

Vậy là bạn đã trải qua quá trình đặt câu hỏi, đánh giá và nghiên cứu. Trong lúc đó, công ty của bạn đương nhiên vẫn tiếp tục hoạt động chứ không dừng lại mà chờ đợi. Trong khi bạn đang cố tìm kiếm chiến lược phát triển đúng đắn thì bản thân nó cũng đã đang phát triển rồi. Sớm hay muộn bạn cũng sẽ phải đặt ra hàng loạt câu hỏi về chính sự phát triển này, trong đó có ba vấn đề mà chúng tôi đặc biệt quan tâm:

• Làm thế nào để phát triển mà không trở nên quá lớn? Chúng tôi thật sự lo lắng về quy mô của nhà máy. Chúng tôi tin là một khi có hơn bốn trăm người làm việc trong một nhà máy thì một điều gì đó sẽ mất đi – sự thân thiết, cảm giác gia đình, tinh thần mọi người vì một người, một người vì mọi người. Rất nhiều người trong số chúng tôi đã làm việc trong các nhà máy lớn. Tôi đã làm việc mười năm tại nhà máy Melrose Park của International Harvester ở Illinois. Quy mô của nó tương đương với một thành phố nhỏ và tôi đã chứng kiến đủ các vấn đề phức tạp. Chúng tôi biết chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhà máy trở nên quá lớn. Chúng tôi đã chứng kiến sự bất bình gia tăng, những rào cản và sự phân cách cao dần lên, mối quan hệ không tốt giữa mọi người. Đó dường như là hậu quả tất yếu của một quy mô quá lớn. Chúng tôi muốn chắc chắn rằng mình sẽ không có những vấn đề tương tự.

• Làm thế nào để luôn tạo cơ hội cho mọi người? Con người rất dễ mắc chứng bệnh xơ cứng động mạch, các công ty cũng có thể ở trong tình trạng tương tự. Mọi người mắc kẹt mãi ở một vị trí công việc nào đó và không phát triển sự nghiệp thêm được nữa. Chúng tôi cũng gặp phải thách thức này với những người giám sát và quản lý bậc trung. Rất nhiều người trong số họ đã đạt mức lương cao nhất có thể tại vị trí của họ, nhưng lại không thể tiến lên thêm được nữa bởi tất cả những người ở vị trí cao hơn đều ở cùng độ tuổi và chưa nghĩ đến việc về hưu.

Tôi cũng đã chứng kiến tình trạng tương tự tại Melrose Park. Ở đó, tất cả các lãnh đạo cấp cao đều ở cùng một độ tuổi. Kết quả là công ty mất đi cả một thế hệ trẻ những người có năng lực. Họ nhìn lên và cảm thấy mình không có cơ hội thăng tiến cho đến khi thế hệ trước về hưu. Tôi không muốn điều đó cũng xảy ra với chúng tôi – càng không phải sau khi chúng tôi đã kéo mọi người vào *Trò chơi lớn trong kinh doanh*. Điều cuối cùng mà tôi muốn là không để mất đi những con người trẻ tuổi, đầy triển vọng của công ty. Nhưng vấn đề là họ có thể đi đâu để tiếp tục thăng tiến.

• Làm thế nào để khuyến khích sự sáng tạo không ngừng? Bạn xây dựng chiến lược phát triển hay chuẩn bị cho việc rút khỏi công ty đều tốt cả. Nhưng trong thực tế, làm thế nào bạn duy trì đà tăng trưởng trong một thời gian dài? Làm thế nào bạn biết chắc mình sẽ có được các sản phẩm của tương lai? Khi nhìn vào SRC, tôi thấy chúng tôi chưa làm gì để hướng tới điều đó. Khi nói tới những sáng tạo mới, chúng tôi chỉ tập trung vào việc nâng cấp những gì chúng tôi đang có sẵn – làm tinh gọn các quy trình, tăng cường hiệu quả và làm tốt hơn những gì hiện có. Chúng tôi không nghĩ tới việc bứt phá sang lĩnh vực mới. Nhưng tôi nhận ra rằng để thành công trong dài hạn, chúng tôi cần có những cơ chế đảm bảo cho sự phát triển liên tục của những ý tưởng mới, sản phẩm mới và mở ra những hướng đi mới.

Bạn sẽ phải vật lộn với những câu hỏi ấy trong khi tìm đường đưa công ty tới chỗ có khả năng mua lại cổ phần của cổ đông bằng tiền mặt. Chúng có thể trở nên rất phức tạp, thậm chí khiến người ta nản chí. Có những lúc tôi cảm thấy chúng tôi đang mù quáng lao xuống hết vực thẳm này đến vực thẳm khác. Dường như không có lựa chọn nào cho chúng tôi cả. Tôi không biết rồi đây chúng tôi sẽ đi đến đâu nữa.

BÍ MẬT CỦA MỘT NHÀ MÁY SẢN XUẤT PHÁO HOA TRUNG QUỐC

Có một câu ngạn ngữ cổ rằng: khi học trò đã sẵn sàng thì thầy giáo sẽ xuất hiện. Người thầy của tôi ở đây hóa ra lại chính là một người trong Springfield tên là Mike Ingram, một nhà bán buôn pháo hoa. Tôi tình cờ gặp lại anh ta tại một nhà hàng và anh ta đã kể cho tôi một câu chuyện lạ lùng nhưng lại có sức ảnh hưởng rất lớn tới tôi. Tôi không chắc là khi nghe câu chuyện tôi đã hiểu ra tại sao tôi thấy nó hấp dẫn hay chúng tôi có thể áp dụng nó như thế nào, nhưng tôi đã cảm thấy ngay rằng nó ẩn chứa chiếc chìa khóa mà chúng tôi cần để thoát ra khỏi cái bẫy của chính mình.

Ingram vừa trở về từ một chuyến đi gom hàng tại Trung Quốc, nơi đang bắt đầu mở rộng quan hệ thương mại với Mỹ. Tuy vậy, vẫn còn rất nhiều khó khăn, từ tiền tệ, ngôn ngữ đến đi lại vận chuyển. Cũng chính bởi thế nên Ingram đem theo mình cả kho chuyện về các chuyến đi của mình, từ việc phải mua sẵn một cái màn chống muỗi ở những nơi nghỉ lại cho đến những khó khăn khi chuyển đổi đồng đô-la sang đồng nhân dân tệ của Trung Quốc. Anh kể cho tôi nghe về chuyến viếng thăm một nhà máy sản xuất pháo hoa lớn mà anh ta chuẩn bị ký kết hợp đồng.

Theo như mô tả thì nhà máy đó nằm ở một vùng hẻo lánh và đường tới đó không dễ dàng chút nào. Từ Bắc Kinh, anh ta lên một chiếc máy bay nhỏ đã cũ kỹ để tới một thành phố cách đó khá xa. Ở đó, anh được một người dẫn đường đón lên một chiếc

xe tải để đi tới nhà máy. Sau vài giờ đi xe, họ tới chân một quả đồi. Người hướng dẫn nói với Ingram rằng nhà máy ở phía bên kia quả đồi đó.

Tôi đoán anh ta khá hào hứng khi cuối cùng cũng tìm ra nhà máy đó. Khi lên tới đỉnh, tất cả những gì anh ta nhìn thấy chỉ là một ngôi làng với hàng trăm túp lều nhỏ.

Anh ta hỏi người dẫn đường: “Nhà máy đâu?”

Người dẫn đường chỉ xuống ngôi làng: “Ở dưới kia kìa.”

Ingram không hiểu. Anh cố giải thích: “Nhà máy sản xuất pháo hoa cơ mà, họ làm ra pháo hoa ở đâu?”

Người dẫn đường vẫn chỉ nói: “Ở dưới kia, dưới kia kìa.”

Ingram vẫn không hiểu nổi. “Ý tôi là nhà máy cơ, tôi chỉ nhìn thấy toàn những túp lều thôi.”

Người dẫn đường nói: “Những túp lều đó chính là nhà máy. Cứ hai công nhân một lều. Họ làm vậy để nếu một lều bị cháy, nó sẽ không lan sang những lều khác.”

Tôi không biết Ingram có rút ra được bài học gì từ câu chuyện đó, nhưng với tôi nó giống như ánh đèn bỗng bừng sáng lên trong một đường hầm tối om. Trong mấy tuần, thậm chí mấy tháng tiếp theo lúc nào tôi cũng nghĩ về nó. Có lẽ đó là lúc tôi nghĩ về công ty của chúng tôi như một ngôi làng. Tại sao chúng tôi không tìm cách bảo vệ ngôi làng của mình giống như những người làm pháo hoa kia nhỉ? Có thể chúng tôi cũng sẽ chia nhỏ nó ra. Có thể chúng tôi cũng sẽ chỉ đặt một số người nhất định vào mỗi chiếc lều. Có thể chúng tôi sẽ dùng những chiếc lều đó để đa dạng hóa theo hướng làm tăng thêm giá trị của công ty.

Có cái gì đó trong câu chuyện đã tác động mạnh mẽ tới tôi. Chúng tôi đã tập trung quá nhiều vào việc làm thế nào để phát

triển công ty. Chúng tôi đã giả định rằng công ty không thể phát triển mà không trở nên lớn hơn. Các công ty sản xuất pháo hoa của Ingram đã chỉ ra cách làm thế nào để phát triển mà vẫn giữ được quy mô nhỏ. Tại sao chúng tôi không làm tương tự? Tại sao chúng tôi không phát triển bằng cách gây dựng một công ty khác nhỉ? Chẳng phải luôn có một lợi thế đáng kể khi hoạt động ở quy mô nhỏ sao?

Tôi bắt đầu thấy rõ ràng rằng chúng tôi có thể sử dụng mô hình nhà máy sản xuất pháo hoa Trung Quốc để giải quyết vấn đề của mình. Nếu theo đuổi phương pháp này, chúng tôi sẽ mở ra cho mọi người những cơ hội thăng tiến mới bằng cách để họ tự thiết kế các kế hoạch thành lập công ty mới của chính họ. Trong những chiếc lều riêng của mình, họ sẽ được tự do sáng tạo còn chúng tôi sẽ hạn chế được rủi ro. Chúng tôi sẽ cân bằng được giữa lợi nhuận và các dòng tiền. Chúng tôi sẽ tạo nên bản giao hưởng của công ty trong đó mỗi người đều có lời nhạc trong tay mình để bắt nhịp với tập thể. Lời nhạc đó chính là Trò chơi lớn trong kinh doanh. Chúng tôi sẽ khiến mọi thứ gắn kết với nhau bằng văn hóa của công ty.

Càng suy nghĩ tôi lại càng thấy thích thú với ý tưởng này. Thế nhưng vẫn còn một mảnh ghép cuối cùng mà tôi chưa đặt vào bức tranh, đó là chúng tôi đang nói về việc thành lập các công ty, trong khi việc đó thì không chỉ không tạo ra mà ngược lại còn làm tiêu hao hết tiền mặt. Tôi băn khoăn không biết làm thế nào nhà máy sản xuất pháo hoa Trung Quốc có thể giúp chúng tôi giải quyết vấn đề này, và làm thế nào để cuối cùng chúng tôi vẫn hoàn thành được nghĩa vụ của mình với các cổ đông.

Câu trả lời cho câu hỏi đó hóa ra lại chẳng ở đâu xa.

GHI CHÚ

Bài học từ các công ty có văn hóa sở hữu

Daryl Flood Warehouse & Movers, Carrolton, Texas

Một trong những thách thức nhất trong kinh doanh là làm thế nào để nhân viên trong công ty thấy được sự tác động của họ tới những vấn đề cốt yếu như tăng cường thu hồi công nợ, giảm kỳ thu tiền bình quân hay cải thiện dòng tiền. Người ta thường cho rằng phần lớn nhân viên không hiểu những vấn đề này là gì và nếu có thì họ cũng không quan tâm. Nhưng với một công ty có văn hóa sở hữu, ai cũng có thể tạo ra sự khác biệt.

Hãy nhìn vào trường hợp của công ty Daryl Flood Warehouse & Moves có trụ sở tại Carrolton, Texas. Đây là một trong hai hay ba công ty lớn nhất trong mạng lưới các công ty vận tải đường bộ (Allied Van Lines) và nằm trong danh sách 10 công ty đứng đầu ngành xét về mặt quy mô. Công ty chuyên làm dịch vụ vận chuyển nhà và văn phòng trọn gói, với 90% khách hàng là các công ty trong nước như EDS, Compaq Computer, Hewlett Packard và Southern Airlines.

Flood bắt đầu tham gia Trò chơi lớn trong kinh doanh vào giữa những năm 1990. Sau đó, doanh thu của công ty này đã tăng lên gấp ba lần, từ 16 triệu đô-la năm 1995 lên 45 triệu đô-la vào năm 2000. Tỷ suất lợi nhuận lúc đầu cũng tăng mạnh, từ 1,8% năm 1996 lên hơn 5% năm 1998 nhưng sau đó lại giảm trở lại do áp lực của việc mở rộng không ngừng. Đáng lo ngại hơn, việc quản lý công nợ trở nên rất lỏng lẻo. Đến cuối năm 2000 – giữa đáy của sự suy thoái – Flood có tới 1,5 triệu đô-la các khoản nợ quá hạn trên 90 ngày.

Steve Weatherfold, phó giám đốc tài chính và nhân sự của công ty đã phát biểu: “Những điều này không hề có trong sách vở. Nhưng tôi nghĩ nó là quy luật tối cao trong kinh doanh: ’Người ta sẽ chẳng còn quan tâm đến những việc mình làm nữa nếu những việc này không thu hút được sự chú ý của bất kỳ ai.’”

Vậy là trong năm tiếp theo, tiền trở thành tâm điểm của toàn bộ đội ngũ nhân viên tại đây. Tất cả mọi cơ chế áp dụng cho Trò chơi đều tập trung vào mục tiêu này. Thông điệp rất rõ ràng:

Trong tình hình kinh tế khó khăn, tiền mặt là vấn đề sống còn. Để nhấn mạnh tầm quan trọng của chiến dịch, Weatherfold lập ra một nhóm thu nợ trong đó có một nhóm trưởng và ba thành viên. Và họ đã cùng nhau khuấy động cả công ty.

Ai cũng bắt tay vào hành động. Đội ngũ bán hàng được giao nhiệm vụ đẩy nhanh thời gian thanh toán của khách hàng. Họ phát hiện ra rằng rất nhiều hóa đơn đã bị gửi tới sai địa chỉ. Có rất nhiều sáng kiến được đưa ra để khắc phục vấn đề trên. Tại các cuộc thảo luận hàng tuần, con số nợ đã được thu hồi và kỳ thu tiền bình quân sẽ được báo cáo lại. Một danh sách bao gồm 5 khách hàng có con số nợ trả chậm lớn nhất sẽ được công bố. Sau đó, bộ phận quan hệ khách hàng, bao gồm cả các nhân viên đại diện cho công ty giao hàng cho khách thảo luận với nhau. Những nhân viên này sẽ tác động tới dòng tiền của công ty thế nào? Những khách hàng cảm thấy hài lòng với thứ mình mua sẽ có xu hướng thanh toán các hóa đơn đúng thời hạn hơn. Và công ty nhận ra rằng một vết xước trên chiếc bàn ăn mà công ty vừa giao cho khách cũng có thể khiến họ trì hoãn việc thanh toán. Và cứ mỗi khi các cuộc điều tra về mức độ hài lòng của khách hàng cho kết quả tốt thì tình hình dòng tiền của công ty lại được cải thiện.

Và chiến dịch đã đem lại hiệu quả. Đến cuối tháng Tám, tỷ lệ nợ quá hạn trên 90 ngày của Flood đã giảm từ 1,5 triệu đô-la xuống còn 400.000 đô-la – giảm đến hơn 1 triệu đô-la trong vòng tám tháng. Trong khi đó, điểm số đánh giá dịch vụ khách hàng của công ty cũng đạt mức cao nhất trong vòng năm năm. Quan trọng nhất là tình hình dòng tiền của công ty rất tốt mặc dù kinh tế đi xuống khiến cả doanh thu và lợi nhuận đều bị thu hẹp.

11

LỢI NHUẬN THẬT SỰ TRONG KINH DOANH

Nếu may mắn, bạn sẽ sớm khám phá ra lợi nhuận thật sự trong kinh doanh là gì, còn nếu không thì bạn cũng chỉ cần thêm một chút thời gian để làm việc này. Bắt đầu từ việc bạn nghiệm ra cách duy nhất để tạo ra lợi nhuận cho công ty của mình: điều hành công ty thật tốt, giảm chi phí và tăng doanh số. Để làm thế, bạn cần dành ra nhiều năm để hoàn thiện các quy trình, hạn chế tối đa chi phí không cần thiết, nâng cao năng suất và nhiều thứ khác nữa. Và bạn nghĩ rằng mọi thứ đã tạm ổn khi công ty của bạn kiếm được 5% lợi nhuận sau thuế. Và thế là bạn khởi nghiệp bằng một khoản đầu tư trị giá 1.000 đô-la để rồi một ngày kia tỉnh dậy và thấy mình có thể bán khối tài sản mình đã tạo ra lấy vài triệu đô-la.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 11

Bạn tạo ra của cải bằng cách gây dựng các công ty chứ không phải là bán sản phẩm hay dịch vụ.

Đó chính là điều tôi muốn nói qua cụm từ lợi nhuận thực sự trong kinh doanh. Nếu bán một cái bút, tôi có thể kiếm vài đồng lãi. Nhưng nếu tôi bán một công ty sản xuất bút, tôi có thể kiếm 10 triệu đô-la. Khi tham gia trò chơi kinh doanh ở cấp độ cao nhất, bạn sẽ hiểu rằng công ty đó chính là sản phẩm của bạn, chứ không phải là thứ mà nó làm ra.

Một khi đã tiến tới bước ngoặt đó trong nhận thức, toàn bộ quan niệm của bạn về kinh doanh sẽ thay đổi. Bạn sẽ nhận ra rằng

bạn sẽ kiếm ra nhiều tiền hơn rất nhiều bằng cách mua bán các công ty chứ không phải mua và bán những thứ mà chúng làm ra. Vì vậy, bạn sẽ tìm kiếm cơ hội để có thể gây dựng một công ty mới. Chúng ở khắp nơi quanh bạn, chắc chắn là nhiều hơn số mà bạn có thể nắm bắt được. Bạn sẽ không thể hiểu nổi tại sao trước đây mình lại không nhận ra chúng.

Khi đó bạn sẽ cần có một công thức giúp tận dụng các cơ hội bằng những nguồn lực mà mình đang có sẵn. Nếu có thể tạo ra một công ty mới với chính những con người bạn đang có bằng số vốn ít nhất mà lại tạo ra lợi nhuận cao nhất thì cả thế giới sẽ nằm trong tay bạn. Khi ấy bạn sẽ kiểm soát được số phận của mình ở mức độ cao nhất. Và bạn có thể đưa nó đi theo bất kỳ hướng nào mà bạn chọn.

Chúng tôi đã khám phá ra một công thức như vậy, và nó đã trở thành nguyên tắc cơ bản không chỉ để công ty phát triển mà còn để chúng tôi có thêm các chọn lựa cho sự rút lui của mình trong tương lai. Tuy nhiên, vào thời điểm tìm ra nó, chúng tôi không nghĩ mình đang tìm kiếm một công thức. Thậm chí chúng tôi còn không biết là nó tồn tại. Chúng tôi chỉ tìm cách giải quyết vấn đề có liên quan tới một chi tiết máy thường được gọi là bộ phận làm mát bằng dầu.

VẤN ĐỀ CỦA NHỮNG SÁNG KIẾN

Bên ngoài, vấn đề chẳng có gì to tát: một số bộ phận then chốt trong động cơ thường bị hư hỏng theo thời gian. Mỗi động cơ diesel đã qua sử dụng – hay còn gọi là lõi máy – mà chúng tôi đem về đều có một bộ phận làm mát bằng dầu mà chức năng của nó là giữ cho động cơ không bị nóng lên quá mức. Điều không may là phần lớn các bộ phận làm mát đều bị rò rỉ nghiêm trọng đến nỗi chúng tôi phải thay mới và sự thay thế này ngốn của chúng tôi khá nhiều tiền. Đó là vấn đề trước mắt.

Tuy nhiên, vấn đề ở bộ phận làm mát này lại là biểu hiện của một vấn đề rộng lớn hơn: khả năng sáng tạo của chúng tôi đang giảm sút. Tôi tin là chúng tôi sẽ không gặp phải vấn đề về bộ phận làm mát nếu chúng tôi vẫn tràn trề nhiệt huyết và vô cùng khát tiền để hoạt động như những ngày đầu. Hẳn là chúng tôi đã xử lý nó rất mau lẹ. Bằng cách nào? Bằng cách thêm vào dây chuyền sản xuất công đoạn tái chế chính những bộ phận làm mát này. Với mỗi lõi máy cũ chúng tôi đã phải trả khoảng 50 đô-la cho bộ phận làm mát (bởi nó là phần không tách rời khỏi lõi máy đó). Sau đó, khi vứt bộ phận này đi và thay thế bằng một cái mới tinh, chúng tôi lại tốn thêm khoảng 100 đô-la nữa. Tính ra chúng tôi đã tiêu tốn mỗi năm 275.000 đô-la cho một thứ mà đáng ra chỉ tốn có 60.000 đô-la. Con số chênh lệch đó lại bị trừ thẳng vào lợi nhuận.

Tình cảnh đó khiến tôi đứng ngồi không yên. Tôi liên tục yêu cầu các kỹ sư thêm vào quy trình tái chế bộ phận làm mát nhưng lúc nào họ cũng nói mình đang quá bận. Họ không có thời gian. Họ còn có rất nhiều việc khác cần phải làm.

Vậy mà không chỉ có bộ phận làm mát đó khiến tôi thất vọng. Còn có hàng loạt các bộ phận khác mà chúng tôi phải mua mới chỉ vì không có quy trình tái chế chúng. Thế thì tại sao tôi lại không thể khiến ai để tâm tới nó.

Phó giám đốc sản xuất của công ty, Mike Carrigan, nói với tôi rằng tôi chỉ đang lãng phí sức mình mà thôi. Chúng tôi không có khả năng tạo dựng những quy trình như thế nữa. Chúng tôi đã trở nên quá công kềnh và bộ máy đã quan liêu hơn nhiều. Công ty đã mất đi sức mạnh của tinh thần kinh doanh rồi. Bên cạnh đó thì bản thân ông ta cũng nghĩ chúng tôi sẽ không thể kiếm thêm tiền nhờ việc tự tái chế những bộ phận làm mát đó. Nói cách khác là kế hoạch của tôi sẽ không mang lại hiệu quả.

Tôi thì không nghĩ thế. Tôi nghĩ nhất định phải có cách nào đó. Tại sao các công ty khác có thể tái chế bộ phận làm mát còn

chúng tôi thì không? Tôi tin là chỉ bởi vì chúng tôi không nỗ lực hết mình. Chúng tôi chỉ tìm cách lẩn tránh. Cuối cùng, tôi phát cáu lên và nói: "Quỷ tha ma bắt! Hãy dàn xếp một lần cho ổn thỏa vụ này đi. Chúng ta sẽ thành lập một công ty mới chịu trách nhiệm tái chế bộ phận làm mát. Chúng ta sẽ thuê người ngoài và để họ giải quyết vấn đề cho chúng ta."

Tôi quyết tâm chứng minh rằng chúng tôi có thể cắt giảm chi phí cho bộ phận làm mát đó nếu có người xem nó là ưu tiên hàng đầu, và tôi sẵn sàng bỏ tiền ra ở đúng chỗ. Vậy là một số người trong chúng tôi tập hợp lại và lên kế hoạch cho công ty mới, Engine Plus, chuyên tái chế bộ phận làm mát cho SRC.

Mặc dù vấn đề với bộ phận làm mát là nguyên nhân trực tiếp nhưng đằng sau đó, tôi vẫn có động lực khác để thành lập một công ty mới. Tôi muốn có câu trả lời cho câu hỏi mà tôi vô cùng tò mò. Liệu chúng tôi có thể bắt đầu một công ty mới như cách chúng tôi đã làm với SRC hay không? Tôi muốn xem liệu mình có thể làm giàu – mà là giàu nhanh chóng – bằng cách tận dụng sức mạnh của đòn bẩy tài chính hay không.

SỨC MẠNH CỦA ĐÒN BẨY TÀI CHÍNH

Đòn bẩy [tài chính] là khái niệm rất quen thuộc với những nhà kinh doanh có kinh nghiệm nhưng với chúng tôi thì vẫn cần có một thời gian dài để học hỏi về nó. Đây thực chất là nền tảng của toàn bộ lĩnh vực phiêu lưu mạo hiểm. Nó có thể được diễn tả một cách tương đối đơn giản như sau: Trong cơ cấu nguồn vốn mà bạn sử dụng để gây dựng một công ty có càng nhiều nợ và càng ít vốn chủ sở hữu thì giá trị của nó sẽ càng tăng lên nếu bạn làm ăn có lãi.

Giải thích điều này thực ra chỉ là vấn đề tính toán số học. Giả sử bạn cần 100.000 đô-la để thành lập một công ty và cho nó hoạt động trong khi bạn chỉ có 10.000 đô-la trong túi. Nếu có ai đó đồng ý góp 90.000 đô-la vào công ty đó dưới dạng cổ phần thì

giá trị sổ sách ban đầu của công ty của bạn vẫn là 100.000 đô-la. (Trong ví dụ này chúng tôi giả sử rằng phương pháp đánh giá công ty là thông qua giá trị sổ sách, tức là đầu tư của vốn chủ sở hữu cộng với lợi nhuận giữ lại).

Với số tiền có trong tay, bạn bắt đầu làm việc hăng say, có lợi nhuận và tái đầu tư những gì kiếm được vào công ty. Giả sử bạn có lợi nhuận giữ lại trong vòng 4 năm là 125.000 đô-la một năm – tức là tổng số 500.000 đô-la. Như vậy sau bốn năm, công ty của bạn sẽ có giá trị sổ sách (vốn chủ sở hữu cộng lợi nhuận giữ lại) là 600.000 đô-la, tăng 500% so với đầu tư ban đầu. Nếu cổ phiếu của công ty lúc ban đầu có giá trị 1 đô-la thì sau bốn năm đó nó đã có giá 6 đô-la.

Nhưng mọi chuyện sẽ thế nào nếu bạn đi vay 90.000 đô-la thay vì kêu gọi góp vốn theo hình thức như trên? Bạn sẽ vẫn có lợi nhuận giữ lại sau bốn năm là 500.000 đô-la, nhưng giá trị của công ty thì tăng từ 10.000 đô-la lên 510.000 đô-la, mức tăng tương đương 5000% so với vốn đầu tư ban đầu. Cổ phiếu của công ty sẽ nhảy vọt từ 1 đô-la lên 51 đô-la. Bạn sẽ giàu có gấp tám lần rưỡi so với mức bạn có thể đạt được nếu không dùng đòn bẩy tài chính.

Nguyên tắc tương tự cũng được áp dụng với bất kỳ phương pháp định giá nào. Vốn tự có khi bắt đầu càng nhỏ thì bạn sẽ càng nhân được tài sản của mình lên nhiều lần một khi đã thành công.

Đương nhiên chúng tôi là một ví dụ rất rõ ràng và thành công cho nguyên tắc này, nhưng đó chỉ là một sự tình cờ. Lúc đó chúng tôi chỉ cố làm mọi cách để có tiền và duy trì cho công ty hoạt động, và thỏa thuận với ngân hàng là cách tốt nhất. Kết quả là giá cổ phiếu của chúng tôi đã tăng 15.500% sau bốn năm.

Nhưng khi đã làm được điều đó một lần, tôi không thể không tự hỏi liệu chúng tôi có lặp lại điều đó được hay không. Về mặt

logic thì đương nhiên là được. Với tôi, nó giống như một công thức hóa học có thể áp dụng được mà không có trường hợp ngoại lệ. Vậy tại sao lại không thử chứ?

Cần hiểu một điều rất quan trọng là công ty mới này sẽ là một thử nghiệm. Chúng tôi không biết chắc liệu những người mới có thể phát triển được quy trình tái chế bộ phận làm mát hay không, hay sản phẩm mà họ làm ra có đáp ứng được yêu cầu của SRC hay không. Chúng tôi cũng không thể biết được rồi họ có thể điều hành tốt và khiến công ty hoạt động có lãi hay không. Sức mạnh của đòn bẩy thì cũng chỉ là lý thuyết. Chúng tôi không biết mình sẽ phải đương đầu với điều gì khi áp dụng nó trong thực tế.

Bởi vì Engine Plus chỉ là một thử nghiệm, mà thử nghiệm thì thường hay thất bại nên chúng tôi muốn đảm bảo rằng trong mọi trường hợp nó sẽ không gây bất cứ ảnh hưởng xấu nào tới SRC. Chúng tôi không đưa người của SRC vào làm việc tại công ty mới này. Chúng tôi cũng không sử dụng máy móc thiết bị của SRC. Chúng tôi sẽ không để các nguồn tiền của SRC gặp rủi ro. Nếu sự không thành, SRC có thể thu hồi vốn góp của mình hoặc bằng tài sản của chính công ty mới hoặc từ các cổ đông của nó. Chúng tôi muốn đây là một vụ làm ăn hoàn toàn riêng biệt và tách khỏi SRC.

Nhưng điều chúng tôi đã không đoán trước được đó là thử nghiệm có thể rất thành công chỉ sau một thời gian ngắn. Trong vòng ba năm, giá trị cổ phần của Engine Plus đã tăng khoảng 1.300%, từ 0,1 đô-la lên hơn 13 đô-la một cổ phiếu. Sau đó thì chúng tôi hoàn toàn không nghi ngờ gì về sức mạnh của đòn bẩy nữa. Thành công một lần thì có thể là may mắn nhưng hai lần thì đó hẳn phải là một công thức đúng. Nhưng hóa ra chúng tôi lại làm được nhiều hơn những gì lý thuyết đề cập. Cùng với việc xây dựng Engine Plus, chúng tôi cũng đạt được ba thành quả nữa:

• Đầu tiên, chúng tôi đã tìm ra công thức để gây dựng thêm rất nhiều công ty mới với mức rủi ro tối thiểu cho SRC.

• Thứ hai, chúng tôi đã biết cách xác định xem công ty mới sẽ kinh doanh cái gì và nhận ra rằng có nhiều cơ hội hơn là chúng tôi tưởng tượng.

• Thứ ba và cũng là quan trọng nhất là chúng tôi đã có được chiến lược đúng đắn mà bấy lâu nay vẫn tìm kiếm. Cuối cùng, chúng tôi đã tìm ra hướng phát triển công ty và nó sẽ giúp chúng tôi có được lượng tiền mặt cần thiết khi đến lúc phải chi trả cho các cổ đông.

NHỮNG GÌ GIÚP MỘT CÔNG TY CON THÀNH CÔNG

Các công ty đều bắt đầu bằng yếu tố con người, nhưng bởi nó rất dễ bị lãng quên nên ta cần nhắc tới nó ngay. Nếu từ đầu không có một người nào mong muốn hướng tới một mục tiêu và xem việc tạo nên một doanh nghiệp là con đường để dẫn tới đó thì sẽ không có công ty nào ra đời cả.

Bởi vậy khi muốn thành lập một doanh nghiệp thì điều đầu tiên bạn cần nghĩ tới là ai sẽ điều hành nó. Chúng tôi có một đội ngũ các nhà quản lý trẻ tuổi và đầy triển vọng tại SRC, những người rất muốn đương đầu với các thử thách. Họ đã đóng vai trò chủ chốt trong chiến lược phát triển của công ty sau này. Tuy nhiên với Engine Plus, chúng tôi tìm kiếm nhân lực ở ngoài công ty, chủ yếu bởi chúng tôi muốn cách ly SRC khỏi thí nghiệm đầu tiên của mình. Chúng tôi đã có một ứng cử viên khác để điều hành công ty này.

Trước hết, tôi muốn nói về những phẩm chất mà tôi tìm kiếm ở một người khi chọn người đó điều hành công ty con đầu tiên của chúng tôi. Có hai tiêu chí cơ bản mà tôi sử dụng và nó thể hiện những ưu tiên hàng đầu của tôi trong kinh doanh. Tôi đo mức độ thành công của chúng tôi thông qua hai điều (1) sự gắn bó với công ty của đội ngũ nhân viên và (2) sự phát triển – qua

đó tôi muốn có được sự phát triển của con người cũng như sự tăng trưởng trong doanh số, lợi nhuận, giá trị cổ phần và các chỉ số tài chính khác. Theo đó, tôi luôn đánh giá các giám đốc điều hành tiềm năng thông qua khả năng của họ khi giúp chúng tôi hoàn thành cả hai mục tiêu này.

Tôi nghiên cứu kỹ danh sách ứng cử viên. Họ làm tốt đến đâu trong việc xây dựng và duy trì nhóm? Họ có mối quan hệ rộng hay không? Họ có biết cách tìm ra người mà mình đang tìm hay không? Tôi cũng chú ý tới khả năng nắm bắt kế hoạch trong các tình huống không lường trước được, đó là yếu tố mà tôi cho là rất quan trọng đối với sự phát triển lâu dài của công ty. Liệu họ có thực sự hiểu cần phải làm gì trong mọi trường hợp hay không? Tôi không quan tâm đến việc trước đây người đó từng ở trong đội ngũ bán hàng hay kỹ sư hay tài chính. Tôi muốn một người quản lý có thể khiến mọi người cùng đoàn kết để làm việc và khiến mọi thứ trở thành có thể.

Với những tiêu chuẩn như thế thì Eric Paulsen có vẻ là người phù hợp nhất. Anh từng là phó giám đốc công ty Aaron's Automotive, một công ty tái chế máy chuyền động tự động và các bộ phận của nó và là một đối thủ cạnh tranh rất mạnh của công ty chúng tôi. Ở đó, anh ta đã xây dựng và điều hành cả hệ thống phân phối bán buôn với 7 kho hàng ở khắp nơi trong cả nước. Như vậy là anh ta có một thành tích khá tốt, cộng thêm việc có kinh nghiệm về kế toán, bán hàng và tiếp thị. Anh ta cũng có mạng lưới quan hệ rất rộng trong đó có cả các nhân viên rất trung thành và sẵn sàng đi theo anh ta tới bất cứ đâu.

Bên cạnh việc đáp ứng được các tiêu chuẩn chung, Paulsen đã có kinh nghiệp gây dựng hệ thống phân phối. Tôi nghĩ là chúng tôi cũng cần có một hệ thống như thế. Từ khi mất khách hàng lớn là GM, bộ phận tự động của chúng tôi vẫn tái chế động cơ và chi tiết động cơ cho rất nhiều loại xe. Chúng tôi thấy mình đã chuyển sang một lĩnh vực mới với lợi nhuận thấp nhưng cạnh tranh rất gay gắt. Chúng tôi vẫn không biết phải làm thế nào để

kiếm ra tiền. Và tôi nghĩ là một phần của câu trả lời nằm ở chỗ xóa đi vai trò của những người bán buôn và tự mình phân phối sản phẩm.

Vậy là một cách tự nhiên, tôi nghĩ tới cái tên Paulsen khi lên kế hoạch cho Engine Plus, kinh nghiệm của anh ta rất hợp với thứ mà chúng tôi đang tìm kiếm. Chúng tôi nhận ra rằng công ty mới sẽ buộc phải đa dạng hóa sản phẩm ngay sau khi đi vào hoạt động. Chúng tôi vẫn chưa quên bài học rút ra từ GM. Engine Plus có thể khởi đầu chỉ với một sản phẩm (bộ phận làm mát) và một khách hàng (SRC), nhưng nó sẽ không phải là một công ty có giá trị thực sự nếu chưa tiến hành đa dạng hóa. Và có cách nào đa dạng hóa tốt hơn là bước vào lĩnh vực phân phối động cơ tự động?

Kế hoạch được nhanh chóng hoàn thiện. Chúng tôi mời Paulsen về điều hành công ty, cho anh ta nắm giữ một tỷ lệ cổ phần khá lớn, để một số người trong công ty giúp anh ta phát triển quy trình tái chế bộ phận làm mát. Ngay sau khi hoàn thiện quy trình, anh ta sẽ tập trung vào sản xuất càng nhiều càng tốt. Anh ta sẽ không cần phải lo lắng về việc tiêu thụ chúng. SRC sẽ bao tiêu toàn bộ. Giá cả sẽ dựa trên những chi phí thực tế mà chúng tôi đang phải trả.

Đương nhiên là một công ty mới sẽ cần vốn để hoạt động và SRC sẽ giúp đỡ nó luôn trong vấn đề này. Đầu tiên, chúng tôi có thể cung cấp các lõi máy dùng vào việc tái chế và như vậy Paulsen sẽ hầu như không phải mất chút tiền nào để thu mua vật liệu. Thêm vào đó, chúng tôi cũng cho phép SRC cấp các khoản nợ cho công ty mới với rủi ro thấp nhất. Suy cho cùng thì một công ty mới cần có một thị trường ổn định để tiêu thụ sản phẩm và thông qua đó tạo lợi nhuận bằng tiền càng nhanh càng tốt. Tiền đó sẽ được dùng để trả nợ và tài trợ cho việc phát triển sản phẩm và thị trường mới. Thậm chí là đến lúc đó chúng tôi vẫn có thể trợ giúp cho Paulsen bằng cách cung cấp các động cơ tự

động và chi tiết của chúng để anh ta gây dựng hệ thống phân phối.

Kế hoạch trông có vẻ quá hoàn hảo tới mức chúng tôi buộc phải tự đặt câu hỏi liệu chúng tôi có bỏ qua chi tiết quan trọng nào đó hay không. Nhưng may thay, chúng tôi đã không bỏ qua điều gì cả. Mặc dù lúc đó còn chưa nhận ra nhưng chúng tôi đang thực sự tạo ra một mô hình mà chúng tôi có thể sử dụng để gây dựng hàng loạt các công ty mới trong tương lai. Tất cả các yếu tố đó là:

1. Tìm một khách hàng với một nhu cầu cụ thể và sẵn sàng trả giá xứng đáng để được đáp ứng thứ mà họ cần. Tôi gọi đó là *nguồn tiền*. Trong trường hợp này khách hàng đó chính là SRC, nơi đang cần phải chấm dứt sự lãng phí khi phải mua mới các bộ phận làm mát.

2. Tạo ra sản phẩm đáp ứng được nhu cầu và có thể đem ra bán ngay lập tức. Khi công ty đi vào hoạt động, nó sẽ làm phát sinh rất nhiều chi phí như: lương, tiền thuê nhà, tiền điện, tiền nước. Nó cần phải sản xuất ra cái gì đó để gánh hết các chi phí này – chúng tôi gọi đó là *nguồn trang trải chi phí*. Trong trường hợp của Engine Plus thì đó chính là dây chuyền tái chế bộ phận làm mát.

3. Khi đã có nguồn tiền và nguồn trang trải chi phí thì bạn đã có điều quan trọng nhất mà một công ty cần đó là dòng tiền được đảm bảo. Khi đó, công ty sẽ có thể tự đứng vững trên đôi chân của mình – tự tạo ra tiền để duy trì hoạt động mà không cần dựa trên các nguồn lực từ bên ngoài.

4. Như vậy là bạn đã khiến một công ty hoạt động, nhưng để nâng giá trị thì thu nhập của nó không thể chỉ dựa vào một nguồn được. Bước tiếp theo là phải đa dạng hóa.

Đó là công thức mà chúng tôi có thể dùng đi dùng lại nếu thử nghiệm lần đầu thành công. Nhưng vào năm 1987, khi gây

dựng Engine Plus chúng tôi không hề chắc chắn về những điều đó.

THIẾT KẾ MÔ HÌNH CHO ENGINE PLUS

Cuối tháng Tám, Mike Carrigan và tôi đã ăn tối với Paulsen để cho anh ta biết về kế hoạch thành lập công ty. Anh ta rất thích thú và muốn bắt đầu càng nhanh càng tốt. Tuy nhiên, vẫn có một số điều chúng tôi cần phải thỏa thuận trước. Để khởi sự, chúng tôi cần phải xây dựng kết cấu vốn chủ sở và thỏa thuận góp vốn.

Trong thực tế, tạo lập một kết cấu tốt cho một công ty con cũng quan trọng như cho bất cứ một công ty nào. Chúng tôi đã học được điều đó từ kinh nghiệm thực tế. Sai lầm mà chúng tôi mắc phải với RSC, công ty đại diện bán hàng đã gây cho chúng tôi quá nhiều thiệt hại.

Trong trường hợp của Engine Plus, chúng tôi bắt đầu từ những con số. Chúng tôi dự kiến rằng công ty mới sẽ cần khoảng 50.000 đô-la. Chúng tôi muốn cấp tiền cho nó phần lớn là dưới dạng nợ vay, chủ yếu là để thử nghiệm tác động của đòn bẩy tài chính. Trước mắt Paulsen sẽ cần một chút tiền mặt – có thể là 7.000 đô-la. Phần còn lại anh ta sẽ nhận dần theo thời gian. Về các thành viên góp vốn, chúng tôi quyết định chỉ hạn chế ở con số 5, mỗi người đều đóng một vai trò nào đó trong việc gây dựng công ty và sẽ phải chịu trách nhiệm nếu mọi sự thất bại. Ngoài Paulsen, các nhà đầu tư bao gồm giám đốc tài chính của chúng tôi Mary Callison, giám đốc sản xuất Carrigan, luật sư đồng thời là thành viên hội đồng quản trị Dennis Sheppard và tôi. Chúng tôi sẽ cùng nhau góp tiền đầu tư vào công ty và sẽ chịu trách nhiệm cá nhân trong trường hợp Engine Plus không thành.

Năm người chúng tôi sẽ đầu tư tổng số 1.000 đô-la và SRC sẽ cho Engine Plus vay 50.000 dưới dạng hối phiếu trả chậm. Paulsen sẽ nhận được 6.000 đô-la ngay lập tức và sau đó rút dần 44.000

đô-la sau đó. Vốn chủ sở hữu của công ty sẽ được chia thành 10.000 cổ phần có mệnh giá 10 xu. Paulsen sẽ đầu tư 250 đô-la và nhận được 25% cổ phần. Carrigan, Callison và tôi mỗi người sẽ đóng góp 220 đô-la và nhận 22% cổ phần còn Sheppard sẽ mua 9% còn lại với giá 90 đô-la.

Nói cách khác, người của SRC – Carrigan, Callison, Sheppard và tôi sẽ sở hữu 75% cổ phần. Đó hóa ra lại là con số quan trọng hơn mà tôi tưởng rất nhiều. Tại sao? Bởi sau này chúng tôi muốn bán cổ phần của mình cho SRC nếu Engine Plus sẽ thành công. Như vậy, SRC sẽ chiếm 75% cổ phần. Đây lại là vấn đề lớn bởi nếu công ty của chúng tôi sở hữu dưới 80% cổ phần của một công ty con thì chúng tôi không thể rút thu nhập từ đó ra mà không bị đánh thuế. Kết quả là thu nhập của SRC tại đó sẽ bị đánh thuế hai lần – đầu tiên là tại công ty con và sau đó là tại công ty mẹ. Nếu biết trước điều này thì chắc chắn là chúng tôi đã phân chia cổ phần theo một cách khác.

Hiểu rõ sự cần thiết phải tránh mọi mâu thuẫn về lợi ích phát sinh sau này, chúng tôi đã buộc phải chọn hai phương pháp định giá cổ phần – một cho Paulsen và một cho tất cả chúng tôi. Giá trị cổ phần sở hữu bởi người trong SRC sẽ là giá mà SRC có thể mua lại được. Chúng tôi thỏa thuận rằng giá của nó sẽ là một phần hai giá trị sổ sách (tài sản trừ đi nợ). Bởi giá trị sổ sách chính là giá trị thanh lý của doanh nghiệp nên SRC sẽ có được một vụ mua bán rất hời.

Cổ phần của Paulsen lại là chuyện khác. Chúng tôi muốn cho anh ta một động lực mạnh mẽ để tiết kiệm chi phí, giữ cho công ty tinh gọn nhất có thể và mang về thật nhiều lợi nhuận cho công ty. Đó là cách bạn tạo ra giá trị cho cổ phần của công ty lúc ban đầu – tập trung toàn bộ trí lực vào việc tăng tài sản và trả nợ; thêm vào đó là chống lại lòng tham trước mắt của bản thân bạn dưới các hình thức như lương, thưởng hay những sự xa xỉ không cần thiết.

Chúng tôi muốn Paulsen cảm thấy cơ hội với công ty này là vô cùng hứa hẹn. Vậy nên chúng tôi định giá cổ phần của anh ta bằng hai lần giá trị sổ sách. Nói cách khác, giá trị của anh ta sẽ tăng lên 50 xu (25% của hai đô-la) với mỗi đô-la mà anh ta đầu tư vào công ty, hoặc là bằng cách tăng tài sản hoặc là giảm nợ.

Bạn có thể thắc mắc tại sao chúng tôi không sử dụng phương pháp đánh giá hàng năm tại Engine Plus như vẫn làm tại SRC. Thực tế là chúng tôi có đưa ra điều khoản cho phép áp dụng cách đánh giá như vậy. Tuy nhiên, sẽ là không thực tế nếu tiêu tốn 9.000 đô-la để định giá một công ty mà chúng tôi gây dựng từ số tiền ít ỏi 1.000 đô-la. Hơn nữa, không có lý do gì để tiến hành định giá một cách quy mô như vậy bởi chúng tôi không có ý định lập ra các ESOP tại Engine Plus.

Sau khi Engine Plus đã tương đối ổn định, chúng tôi thay đổi công thức tính giá trị cổ phần của Paulsen. Tháng Ba năm 1991, thỏa thuận góp vốn được sửa đổi và theo đó cổ phần sẽ được định giá bằng hai lần giá trị sổ sách và một số lần lợi nhuận. Cho đến thời điểm đó, chúng tôi vẫn chưa quan tâm nhiều lắm đến lợi nhuận. Khi một công ty mới đi vào hoạt động, bạn sẽ chỉ có thể mong muốn nó tồn tại được chứ chưa nghĩ đến chuyện làm ăn có lãi. Nhưng khi giai đoạn đó qua đi thì điều này sẽ thay đổi. Nếu một công ty đã đi vào hoạt động ổn định mà vẫn không làm ra lợi nhuận thì giá trị thực của nó sẽ giảm xuống mặc dù trên thực tế giá trị này có thể không thay đổi. Chúng tôi cần phải đảm bảo rằng công thức mà mình sử dụng sẽ phản ánh đúng thực tế.

Đó là điểm mà bạn cần luôn ghi nhớ nếu công ty của bạn có vốn góp cổ phần. Trừ khi đó là công ty đại chúng (khi ấy thị trường sẽ định giá nó) và có thường xuyên được tiến hành định giá, không thì phương pháp của bạn sẽ phải thay đổi theo thời gian.

KẾ HOẠCH THÀNH CÔNG

Trong khi lập kế hoạch cho Engine Plus, chúng tôi đã áp dụng mọi thứ học được sau năm năm đưa SRC vào hoạt động. Không giống như những thử nghiệm của chúng tôi trước đây, lần này mọi thứ diễn ra trôi chảy hơn chúng tôi mong đợi.

Động lực làm việc hoàn toàn không thành vấn đề. Paulsen cuốn mình vào công ty trước cả khi chúng tôi hoàn thiện kế hoạch. Thử thách đầu tiên cho anh ta là phải xây dựng được quy trình tái chế - công việc rất khó khăn với một người không được đào tạo về kỹ thuật, chưa hề tiếp xúc với máy móc và chẳng hề biết bộ phận làm mát là gì. Vì thế chúng tôi để anh ta và một trong những kỹ sư giỏi nhất của chúng tôi, Al Fabbri, lập thành một đội rồi gửi họ đi Joplin, Missouri để gặp một người mà chúng tôi nghe nói là từng nghiên cứu một dây chuyền như thế.

Leo Lama từng là kỹ sư tại Modine Manufacturing, một trong những nhà sản xuất bộ phận làm mát lớn. Sau khi về hưu, ông ta thành lập một xưởng sửa chữa nhỏ Heatexchanger Specialties ngay cạnh nhà tại Joplin. Tại đây, ông sửa chữa các bộ tản nhiệt, làm mát hay nhiều thứ khác. Nhờ kinh nghiệm làm việc tại Modine nên ông ta hiểu rất rõ về những chi tiết này và đã đưa ra quy trình sửa chữa những bộ phận bị rò rỉ.

Các vết rò rỉ thường nằm ở bên trong các bộ phận làm mát, chính là một xi-lanh kim loại dài 50 cm có hai đầu. Dầu sẽ được bơm ra vào ở một đầu còn nước ở đầu còn lại. Nước chảy qua 94 ống rất nhỏ bằng đồng và vì thế làm giảm nhiệt độ dầu chạy qua bộ phận làm mát. Theo thời gian, sự rung lắc của động cơ có thể khiến một vài ống đồng này bị rò rỉ. Tuy nhiên, bộ phận làm mát bao giờ cũng được thiết kế đặc biệt để có thể lắp thêm được bốn ống đồng nữa và đảm bảo điều kiện kỹ thuật cho toàn bộ động cơ.

Lema có phương pháp sửa những chỗ rò rỉ. Ông ta đồng ý dạy Paulsen và Fabbri những gì ông ta biết và cùng làm việc với họ để phát triển quy trình tái chế. Trong khi đó, Paulsen sẽ tìm

kiếm các chi tiết làm mát cần được sửa và gửi toàn bộ chúng tới xưởng của Lema trong sáu tuần đầu – cho tới khi Engine Plus có xưởng riêng và có thể tự lực hoạt động. Bằng cách đó, Lema sẽ được trả công trong khi Paulsen không cần phải chi ra một khoản tiền mặt vốn đang rất quý giá với anh ta lúc bấy giờ.

Thực tế cho thấy Paulsen đã thể hiện rất nhiều phẩm chất mà tôi nghĩ chúng tôi đang mất đi ở SRC. Anh ta rất tháo vát, sáng tạo và luôn nỗ lực hết mình. Thay vì dùng tiền để giải quyết vấn đề, anh ta dựa vào sự khéo léo của mình và hai hay ba người bạn mà anh ta kéo về làm cùng.

Ví dụ, văn phòng công ty muốn đi vào hoạt động thì cũng phải có những trang thiết bị tối thiểu như bàn ghế hay tủ tài liệu trong khi văn phòng của công ty mới vẫn trống trơn. Vì vậy Paulsen và các bạn đã chế tạo ra các trang thiết bị bằng cách sử dụng một vài thùng bằng ván ghép gỗ thưa mà GM đã dùng để chở các động cơ. Họ cắt phần đế đỡ động cơ bằng kim loại trong thùng đó ra thành các thanh kim loại vuông làm chân bàn và ghép các thanh gỗ vào thành mặt bàn. Và thế là họ có văn phòng để làm việc.

Thêm nữa, họ cần có một cái lò sấy để làm khô các bộ phận làm mát đã tái chế trước khi kiểm tra xem chúng có còn bị rò rỉ nữa hay không. Một máy sấy công nghiệp phù hợp với nhu cầu đó sẽ có giá khoảng 10.000 đô-la. Nhưng Paulsen lại có một ý tưởng khác. Khi còn nhỏ anh ta từng làm thuê cho một nhà hàng. Anh ta quyết định tìm một công ty chuyên cung cấp thiết bị đã qua sử dụng cho các nhà hàng. Tại đây anh ta tìm thấy một lò nướng pizza với kích cỡ tương tự như chiếc máy sấy mà họ cần. Khoảng 20 chi tiết xếp thành hai hàng sẽ xếp được vừa vặn trong lòng chiếc máy đó và kết quả là chúng khô cong như những chiếc pizza nướng quá lửa. Anh ta mua cái lò với giá 200 đô-la.

Cứ từng bước từng bước như vậy, công ty ổn định hoạt động nhanh hơn chúng tôi tưởng. Tháng Hai năm 1988, sau ba tháng

hoạt động, Engine Plus đã chuyển khoảng 350-400 chi tiết làm mát tới SRC. Tôi đã tốn công vô ích cả hai năm trời để tìm cách khiến những người ở SRC tập trung vào việc xây dựng quy trình tái chế chi tiết này. Thế mà Paulsen và bạn anh ta thành công chỉ trong vòng vài tuần.

Vậy là Engine Plus đã tái chế thành công bộ phận làm mát với giá thành bằng với giá mà chúng tôi vẫn trả. SRC mua hết sản phẩm mà họ làm ra và sản lượng cứ không ngừng tăng lên. Chỉ trong vòng một năm, họ đã sản xuất được khoảng 1.000 chi tiết mỗi tháng để cung cấp cho SRC và nhờ đó chúng tôi cũng tiết kiệm được một khoản kha khá.

Cùng lúc đó, Paulsen bắt đầu đa dạng hóa hoạt động. Anh ta đặt mua các động cơ tự động từ nhà máy của chúng tôi ở Willow Springs, Missouri và bán chúng bằng cách tiếp thị qua thư. Đến cuối năm 1989, anh ta đã đạt doanh số khoảng 30-40 máy mỗi tháng với giá thành khoảng 800 đô-la một chiếc và còn có ý định phát triển bộ phận lắp đặt động cơ. Nhưng một cơ hội lớn hơn đã đến và nhanh chóng biến ý tưởng về một công ty chuyên tái chế bộ phận làm mát thành một cơ hội kinh doanh thực thụ.

Một trong những khách hàng lớn của chúng tôi, Case, đã liên kết với Cummins Engine để cùng sản xuất và bán các động cơ dùng cho các thiết bị nông nghiệp. Giám đốc sản xuất của Case, Robert Nardelli (giờ đây là chủ tịch hội đồng quản trị và giám đốc điều hành của Home Depot) đang tìm kiếm cơ hội để có thể bán được nhiều sản phẩm hơn. Ông ta cũng muốn cho nhân viên của mình học được bài học về tinh thần doanh nhân và chỉ cho họ thấy một công ty lớn có thể sáng tạo và phát triển nhanh đến mức nào. Ông ta có ý tưởng kết hợp các động cơ thành các máy phát năng lượng cố định mà nông dân có thể dùng để bơm nước tưới tiêu. Thông qua một nhân viên bán hàng, ông ta muốn đặt vấn đề liệu SRC có muốn sản xuất các máy phát này với tư cách là nhà thầu phụ cho Case hay không.

Đó là một lời đề nghị hấp dẫn. Nhưng chúng tôi không biết sẽ tiến hành sản xuất ở đâu. Các máy phát này không phù hợp để sản xuất cùng với những sản phẩm hiện thời của SRC. Vậy là chúng tôi để Case liên hệ với Paulsen. Anh ta đã đồng ý nhận ngay. Sau này anh ta nói lại với tôi rằng anh ta đã thật ngu ngốc khi lúc đầu có hơi ngại ngùng và sợ hãi. Sau khi quan sát các máy phát năng lượng do một số công ty khác sản xuất, anh ta lên báo giá và được Case chấp thuận. Sau đó, họ nói về thiết kế bên ngoài của chiếc máy. Những người ở Case đã hỏi: Anh có thể làm được không?

Anh ta trả lời: “Chắc chắn rồi.”

Chỉ có một vấn đề duy nhất. Case muốn có một mô hình phỏng theo nguyên mẫu để trưng bày tại hội chợ thương mại lớn do họ tổ chức tại Kansas vào ngày 1 tháng Mười Một. Paulsen biết điều này vào giữa tháng Chín và lập tức hiểu ra rằng anh ta sẽ gặp vấn đề lớn. Cả anh ta lẫn nhân viên chưa bao giờ chế tạo một mô hình. Họ không có kinh nghiệm gia công kim loại. lại càng không biết phải làm một cái máy phát như thế nào.

Tuy nhiên, họ cũng cố gắng làm một chiếc để mang đến hội chợ. Những người bạn của Paulsen là Daren và Doug Whipple đã ở lại xưởng hầu như suốt ngày đêm để làm việc. Họ thậm chí đã phải sấy khô lớp sơn ngoài bằng những cái máy sấy tóc cầm tay. Khi Paulsen trở về từ Kansas sau ba ngày hội chợ, anh ta đã cầm trong tay đơn đặt hàng 200 máy phát với giá 5.000 đô-la mỗi chiếc – 1 triệu đô-la doanh thu cho một sản phẩm chưa từng được thử nghiệm, đó là điều mà bản thân Paulsen cũng còn chưa tin vào mắt mình.

Đó là một trong những tình huống mà ta hay gặp nhất trong kinh doanh. Cứ cho là sản phẩm mà Paulsen mới chỉ đang cầm trong tay bản vẽ thiết kế rất hoàn hảo đi chăng nữa thì anh ta cũng không có được một nhà máy đủ lớn để sản xuất ra hàng loạt sản phẩm với số lượng lớn như vậy. Anh ta sẽ lấy đâu ra

máy móc thiết bị, nhân công, nguyên vật liệu để tiến hành sản xuất. Tệ nhất là anh ta sẽ không có đủ tiền để duy trì sản xuất cho dù là bây giờ hay trong tương lai. Case đang đặt vấn đề sẽ mua 800 máy trong năm đầu tiên, 1.200 chiếc trong năm thứ hai và 2.000 chiếc trong năm thứ ba. Nếu những con số này là thật (thực ra là không, nhưng lúc ấy chúng tôi không hề biết điều đó) thì doanh thu của Engine Plus có thể tăng vọt từ mức dưới 1 triệu đô-la một năm lên xấp xỉ 11 triệu đô-la. Chúng tôi sẽ lấy đâu ra tiền để duy trì sự tăng trưởng chóng mặt đến như vậy?

Câu trả lời hóa ra lại nằm ở Case.

Khi đàm phán với Case, chúng tôi đã nói rõ với họ rằng dù rất muốn tiến hành công việc, nhưng chúng tôi cũng không thể làm gì được trừ khi Case đưa ra cho chúng tôi những điều khoản ưu đãi. Engine Plus không đủ tiềm lực tài chính để gánh hết lượng vốn mà nó cần để sản xuất theo đơn đặt hàng, đặc biệt là khi Case lại yêu cầu nó phải mua động cơ từ liên doanh mới mà họ vừa thành lập chứ không phải nhận theo hình thức ký gửi. Điều này sẽ mang lại rất nhiều lợi ích cho Case nhưng lại chẳng cho Engine Plus chút lợi ích nào – tất nhiên là trừ khi nó chỉ phải thanh toán chi phí mua các động cơ này sau khi Case đã trả hết cho nó tiền mua các máy phát.

Case muốn biết ý tưởng của chúng tôi là như thế nào. Vậy là chúng tôi đưa ra một thỏa thuận trong đó Case sẽ thanh toán cho Engine Plus trong vòng 30 ngày kể từ khi nhận hàng còn Engine Plus sẽ thanh toán cho Case tiền mua động cơ sau 90 ngày. Bằng cách đó cả hai bên đều sẽ có lợi: Case có được doanh số bán động cơ ngay khi xuất xưởng. Còn Engine Plus thì sẽ có số dư tiền mặt trong vòng 60 ngày.

Thỏa thuận đó thực ra rất có lợi cho Engine Plus. Với năng suất khoảng 66 máy trong một tháng thì khoảng thời gian chậm thanh toán 60 ngày sẽ tương đương với việc có một khoản vay

không lãi suất khoảng 800.000 đô-la cho mỗi đơn đặt hàng. Và như vậy là Engine Plus sẽ có thể tăng trưởng nhanh chóng trong vòng bảy năm tới mà không cần phải vay ngân hàng một khoản lớn nào – tại thời điểm đó họ đã thanh toán hết cho SRC rồi.

Phải thành thật mà nói rằng nếu đó là một vài năm trước chúng tôi sẽ không thể nào đưa ra được một đề nghị như thế. Chúng tôi đã học hỏi được nhiều điều trong khoảng thời gian đó.

TƯƠNG LAI RỘNG MỞ

Hợp đồng với Case hóa ra lại là bước ngoặt không chỉ với Engine Plus mà cả SRC. Một ngày mùa thu năm 1989, tôi ngồi lại để xem xét và tính toán một vài con số liên quan tới giá trị cổ phần của Engine Plus và chợt nhận ra tác động to lớn của vụ làm ăn với Case lên nó.

Những con số làm tôi nghẹt thở. Ngay cả khi không có những đơn đặt hàng các máy phát thì giá trị của Engine Plus cũng tăng lên đáng kể. Dùng công thức mà chúng tôi đã thống nhất từ trước để định giá – hai lần giá trị sổ sách – thì khoản đầu tư 250 đô-la của Paulsen giờ đây đã tăng lên thành 32.000 đô-la. Trong vòng 26 tháng, giá cổ phiếu của anh ta tăng từ 10 xu lên 13 đô-la. Cùng với đơn đặt hàng 200 máy phát đầu tiên, công ty sẽ phát triển gấp đôi quy mô trong năm tiếp đó. Cứ như vậy thì đến cuối năm thứ ba, cổ phiếu của Engine Plus sẽ có giá là 40 đô-la tính théo cách đã thỏa thuận trước – cổ phần của Paulsen lúc đó sẽ có giá trị 100.000 đô-la.

Phản ứng đầu tiên của tôi trước các con số là thốt lên: “Trời, mình thành công rồi.” Chúng tôi đã khai thác được sức mạnh của đòn bẩy tài chính. Đó không chỉ là lý thuyết, không phải là sự may mắn mà là một công cụ hữu hiệu để gây dựng các công ty.

Ngay sau đấy, tôi nghĩ: “Phải tìm đường ra thôi.” Thậm chí chỉ cần được tính bằng 1,5 lần giá trị sổ sách thì cổ phần mà tôi

mua với giá 220 đô-la giờ đây đã lên đến con số 14.000, tăng gần 14.000%. Vậy là cộng cả phần của tôi, Carrigan, Callison, Sheppard vào thì con số đó là 50.000 đô-la. Đó là cái giá mà SRC sẽ trả để mua lại cổ phần của chúng tôi trước khi dây chuyền sản xuất máy phát theo thỏa thuận với Case ra đời. Nếu dự án tương đối phiêu lưu của Case thành công thì cái giá mà SRC phải trả sẽ là 300.000 đô-la trong năm tiếp đó.

Chúng tôi đều đồng ý với nhau là không thể đợi được nữa. Chúng tôi phải bán cổ phần ngay – mọi rủi ro cá nhân chúng tôi đã vượt qua, một cái giá rất cao cho SRC chỉ trong một thời gian ngắn nữa và cổ phần vẫn còn được định giá theo thỏa thuận mà chưa phát sinh thêm. Vậy là ngày 1 tháng Một năm 1990, bốn người chúng tôi bán cổ phần của mình tại Engine Plus cho SRC để nó sở hữu 75% công ty này.

Nhưng mua lại cổ phần mới chỉ là bước khởi đầu bởi Engine Plus giờ đây đã hoàn toàn đổi khác. Nó không còn đơn thuần là một thử nghiệm hay là một phương án thông minh giúp SRC tiết kiệm tiền mua bộ phận làm mát mới nữa. Với các hợp đồng sản xuất máy phát của Case, nó đã trở thành một công ty thực thụ, tự đứng vững trên đôi chân của mình, làm ra lợi nhuận lớn nhờ nhiều sản phẩm và nhiều khách hàng – cả hai thứ đó đều sẽ được mở rộng thêm trong tương lai.

Sự thay đổi đó mang rất nhiều ý nghĩa. Đầu tiên là Engine Plus giờ đây có thể đem bán đi được. Chúng tôi có thể tìm ra người muốn mua nó ngay bây giờ nếu cần và chắc chắn sẽ tìm thấy họ trong tương lai thậm chí nếu chỉ đóng góp cho nó một phần công sức rất hạn chế. Ngay lúc này nó đã đáng giá rất nhiều tiền. Và chẳng có lý do gì để không tin tưởng rằng trong một vài năm tới SRC sẽ có thể bán cổ phần của mình tại đó đi và thu về 2 triệu, 3 triệu hay thậm chí là 5 triệu đô-la.

Và như vậy thì trong vài năm tới SRC sẽ đáng giá bao nhiêu? Nghĩa vụ của nó với các cổ đông sẽ là bao nhiêu – 20 triệu hay

30 triệu. Nếu thế thì Engine Plus sẽ là một trong những phương án dự phòng để đảm bảo SRC sẽ hoàn thành nghĩa vụ với họ. Chúng tôi có thể bán cổ phần của SRC tại đó và lấy tiền chi trả cho các cổ đông muốn rời khỏi SRC.

Điều đó khiến tôi vô cùng bất ngờ và vui sướng. Cuối cùng, chúng tôi cũng tìm được cách giải quyết hợp lý. Chúng tôi đã làm được một lần, vậy tại sao không lặp lại nó chứ? Chúng tôi có thể tiếp tục tạo dựng các công ty mới, sử dụng cùng một công thức như đã dùng với Engine Plus. Chúng tôi có thể tạo ra các nguồn tiền và các nguồn trang trải chi phí, làm cho công ty đó hoạt động, đa dạng hóa sản phẩm rồi phát triển nó lên. Sau đó, nếu cần có tiền mặt để chi trả cho các cổ đông, chúng tôi có thể bán cổ phần của mình tại đó đi để có số tiền cần thiết. Có thể người điều hành của công ty con đó sẽ mua lại cổ phần của chúng tôi bằng đòn bẩy tài chính. Có thể chúng tôi sẽ sáp nhập nó với một công ty khác hoặc là biến nó thành công ty đại chúng. Điều quan trọng là chúng tôi có rất nhiều lựa chọn và sẽ xem xét lựa chọn có lợi nhất cho SRC tại từng thời điểm cụ thể.

Chúng tôi đã đưa trò chơi mà mình tạo ra sang một cấp độ mới đó là tận dụng lợi ích thực sự của kinh doanh. SRC sẽ đáng giá hơn rất nhiều nếu nó là một tập đoàn bao gồm các công ty nhỏ có thể được bán đi hơn là một thực thể duy nhất không thể tách rời. Đó là nguyên tắc mà những người hoạt động trong lĩnh vực mua bán các công ty thực hiện khi họ thâu tóm một công ty lớn – chia nhỏ nó ra và bán đấu giá từng phần nhỏ. Nếu bạn có một tập đoàn gồm một số công ty làm ăn có lãi còn một số khác thua lỗ thì bạn có thể kiếm được nhiều hơn nhờ bán các công ty có lãi hơn là bán toàn bộ những gì mình có – khi ấy các công ty làm ăn thua lỗ sẽ làm giảm giá trị của các công ty có lãi. Đương nhiên, một số người sẽ không hề muốn các công ty chuyên mua bán sáp nhập áp dụng nguyên tắc này với công ty của họ. Nhưng với chúng tôi, nguyên tắc này có thể được sử dụng để tạo ra giá trị cho các cổ đông – cũng chính là nhân viên trong công ty và đảm bảo rằng họ sẽ nhận được toàn bộ phần của mình khi về hưu.

Thêm vào đó, chúng tôi đã có trong tay chiến lược phát triển rõ ràng. Chúng tôi sẽ làm như nhà máy pháo hoa Trung Quốc – trở thành công ty lớn mà vẫn giữ được quy mô nhỏ. Chúng tôi sẽ xây thêm những căn lều. Những người trẻ tuổi tài năng sẽ có cơ hội tạo dựng công ty mới của riêng họ từ hai bàn tay trắng. Họ sẽ được thử thách, được học hỏi và phát triển còn SRC thì có thêm vô số lợi ích. Chúng tôi sẽ giữ cho các nhà máy chỉ ở quy mô nhỏ. Chúng tôi sẽ để mọi người đều có cơ hội thăng tiến. Chúng tôi sẽ giảm chi phí gián tiếp mà không cần tinh giản quy mô hay sa thải nhân viên. Chúng tôi sẽ ngày càng trở nên cạnh tranh hơn. Thông qua các công ty con, chúng tôi có thể thử nghiệm và sáng tạo không ngừng, với rủi ro ở mức thấp nhất. Nếu một căn lều chẳng may bốc cháy, toàn bộ phần còn lại vẫn sẽ an toàn. Nhưng không giống như những nhà máy pháo hoa, chúng tôi sẽ không mất đi ai cả. Chúng tôi sẽ đưa họ ra và đặt vào một cái lều mới.

Tôi có thể thấy tương lai đang rộng mở trước mắt. Nó giống như được nhìn thấy bầu trời quang đãng khi một đám mây mù lớn tan đi. Chúng tôi đang đi đúng trên con đường xây dựng một công ty mà chúng tôi đã mơ ước suốt tám năm qua. Chúng tôi đã tìm thấy mảnh còn thiếu của trò chơi ghép hình. Chúng tôi đã có được chiến lược của mình.

Giờ thì chỉ cần phải thực hiện nó mà thôi.

12
CÂU HỎI VỀ TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ

Khi bạn xây dựng một doanh nghiệp, điều đó cũng có nghĩa là bạn đang tạo ra một cộng đồng. Có thể bạn chưa nhận ra những gì mình đang làm hay thậm chí không muốn làm như thế. Nhưng dù có thích hay không thì bạn cũng phải giải quyết vấn đề này. Nó đến một cách tự nhiên. Một sáng bạn thức dậy và chợt nhận ra công ty của mình không chỉ là một doanh nghiệp mà còn là một hệ thống kinh tế thu nhỏ, một xã hội mà nhiều người gắn bó một phần không nhỏ cuộc đời với nó.

Tất nhiên, mỗi người lại có một ý kiến khác nhau về hình thức cộng đồng mà họ mong muốn có trong công ty của mình. Tôi luôn hình dung được một bức tranh tương đối rõ ràng về cộng đồng mà tôi hy vọng là đã được tạo ra tại SRC. Tôi muốn nó vận hành dựa trên những nguyên tắc công bằng mà chúng tôi đã quen thuộc từ khi còn bé đến lúc trưởng thành, những nguyên tắc mà chúng tôi đã cùng nhau chia sẻ. Hơn nữa, kỳ vọng của tôi không chỉ là như vậy. Trong tâm trí tôi, cộng đồng này phải trở thành một nơi hoàn hảo. Nhưng cùng với thời gian, tôi nhận ra rằng thật không tưởng nếu muốn đạt tới sự hoàn hảo trong cuộc sống thực tại; mặc dù vậy, tôi vẫn mong muốn xây dựng một xã hội công bằng tương đối, trong đó tất cả chúng tôi đều có cơ hội cải thiện cuộc sống, nâng cao mức sống và không ai bị kìm hãm lại phía sau bởi những rào cản phi lý. Đó có thể là một xã hội được xây dựng dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau cũng như dựa trên sự chia sẻ trách nhiệm. Đúng là mỗi chúng ta có một vai trò khác nhau trong xã hội, nhưng bất cứ ai cũng sẽ được đánh giá và coi trọng đúng mức. Chúng tôi mong

muốn xây dựng mọi mối quan hệ trong cuộc sống giống như những mối quan hệ mà chúng tôi đang có trong công việc. Mọi người sẽ không bị đối xử như những đứa trẻ, được nâng niu chiều chuộng quá đáng hay như những vật dụng chỉ dùng một lần rồi bị vứt bỏ mà họ sẽ được đối xử như những người trưởng thành và những công dân thực sự.

Ban đầu, tôi nghĩ sẽ thật dễ dàng để tạo lập một cộng đồng như thế và để điều hành một công ty dựa trên các giá trị đó, nhưng thực tế thì mọi chuyện khó khăn hơn rất nhiều – chủ yếu là do các mối đe dọa mà chúng tôi phải đối mặt, những mối đe dọa mà chúng tôi không thể hình dung ra chúng khi chưa thực sự bắt tay vào kinh doanh. Đó là những mối đe dọa từ phía các chủ nợ, từ các đối thủ cạnh tranh, từ phía khách hàng và nhà cung cấp, từ thực trạng nền kinh tế, từ các nhà hoạch định chính sách, từ các vụ kiện tụng hay thậm chí là từ người của chính chúng tôi. Có vô số các mối đe dọa và chúng tôi nhận thấy cuộc chiến chống lại chúng để bảo vệ cho cộng đồng của mình kéo dài gần như bất tận.

Điều quan trọng mà chúng tôi đúc rút được là phải duy trì được sự cân bằng cần thiết. Mọi hành động bạn thực hiện đều có tác động tới việc kinh doanh cũng như tới cộng đồng trong công ty. Làm sao bạn biết hành động như thế nào sẽ tốt cho cả hai phía? Điều cốt yếu là, như chúng tôi rút ra sau này, mọi thành viên của cộng đồng đều phải tham gia vào công việc – họ biết chuyện gì đang diễn ra, hiểu được vai trò của mình và được hưởng lợi từ kết quả đạt được. Bạn không thể trông đợi việc chia sẻ trách nhiệm nếu như không có sự chia sẻ quyền lợi. Cộng đồng và công ty của chúng tôi được xây dựng dựa trên hai trụ cột này.

Chúng tôi học được rất nhiều theo cách tiếp cận này. Chúng tôi học được nhu cầu đa dạng hóa, tầm quan trọng của việc xây dựng các kế hoạch vốn không nằm trong dự kiến, phát triển thói quen tư duy đa diện – luôn luôn xem xét mọi khả năng, tập trung vào những khâu có thể xuất hiện sai sót và đưa ra các đối

sách cho chúng. Chúng tôi đưa ra khái niệm "sự đa nghi sáng tạo" (creative paranoia) thậm chí trước cả khi Andrew Grove của Intel phổ biến khái niệm này trong cuốn sách *Only the Paranoid Survive* (Chỉ có sự đa nghi sống sót) của mình. Chúng tôi luôn cố gắng chỉ ra vấn đề tiếp theo có thể đến từ đâu và làm thế nào để đối phó với nó, tốt nhất là trước khi nó trở thành vấn đề thật sự.

May thay, quá trình này cũng có mặt tích cực của nó. Khi chúng tôi cố gắng bảo vệ và mở rộng cộng đồng của mình, chúng tôi cũng tạo ra sự giàu có và thịnh vượng. Những mối đe dọa hóa ra lại cho chúng tôi nhiều bài học bổ ích trong kinh doanh về cách đối phó với chúng, và chúng tôi càng trở thành doanh nhân chuyên nghiệp bao nhiêu thì chúng tôi càng có khả năng tạo ra nhiều của cải và sự thịnh vượng bấy nhiêu; đây đúng là những gì chúng tôi dự trù sẽ diễn ra. Chúng tôi rất tin tưởng là mình có thể có được cả tình hình tài chính tốt đẹp trong kinh doanh lẫn một cộng đồng lành mạnh để chung sống, và chúng tôi không thấy bất cứ nhân tố nào trong hệ thống tư bản chủ nghĩa có thể ngăn cản mình thực hiện điều đó.

Tuy nhiên, đã làm kinh doanh, cuối cùng bạn vẫn phải đặt ra câu hỏi này: Tất cả mọi chuyện rồi sẽ kết thúc ở đâu? Bao giờ tôi nên cảm thấy thỏa mãn về sự giàu có của mình và nên ra đi? Đó có lẽ là lý do tại sao bạn đặt vấn đề tạo ra của cải lên vị trí hàng đầu.

Khi bạn tham gia một mô hình kinh doanh do nhân viên làm chủ, thì chuyện rút ra khỏi công ty phải trở thành một trong những mục tiêu của bạn. Nếu không, công ty đó sẽ trở thành nhà tù giam lỏng, một cái bẫy đối với bạn. Nó sẽ là nhà tù nếu mọi người không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải tiếp tục làm việc cho nó suốt phần đời còn lại. Nó sẽ là cái bẫy nếu bạn không thể hoàn thành lời hứa đã đưa ra, khi mà nhân viên của bạn thực tế không bao giờ được chạm vào những đồng tiền mà họ kiếm được.

Vậy nên trách nhiệm của tôi, với tư cách Giám đốc điều hành, là bảo đảm cho SRC sẽ không biến thành nhà tù hay cái bẫy nào cả, nói cách khác là tìm ra cách để trả đủ tiền cho tất cả mọi người. Nếu không, cả cộng đồng sẽ sụp đổ. Cũng không phải tôi bị đè nặng bởi trách nhiệm đối với các cổ đông khác. Bản thân tôi cũng muốn ra đi tại những thời điểm nhất định, và tôi cũng sẽ chẳng thể đi đâu được cho đến khi chúng tôi có một cơ chế đảm bảo thanh toán cho mọi người vào thời điểm xác định.

Không có một cơ chế như thế, những gì chúng tôi tạo lập chỉ là một trò hề không hơn không kém. Tại sao? Bởi những cộng đồng được xây dựng dựa trên các luật lệ, chúng có thể rõ ràng hoặc ngầm định, nhưng tất cả mọi người đều hiểu và chấp nhận chúng. Chúng là chất kết nối cộng đồng, và bạn sẽ gây ra những tổn thất không thể bù đắp nổi nếu vi phạm những điều luật ấy.

Chúng tôi xây dựng cộng đồng của mình dựa trên một nhận thức chung là chúng tôi chia sẻ mọi thành công và thịnh vượng cùng nhau. Đó là thỏa thuận giữa chúng tôi, và nhân viên của tôi đã sống trung thành với nguyên tắc ấy. Tôi sẽ không thể đi đâu khỏi SRC đến khi tôi chắc chắn là bản thân tôi cũng đã sống hết mình vì nó – rằng tất cả trong chúng tôi sẽ có được một phần cổ phiếu công bằng để tưởng thưởng và không ai sẽ phải ra đi tay trắng.

Do vậy tôi rất vui mừng khi đầu năm 1990, chiến lược mới của chúng tôi được thảo luận và đưa ra; tôi bắt đầu nhìn thấy làm thế nào để tới được nơi mà tôi biết là chúng tôi phải tới.

KẾ HOẠCH

Ý tưởng đưa ra, nói một cách ngắn gọn, là tận dụng kinh nghiệm chúng tôi có với Engine Plus và áp dụng chúng trong toàn công ty. Chúng tôi mở ra một công ty con mới nhanh nhất có thể, tuyển người từ bộ phận máy móc hạng nặng và kinh doanh ô tô sang điều hành. Cùng lúc đó, chúng tôi cho phép các

bộ phận của SRC có nhiều quyền tự quyết hơn. Mảng kinh doanh ô tô sẽ có thương hiệu riêng của mình – sau nhiều lần đắn đo, chúng tôi quyết định chọn cái tên Sequel – và được xây dựng như một thực thể tách biệt. Nó sẽ không còn chia sẻ chức năng với bộ phận máy móc hạng nặng (bộ phận này vẫn mang thương hiệu SRC, và chúng tôi vẫn gọi nó bằng cái tên "Máy móc hạng Nặng" trong nội bộ). Chúng sẽ hoạt động độc lập như các công ty mới mà chúng tôi vừa thành lập. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng lập ra một văn phòng trung tâm nhỏ để đàm phán hợp đồng, phát triển chiến lược, quản lý tài chính, dự báo tương lai của công ty và các chức năng khác nữa, nhưng tập trung nhất vẫn là vào nhiệm vụ phân quyền nhiều hơn xuống các đơn vị phía dưới.

Lúc đó, tôi hy vọng chúng tôi có thể bán hết các đơn vị này – lý tưởng nhất là cho chính các giám đốc và nhân viên ở đó. Dự định của chúng tôi là biến ít nhất một vài giám đốc thành những người đồng sở hữu các công ty mới ngay từ đầu. Những người ra đi có thể rút tiền thông qua ESOP và đầu tư chúng vào các công việc làm ăn mới, do vậy có thể tranh thủ tận dụng được lợi thế trước khi giá trị vốn góp tăng lên. Nếu sau đó họ mua lại các công ty con này, họ có thể sử dụng đòn bẩy tài chính và làm những gì chúng tôi đã làm với SRC – nghĩa là, mua lại công ty đang mắc nợ, dùng lợi nhuận để trả hết nợ và khiến giá cổ phiếu tăng lên. Cùng lúc đó, họ có thể chia sẻ thành công và tiền bạc với các nhân viên giống như chúng tôi đã làm với họ.

Đó là cách tôi hình dung mọi chuyện sẽ diễn ra như thế nào, ở một mức độ nào đó. Cuối cùng, chúng tôi lại đi theo một con đường khác, vì nhiều lý do, tôi sẽ giải thích ở chương sau. Tuy nhiên, từ đó về sau, tôi chú tâm đến chuyện xây dựng những công ty con mà chúng tôi có thể bán lại chúng nhằm tăng thêm lượng tiền mặt cần thiết để trả cho các cổ đông. Làm thế nào để bán được chúng? Bán chúng cho ai? Bán chúng từng phần hay cả gói? Tôi không thể trả lời những câu hỏi này, và tôi không nghĩ là chúng tôi phải làm thế. Tôi muốn để ngỏ mọi khả năng.

Còn quá sớm để đi sâu vào chi tiết. Ai có thể nói trước là hoàn cảnh sẽ thay đổi thế nào? Dự đoán của tôi là chúng tôi sẽ chia nhỏ SRC thành nhiều mảng có thể được bán riêng rẽ nhưng chúng tôi không loại trừ bất cứ khả năng nào. Đến thời điểm thích hợp, chúng tôi sẽ làm những gì tốt nhất cho những người có quyền lợi liên quan. Đó là cách chúng tôi hoạt động và tôi không thấy có bất cứ lý do gì để dừng điều này lại.

XÂY DỰNG ĐỂ TỒN TẠI HAY XÂY DỰNG ĐỂ BÁN

Tôi thừa nhận ở đó có một nghịch lý mà tôi chắc là các công ty khác cũng sẽ vấp phải. Bạn làm việc cật lực để xây dựng một cộng đồng tốt đẹp, nhưng sau đó – để hoàn thành những cam kết mà bạn đã đưa ra với các thành viên trong cộng đồng – bạn phải chia nhỏ việc kinh doanh – cơ sở để tạo lập cộng đồng. Thay vào đó, tại sao bạn không cố gắng để giữ lại cả công việc kinh doanh và cộng đồng này? Đáng ra bạn nên nỗ lực để duy trì công ty của bạn chứ?

Đó là những câu hỏi hay, và câu trả lời của tôi hôm nay sẽ khác với câu trả lời của mười năm trước. Sự thực là, tôi chưa bao giờ giả định chúng tôi sẽ xây dựng một công ty tồn tại lâu dài cả. Tôi coi giả định này ẩn chứa chút gì kiêu căng và tự mãn trong đó. Chắc chắn là tôi sẽ cảm thấy tự hào về những gì chúng tôi đã làm được, và cảm thấy đôi chút mất mát khi SRC biến mất, nhưng chúng tôi tham gia kinh doanh không phải để tạo ra một thể chế lâu dài. Chúng tôi kinh doanh để giúp cho một nhóm người có thể tồn tại và sinh sống được.

Giả định này nằm ở vị trí trung tâm trong giấc mơ của chúng tôi. Toàn bộ ý tưởng là xây dựng một công ty giúp cuộc sống của mọi người tốt đẹp hơn chứ không phải là một công ty luôn luôn sẵn sàng hy sinh nhân viên cho những mục tiêu có vẻ như cao cả hơn. Tôi rất cảnh giác với ý định xây dựng công ty thành kiểu mẫu để ngưỡng mộ. Nói cho cùng thì cam kết của chúng tôi

không phải là đối với công ty, mà là đối với từng cá nhân trong số chúng tôi.

Không hẳn là chúng tôi không mất đi các thành viên của mình, một số đã ra đi. Và, đúng là, trên suốt chặng đường, chúng tôi cũng phải hy sinh. Cuộc sống luôn luôn khó khăn, kinh doanh thì khắc nghiệt và trên thị trường thì không có sự khoan nhượng. Đó là thực tế. Tuy nhiên, khi chúng tôi sẵn sàng đối mặt với thực tế, chúng tôi có thể chỉ ra mình phải làm gì – cả trên phương diện cá nhân lẫn tập thể - để bảo vệ bản thân và tạo ra phần thưởng mà chúng tôi sẽ cùng chia sẻ.

Trong quá trình ấy, chúng tôi học hỏi và trưởng thành. Chúng tôi đối mặt với thách thức và vượt qua chúng. Chúng tôi nuôi sống gia đình, giúp đỡ cộng đồng, lao động và tranh đấu, thư giãn và kiếm tiền. Và khi đã kiếm đủ, khi chúng tôi sẵn sàng cho một điều gì khác, chúng tôi có thể lấy những gì mình đã kiếm ra và lên đường.

Đó là mục tiêu của công ty. Chúng tôi không xây dựng một đài tưởng niệm. Chúng tôi muốn có một cuộc sống đầy đủ, sung túc và vui vẻ. Ở một mức nào đó thì bản thân tôi cũng vậy, và tôi nghĩ những người khác cũng giống tôi. SRC chỉ là công cụ giúp chúng tôi đạt được những gì mình muốn, hiện thực hóa mong ước của mỗi cá nhân. Nó có thể tồn tại được lâu dài như một công ty độc lập hay không – thực ra là liệu nó có tồn tại được hay không – không phải là vấn đề một khi chúng tôi đã đạt được mục đích của mình.

Và tôi nghĩ chiến lược mới sẽ cho phép chúng tôi thực hiện điều này.

Bằng cách nào? Bằng cách làm cho cổ phiếu của chúng tôi có tính thanh khoản cao. Bằng cách cho chúng tôi một chiếc la bàn để định hướng phát triển theo hướng vừa làm cho SRC trở nên hấp dẫn hơn trong mắt các nhà đầu tư tiềm năng vừa cho chúng

tôi một loạt lựa chọn và khả năng để tạo ra đủ lượng tiền mặt cần thiết nhằm mua lại cổ phần từ các cổ đông.

Tuy nhiên, cần hết sức lưu ý là chúng tôi không thể thành công nếu không xây dựng đồng thời cả công việc kinh doanh lẫn cộng đồng trong công ty. Mặc dù xu hướng lâu dài của chúng tôi là chia nhỏ SRC ra để bán thì hiện tại, chúng tôi vẫn cần lưu ý đến mọi khía cạnh của nó. Điều này lý giải tại sao cổ phiếu của chúng tôi ngày càng hấp dẫn và tạo thêm những lựa chọn cho chúng tôi trong tương lai.

Do vậy, thật lạ lùng là chiến lược rút lui của chúng tôi chỉ đơn giản là những gì chúng tôi cần khi không muốn xây dựng một công ty tồn tại lâu dài, nhưng lúc đó tôi chưa nghĩ đến chuyện này. Tôi chỉ tập trung vào việc làm thế nào để tăng tính thanh khoản cho cổ phiếu của công ty.

NĂM YÊU CẦU BẮT BUỘC ĐỐI VỚI MỘT DOANH NGHIỆP HOÀN THIỆN

Vậy chính xác thì cần làm gì để đưa một công ty lên những nấc thang mới của sự bền vững – điều mà tôi gọi là chuyển từ giai đoạn phát triển lên giai đoạn hoàn thiện? Tôi tin là bạn cần cải thiện việc kinh doanh ở ít nhất năm góc độ, và tôi đã chứng kiến điều này trong quá trình chuyển đổi SRC thành một nhóm các công ty tương đối độc lập phát triển nối tiếp.

Chiến lược của chúng tôi không cần thiết phải ưu việt hơn của những người khác. Có nhiều cách để phát triển, và có rất nhiều công ty đã tiến hành chuyển đổi thành công từ một doanh nghiệp nhỏ phụ thuộc vào một vài cá nhân thành một doanh nghiệp có đủ tiềm năng để tồn tại lâu dài. Nhưng các công ty đó đều có một vài điểm chung. Chúng không chỉ lớn mạnh lên trong quá trình phát triển mà còn tự hoàn thiện mình theo những cách sau đây:

1. Đa dạng hóa. Không một công ty nào có thể tồn tại nếu không tự bảo vệ được mình trước những biến động khó lường của thị trường, và đa dạng hóa vẫn là một trong những cách tự bảo vệ tốt nhất mà bất cứ ai cũng phải nghĩ tới. Để đảm bảo chắc chắn, trước hết bạn cần xác định chính xác những điểm yếu của mình (thông qua một vài bước của quá trình này mà chúng tôi đã mô tả ở Chương 10). Tuy nhiên, một khi đã biết chúng là những gì, cách tốt nhất để đối phó với chúng chính là đa dạng hóa.

Chiến lược tăng trưởng của chúng tôi hóa ra lại phù hợp với việc đa dạng hóa. Ví dụ, chúng tôi xác định từ rất sớm là mình có vấn đề với dòng tiền, chủ yếu là do hoạt động tái chế ngốn quá nhiều tiền mặt. Chúng tôi quyết định xử lý vấn đề bằng cách thành lập thêm các công ty con có khả năng nhanh chóng tạo ra tiền mặt, đồng thời sử dụng những hiểu biết trong ngành của mình để đa dạng hóa các hoạt động tái chế – với nhiều sản phẩm, khách hàng và phân khúc thị trường khác nhau.

Những công ty con mới cung cấp cho chúng tôi phương tiện dự phòng một khi có rắc rối xảy ra với mảng kinh doanh chính – Máy móc hạng nặng – mảng luôn có một điểm yếu lớn: Gần 50% doanh số của nó gắn liền với chỉ một khách hàng, Navistar. Mặc dù quan hệ giữa chúng tôi và Navistar tương đối tốt đẹp, nhưng từ vụ việc với GM, chúng tôi hiểu rõ thị trường có thể thay đổi nhanh như thế nào. Việc bộ phận Máy móc hạng nặng tự mình đa dạng hóa là rất quan trọng nhằm bảo vệ công ăn việc làm cho những nhân viên làm việc tại đó. Trong khi đó, chúng tôi có thể sử dụng những công ty con khác như những chiếc phao an toàn. Nếu có vấn đề xảy ra, chúng tôi có thể tránh khỏi việc sa thải nhân công bằng cách chuyển họ từ bộ phận Máy móc hạng nặng sang các công ty con hoặc chuyển thêm công việc từ các công ty con sang bộ phận này.

2. Sáng tạo và tinh thần doanh nhân. Tiếp sau việc đa dạng hóa, ngày nay mọi công ty đều bị áp lực nặng nề từ việc phải thường xuyên đổi mới bản thân, chỉ để có thể bắt kịp những thay đổi

chóng mặt trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt. Để luôn có một vị trí khả quan trong cuộc đua ấy, bạn cần đưa quá trình sáng tạo vào thành một quy trình, để nó thể diễn ra liên tục và tự động, và bạn cần bắt kịp các cơ chế trong doanh nghiệp, chúng cho phép bạn chuyển những sáng tạo thành thành công trong kinh doanh.

Chúng tôi biết rằng mình cần nỗ lực sáng tạo hết mình nếu muốn tạo ra những doanh nghiệp mà chúng tôi sẽ bán đi vào một thời điểm nào đó. Chúng tôi có thể học từ Engines Plus là chúng tôi có thể sáng tạo nhanh hơn và hiệu quả hơn như thế nào nếu lập ra các công ty con để phát triển các sản phẩm chuyên biệt. Chúng tôi cũng có thể thấy mọi người có thể tháo vát như thế nào khi phải làm việc với nguồn lực tài chính hạn hẹp. Tại Engines Plus tràn ngập tinh thần làm chủ doanh nghiệp mà bạn sẽ không thấy có ở bất cứ một tổ chức lớn nào cho dù tổ chức đo có dư thừa các nguồn lực. Tinh thần ấy rất bền vững bởi ở đây, đội ngũ nhân viên tiến hành kinh doanh cho chính bản thân họ.

Do vậy, học tập mô hình của Egines Plus là điều rất nên làm. Nó giúp chúng tôi ứng dụng điều mà sau này trở thành một xu hướng thịnh hành tại các nhà sản xuất lớn – được gọi là nguyên tắc "nhà máy tập trung", nhờ đó bạn thiết lập các nhà máy chỉ sản xuất vài dòng sản phẩm chuyên biệt. Tất nhiên, chúng tôi có những sửa đổi riêng cho phù hợp, đó là các nhà máy được điều hành như những công ty độc lập bởi nhân viên ở đó, những người đồng thời là chủ và là doanh nhân.

3. Phát triển kỹ năng lãnh đạo. Thứ ba là, bạn cần giúp nhân viên của mình sẵn sàng tận dụng những cơ hội mà bạn nhận thấy, nếu không chiến lược của bạn sẽ chẳng bao giờ được thực hiện thành công. Tuy nhiên, có một quy tắc chung. Một khi bạn đã qua được giai đoạn trụ lại, trở ngại duy nhất cho việc tăng trưởng chính là thiếu hụt nhân sự. Cơ hội cũng như vốn cho công ty không hề thiếu. Trong phần lớn các trường hợp, bạn sẽ

tạo ra đủ tiền mặt trong nội bộ để có được nguồn tài chính ổn định nhằm duy trì tăng trưởng. Nếu không thì cũng có rất nhiều nguồn vốn bên ngoài có thể đáp ứng nhu cầu của bạn.

Về mặt này, xây dựng được văn hóa sở hữu nghĩa là bạn đang có một lợi thế rất lớn. Việc xây dựng và duy trì văn hóa sở hữu dựa trên những cơ chế mà bạn sử dụng để đào tạo nhân viên và tạo ra những người có khả năng lãnh đạo ở mọi cấp độ trong công ty. Kết quả là công ty của bạn trở thành nơi ươm mầm cho các doanh nhân đầy tiềm năng trong tương lai.

Chúng tôi thấy rõ hiệu ứng này ở SRC. Chúng tôi có cả một lứa các giám đốc bậc trung, những người đã tuần tự tiến qua các cấp bậc trong công ty, bắt đầu từ nhân viên làm theo giờ, rồi trở thành các trưởng nhóm và giám sát viên, sau đó bước dần lên các vị trí cao hơn cho đến khi chúng tôi không còn biết phải đặt họ vào đâu nữa. Họ đã quá quen thuộc với những quy tắc của Trò chơi Lớn trong Kinh doanh và thuộc lòng những con số. Họ biết cách cùng nhau đưa ra bản kế hoạch thường niên, cách dự đoán, cách phát triển các kế hoạch dự phòng, cách kết nối và thúc đẩy mọi người, cách kinh doanh trên quy mô lớn. Họ hiểu thấu hệ thống và văn hóa của chúng tôi. Họ đã trải qua hết quá trình đào tạo phi chính quy và sẵn sàng tham gia các khóa học mới. Chúng tôi coi những lần bắt đầu một công việc mới là cách để họ tiếp cận những thách thức và cơ hội mới, đồng thời cho những người khác cơ hội để tiến lên phía trước.

Sau cùng, chúng tôi cần những người thay thế cho các giám đốc đã chuyển sang công việc mới. May mắn thay, chúng tôi luôn có một đội ngũ tài năng trong hàng ngũ nhân viên làm việc theo giờ, nhân viên chính thức và nhân viên giám sát. Những người này cũng đã làm việc lâu năm tại vị trí của mình, học hỏi được rất nhiều công việc kinh doanh thông qua Trò chơi và đang cần những thách thức và cơ hội mới. Họ hiểu ý nghĩa của những con số, có kinh nghiệm làm việc nhóm, đặt ra và hoàn thành các mục tiêu. Giờ đây, họ đã sẵn sàng cho những trọng trách mới.

Bằng việc chuyển các giám đốc bậc trung sang các công ty con, chúng tôi tạo ra hàng loạt cơ hội việc làm cho những nhân viên ở cấp thấp. Điều này có nghĩa là luôn có những vị trí trống ở các cấp khác nhau. Chúng tôi có thể sẽ tìm thấy một nhóm hoàn toàn mới gồm những con người trẻ trung, những người sẽ học cách chơi Trò chơi lớn trong kinh doanh, tìm hiểu hệ thống và văn hóa của chúng tôi, đồng thời sẵn sàng thuyên chuyển công tác khi đến lượt mình.

Nói cách khác, chiến lược phi tập trung hóa quyền lực đóng vai trò như một cơ chế để làm trẻ hóa công ty và tiếp thêm sinh lực cho đội ngũ nhân viên trong khi vẫn cho phép chúng tôi tìm ra điểm yếu trong công việc kinh doanh của mình và đề ra chiến lược khắc phục. Chúng tôi có thể tạo ra những con đường mới giúp mọi người tạo dựng sự nghiệp, cung cấp cho họ kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết nhằm giúp họ đương đầu với bất cứ khó khăn, thử thách nào.

4. Quy tắc tài chính. Điểm cốt yếu thứ tư liên quan đến việc cải thiện khả năng đưa ra các quyết định chi tiêu khôn ngoan của bạn. Cụ thể là bạn cần chắc chắn mình đang sử dụng tiền mặt nhằm xây dựng tương lai chứ không phải là duy trì quá khứ. Điều đó có nghĩa là chống lại xu thế tăng lên theo thời gian mang tính tự nhiên của rất nhiều loại chi phí – đặc biệt là chi phí nhân công.

Một lần nữa, chúng tôi nhận thấy chiến lược của mình đã giúp công ty thêm vững mạnh bằng cách cắt giảm chi phí ở các các công ty con vừa được thành lập khi chúng tôi đưa các giám đốc sang các vị trí mới. Hiệu quả đạt được là chúng tôi giảm mức lương của họ từ cao xuống thấp bởi một người vừa bắt tay vào một công việc mới gần như chắc chắn sẽ không thể đòi hỏi mức lương như một người đã làm cùng công việc ấy trong nhiều năm. Chi phí cố định càng thấp thì lợi nhuận tăng thêm của chúng tôi càng cao, và như thế là chúng tôi có thêm tiền mặt để dùng vào những mục đích khác.

Tôi đoán là các bạn sẽ nói chúng tôi đang thu hẹp quy mô kinh doanh. Trên thực tế, chúng tôi sử dụng chiến lược mới để đương đầu với những khó khăn kinh tế mà hầu hết các công ty đều gặp phải cuối những năm 1980. Chúng tôi cũng phải chịu sức ép từ phía khách hàng, cũng bị buộc phải cắt giảm chi phí và hạ giá thành do áp lực cạnh tranh không ngừng, cũng như mong muốn đem lại lợi nhuận cho các cổ đông.

Mặt khác, chúng tôi không thể tự mãn với việc coi việc sa thải nhân viên như một công cụ quản lý và việc chiến lược mới đem lại cho chúng tôi nhiều lựa chọn khác nhau. Thay vì đẩy các giám đốc bậc trung của mình ra đi, chúng tôi đề nghị họ tham gia phát triển công ty. Bằng cách chuyển họ sang các công ty con mới, chúng tôi có thể cắt giảm chi phí trả cho nhân công tại bộ phận Máy móc hạng nặng – nơi phần lớn trong số họ đang làm việc – mà không làm công ty mất đi những nhân viên tài năng, đồng thời không phát đi các thông điệp sai lệch về lòng trung thành đến đội ngũ nhân viên, điều đã làm đau đầu các công ty thu hẹp quy mô kinh doanh trong những năm 1990 khi họ chợt nhận ra họ đang phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân công nghiêm trọng nhất trong lịch sử.

Hơn thế nữa, chúng tôi có thêm đòn bẩy làm tăng vốn chủ sở hữu để sử dụng vào việc duy trì quy tắc tài chính và đó thực sự là một đòn bẩy có hiệu quả, đặc biệt trong một thị trường lao động có tính cạnh tranh cao. Sẽ không có cách nào tốt hơn để vừa giữ chi phí hoạt động thấp vừa đem lại cho các nhân viên phần thưởng xứng đáng với những gì họ đã làm để giúp việc kinh doanh thành công.

5. Thử nghiệm. Vẫn còn ít nhất một điều nữa bạn nên làm để duy trì khả năng cạnh tranh trong dài hạn. Bạn cần cố gắng thử nghiệm những ý tưởng mới, nắm bắt các cơ hội, thử sức với những khó khăn, mắc các sai lầm và làm tất cả những điều khác cho phép bạn học hỏi và tiến lên phía trước. Câu hỏi đặt ra là:

Làm cách nào bạn có thể làm như trên mà không gây nguy hiểm gì cho công ty?

Đó chính là một lợi điểm lớn nữa trong chiến lược của chúng tôi. Chúng tôi có thể sử dụng việc thành lập các công ty con mới để thử nghiệm mà không khiến phần còn lại của công ty có nguy cơ phải đối mặt với rủi ro hay nói cách khác là không nên để cho một đốm lửa thiêu cháy cả cánh đồng.

Chúng tôi không thể đoán trước một cách chắc chắn về phản ứng của mọi người khi chúng tôi biến họ thành những người đồng sở hữu một công ty con mới hay là nên phân các bộ phận khác của SRC thành các nhánh mới ra sao. Chúng tôi cũng không biết cách để thành lập liên doanh với các khách hành cũng như triển khai kinh doanh dịch vụ và bán lẻ, điều mà chúng tôi luôn nghĩ đến. Chúng tôi là những nhà sản xuất đơn thuần, nên sẽ có rất nhiều điều cần học một khi chúng tôi bước ra khỏi lĩnh vực kinh doanh truyền thống của mình. Làm thế nào để có thể thích nghi được? Cần bao lâu và cái giá phải trả sẽ là gì?

Bằng nhiều cách, chúng tôi biết mình sẽ gặp không ít trở ngại khi mới bước sang những mảng kinh doanh khác. Trên thực tế, chúng tôi hy vọng là mình thực sự gặp phải chúng, bởi nếu không, chúng tôi sẽ chẳng đi đến đâu cả.

Đó là một trong những bài học lớn trên chặng đường phát triển của chúng tôi: Bạn trưởng thành trong kinh doanh bằng việc đối mặt với các thử thách và vượt qua chúng. Mọi đột phá mà chúng tôi đạt được, mọi bước nhảy vọt mà chúng tôi thực hiện đều đến từ việc tìm đường thoát ra khỏi những hoàn cảnh khó khăn và những tình thế gay go. Sự sụp đổ của International Harvester, công ty có chỉ số nợ/ vốn chủ sở hữu là 89/1; vụ việc với Dresser, các vấn đề của chính SRC, sự đối đầu của McCoy, vụ đổ bể hợp đồng với GM, việc kiếm tìm một giải pháp – tất cả đều

là những bài học về kinh doanh cho chúng tôi, và chúng tôi học được rất nhiều từ chúng.

Với chiến lược mới, chúng tôi nghĩ mình đã có cách để điều khiển cả quá trình. Chúng tôi có thể mở ra một mảng kinh doanh mới, biết trước là mình sẽ gặp phải nhiều khó khăn mà vẫn tự tin đón nhận chúng. Tại sao vậy? Bởi chúng tôi muốn thấy điều gì có thể xảy đến? Chúng tôi có thể học được những gì? Khám phá bất ngờ nào đang đợi chúng tôi? Hệ quả là, chiến lược này mang đến cho chúng tôi một phương pháp giúp chúng tôi chủ động điều chỉnh được dạng thử nghiệm mà mọi công ty đều phải tiến hành để có thể phát triển và nó diễn ra ở mức rủi ro thấp nhất.

LỢI THẾ CỦA VỐN CHỦ SỞ HỮU

Chia sẻ quyền sở hữu trong công ty mang đến cho bạn lợi ích to lớn. Nhờ nó, bạn có thể tăng thêm thu nhập cho nhân viên mà không làm tăng thêm chi phí – nó cho bạn một lợi thế cạnh tranh rất lớn.

Điều này giúp tăng khả năng cạnh tranh của bạn trước các đối thủ, xét trên cả khía cạnh phục vụ khách hàng lẫn giữ chân nhân viên. Tại sao? Bởi chúng ta đều gặp phải những giới hạn trong việc trả lương cho nhân viên để họ làm việc ở mức tối đa. Việc bạn cần thêm nhân viên có trình độ để tận dụng lợi thế trong các cơ hội kinh doanh là đúng đắn, nhưng việc bạn cố gắng tuyển thêm hay giữ chân họ bằng mức lương cao hơn thì thực sự nguy hiểm. Bạn sẽ dễ dàng làm suy yếu khả năng cạnh tranh của chính mình và tốn quá nhiều chi phí cho nhân công. Thêm vào đó, bạn sẽ phải tìm ra nguồn để tài trợ và duy trì điều này. Có thể bạn trích ra từ lợi nhuận, hoặc hạn chế đầu tư vào các mảng kinh doanh khác hoặc bạn phải tăng giá bán sản phẩm. Dù bằng cách nào thì bạn cũng đang làm công ty suy yếu dần, dòng tiền không còn dồi dào và lợi thế cạnh tranh giảm sút.

Thay vì tạo thêm công ăn việc làm, bạn sẽ buộc phải làm điều ngược lại.

Vốn chủ sở hữu có thể giúp bạn tránh được vấn đề này vì nó không làm tăng chi phí hoạt động của bạn. Một nhân viên có thể được trả 10 đô-la một giờ tiền lương cơ bản, nhưng con số ấy sẽ là gấp hai, gấp ba lần dưới dạng sự tăng lên của giá cổ phiếu mà công ty không hề mất thêm một đồng chi phí nào, ít nhất là theo cách thông thường.

Vậy ai là người thực sự bỏ chi phí trong trường hợp này? Hầu hết mọi người sẽ nói đó là các cổ đông khác, bởi giá trị cổ phần mà họ nắm trong tay sẽ giảm xuống. Về mặt kỹ thuật mà nói thì điều này không sai, khi bạn chia một chiếc bánh cho càng nhiều người thì phần của mỗi người sẽ càng nhỏ đi. Nhưng điều đó chưa tính đến sự tăng giá cổ phiếu do việc chia sẻ quyền sở hữu đem lại.

Tôi không nói là việc tăng giá này tự nó xảy ra. Bạn và những người cùng nắm giữ vốn chủ sở hữu cần tận dụng lợi thế mà đòn bẩy này mang đến. Nếu bạn có thể nói cho họ biết lợi thế này là gì, nó hoạt động ra sao và làm cách nào họ thay đổi giá trị của nó, bạn có thể chiến thắng được hệ quả đến từ tác động của việc giảm giá cổ phần. Chiếc bánh sẽ to lên và phần của mỗi người cũng vậy. Trong trường hợp này, lợi ích của việc chia sẻ quyền sở hữu sẽ tự nuôi sống bản thân nó.

Điều này là hoàn toàn có thể bởi chia sẻ quyền sở hữu có khả năng thay đổi các mối quan hệ căn bản trong công ty. Nó khiến tất cả mọi người có lợi ích gắn kết với nhau, và cho phép bạn nói với nhân viên của mình một cách trung thực về tình hình sản xuất kinh doanh. Bạn có thể giải thích rõ ràng về logic của hệ thống về lương thưởng của mình và họ sẽ lắng nghe bởi bạn cho họ lý do để quan tâm tới điều đó.

Ví dụ, họ có thể hiểu, tại sao bạn đưa ra mức lương cơ bản không thực sự hấp dẫn. Bởi chúng tôi cố gắng giữ nó ở mức đủ thấp để giảm thiểu khả năng phải sa thải nhân viên vì bất cứ lý do gì – vì kinh tế suy thoái hay thị trường khó khăn. Mặt khác, chúng tôi cũng muốn mọi người hiểu rằng chúng tôi có thể trả cho họ cao hơn mặt bằng thị trường, nhưng điều này chỉ có thể có được nếu tình hình làm ăn của công ty tốt hơn so với mức trung bình thị trường. Một khi đạt được mục tiêu trên, nhân viên sẽ nhận được phần của mình thông qua một chương trình thưởng bổ sung.

Cùng lúc đó, tất nhiên là giá trị của công ty trên thị trường cũng được nâng lên và mỗi người đều có đóng góp vào quá trình này, tuy mức độ có khác nhau. Vốn chủ sở hữu là phương tiện để chúng tôi thưởng cho nhân viên vì những đóng góp của họ, và tiềm năng của nó chính là ở chỗ bản thân nó rồi sẽ trở thành phần thưởng lớn nhất cho mỗi người. Càng hiểu rõ điều này, họ càng có động lực để cống hiến và phần chia sẽ ngày lớn thêm cho tất cả mọi người – bao gồm cả những cổ đông ban đầu đã phải chia sẻ quyền sở hữu cho các nhân viên khác. Họ sẽ thấy sự chia sẻ này không chỉ không làm họ mất mát gì mà ngược lại còn làm tăng thêm nhiều cho phần mà họ vẫn đang nắm giữ.

Đó là một trong những ưu điểm của chủ nghĩa tư bản, ít nhất là khi bạn tiếp cận nó dưới góc độ này. Khi bạn để tất cả cùng tham gia cuộc chơi, tất cả đều có thể là người chiến thắng.

TẬP TRUNG HƯỚNG TỚI TƯƠNG LAI

Những kinh nghiệm có được luôn giúp SRC trở thành một công ty hoàn thiện và có vị thế vững chắc hơn. Tôi cũng có thể nói điều tương tự với những lợi ích của chiến lược mới, chúng giúp đưa SRC lên một tầm cao khác. Chúng biến SRC từ một công ty hoạt động tốt ở thời điểm hiện tại thành một công ty luôn sẵn sàng để hương tới tương lai.

Đó là bước ngoặt quan trọng đối với mỗi công ty. Vượt qua ngưỡng này, bạn sẽ trưởng thành. Vào những tháng ngày đầu tiên, đơn vị cho sự tồn tại của mọi công ty là ngày, là tuần, là tháng. Dần dần, khi dòng tiền bắt đầu ổn định, bạn có thói quen điều hành công ty theo từng năm. Nhưng bạn thể chưa thể thực sự hoàn thiện nếu bạn chưa học cách suy nghĩ và lên kế hoạch cho ba, bốn năm trong tương lai – đến khi bạn luôn luôn hướng về phía trước, luôn luôn hành động hôm nay để giúp công ty ngày càng vững bền trong ngày mai. Tới lúc đó, công ty của bạn mới đạt được trạng thái bền vững nhất. Bạn bắt đầu xây dựng những giá trị dài hạn và đáng tin cậy, điều này khiến các nhà đầu tư sẵn sàng trả một mức giá cao hơn cho cổ phiếu của công ty bạn.

Tất nhiên, bước ngoặt này không đến một cách dễ dàng. Khi bạn chuyển đổi một cách căn bản cách thức hoạt động của một công ty – đặc biệt là khi bạn phi tập trung hóa quyền quyết định như cách mà chúng tôi đang làm – vai trò của rất nhiều người trong công ty sẽ thay đổi, nhất là vai trò những nhà quản lý cấp cao nhất.

Lấy ví dụ, bạn phải từ bỏ một vài công việc mà bạn đã giải quyết chúng một cách quá quen thuộc, bao gồm cả những công việc mà bạn giải quyết thực sự tốt. Trong những hoạt động thường ngày của công ty, bạn sẽ không mấy khi tham gia nhưng bạn sẽ đóng một vai trò chiến lược. Bạn cần dành thời gian cho nhiều công việc khác nhau và sẽ mất một chút thời gian để chỉ ra chúng là gì. Rồi sẽ còn mất nhiều thời gian hơn để khẳng định bạn có đủ năng lực để thực hiện chúng hay không. Thậm chí đến lúc đó, bạn vẫn không thể tuyệt đối chắc chắn. Nên dĩ nhiên ở đây có đôi chút thiếu đảm bảo, thậm chí là cả sự ngờ vực.

Trong khi đó, bạn phải chuyển giao các trách nhiệm quản lý cho những người khác, những người mà cung cách làm việc có thể khác xa bạn. Mặc dù họ là những nhà quản lý tài ba, nhưng có thể bạn sẽ không thích những gì họ đang làm, bạn nghĩ đáng ra

họ không nên làm như thế và làm thế ắt hẳn sẽ dẫn đến rắc rối một ngày nào đó, nhưng có vẻ như bạn đang suy nghĩ sai lầm. Thậm chí ngay cả khi bạn suy nghĩ đúng thì ra mặt phản đối cũng không phải là cách làm đúng đắn. Bạn chỉ đang phá rối họ, và điều này đương nhiên khiến họ không thể hoàn thành công việc của mình và do đó, nó phá hỏng toàn bộ quá trình chuyển giao bước ngoặt.

Tôi không thể bày cho các bạn tránh khỏi những suy nghĩ này nhưng tôi có đưa ra vài đề nghị để đối phó với chúng:

• Di chuyển văn phòng. Bạn có thể giảm bớt nhu cầu muốn can thiệp đến công việc của mọi người chỉ đơn giản bằng cách tách mình ra khỏi khu văn phòng của công ty. Ban đầu, điều này có vẻ khó khăn và không dễ chịu chút nào nhưng về lâu dài, nó sẽ tốt cho cả bạn lẫn công ty.

Tôi phải thừa nhận là tôi ghét ý tưởng phải chuyển văn phòng ra khỏi tòa nhà của bộ phận Máy móc hạng nặng, nơi tôi đã làm việc kể từ ngày đầu chuyển đến Springfield năm 1979. Tuy nhiên, tôi nhận ra là mình cần nhường lại phòng cho tổng giám đốc mới của bộ phận này, Dan Rorke, sếp cũ của tôi ở International Harvester, người gia nhập SRC vào năm 1988. Do vậy, chúng tôi mua một tòa nhà ở phía bên kia thị trấn và giữ lại một phần của nó để làm "các văn phòng mới của công ty".

Ban đầu, tôi thấy thật khó khăn. Cả đời đi làm trong các nhà máy, văn phòng của tôi bao giờ cũng chỉ cách chúng có vài bước chân. Phải mất một thời gian dài, tôi mới quen với văn phòng mới. Nhưng chắc chắn, việc chuyển văn phòng là chuyện nên làm.

• Tham gia hoạt động bên ngoài công ty. Khi công ty của bạn đã phát triển tới mức trách nhiệm quản lý có thể được chuyển giao cho người khác thì một cơ hội tuyệt vời đang chờ đợi bạn. Bạn đột nhiên có thêm rất nhiều thời gian để học hỏi từ các công ty

khác. Bạn có thể tham gia ban lãnh đạo của họ, đóng vai trò tích cực và năng động hơn trong các hiệp hội ngành hay trở thành thành viên của một nhóm làm việc theo mạng, tham gia các hội thảo kinh doanh, đóng vai trò cố vấn cho các doanh nghiệp trẻ và nhiều hoạt động khác nữa. Trong quá trình này, bạn sẽ dần mở rộng các giới hạn của mình, và cả bạn lẫn công ty đều sẽ hưởng lợi từ điều này – thường là theo những cách mà bạn không thể nhận ra cho tới nhiều năm sau.

Thông qua các hoạt động nói trên, bạn sẽ học được vô số điều, bản thân tôi cũng vậy. Tôi trở nên rất thành thạo trong việc nhìn nhận và đánh giá SRC từ bên ngoài, chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu của công ty – một kỹ năng hết sức cần thiết cho qua trình chuyển đổi. Tôi cũng tránh không can thiệp vào công việc của các tổng giám đốc mới khi họ đang thực hiện nhiệm vụ của mình.

• Sử dụng những khác biệt để tránh sự quản lý quá chặt chẽ. Tất nhiên, ngay cả ở những công ty phi tập trung hóa quyền lực nhất, các lãnh đạo công ty cũng vẫn cần được báo cáo về những gì đang diễn ra ở các bộ phận khác trong công ty. Hơn nữa, nhiều khi sự can thiệp của bạn là cần thiết. Nhưng trong một tình huống cụ thể, bạn nên phản ứng lại như thế nào? Khi nào bạn nên sợ hãi? Khi nào bạn cần vui vẻ? Hay nổi giận? Hay đưa ra đề nghị giúp đỡ? Hay chỉ đơn thuần là im lặng?

Một hệ thống như Trò chơi Lớn trong Kinh doanh có thể sẽ giúp bạn tìm ra câu trả lời. Hai lần một năm, chúng tôi tổ chức một cuộc họp trong ba ngày bàn về kế hoạch bán hàng, trong đó, nhân viên ở mỗi bộ phận sẽ trình bày trước toàn công ty một bản báo cáo chi tiết những gì đã diễn ra trong sáu tháng qua, những dự báo của họ cho 18 tháng tiếp theo và lý giải của họ về những điều này. Và vào tháng Một hàng năm, tôi sẽ đưa ra trước ban giám đốc một bản kế hoạch thường niên mà chúng tôi cùng bàn bạc hoàn chỉnh, ký vào và cam kết hoàn thành nó. Đó là thỏa thuận giữa những người đồng lòng, như tôi vẫn thích gọi

thế. Và nói chung từ khi các công ty con được thành lập đến khi được bán đi, tôi không can dự vào.

Tôi chủ yếu dựa vào quá trình hội ý kín để điều hành chúng. Mỗi công ty con sẽ tổ chức các buổi hội ý kín hàng tuần và sau đó tôi sẽ nhận được số liệu báo cáo. Sau đó, tôi sẽ hội ý lâu hơn với các giám đốc của SRC và xem xét tình hình sản xuất kinh doanh của mỗi công ty trong tương quan với bản kế hoạch thường niên, đồng thời phân tích để chỉ ra các khác biệt đến từ đâu. Nói chung, nếu sự khác biệt nhỏ hơn 5% ở mỗi "vệ tinh" thì tôi không có lý do gì để lo lắng. Nhưng nếu nó vượt quá 5%, tôi sẽ hỏi lý do và muốn nhận được câu trả lời thỏa đáng.

Bằng cách theo dõi sự khác biệt trong một thời gian dài, tôi có thể tìm ra những vấn đề, cách giải quyết và mức độ lo lắng mà tôi nên thể hiện. Trừ khi có ai đó gặp vấn đề nghiêm trọng và cần giúp đỡ ngay lập tức, nếu không tôi sẽ không can thiệp. Thông thường sẽ mất khoảng vài tháng để một nhóm tìm ra cách lập kế hoạch. Bạn sẽ gây ra nhiều tác động bất lợi nếu can thiệp quá sớm. Tôi thường đợi từ hai đến ba quý rồi mới đưa ra những hành động quyết liệt. Thậm chí ngay cả lúc đó, tôi vẫn thích cách giải quyết theo kiểu lập kế hoạch thường niên hơn, bởi chúng tôi có thể sử dụng bất cứ công cụ nào cần thiết để giải quyết vấn đề trong năm tiếp theo.

NHỮNG ƯU TIÊN MỚI

Ngay cả khi việc đưa ra các quyết định đã được chuyển giao cho người khác, bạn vẫn phải đối mặt với câu hỏi quan trọng nhất – Bạn nên tập trung sự chú ý vào đâu? Xuất phát từ quan điểm thực tế, bạn nên làm gì lúc này?

Tôi không rõ những người khác đối mặt với điều này ra sao, nhưng tôi vẫn thực hiện nghĩa vụ của mình đối với các nhân viên đồng thời cũng là các cổ đông của SRC. Tôi nghĩ chia sẻ quyền sở hữu trong doanh nghiệp là một lợi thế lớn. Bạn sẽ cảm

thấy tự do khi tự coi mình là người đang đóng vai trò là người quản lý cộng đồng. Bạn không phải chỉ chăm lo cho quyền lợi bản thân hay của một nhóm nhỏ các ông chủ mà hơn thế, bạn đang giúp tạo ra những điều kiện cho phép mọi người đưa ra lựa chọn của riêng mình vào thời điểm thích hợp.

Tôi bắt đầu tập trung vào năm lĩnh vực then chốt mà tôi cho là sẽ quyết định phần lớn khả năng kiểm soát tình hình của chúng tôi. Tôi không chính thức coi chúng là các ưu tiên. Chúng chỉ đơn giản là những gì mà tôi quyết định bằng trực giác để tập trung thời gian và công sức vào đó. Bạn có thể nghĩ đến chúng thông qua một loạt câu hỏi sau:

1. Lĩnh vực kinh doanh mới nào mà chúng ta nên tham gia và tại sao? Cơ hội không bao giờ thiếu. Khi đã nhận thức được điều này, bạn có thể xem xét toàn bộ công ty của bạn và bất cứ ở đâu, bạn cũng có thể tình cờ bắt gặp một hoạt động nào đó dường như đang chờ được tách ra thành một mảng kinh doanh mới. Ví dụ, chúng tôi có một nhân viên làm việc theo giờ, người đã phát triển một quá trình có thể giúp chúng tôi tiết kiệm được hàng nghìn đô-la trong khâu lắp đặt các tua-bin tăng áp. Sao chúng tôi lại không để anh ta làm chủ công ty của chính mình nhỉ? Sao lại không khuyến khích ai đó sản xuất má phanh? Hay là các hộp số?

Bạn có thể hỏi nhân viên của mình về những ý tưởng của họ. Chúng tôi đã làm như thế và kết quả là nhận được vô số lời gợi ý. Chỉ đáng tiếc là chúng đều mang tính may rủi quá lớn – mở một quán rượu, một hiệu giặt là tự động, một quán bar, một thẩm mỹ viện, tham gia mạng lưới bán hàng đa cấp của Amway ở Mexico. Tôi đã phải giải thích là có những giới hạn nhất định. Chúng tôi cần tập trung vào những mảng kinh doanh có tính khả thi trong hoàn cảnh cụ thể của SRC. Tuy vậy, thật tuyệt khi thấy mọi người đều hào hứng giống tôi.

Chúng tôi quyết định mở thêm bốn công ty mới trong năm đầu tiên và tính đến nay con số này đã là 35. Nói chung, chúng tôi lựa chọn các mảng kinh doanh đáp ứng được những tiêu chí sau:

• Chúng tôi đã có sẵn người để điều hành chúng.

• Chúng phục vụ cho một mục đích chiến lược (ví dụ như đa dạng hóa sản phẩm).

• Chúng giúp chúng tôi thực hiện được mục tiêu kinh doanh, đặc biệt là mục tiêu tăng trưởng doanh thu bán hàng 15% một năm.

• Chúng cho phép chúng tôi thử nghiệm trong những lĩnh vực mà chúng tôi coi là cần phải khám phá (ví dụ như liên doanh với khách hàng).

Tất cả các công ty mới đều không thành công như mong đợi, nhưng chúng tôi học được rất nhiều từ những thất bại, nhiều không kém gì từ các thành công.

2. Những kế hoạch dự phòng và phương án thay thế nào chúng tôi có thể đề ra cho công ty? Mỗi công ty con là một phương án thay thế mà bạn có thể sẽ bán đi một ngày nào đó nhằm tăng thêm tiền mặt khi cần thiết. Mặt khác, bạn không cần giới hạn các kế hoạch dự phòng để mở thêm công ty con. Nếu bạn nghĩ mình sẽ cần thêm tiền mặt trong tương lai, sẽ có rất nhiều cách để tạo ra nó.

Ví dụ, vào năm 1987, chúng tôi đầu tư 250.000 đô-la để xây dựng một tòa nhà văn phòng cho bác sỹ, nơi sau này trở thành bệnh viện lớn nhất trong thị trấn. Một năm sau, chúng tôi bán phần góp của mình lấy 560.000 đô-la – tỷ suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI) lên tới 125% một năm.

Đó mới chỉ là bước khởi đầu. Năm 1996, chúng tôi mua cổ phiếu của một công ty sản xuất thiết bị khoan dầu ở Tulsa, Oklahoma. Chúng tôi vừa muốn xem liệu mình có thành công trong việc gắn kết một công ty khác vào văn hóa của mình hay không, đồng thời coi vụ mua bán này là cơ hội đầu tư tốt khi mà ngành sản xuất thiết bị khoan dầu bắt đầu hồi phục. Về phương diện văn hóa doanh nghiệp, công ty này sau đó đã trở thành nỗi đau đầu thường trực của chúng tôi khi chúng tôi không thể vượt qua được sự thiếu tin tưởng lẫn nhau trong công ty mà những ông chủ trước để lại. Tuy nhiên, về phương diện đầu tư, đây có thể coi là một thương vụ vô cùng thành công.

Trong khi đó, chúng tôi tiếp tục giải ngân vào những cơ hội đầu tư có khả năng tạo tiền mặt trong tương lai. Chúng tôi sở hữu 5% cổ phần trong một ngân hàng hết sức thành công mà chúng tôi giúp thành lập năm 1998, và chúng tôi có thể bán đi phần sở hữu của mình và thu được một khoản lợi nhuận đáng kể nếu muốn. Chúng tôi cũng sở hữu 70 mẫu đất chưa có cơ sở hạ tầng mà chúng tôi mua được với một giá rất hời vào năm 1998. Chúng tôi có thể sử dụng hoặc bán nó đi, tùy theo nhu cầu.

Điều quan trọng ở đây là có rất nhiều kế hoạch dự phòng bạn có thể tạo ra nếu bạn để tâm tìm kiếm chúng. Nhu cầu bảo vệ cộng đồng của mình chính là động lực khiến chúng tôi bắt đầu tìm kiếm và việc đó vẫn tiếp diễn cho đến ngày nay.

3. Chúng ta có thể học thêm gì về nghệ thuật thực hiện các thương vụ? Mỗi công ty con mà bạn thành lập, mua hay đầu tư vào đều là một thương vụ theo cách nào đó. Bạn càng có nhiều kinh nghiệm, bạn càng giỏi dàn xếp các thương vụ mà bạn gặp phải.

Ví dụ, một trong những doanh nghiệp đầu tiên mà chúng tôi thành lập là công ty liên doanh Newstream Enterprises. Thực ra, chúng tôi đã đánh cắp ý tưởng này của một vài doanh nghiệp khôn ngoan hơn chuyên bán đồ nghề đại tu các động cơ của

Navistar. Họ phải mua các bộ phận từ Navistar, tạo thành các bộ hoàn chỉnh và đóng gói cẩn thận trước khi bán chúng thông qua các nhà môi giới của công ty này.

Chúng tôi quyết định liên kết với Navistar thành lập công ty bán các bộ đồ nghề riêng. SRC sở hữu 51% cổ phần và điều hành nó, trong khi đó Navistar nắm 49% còn lại, chịu trách nhiệm cung cấp các bộ phận và phân phối sản phẩm. Công ty liên doanh này hóa ra không chỉ là một cỗ máy tạo tiền mặt cho cả hai phía mà còn dạy cho chúng tôi những bài học quan trọng về doanh nghiệp liên doanh mà chúng tôi có thể áp dụng trong các thương vụ sau này.

Trong số đó, chúng tôi học được rằng nên khôn ngoan đưa thêm điều khoản mua lại vào thỏa thuận với một nhà sản xuất lớn. Nếu không bạn sẽ không thể lấy lại phần vốn đã đóng góp lúc ban đầu. Những gì mà một công ty nhỏ có thể mang lại trong liên doanh là khả năng tạo thành một doanh nghiệp mới và điều hành nó. Mặt khác, các công ty lớn sẽ đóng góp bằng việc cung cấp các bộ phận và hệ thống phân phối sản phẩm. Bạn sẽ đóng góp tất cả những gì mình có trong vài năm đầu tiên nhưng sau đó bạn sẽ đánh mất khả năng kiểm soát liên doanh này. Nếu không có điều khoản mua lại, bạn sẽ không có cách nào rút được tiền của mình ra.

Chúng tôi áp dụng điều này vào một trong những thương vụ lớn nhất mà chúng tôi từng thực hiện, một công ty liên doanh với John Deere để tái chế động cơ cho các loại máy xây dựng và nông nghiệp. Liên doanh, có tên là Regen Technologies, được ra mắt năm 1998 và chúng tôi đặt kỳ vọng ở nó rất cao. Chúng tôi hy vọng là sau 5 năm, Regen có thể đạt tới tầm cỡ tương đương với bộ phận Máy móc hạng nặng của chúng tôi với doanh thu 56 triệu đô-la và 300 nhân công. Tiếp nối kinh nghiệm đã có với Newstream, chúng tôi đưa vào trong hợp đồng một điều khoản cho phép chúng tôi bán lại phần của mình cho Deere sau một khoảng thời gian nhất định. Không phải chúng tôi thấy quá cần

thiết phải tính đến chuyện bán, hay còn gọi là “put”, phần của mình đi. Chúng tôi mong muốn phát triển công ty liên doanh và nhân sự của nó. Nhưng một khi chúng tôi quyết định rút vốn khỏi Regen thì chỉ riêng hợp đồng này cũng có thể giúp chúng tôi đáp ứng được nhu cầu tiền mặt của ít nhất 20% cổ đông của mình.

Điểm cốt yếu ở đây là khi phát triển, bạn cần học nhiều nhất có thể về nghệ thuật thực hiện các thương vụ. Mỗi công ty con, một vụ mua lại hay bán đi đều có thể là nơi cho bạn học hỏi điều này.

4. Hệ thống quản lý của chúng ta có hoạt động hiệu quả không, và làm cách nào chúng ta cải thiện nó? Tôi biết chúng tôi cần một hệ thống quản lý hoàn thiện để có thể thành công trong một thời gian dài. Bạn không thể trông đợi mọi người ở bên bạn suốt cả đời, bởi họ cũng là con người. Họ qua đời, nghỉ hưu hay đơn giản là chuyển sang công việc khác. Những người nối tiếp họ lại có những điểm mạnh, yếu khác nhau.

Văn hóa công ty chỉ có thể tồn tại nếu có một hệ thống mang lại cho nó tính bền vững và cấu trúc hợp lý. Tôi không có ý hạ thấp vai trò của các cá nhân, nhưng chúng ta cũng không nên đánh giá họ quá cao. Bạn không thể quá phụ thuộc vào phẩm chất cá nhân của họ. Điều này đúng cho tất cả mọi người, kể cả giám đốc điều hành.

Tất nhiên, chúng tôi có sẵn một hệ thống quản lý, nhưng nó hoạt động như một quá trình, giống với tất cả các hệ thống quản lý khác ở một mức độ nào đó. Đã có nhiều lần hệ thống gặp trục trặc. Một vài công ty mà chúng tôi thành lập không triển khai Trò chơi lớn trong kinh doanh, hoặc chỉ áp dụng qua loa. Tôi có ý định để mặc họ xem chuyện gì sẽ xảy ra. Tất nhiên là họ gặp vấn đề. Tinh thần nhân viên đi xuống, hiệu quả hoạt động sụt giảm và chẳng sớm thì muộn, tôi sẽ phải can thiệp.

Mặt khác, tôi luôn luôn thận trọng để không tự mãn về Trò chơi. Bạn cần tiếp tục cải thiện hệ thống quản lý, nếu không nó sẽ xuống cấp. Mọi người sẽ bắt đầu coi nó là chuyện đương nhiên. Họ sẽ quên tại sao bạn lại đặt nó lên vị trí quan trọng hàng đầu và mục tiêu đích thực của nó là gì. Họ thậm chí sẽ còn đặt câu hỏi là liệu quá trình ấy có xứng đáng với những công sức mà họ bỏ ra hay không.

Tôi không muốn mọi người tham gia Trò chơi vì lợi ích của bản thân. Bạn nên tự nguyện, như cách chúng tôi vẫn nói ở SRC. Do vậy, đã có thời điểm, tôi tổ chức một cuộc họp hai ngày với cả 16 giám đốc của SRC để xem họ có thực sự muốn duy trì Trò chơi hay không. (Câu trả lời là có.) Một thời gian sau, tôi tạm ngừng các cuộc hội ý kín và các cuộc họp bàn doanh số trong toàn công ty và cho tất cả biết rằng chúng tôi đang để ngỏ khả năng thử một phương thức trao đổi thông tin khác nếu mọi người thấy cần phải như vậy (Câu trả lời là không).

Trong khi đó, chúng tôi vẫn tìm kiếm nhiều biện pháp để cải thiện hệ thống. Ví dụ, chúng tôi phát triển các cuộc điều tra về đời sống tinh thần của nhân viên trong công ty mà tôi đã đề cập trong Chương 7. Chúng tôi cũng bắt đầu thực hiện các báo cáo nhân viên thường niên, được đưa ra nhằm cập nhật tình hình làm việc của đội ngũ nhân viên và cổ đông (Xem thêm Chương 14).

Bạn không bao giờ có thể nghĩ đến việc ngừng đưa ra những sự nâng cấp kiểu như thế bởi hệ thống không bao giờ là hoàn thiện. Đó là nơi cần thể hiện khả năng lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo luôn tìm kiếm những phần trong hệ thống cần được sửa chữa, nâng cấp hay những phần còn chưa được triển khai – để cho đội ngũ nhân viên có được những công cụ cần thiết nhằm duy trì văn hóa doanh nghiệp.

5. Chúng ta đã làm tất cả những gì cần thiết để phát triển đội ngũ nhân viên hay chưa? Tất nhiên, cuối cùng thì mọi thứ vẫn

phải phụ thuộc vào sự phát triển của đội ngũ nhân viên của bạn. Đó là một quy tắc nữa và là một trong những quy tắc quan trọng nhất

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 12

Tình trạng của nhân viên chính là tình trạng của công ty.

Để xây dựng được văn hóa sở hữu, bạn cần làm cho quá trình phát triển khả năng lãnh đạo diễn ra không ngừng – nhân viên mới gia nhập công ty, học hỏi các kỹ năng, thuyên chuyển công tác và nhường chỗ cho những người đến sau, học hỏi thêm các kỹ năng, lại thuyên chuyển và cứ như thế. Thiết lập một quá trình như thế là một quá trình hết sức gian nan, khó khăn và không thể xong trong một sớm một chiều, nó sẽ tiêu tốn rất nhiều thời gian và công sức, nhưng nó chính là gốc rễ của tất cả những phần thưởng sẽ đến trong tương lai.

Tôi coi việc phát triển nguồn nhân lực là một trong những trách nhiệm nặng nề nhất của mình, nhưng đã có thời gian tôi rất vất vả để làm cho những người khác hiểu được cách tôi nhìn nhận điều này hay chia sẻ cảm nhận của tôi về sự cấp bách phải tiến hành nó. Ví dụ, chúng tôi đã nói chuyện rất lâu về nhu cầu phải có các kế hoạch tiếp nối ở tất cả các công ty con. Tôi muốn tất cả mọi người, dưới góc nhìn trung lập và có trách nhiệm, cho tôi tên của hai người có thể là ứng viên thay thế cho một người nào đó nếu anh ta hoặc cô ta chuyển sang vị trí mới.

Danh sách các ứng viên thay thế đó thực sự quan trọng, nó cho chúng tôi biết chúng tôi cần đưa ra thêm những chương trình đào tạo nào. Nó cũng cho chúng tôi biết ai là ứng viên tiềm năng – những người mà dư luận nội bộ công ty coi là lãnh đạo trong tương lai. Danh sách này cũng giúp chúng tôi xây dựng những chương trình quyền mua cổ phiếu mới mà chúng tôi dự định phát triển hay giúp chúng tôi xác định liệu chúng tôi có thể xây dựng những công ty mới nhanh đến mức nào, ai có thể là lãnh

đạo các công ty đó, cần phải làm những gì để đạt được mục đích chiến lược của mình, và còn nhiều thứ nữa.

Nhưng nếu chỉ làm cho qua, mọi người sẽ không cho tôi danh sách mà tôi cần. Tôi đã làm đủ mọi cách, từ cầu xin, năn nỉ, dụ dỗ đến dọa dẫm. Bất cứ chi nhánh nào không nộp bản danh sách sẽ phải nộp một khoản tiền phạt cho văn phòng tập đoàn. Mức phạt tương đương 1% doanh số – và khoản tiền giảm trừ này có thể thấy ngay trong mức thưởng của chi nhánh đó.

Sau cùng chúng tôi cũng có trong tay bản danh sách, nó có rất nhiều thông tin hữu ích, đúng như chúng tôi mong đợi.

Nhìn lại, tôi phải nói là kinh nghiệm mà chúng tôi có được với những bản danh sách không phải đều là không đáng lưu tâm. Hầu hết những thách thức mà bạn phải đối mặt trên hành trình của mình đều đến từ vấn đề nhân sự, và không có thách thức nào lớn hơn việc làm cho mọi người hiểu được đầy đủ về văn hóa sở hữu – hay có được hiểu biết chung nhất về những điều cần để điều hành công việc kinh doanh và những gì cần làm để có thể nhận được phần thưởng xứng đáng cho mình.

Bạn có thể làm điều này bằng rất nhiều cách khuyến khích khác nhau, bằng các chương trình đào tạo, các trò chơi, các cơ chế học tập phi chính quy cũng như tạo áp lực vào những lúc cần thiết. Tuy nhiên, khi tất cả những điều này vẫn không có tác dụng, bạn có thể thử quá trình đào tạo, có lẽ là hiệu quả nhất – nhưng cũng là khó dự đoán nhất, tôi gọi đó là thử thách thực tế.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 13

Quyền sở hữu là tất cả những gì liên quan đến tương lai.

Giá trị của một công ty không phụ thuộc vào số tiền bạn kiếm ra hôm qua hay kiếm được ngày hôm nay mà vào số tiền mà bạn có được ở cuối chặng đường. Đó mới là lý do khiến các nhà đầu tư sẵn sàng mua cổ phiếu của bạn với một giá lớn hơn nhiều giá trị

hiện tại của nó. Họ tin rằng phần thu lại sẽ lớn hơn rất nhiều so với khoản đầu tư mà họ đã phải bỏ ra. Nó phản ánh những món lợi nhuận, sự tăng trưởng, những dự án và những dòng tiền trong tương lai.

Đó là một khái niệm không dễ hiểu và làm cho đội ngũ nhân viên hiểu được nó chính là nhân tố quan trọng nhất để phát triển văn hóa sở hữu trong một công ty. Họ cần nhận thức được là họ có thể trực tiếp tác động đến giá cổ phiếu của họ - cũng là tình hình kinh tế của chính họ - bằng việc học cách hoạt động ngày hôm nay nhưng luôn hướng đến ngày mai.

GHI CHÚ

Bài học từ các công ty có văn hóa sở hữu

Commercial Casework, Fremont, California

Văn hóa sở hữu thay đổi hoàn toàn vai trò của các giám đốc, đặc biệt là của Giám đốc điều hành bởi nó cho phép họ có nhiều lựa chọn hành động hơn trước. Thay vì quản lý nhân sự, họ chuyển sang quản lý hệ thống, điều này sẽ làm họ cảm thấy được tự do cũng như dễ chịu hơn so với trước.

Ví dụ, Bill Palmer là Giám đốc điều hành của Commercial Casework, một công ty có doanh số 16 triệu đô-la, được tổ chức theo hình thức công đoàn và chuyên chế tác gỗ đóng tại Fremont, California; công ty này bắt đầu áp dụng Trò chơi từ năm 1992. Trong bảy năm tiếp theo, doanh số của công ty tăng trung bình 19% một năm còn lợi nhuận tăng 52% một năm. Đến năm 1998, Palmer cảm thấy đủ tin tưởng vào hiểu biết về kinh doanh của đội ngũ nhân viên nên đã thành lập một ủy ban đặc biệt, bao gồm phần lớn là các thành viên công đoàn nhằm xem xét các cơ hội đầu tư vốn.

Ủy ban này bắt đầu họp hàng tuần. Vào một buổi sáng sớm, vừa bước vào phòng họp, Palmer cảm thấy như bị đau tim vì trên

biểu đồ trong phòng là một danh sách nhiều thiết bị khác nhau đang được xem xét để mua thêm và giá của chúng. Tổng cộng vào khoảng 1 triệu đô-la.

Palmer muốn nói gì đó nhưng rồi lại quyết định im lặng. Trong vài tuần tiếp theo, ông nhận thấy các thiết bị dần dần bị xóa khỏi biểu đồ. Đến khi ủy ban đưa ra danh sách cuối cùng, trong đó chỉ còn hai thiết bị được đề cập đến, một tương đối đắt và một tương đối rẻ. Các thành viên của ủy ban giải thích ích lợi mà mỗi thiết bị mang lại dưới góc độ an toàn, chất lượng – và quan trọng nhất – tiết kiệm chi phí nhân công và thời gian hoàn vốn. "Họ đã làm quá tốt", Palmer nói, "Nhưng tôi vẫn không thể kìm được việc hỏi họ những thiết bị khác trên biểu đồ đã biến đi đâu mất. Họ nói, 'Ồ, chúng tôi muốn mua rất nhiều thứ nhưng chúng không ổn lắm, xét về mặt kinh tế. Thời gian hoàn vốn quá dài'".

Ủy ban này sau đó đã trở thành một bộ phận không thể tách rời của Commercial Casework, thành viên của nó được luân chuyển hàng năm. Năm 2001, khi suy thoái kinh tế xảy ra, ủy ban ra khuyến nghị về việc mua một thiết bị có tên là máy đánh bóng cỡ lớn. Khi Palmer hỏi lý do, đại diện của ủy ban đã đưa ra các con số của họ. "Giải thích của họ rất chặt chẽ và thuyết phục", Palmer nói. "Họ nói nó có thể cắt giảm đáng kể chi phí nhân công của chúng tôi. Do vậy, khi cắt giảm quy mô, chúng tôi có thể tiết kiệm nhân công và khi thị trường tăng trưởng trở lại, chúng tôi có thể sản xuất nhiều hơn trong khi sử dụng ít nhân công hơn. Họ cũng chỉ ra là thiết bị này có thể tạo ra tác động lớn đên chất lượng, một tiêu chí sống còn trong một thị trường khó tính khi mà người tiêu dùng đang tập trung chú ý đến vấn đề chất lượng hơn bao giờ hết". Ủy ban loại bỏ những thiết bị khác do chúng không hiệu quả khi xét trên khía cạnh chi phí, trong khi dữ liệu chỉ ra rằng vốn đầu tư mua máy đánh bóng cỡ lớn sẽ được hoàn lại sau ba mươi sáu tháng. Sau đó, công ty đã thực hiện vụ mua bán này.

13
THỬ NGHIỆM THỰC TẾ

Trên con đường trở thành người làm chủ, bạn sẽ có một khám phá vô cùng quan trọng.

Khi người ta biết kết nối các sự kiện lại với nhau thì sự biến đổi sẽ xảy ra. Cứ suy nghĩ một chút rồi bạn sẽ thấy mọi điều sáng tỏ. Bạn sẽ nhận ra rằng: "Ồ, nếu có thể tăng doanh thu thêm 15% một năm thì chúng ta cũng có thể tăng lợi nhuận và dòng tiền đổ vào công ty lên với cùng tỷ lệ, và nếu có thể duy trì được tỷ lệ đó qua thời gian thì cũng có nghĩa là chúng ta đang đi đúng hướng. Và nếu chúng ta có thể đưa ra một công thức cho sự phát triển 15% mỗi năm, nếu chúng ta có thể đặt ra một mục tiêu trong dài hạn và tạo ra các cơ chế để duy trì sự tăng trưởng ấy dù là trong một điều kiện nền kinh tế vĩ mô không ổn định thì, chúng ta đang điều khiển được số phận của chính mình rồi."

Ở mức độ này hay mức độ khác, toàn bộ quá trình xây dựng văn hóa sở hữu trong công ty là nhằm hướng mọi người đến với điều kỳ diệu đó. Nó không hề dễ dàng chút nào. Ngược lại, bạn sẽ phải yêu cầu mọi người có những thay đổi cơ bản trong suy nghĩ, một bước nhảy trong nhận thức và tất cả những thứ đang cản trở bạn đem thông điệp về sự kiểm soát số phận đến với họ. Có một thói quen tư duy mà con người ta đã lớn lên cùng nó. Đó là sự giáo dục của một xã hội công nghiệp, một sự chuyên môn hóa cao độ khiến người ta chỉ còn biết tập trung vào mỗi chức năng và công việc của bản thân. Hàng ngày, ta phải chịu đựng rất nhiều sức ép ở nơi làm việc. Những hiểu nhầm và nghi ngờ thường xuyên xuất hiện. Người ta luôn có xu hướng nhìn nhận

công việc và vị trí của mình khác so với cách nhìn nhận khách quan của thị trường. Và còn nhiều cản trở khác nữa.

Vượt qua những trở ngại này là rất cần thiết nếu bạn muốn tạo ra một công ty mà những người làm việc ở đó đều là người làm chủ. Bạn cũng cần có những công cụ khác nhau để tiếp cận mọi người. Tôi đã nhận ra rằng công cụ hữu hiệu nhất chính là thực tế. Người ta càng hiểu một công ty sẽ hoạt động như thế nào thì càng dễ làm cho họ hiểu những việc cần thực hiện. Đó chính là ý tưởng chủ đạo đằng sau *Trò chơi lớn trong kinh doanh.* Nó là một chuỗi các cơ chế được tạo ra để dạy cho mọi người những thực tế trong hoạt động kinh doanh, cho họ hiểu điều gì đang diễn ra trong công ty của họ và tập trung vào những việc cần làm để đạt được mục tiêu đã đề ra.

Tuy nhiên, có những lúc mà thậm chí một hệ thống như *Trò chơi lớn trong kinh doanh* cũng vẫn là chưa đủ. Khi ấy, dù đã nỗ lực hết mình thì bạn cũng vẫn không thể tiếp cận mọi người bằng những thực tế, nguyên nhân. Cảm xúc vẫn lấn át tất cả.

Lúc đó, cách duy nhất là đặt ra một tình huống trong đó mọi người bị buộc phải đối diện với những lựa chọn trong những hoàn cảnh thực tế và phải đưa ra quyết định cho bản thân. Như vậy, bạn đã để họ có một trải nghiệm thực tế - chìa khóa của sự học hỏi. Mọi người học được nhiều thứ từ thực tế hơn là từ những bài giảng. Đó là cách nhanh nhất khiến người ta phải thay đổi.

Chắc chắn là cách làm đó sẽ chứa đựng nhiều rủi ro. Bạn sẽ mất quyền kiểm soát đối với tình huống mà bạn đặt ra bởi bạn đang đặt những người khác vào vị trí có thể đưa ra quyết định của riêng mình. Điều đó là không thể tránh khỏi. Trong trường hợp này, bạn không thể đóng kịch mà không khiến mọi người nhận ra được. Mọi người phải thực sự có quyền đưa ra bất cứ quyết định nào mà họ cho là đúng và bạn phải sẵn sàng chấp nhận mọi hậu quả.

Nhưng mặt khác, bạn cũng có được nhiều thứ khi họ đã đưa ra quyết định của chính mình. Thứ nhất là bạn sẽ có một cách giải quyết vấn đề khá rõ ràng. Thứ hai, bạn sẽ có được một sự đồng thuận mà không phương pháp làm việc nào có thể đạt được. Thứ ba và cũng là quan trọng nhất là bạn sẽ biết nhân viên của mình mong muốn điều gì – những thông tin mà bạn sẽ cần để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Không chỉ có thế, những thông tin đó còn có thể làm bạn ngạc nhiên.

Trong khi thực hiện chiến lược phát triển công ty bằng cách phân quyền và thành lập nhiều công ty con, chúng tôi đã có được một bài học quý báu về phương pháp này. Sau bốn năm, chúng tôi đang đi vào ngõ cụt và tôi nhận ra rằng công ty sẽ không thể tiếp tục tồn tại mà không cải tổ.

Và đó cũng là lúc thực hiện một thử nghiệm thực tế.

MỘT DOANH NGHIỆP THÀNH CÔNG LÀ GÌ?

Vấn đề phát sinh từ hố sâu ngăn cách đang lớn dần lên giữa bộ phận Máy móc hạng nặng và phần còn lại của công ty. Đây là một trong những bộ phận lớn nhất và làm ăn hiệu quả nhất của chúng tôi. Nó là linh hồn của SRC.

Hơn thế nữa, mọi con số đều chỉ ra là bộ phận này đang làm rất tốt. Hàng tháng nó đều cho ra những kết quả tuyệt vời, thường là vượt xa so với kế hoạch. Thành quả đó đương nhiên là sự phản ánh trực tiếp nhất chất lượng nguồn nhân lực ở đó. Rất nhiều người trong số này từng làm việc trong nhà máy từ thời International Harvester, có người còn có thâm niên hơn cả tôi. Họ đã cùng nhau trải qua những thời kỳ thuận lợi cũng như khó khăn, họ đóng vai trò quan trọng trong việc đưa cả công ty tiến xa được như ngày hôm nay.

Khi Dan Rorke đảm nhiệm vị trí giám đốc điều hành của công ty Máy móc hạng nặng vào năm 1991 thì phần lớn nhân viên

trong công ty đã tham dự Trò Chơi Lớn được bảy năm. Họ đã quá quen thuộc với những nguyên tắc của nó.

Dưới sự điều hành của Rorke, họ tiếp tục có những đóng góp to lớn. Ví dụ, một nhân viên bán hàng tại đây đã có ý tưởng về một cuộc thi câu cá và nó đã trở thành một cơ chế quan trọng giúp xây dựng các mối liên hệ mật thiết với những nhà phân phối Navistar – nơi chuyên phân phối các sản phẩm của Máy móc hạng nặng. Cuộc thi đã trở nên khá phổ biến đến nỗi khách hàng khác cũng yêu cầu chúng tôi tổ chức những sự kiện tương tự cho họ.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ BIẾN VĂN HÓA SỞ HỮU THÀNH CÔNG CỤ MARKETING

Văn hóa sở hữu mạnh mẽ mang đến rất nhiều lợi ích. Nhưng có một thứ mà chúng tôi không bao giờ ngờ là nó có thể mang đến – đó là văn hóa sở hữu có thể trở thành một công cụ marketing hữu hiệu.

Chúng tôi tìm ra nó một vài năm trước khi đang nỗ lực gây dựng mối liên hệ mật thiết với những nhà phân phối đang bán động cơ của chúng tôi cho Navistar. Để có được sự trung thành của họ, chúng tôi nhận ra là phải làm mình khác biệt so với 9.000 nhà tái chế động cơ khác trên khắp nước Mỹ.

Nhưng phải làm thế nào? Giống như những công ty khác, chúng tôi cạnh tranh khốc liệt trên thị trường và ngày càng nhận ra rằng không thể dùng những yếu tố như giá cả hay chất lượng làm điểm ưu việt cho mình được. Vậy chúng tôi có những ưu điểm gì? Khi đang ngồi bàn bạc để tìm ra câu trả lời thì một ý nghĩ lóe lên trong óc tôi: Chúng tôi đang sống ở Springfield, Missouri còn những công ty đối thủ khác thì không. Ai cũng nghĩ chắc tôi điên. Nhưng tôi nói: Câu cá. Hồ cá vược lớn nhất ở Mỹ. Và thế là họ hiểu ra vấn đề. Từ lâu chúng tôi đã nghĩ tới một

kế hoạch marketing trong vòng năm năm – tất cả chỉ xoay quanh chủ đề câu cá.

Ý tưởng của chúng tôi là tổ chức một cuộc thi câu cá vược hàng năm cho những nhà phân phối bán được nhiều sản phẩm thuộc một dòng nhất định. Những nhà phân phối đạt yêu cầu có thể tham dự cuộc thi trong nhiều năm với điều kiện doanh số của họ tăng 15% mỗi năm. Chúng tôi cũng sẽ mời thêm 20 nhà phân phối mới mỗi năm cho đến khi con số tham dự lên đến 100 trong năm thứ năm.

Để khuyến khích các nhà phân phối tham gia, chúng tôi không chỉ chi trả toàn bộ chi phí ăn ở tại Springfield cho họ mà còn đưa ra những giải thưởng lớn – 5.000 đô-la một giải trong bốn năm đầu tiên và một giải thưởng lớn trị giá 50.000 đô-la trong năm thứ năm. Mỗi người tham dự cũng sẽ có riêng một hướng dẫn viên. May thay là SRC có rất nhiều tay câu cá lão luyện và họ sẵn sàng nhận nhiệm vụ này: từ thợ bơm, thợ hàn, thợ máy cho đến giám đốc sản xuất, kế toán hay chủ tịch hội đồng quản trị.

Ít nhất thì trên giấy tờ, đó cũng là một khoản đầu tư tốt. Nếu kế hoạch trên thành công thì chúng tôi sẽ chỉ phải chi ra tất cả là 280.000 đô-la cho các cuộc thi đấu hàng năm, trong khi sẽ thu được lợi nhuận khổng lồ từ doanh số tăng thêm nhờ động lực của cuộc thi.

Kế hoạch thành công hơn nhiều so với dự kiến của chúng tôi. Các nhà phân phối hóa ra lại rất thích tới Springfield với chúng tôi. Rất nhiều người trong số họ đã làm bạn với chính những hướng dẫn viên của mình và họ giữ liên lạc với nhau suốt cả năm trời. Cuộc thi đấu trở thành một dịp đoàn tụ lớn trong đó những người làm ra sản phẩm và những người bán sản phẩm cùng nhau tụ họp lại, không phải là để khiếu nại hay mặc cả giá thành mà để kể chuyện, vui chơi và hồi tưởng những ngày đã qua.

Chúng tôi cũng tận dụng cuộc chơi này để giới thiệu văn hóa công ty với khách hàng của chúng tôi. Chúng tôi mời họ tham dự các hoạt động cộng đồng, gây dựng những mối quan hệ tốt đẹp với họ như chúng tôi đang có với nhau. Chúng tôi cho họ thấy mình đang làm việc, vui chơi và kiếm tiền cùng một lúc như thế nào và cho họ cơ hội cùng tham gia. Phần lớn họ đều cảm thấy không thể cưỡng lại nổi.

Và chúng tôi phát hiện ra rằng văn hóa của mình có thể trở thành công cụ marketing hữu hiệu nhất.

Sau đó ít lâu, một giám đốc sản xuất bắt đầu đưa ra các báo cáo hàng tuần trong đó chỉ ra mỗi bộ phận cần làm gì để đạt mức thưởng cao nhất quý. Kết quả là Máy móc hạng Nặng đã lập kỷ lục về mức thưởng thường xuyên đến không ngờ.

Khi Rorke thử thách nhân viên trong công ty nhằm đạt được một mức độ an toàn lao động cao hơn, họ đã tích cực đến nỗi đạt kỷ lục 1 triệu giờ làm việc liên tục mà không bị ngắt quãng do tai nạn lao động. Cơ quan quản lý sức khỏe và an toàn lao động (OSHA) đã công nhận Máy móc hạng Nặng là có thời gian hoạt động liên tục dài nhất mà không bị ngắt quãng do tai nạn lao động trong khu vực Tây Nam Missouri.

Vậy là tôi đang nói đến một công ty mà từ góc độ này đang hoạt động rất tốt nhưng từ góc độ khác lại là cản trở lớn nhất đối với thành công lâu dài của SRC và là mối nguy đối với những người đang làm việc cho nó.

Như tôi nhận thấy thì Rorke không hề chuẩn bị cho tương lai. Họ đang làm ra lợi nhuận, đúng thế, nhưng bằng cách nào? Họ đang vắt kiệt công ty mà chúng tôi đã cất công xây dựng suốt bảy năm đầu. Trong khi đó lại không hề giúp chúng tôi tạo dựng nền tảng của một công ty sẽ giúp chúng tôi hoàn thành các nghĩa vụ với cổ đông trong tương lai và nắm quyền kiểm soát số phận của mình.

Để thành công trong dài hạn, chúng tôi phải đa dạng hóa, phải sáng tạo không ngừng, phát triển những lãnh đạo tiềm năng, thử nghiệm và nhiều thứ khác mà chúng tôi đã đưa ra trong chiến lược của mình. Tôi không thấy Máy móc hạng Nặng làm bất kỳ điều gì trong số đó – hay nếu có thì cũng không nhiều lắm. Đặc biệt là có hai điều mà họ còn thiết sót. Đầu tiên là họ không cố gắng đa dạng hóa các đối tượng khách hàng. Thứ hai là chúng tôi sẽ không thể lấy những người có khả năng từ đây để đem đi gây dựng những công ty mới.

Về vấn đề thứ nhất, tôi và Rorke không thống nhất quan điểm về rủi ro. Anh ta không hề cảm thấy lo lắng rằng 50% doanh số của Máy móc hạng Nặng lúc bấy giờ là do một khách hàng – chính là Navistar – đem lại. Tôi thì vẫn sợ điều xảy ra với GM rồi sẽ lặp lại. Navistar cũng đang phải chịu sức ép cạnh tranh như tất cả chúng tôi. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu một công ty khác đưa ra cho họ đề nghị hấp dẫn hơn và lấy mất khách hàng lớn nhất của chúng tôi?

Rorke nói với tôi rằng tôi đang lo lắng không cần thiết. Các nhà phân phối của Navistar rất chuộng chúng ta. Còn nếu Navistar quyết định chuyển sang một nhà cung cấp khác thì chúng ta có thể đảm nhận luôn kênh phân phối và bán trực tiếp sản phẩm. Tôi thì vẫn nhớ rõ kinh nghiệm xương máu khi chúng tôi tham vọng cạnh tranh với một OEM để bán hàng thông qua hệ thống phân phối của họ. Dresser đã đánh gục chúng tôi hoàn toàn trong vụ đó.

Trong suy nghĩ của tôi, vấn đề rất rõ ràng. Nếu chúng tôi mất Navistar, chúng tôi sẽ buộc phải lựa chọn: hoặc là sa thải phần lớn nhân công hoặc là tạo ra một công ty mới để họ tiếp tục có việc làm. Vậy thì tại sao lại không thành lập luôn một công ty ngay lúc này nhỉ? Nếu không làm thế chúng tôi sẽ khiến công ăn việc làm của mọi người gặp bất trắc trong khi biết trước điều gì có thể xảy ra. Với tư cách là người quản lý, chúng tôi không

thể đánh cược với cuộc sống của những người đã đặt niềm tin vào chúng tôi được.

Tôi không thể để mình gặp phải rủi ro đó – nhất là khi chúng tôi có thể làm khác đi, và chúng tôi có thể thật. Chúng tôi có thể giảm sự phụ thuộc vào Navistar. Chúng tôi có thể đem về nhiều khách hàng mới hơn và làm cho tỷ lệ phần trăm doanh số mà Navistar đem lại giảm xuống mức an toàn.

Công bằng mà nói thì Rorke cũng kiên quyết cho rằng mình đang tiến hành đa dạng hóa theo cách riêng. Nhưng kế hoạch mà anh ta đang có trong đầu phải mất hàng năm mới phát huy hiệu quả. Và chẳng có gì chắc chắn là công ty sẽ được hưởng lợi từ nó. Đối với tôi, chúng tôi cần tìm ra cách đa dạng hóa khách hàng ngay bây giờ. Rorke không đồng ý như vậy hay ít nhất anh ta cũng không cảm thấy cần thiết phải làm như vậy và kết quả là những nhân viên khác ở Máy móc hạng Nặng cũng vậy.

Đó là một vấn đề lớn.

Vấn đề thứ hai liên quan tới khả năng tiến hành chiến lược phát triển công ty của chúng tôi. Chúng tôi cần mọi người gây dựng các công ty mới và nguồn nhân lực tốt nhất mà chúng tôi có thể sử dụng là từ Máy móc hạng Nặng. Nhưng thực tế là sau khi lấy được nhóm người đầu tiên, chúng tôi không có được một ai khác nữa. Rorke kiên quyết cho rằng anh ra cần tất cả nhân lực hiện có. Anh ta rất tức giận mỗi khi một trong số các giám đốc điều hành khác muốn điều động ai đó đi nơi khác mà không hỏi anh ta trước. Tuy nhiên, khi được hỏi, câu trả lời của anh ta luôn là “không.”

Hậu quả của chuyện này là chúng tôi không thể tận dụng được lợi thế lớn nhất của một công ty. Một số người giỏi nhất bị giữ chặt tại bộ phận của Rorke và chúng tôi không thể kéo họ ra được. Hơn nữa, chúng tôi còn không thể làm gì khiến họ có thể ra khỏi đó trong tương lai. Không có các kế hoạch thay thế các vị

trí ở Máy móc hạng Nặng. Mọi người không được hỏi về những ứng cử viên mà họ cho là xứng đáng thay thế vị trí của họ. Chúng tôi không phát triển sự nghiệp cho họ, cũng không thực hiện các chương trình đào tạo kỹ năng mà họ cần sau này. Thậm chí chúng tôi cũng không hỏi họ xem họ muốn làm gì trong tương lai.

Xét theo khía cạnh nhu cầu phát triển nhân lực quản lý thì chúng tôi đang trì trệ. Rất nhiều người đã ở tại một vị trí trong năm, sáu thậm chí là bảy năm hoặc hơn. Họ ngừng học hỏi, ngừng phát triển. Hơn nữa, những người dưới có khả năng thay thế họ cũng không có cơ hội. Trong khi đó toàn thể công ty lại không có được nguồn nhân lực cần thiết để phát triển.

Đó là những điều khiến tôi lo lắng: không có kế hoạch thay thế nhân lực và không đa dạng hóa. Nhưng đằng sau đó là một vấn đề khác có liên quan tới văn hóa công ty.

HAI NGƯỜI QUẢN LÝ, HAI KIỂU VĂN HÓA

Rorke và tôi quản lý theo hai cách rất khác nhau. Điều này bản thân nó không phải là vấn đề gì lớn. Sự khác biệt chủ yếu là do phong cách hay cá tính chứ không phải là hiệu quả. Cả hai chúng tôi đều có được kết quả mà chúng tôi mong muốn trong công việc, hoàn thành mục tiêu và tuân thủ kế hoạch đã đặt ra.

Tuy nhiên, theo thời gian, tôi nhận ra rằng phong cách quản lý khác nhau giữa chúng tôi đang khiến điều gì đó không ổn bắt đầu nhen nhóm. Nó đang tạo ra những kiểu cộng đồng khác nhau. Và vấn đề là ở chỗ đó. Tại sao vậy? Bởi nó đang làm cho công ty chia rẽ và đe dọa hoạt động như một thực thể thống nhất của chúng tôi.

Phong cách của Rorke là bảo vệ mọi người. Là lãnh đạo, anh ta tỏ ra giống như một thiên thần hộ mệnh của các nhân viên dưới quyền và vì thế tạo ra một môi trường trong đó mọi người đều cảm thấy an toàn và thoải mái để tập trung vào công việc. Nhân

viên của anh ta đặt cho anh ta cái tên thân mật là "Cha già." Chắc chắn anh ta không phải con người dễ bị phỉnh nịnh. Thế nhưng anh ta cũng không mấy khi thử thách mọi người. Khi làm việc, anh ta sẽ để bạn tự chủ và cố đảm bảo bạn càng có ít những sự phân tâm không đáng có càng tốt – ví dụ như nỗi sợ hãi chẳng hạn. Anh ta không thích lo lắng và cũng không muốn ai phải lo lắng cả. Hơn nữa, anh ta còn cho bạn cái cảm giác là không cần phải lo lắng về điều gì cả. Đối với anh ta dường như mọi chuyện đều ở trong tầm kiểm soát.

Quan điểm của tôi về một nhà lãnh đạo thì lại khác. Tôi nghĩ công việc của tôi là giúp mọi người hiểu biết về thực tế, và trong kinh doanh có một thực tế là bạn luôn phải đối mặt với những mối đe dọa. Một số trong đó bạn có thể chỉ ra được. Một số khác thì không. Bởi vậy bạn cần phải biết thế nào là sợ hãi. Bạn cần nhận thức được những mối nguy hiểm đang rình rập ngoài thị trường và có thể khiến bạn mất việc nếu không cẩn thận lường trước chúng. Nếu không như vậy, bạn sẽ không làm những gì cần thiết để bảo vệ chính mình và những người làm việc cùng mình. Bạn sẽ cảm thấy tự mãn, thậm chí là kiêu ngạo. Bạn sẽ nghĩ mình thật tuyệt vì đang làm ra cả đống lợi nhuận. Bạn sẽ không hiểu được tình thế có thể thay đổi nhanh chóng tới mức nào.

Hai cách quản lý khác nhau đó rõ ràng đã tạo ra hai kiểu văn hóa khác nhau. Tôi muốn một môi trường trong đó mọi người luôn cảm thấy hơi bất an một chút. Như thế không có nghĩa là để họ sống trong sợ hãi thường xuyên nhưng họ cũng cần phải nhận ra rằng sự an toàn thực sự chỉ đến khi họ cùng làm việc để bảo vệ chính mình khỏi những nguy hiểm mà họ phải đối mặt. Họ cần phải nhận thức được hiểm nguy và hiểu vai trò của từng cá nhân, từng bộ phận trong việc đối phó với chúng. Bằng cách đó, mọi người sẽ hiểu phần việc của họ quan trọng như thế nào và phải làm gì để hoàn thành nó cũng như trợ giúp những người khác hoàn thành phần việc của họ.

Hơn nữa, khi làm vậy họ sẽ có được cuộc sống tốt đẹp hơn. Họ có thể kiếm tiền, vui chơi và tận dụng các cơ hội mà công ty cho họ trong đó có cả cơ hội thăng tiến, cơ hội có cả một sự nghiệp chứ không phải chỉ một công việc. Tất nhiên là không phải ai cũng muốn nhận cơ hội đó. Thay đổi công việc rất đáng sợ vì bạn luôn có khả năng sẽ thất bại, chưa kể là bị đào thải. Nhưng tôi nghĩ chúng ta nên thử thách con người và buộc họ nghĩ tới những cơ hội và học cách ước mơ một chút rồi sau đó làm tất cả những gì có thể để giúp họ thành công – vì lợi ích của họ và cả những người khác. Trong cộng đồng đó, chúng ta cần mọi người phải học hỏi, phát triển, tiến về phía trước để bảo vệ chính mình.

Tôi không biết quan điểm của Rorke về phong cách quản lý của tôi như thế nào, nhưng rõ ràng là anh ta đang tạo ra một sự khác biệt ở bộ phận của mình. Phong cách của tôi chứa đựng nhiều sự thay đổi; của anh ta thì không. Tôi muốn mọi người suy nghĩ trong mối tương quan với những người xung quanh; anh ta thì muốn họ tự chủ một mình. Tôi muốn mọi người nhận thức được hiểm nguy; anh ta thì muốn họ cảm thấy an toàn và được bảo vệ.

Theo như tôi được biết thì nhân viên ở Máy móc hạng Nặng thích phong cách của anh ta hơn là của tôi. Thay đổi luôn là điều không mấy dễ chịu trong khi người ta luôn muốn cảm thấy an toàn và được bảo vệ. Nếu bạn vừa có thể kiếm tiền vừa thoải mái vô lo – như họ lúc đó – thì lại càng tốt.

Tuy nhiên vẫn còn một điều khác nữa. Rorke cần có một kẻ thù. Rất nhiều quản lý giỏi muốn có một kẻ thù. Họ cho rằng bằng cách đó họ sẽ có ai đó hoặc cái gì đó làm lý do để gắn kết mọi người lại với nhau vì cùng một mục đích. Tôi thì muốn kẻ thù đó là những mối đe dọa đến từ bên ngoài – những thế lực trên thị trường có thể khiến chúng tôi mất việc làm. Nhưng Rorke thì không quản lý theo cách đó. Và bởi vậy anh ta cần tìm kiếm

kẻ thù ở một chỗ khác. Anh ta đã thấy chúng ở ngay phần còn lại của công ty.

Tôi không có ý nói rằng anh ta chống lại chúng tôi hay luôn mong chúng tôi gặp những điều không hay, nhưng anh khuyến khích kiểu suy nghĩ "chúng ta so với họ." Đó là một tiểu xảo thường gặp. Tôi cũng từng sử dụng nó khi còn làm quản lý ở International Harvester. Bạn tạo ra một bong bóng trong công ty, điều hành công ty trong cái màn bong bóng đó và tạo cho một số người cảm giác cần trung thành với nhóm bằng cách cho họ thấy là bạn và họ đang cạnh tranh với phần còn lại của công ty.

Tôi chắc chắn là Rorke biết rất rõ mình đang làm gì. Sau khi trở thành giám đốc công ty Máy móc hạng nặng, một trong những việc đầu tiên mà anh ta làm là chuyển tất cả nhân viên bán hàng đang làm việc tại các văn phòng trong thành phố về hết nhà máy. Lập luận của anh ta là khi làm việc cùng một chỗ, họ sẽ nghĩ về những người khác như những cá nhân độc lập. Còn khi làm việc ở những nơi khác nhau thì họ sẽ nghĩ về những nhóm khác như những "kẻ đối lập".

Tôi có thể cảm nhận rằng từng chút từng chút một, tất cả chúng tôi đang trở thành "những kẻ đối lập" với những người ở Máy móc hạng nặng. Điều đó thể hiện ngay trong sứ mệnh của họ: "Nâng cao chất lượng cuộc sống của những người cùng hợp sức với Máy móc hạng Nặng của SRC, đặc biệt là nhân viên công ty." Trong đó không hề đề cập đến những người khác cũng làm việc cho SRC.

Tự bản thân Rorke cũng hành động như thể bộ phận của mình đang cạnh tranh với các công ty khác trong SRC. Ví dụ, anh ta luôn phản đối mỗi khi chúng tôi giành một hợp đồng nào đó cho một công ty con khác chứ không phải Máy móc hạng Nặng. Trong khi đó tại nhà máy ai ai cũng tin rằng chúng tôi đang dùng lợi nhuận mà họ làm ra để tài trợ việc kinh doanh của

người khác và mọi người đều rất phẫn nộ trước việc đó. Họ nghĩ chúng tôi đang lấy tiền của họ đưa cho người lạ.

Cùng với thời gian, vực sâu ngăn cách cứ lớn dần. Những chuyện bình thường bỗng trở thành rất to tát. Khi chúng tôi thay đổi một điều khoản trong ESOP, công ty có thể lựa chọn chi trả cho cổ đông trong vòng mười năm thay vì trả luôn một khoản lớn. Sự thay đổi này là cần thiết để bảo vệ công ty nhưng người của Máy móc hạng Nặng lại phản ứng như thể tôi và những thành viên khác trong hội đồng quản trị đang chơi trò hai mặt với họ. Trong khi đó chẳng ai ở đó đứng ra giải thích đúng sai cho họ cả.

Chúng tôi cũng vấp phải phản ứng tương tự khi đặt ra luật cấm hút thuốc trong phòng làm việc. Những gì mà tôi biết là có một lá đơn khiếu nại do nhân viên của Rorke cùng ký tên trong đó lên án công ty là xâm hại quyền tự do của những người hút thuốc lá.

Rõ ràng là đang có điều gì đó không ổn. Hệ thống của chúng tôi không phát huy hiệu quả - ít nhất là trong nội bộ Máy móc hạng Nặng. Chúng tôi đang cố gắng gây dựng lòng tin nhưng lại chỉ nhận được những nghi ngờ. Một số người không hiểu chúng tôi đang làm gì và tại sao lại như vậy và họ đưa ra những giả định tồi tệ nhất. Chúng tôi đã xây dựng toàn bộ chiến lược này vì lợi ích của họ nhưng họ không hiểu điều đó và không ai làm gì để giải thích cho họ hiểu cả.

Tuy nhiên, điều khiến tôi bận tâm nhất là những dấu hiệu cho thấy lãnh đạo bộ phận này đang không bắt nhịp được với những thực tế trên thị trường. Đó là một trong rất nhiều nguy hiểm khi bạn quản lý một công ty trong chiếc màn bong bóng. Đối với bạn và nhân viên, công ty là cả thế giới. Tất cả những gì bạn nhìn thấy chỉ là những đội khác, phòng ban khác hay bộ phận khác. Nếu không cẩn thận, bạn sẽ quên đi cuộc cạnh tranh thực sự đang diễn ra khốc liệt bên ngoài bức tường rào của công ty.

Tôi nhận ra là Máy móc hạng nặng đã lâm vào tình trạng đó vào mùa thu năm 1994. Khi đang ở trong một nhà hàng nói chuyện với một trong những nhân viên cấp cao nhất dưới quyền Rorke, tôi hỏi xem cô ta và đồng nghiệp đang đánh giá thành quả công việc của họ thế nào. Tôi muốn biết họ đang lấy công ty nào nằm bên ngoài SRC làm kiểu mẫu cho mình.

Cô ta trả lời: "Không có công ty nào cả. Chúng tôi đánh giá dựa trên hình mẫu của chính bản thân."

Ngay sau đó tôi hiểu rằng cần phải làm gì đó. Hố sâu ngăn cách giữa Máy móc hạng Nặng và phần còn lại của công ty đã trở nên quá lớn. Tôi nghĩ là bộ phận này đang có những vấn đề phức tạp có thể khiến chúng tôi phải trả một cái giá đắt trong tương lai nếu không hành động ngay lúc này. Người của Rorke nghĩ rằng bộ phận họ là hoàn hảo và không cần phải học hỏi thêm điều gì từ bất kỳ ai nữa.

Rõ ràng là chúng tôi phải xóa đi hố sâu ngăn cách này. Nhưng bằng cách nào? Tôi nghĩ câu trả lời tốt nhất là để Rorke và những người quản lý khác trong Máy móc hạng Nặng có cơ hội tìm một cổ đông chiến lược khác cho bộ phận của họ.

TÍNH LOGIC CỦA VIỆC CHO MỌI NGƯỜI CÓ NHIỀU LỰA CHỌN

Các bạn có thể băn khoăn tự hỏi tại sao tôi lại làm như thế. Chắc chắn là còn có nhiều lựa chọn nữa. Một CEO nào đó có thể ra sức cảnh báo ban lãnh đạo Máy móc hạng Nặng, điều động một số nhân viên đi nơi khác để họ không còn kéo bè cánh nữa, hay thậm chí là thay thế Rorke bằng một giám đốc điều hành khác. Nhưng tôi thì không làm như thế.

Trước hết là bởi những hành động đó sẽ không có tác dụng gì. Tôi tin vào một nguyên tắc tối cao trong kinh doanh là "bạn làm mọi thứ trên tinh thần tự nguyện". Có rất nhiều sự khác biệt trong quan điểm quanh chuyện này. Tôi không nghĩ là mình có thể thay đổi mọi thứ bằng cách bắt Máy móc hạng Nặng chấp

nhận quan điểm của riêng tôi. Nếu nhân viên ở đó không muốn làm việc theo cách của tôi thì họ sẽ không làm như thế, và tôi thì không thể khiến họ thay đổi điều mà lý trí họ không muốn được. Sẽ thật ngớ ngẩn nếu tôi cứ cố thử. Bên cạnh đó, nếu tôi cũng sai lầm hay phản ứng thái quá thì sao?

Ngược lại, tôi vẫn tin chắc là mình đúng và trong trường hợp này chỉ có thể rút ra một kết luận: Máy móc hạng Nặng đã ở trên đỉnh cao rồi. Tôi vẫn nghĩ là họ đang sống với quá khứ huy hoàng mà quên đi tương lai còn đang chờ phía trước. Cứ cho là các con số của họ hiện giờ đều rất tuyệt, nhưng nếu cứ tiếp tục như thế này thì chỉ trong vòng hai, ba, 5 năm nữa, tình trạng của họ sẽ xấu đi rất nhiều. Vậy thì đứng trên quan điểm một cổ đông của SRC, thời điểm hiện tại là thích hợp nhất để bán bộ phận này đi.

Tuy nhiên, thành thật mà nói tôi còn có một động lực khác trong việc để Rorke và người của anh ta có cơ hội mua cổ phần của Máy móc hạng Nặng. Đó là cách duy nhất khiến họ nhìn nhận lại vấn đề theo cách của tôi. Tôi đã nói hết lý lẽ rồi. Còn họ thì sẽ không bao giờ hiểu ra và tôi nghĩ sẽ còn như vậy chừng nào bộ phận của họ vẫn còn hoạt động tốt.

Ngay cả trong những hoàn cảnh hợp lý nhất thì bạn cũng khó có thể thay đổi tư duy của một công ty đang ăn nên làm ra. Khi bạn nói với mọi người ở đó rằng có cái gì đó không ổn trong những gì họ đang làm, họ sẽ không tin bạn. Họ thậm chí không muốn nghe bạn nói. Họ đã quen với lối tư duy mà thực chất là nhờ nó họ có được thành công. Tại sao họ lại phải làm khác đi chứ?

Và quả là tôi đang đòi hỏi quá nhiều từ Rorke và người của anh ta. Tôi đang bảo họ đừng tập trung kiếm tiền ở những hoạt động truyền thống nữa mà hãy tiêu tiền để tạo ra sản phẩm và hoạt động mới mà một số trong đó có thể thất bại. Cái đó thật khó khi mà hàng tháng họ vẫn đang tạo ra những con số lý tưởng. Họ sẽ cho bạn là kẻ vô ơn. Họ sẽ tự hỏi tại sao bạn dám phê phán họ

trong khi chính những gì họ làm ra đang là nguồn lực chủ yếu cho phần còn lại của công ty.

Trong mọi trường hợp, mọi việc sẽ không thể tiến triển, bởi vậy mà tôi chỉ còn lá bài duy nhất giúp họ tỉnh ngộ. Tôi sẽ để họ có một thử nghiệm thực tế giống như những gì tôi và những người đầu tiên ở SRC đã trải qua gần 12 năm về trước. Họ sẽ phản ứng thế nào. Tôi không thể đoán trước được. Nhưng tôi biết là họ sẽ học được điều gì đó và tôi cũng vậy.

Nhưng như thế không có nghĩa là chúng tôi không hề có ý định bán Máy móc hạng Nặng. Bạn sẽ không làm những việc như thế này chỉ đơn giản vì một thử nghiệm mang tính giáo dục. Nó liên quan đến quyền lợi của quá nhiều người. Bản thân tôi cũng là một trong số đó. Nếu đàm phán được giá cả và các điều khoản hợp lý khác thì tôi sẵn sàng bán nó. Kế hoạch của chúng tôi chẳng phải là một lúc nào đó sẽ bán những phần nhỏ – chính là các công ty con – để có nguồn tiền mặt hay sao. Tôi đã không hề mong muốn chúng tôi sẽ làm việc đó trong hoàn cảnh như thế này, hay là vào thời điểm sớm như thế này, nhưng điều đó chẳng làm tôi bận tâm. Với 13 đến 15 triệu đô-la sau thuế nhận được từ cổ phần bán đi mà không còn phải chịu một trách nhiệm nào nữa thì chúng tôi sẽ có thể thực hiện các nghĩa vụ tài chính của mình và hướng SRC theo con đường riêng của nó.

Và có thể tách một phần của công ty ra vào lúc này sẽ đem lại lợi ích cho tất cả những người liên quan. Có thể đã đến lúc Máy móc hạng Nặng đủ lông đủ cánh và muốn rời khỏi tổ. Tôi có chút cảm giác của một người cha đã giữ con mình ở nhà quá lâu. Rorke và nhân viên của anh ta có lẽ đã sẵn sàng trải nghiệm với thế giới thực. Họ chỉ cần một cú huých. Vậy là tôi để họ ra ngoài gặp một đối tác làm ăn mới. Tôi nói với họ: “Cứ thế này mãi thì chúng ta sẽ chẳng đi đến đâu cả. Hãy đi gặp họ xem sao.”

BƯỚC MỘT: DỰNG SÂN KHẤU

Sau nhiều năm, tôi đã tiếp xúc rất nhiều lần với các nhà đầu tư hay đại diện các ngân hàng đã nghe nói về SRC và có ý định mua toàn bộ hay một phần của nó. Tôi thường xuyên nói chuyện với họ, lắng nghe họ phát biểu quan điểm và nhờ vậy hiểu được cách tư duy của họ. Nhưng chúng tôi chưa bao giờ vượt ra ngoài giới hạn những cuộc đàm phán sơ bộ. Tôi không muốn lãng phí thời gian của họ còn chúng tôi cũng chưa muốn bán cái gì đi cả. Tôi vẫn từ chối họ và hứa với một vài người rằng sẽ liên lạc lại nếu có gì thay đổi.

Mùa xuân năm 1994, một lá thư được gửi đến từ nhóm mua bán và sáp nhập các công ty mà đứng đầu là một người có tên Jim Carlisle. Có trụ sở tại La Jolla, Carlifornia, các công ty mà Carlisle theo đuổi chuyên về sản xuất các thiết bị công nghiệp và không gian. Lá thư được viết bởi Dennis Dunn, một cổ đông đồng thời là quản lý tại công ty đó đưa ra lời đề nghị mua một phần tài sản của chúng tôi và . Tôi gọi lại cho Dunn và mời ông ta tới thăm chúng tôi. Tôi cũng gọi cho một ngân hàng đầu tư khác mà tôi đã gặp từ trước và nói với đại diện của họ rằng chúng tôi sẵn sàng xem xét đề nghị của họ.

Vậy là kể từ đó, chúng tôi bắt đầu vào cuộc.

Ngày 8 tháng 7, Jim Carlisle và Dennis Dunn bay tới Springfield và chúng tôi đã trao đổi với nhau suốt cả ngày. Tôi đã tặng họ một chuyến du lịch đáng nhớ. Họ muốn biết đề nghị của chúng tôi là thế nào. Tôi nói chúng tôi đang nghĩ tới việc bán Heavy-Duty, có thể là cùng với cả Engine Plus và một trong bốn công ty con mới nhất mà chúng tôi mới thành lập là Loadmaster, công ty phát triển động cơ chạy bằng gas tự nhiên. Tất cả chúng sẽ là một đề nghị rất hấp dẫn, với lợi nhuận cao trong hiện tại và khả năng tăng trưởng cao trong tương lai. Tôi cũng nói rõ với họ rằng tôi và những người quản lý khác của SRC sẽ không tham gia vụ này. Nhưng, một vài người sẽ sẵn sàng tham gia nếu như Carlisle có hứng thú.

Cả Carlisle và Dunn đều cảm thấy rất hào hứng. Hơn nữa họ cho tôi ấn tượng họ là những người có thể hợp tác cùng. Họ thông minh, có kinh nghiệm và rất chuyên nghiệp. Dường như họ cũng theo đuổi những giá trị giống như của chúng tôi hay ít nhất là những thứ quan trọng nhất. Họ nói rõ là muốn có được nguồn nhân lực của chúng tôi chứ không phải là tài sản vật chất. Họ sẽ không xem xét đề nghị này nếu không có sự tham gia và ủng hộ của đội ngũ những người quản lý tại Heavy-Duty. Tất cả họ đều rất thích mô hình chia sẻ quyền sở hữu và Trò Chới Lớn Trong Kinh Doanh mà họ đã quen nghe nói đến từ lâu trước khi đến với chúng tôi.

Tất cả những điều đó khiến tôi nghĩ rằng họ là những người phù hợp, với những mục tiêu đầu tư hợp lý. Một khi những mục tiêu của họ được hoàn thành thì Rorke có thể tự do điều hành công ty theo cách mà anh ta thấy phù hợp. Thêm nữa là Carlisle có nguồn lực tài chính rất dồi dào. Công ty của ông ta có thể huy động được số tiền mà chúng tôi cần trong vụ này, và nếu như Rorke có mất khách hàng lớn của mình là Navistar đi chăng nữa thì anh ta sẽ có được số tiền cần thiết để xây dựng kênh bán hàng trực tiếp.

Vậy là chúng tôi có ít nhất một nhóm các nhà đầu tư tiềm năng. Giờ thì phải đưa mọi người vào cuộc. Tôi đã nói với Rorke rằng tôi đang tiếp xúc với một vài người rất hứng thú với việc mua Heavy-Duty. Chắc chắn anh ta sẽ là nhân vật quan trọng trong việc này. Sẽ không có thỏa thuận nào hết nếu không có sự tham gia của anh ta. Tôi cho là ít nhất anh ta cũng sẽ tò mò tìm hiểu về vụ mua bán bởi anh ta sẽ có cơ hội sở hữu lượng cổ phần lớn hơn, có khả năng sinh lời và tiềm năng hơn những gì anh ta có thể nhận được tại SRC.

Nhưng tôi cũng biết rằng anh ta sẽ cần đến một chuyên gia về tài chính giống như chúng tôi cần MacCoy trước đây. Vậy là tôi nói chuyện với Marty Callison, cựu giám đốc tài chính của chúng tôi, người đã rời công ty vài năm trước và chuyển sang

ngành sản xuất. Hiện anh ta đang là giám đốc điều hành của Newstream, công ty liên doanh của chúng tôi và Navistar. Callison là một trong số những ứng cử viên phù hợp nhất với tiêu chuẩn chọn lựa cổ đông sáng lập SRC nhất nhưng lại không được chọn. Anh ta đã có những đóng góp to lớn cho công ty những năm sau này. Tôi biết là anh ta muốn – và xứng đáng – có được một cơ hội như thế này.

Những người còn lại tham gia vụ mua công ty thì tôi để Rorke tự lựa chọn. Dù hậu quả thế nào thì tôi cũng muốn anh ta đối mặt với những lựa chọn khó khăn như tôi từng phải giải quyết vào năm 1982.

Tuy nhiên, trước khi tiến hành, chúng tôi cần họp các giám đốc và cổ đông lớn để thông qua quyết định trên. Như kế hoạch, chúng tôi sẽ có một cuộc họp vào ngày 10 tháng Sáu và tất cả mọi thành phần trên đều có mặt. Tôi nghĩ mình có thể nhân dịp đó để đưa ra kế hoạch bán Heavy-Duty, Engine Plus và Loadmaster cũng như thăm dò phản ứng của mọi người. Không phải tôi muốn một câu trả lời dứt khoát có hay không. Chúng tôi sẽ cần xem xét các đề nghị rồi mới tiến tới quyết định đó. Vấn đề chỉ là liệu chúng tôi có thống nhất xem xét nghiêm túc các đề nghị hay không mà thôi.

Tôi muốn mọi người nhìn nhận vấn đề trong một hoàn cảnh cụ thể. Tôi muốn họ suy nghĩ về việc chúng tôi đã gây dựng những công ty đó với suy nghĩ là sớm hay muộn rồi cũng phải dùng chúng để chi trả cho các cổ đông. Vậy là tại cuộc họp ngày 10 tháng Sáu đó, tôi đã đưa ra năm lựa chọn chiến lược mà thời điểm đó chúng tôi đang có:

1. Tiếp tục phát triển các công ty mà chúng tôi đã gây dựng với tỷ lệ tăng trưởng 15% mỗi năm.

2. Phát triển các công ty và dòng sản phẩm mới, đặc biệt là những sản phẩm cho tỷ lệ lợi nhuận cao.

3. Mua thêm các công ty khác, đặc biệt là những công ty sẽ cho chúng tôi cơ hội phát triển mạng lưới phân phối.

4. Niêm yết cổ phiếu của công ty lần đầu tiên.

5. Bán Heavy-Duty, có thể là cùng với cả Engine Plus và Loadmaster.

Các bạn có thể thấy khoảng cách khác biệt lớn giữa lựa chọn bốn và năm. Với phần lớn mọi người, ý tưởng đó quả là một điều ngạc nhiên, một cú sốc. Chúng tôi đã thảo luận về từng lựa chọn một và dừng lại khá lâu ở khả năng bán một số công ty con. Tôi đã yêu cầu mọi người suy nghĩ kỹ mọi chuyện và cho tôi biết bằng văn bản quan điểm của họ. Trong khi đó, Rorke đã bật đèn xanh cho việc cung cấp cho Carlisle những thông tin mà họ cần để quyết định xem liệu có nên đưa ra một lời đề nghị hay không và nếu có thì cái giá sẽ là bao nhiêu.

BƯỚC HAI: LÀM RÕ CÁC LỰA CHỌN

Có rất nhiều quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung là chúng tôi đều thống nhất rằng ít nhất cũng nên tìm hiểu những lời đề nghị có thể nhận được đồng thời cho nhân viên của Heavy-Duty có cơ hội mua cổ phần của công ty nếu họ muốn. Thật lạ lùng là Rorke lại nằm trong số những người có quan điểm bảo thủ nhất mặc dù anh ta đã xúc tiến việc đưa ra các đề nghị.

Thứ nhất là anh ta quyết định xem những ai sẽ tham gia mua lại công ty – mười người quản lý trong đó có anh ta và Callison. Trong khi đó Carlisle đã thuê một vài giám đốc sản xuất cũ, những người có thể giám sát hoạt động của công ty nếu vụ mua bán thành công. Ngày 20 tháng Bảy, họ tới Springfield một lần nữa và dành một vài ngày thảo luận với nhóm của Rorke.

Sau khi Carlisle đi khỏi, tôi đã họp với Rorke và nhóm của anh ta. Tôi muốn họ hiểu nguyên do lời đề nghị mua công ty của Carlisle. Tôi giải thích sự lo lắng về việc Heavy-Duty không hề có

kế hoạch thay thế nhân sự, không đa dạng hóa sản phẩm cũng như mạng lưới khách hàng mà vẫn chỉ dựa vào một khách hàng duy nhất và thực tế là chúng tôi không thể cất nhắc bất kỳ ai khỏi bộ phận của anh ta cả. Tôi nói rằng tôi nghĩ họ đã quá tập trung vào tối đa hóa lợi nhuận trước mắt mà không để tâm tới việc sử dụng nguồn lực đó để khắc phục các điểm yếu của mình và tôi rất lo lắng rằng số phận của 300 gia đình có thể lâm nguy nếu như có gì không hay xảy ra. Bên cạnh đó, họ cũng không hài lòng với phong cách lãnh đạo của chúng tôi nên có thể đây là lúc thích hợp để họ tách ra và tự đứng trên đôi chân của mình. Chúng tôi có quan điểm quản lý hoàn toàn khác nhau. Với việc bán Heavy-Duty, mỗi người trong chúng tôi đều có thể đi trên con đường mà chúng tôi cho là tốt nhất. Đó là cuộc chơi mà ai cũng sẽ giành chiến thắng.

Tôi đã rất thẳng thắn khi phê phán Heavy-Duty. Tôi không dám nói rằng mọi người hôm đó tỏ ra sợ hãi trước những điều tôi nói. Đó là một cuộc họp căng thẳng. Nhưng ít nhất khi tôi đã rời đi, họ cũng cảm thấy rất rõ ràng về lựa chọn của mình. Họ có thể ở lại SRC và làm theo cách của tôi, hoặc là ra ngoài và kiếm tìm cơ hội khác với Carlisle. Quyết định thế nào là phần của họ.

BƯỚC BA: LÙI LẠI VÀ ĐỂ SỰ VIỆC TỰ TIỂN TRIỂN

Trong vòng tám tuần sau đó, ban lãnh đạo của Heavy-Duty đã trải qua thứ mà sau này họ gọi là bài học thực tế vất vả nhất trong đời. Các cuộc họp, thảo luận diễn ra liên miên với những tranh cãi xung quanh chiến lược, đàm phán với Carlisle rồi với SRC, các phương án thay thế, giá trị và cơ hội…

Carlisle đưa ra đề nghị mời bảy người trong ban giám đốc của Heavy-Duty cùng tham gia và cho họ sở hữu 15% cổ phần. Nhưng Rorke nhận ra rằng điều mà Carlisle thực sự muốn là thu lợi nhuận gộp 35% mỗi năm trên vốn đầu tư và rút khỏi công ty sau năm năm.

Suốt tháng Bảy và Tám, Rorke và Callison làm việc miệt mài với những con số, cố gắng đưa ra phương án để Carlisle đạt được mục tiêu của mình trong khi vẫn có được cổ phần đáng kể cho những người khác trong nhóm. Đặc biệt là Rorke muốn mở rộng nhóm của họ từ bảy thành mười người và họ có thể tăng tổng số cổ phần nắm giữ từ 15% ban đầu lên 35% nếu họ đạt được mục tiêu do Carlisle đề ra. Anh ta cũng muốn đội ngũ giám sát có cơ hội sở hữu 10% cổ phần sau năm năm và duy trì các chương trình trả thưởng rộng rãi cho các nhân viên khác.

Carlisle sẽ hoàn toàn thoải mái với những điều đó miễn là ông ta nhận được lợi nhuận gộp 35% mỗi năm cho khoản đầu tư của mình. Họ có hỏi Rorke về Navistar. Rorke cho ông ta câu trả lời giống như đã cho tôi và họ chấp nhận nó. Rorke thừa hiểu là Carlisle muốn có khoản lợi nhuận của mình mặc cho chuyện gì xảy ra với Navistar – thậm chí nếu như điều đó có nghĩa là một lúc nào đó sẽ phải sa thải hàng loạt công nhân.

Trong nhóm của Rorke, ý kiến của các thành viên cũng khá khác biệt. Một trong số họ kịch liệt phản đối mục tiêu quá tham vọng phải đạt được bằng mọi giá của Carlisle. Một số khác tỏ ra nghi ngờ nhưng sẽ tuân theo quyết định chung của cả nhóm. Bản thân Rorke tỏ ra khá thận trọng trong khi những người còn lại xem đây như một cơ hội cả đời mới có một lần.

Vào đầu tháng Tám, Rorke gửi cho Jim Carlisle đề nghị hợp tác góp vốn giữa công ty của ông ta và nhóm của Rorke, mở đường cho cuộc đàm phán mua lại Heavy-Duty, Engine Plus và Loadmaster từ SRC. Không lâu sau đó, Carlisle đưa ra đề nghị mua ba công ty trên với giá trên 20 triệu đô-la.

Đó là một lời đề nghị không tồi chút nào, nhất là khi toàn bộ SRC vào thời điểm đó cũng chỉ có giá trị khoảng 20 triệu đô-la. Chúng tôi sẽ phải trả khoảng 10 triệu đô-la tiền thuế cho vụ mua bán này. Nhưng sau khi trừ đi khoản đó chúng tôi vẫn còn từ 11 đến 12 triệu đô-la tiền mặt, con số rất đáng mơ ước. Tôi

gọi ngay cho Carlisle, cảm ơn vì đề nghị vừa gửi và hứa sẽ trả lời ông ta nhanh chóng.

BƯỚC BỐN: HÃY ĐỂ NHỮNG CON SỐ DẪN ĐƯỜNG

Carlisle và người của ông ta rõ ràng là rất sốt sắng với vụ mua bán này. Trong khi đó thì ngân hàng đầu tư mà tôi đã liên hệ cũng đưa ra một đề nghị. Bằng cách này hay cách khác thì tôi nghĩ là chúng tôi cũng đã có được lượng tiền mặt sau thuế mà mình mong muốn. Và như vậy tôi và các cổ đông lớn khác sẽ phải lựa chọn. Tôi có thể dễ dàng tưởng tượng ra tương lai của công ty mà không có Heavy-Duty. Cuối cùng có thể tất cả đều thành công và hoan hỉ. Bí mật nằm ở chính những con số.

Không có Heavy-Duty, Engine Plus và Loadmaster thì công ty sẽ bao gồm Sequel, một công ty con chuyên sản xuất máy tự động và đang trong thời kỳ khó khăn ban đầu và một loạt các công ty mới thành lập khác. Tất cả các công ty này cộng lại đang làm ra lợi nhuận khoảng 250.000 đô-la trên doanh thu khoảng 48 triệu đô-la. Giá trị sổ sách của chúng – lấy tài sản trừ đi công nợ - là khoảng 4 triệu đô-la.

Nhưng trong trường hợp chúng tôi nhận được 15 triệu đô-la sau vụ mua bán và giả sử chúng tôi giữ nguyên 15 triệu đô-la đó và đầu tư vào quỹ đầu tư nào đó. Nếu có thể kiếm được 10% mỗi năm (1,5 triệu đô-la) thì bảng cân đối kế toán của chúng tôi sẽ rất tuyệt vời. Giá trị kế toán của công ty tăng lên 19 triệu đô-la. Lợi nhuận trước thuế tăng lên con số đáng nể là 1,75 triệu đô-la (1.5 triệu cộng với 250.000) trong khi doanh thu vẫn là 48 triệu đô-la.

Vậy tiếp theo chúng tôi sẽ làm gì? Chúng tôi sẽ tập trung vào các công ty mới thành lập, làm cho chúng trở nên hiệu quả hơn, tăng trưởng 15% mỗi năm và như vậy là tăng gấp đôi doanh số, lên 100 triệu đô-la trong vòng năm năm nữa. Sau đó chúng tôi

sẽ lại bán một phần của công ty (khoảng 50 triệu đô-la) rồi lại tiến tiếp.

Chỉ có một vấn đề mà chúng tôi phải đối mặt. Một vài cổ đông sáng lập của SRC giờ đây đang làm việc trong văn phòng tổng công ty. Công ty mới với lợi nhuận còn khiêm tốn chắc chắn sẽ không thể chi trả khoản tiền lương lớn như vậy. Và như vậy thì một vài người bạn cũ của tôi sẽ phải ra đi. Họ sẽ không cảm thấy bị thiệt hại gì nhiều lắm. Mỗi người trong số họ đều nắm giữ lượng cổ phần lớn tương đương với số tiền đáng kể. Nhưng làm sao để công ty chi trả cho họ mà vẫn giữ lại được 15 triệu đô-la mà chúng tôi cần để gây dựng công ty mới.

Trong trường hợp này, tôi mới nhận ra luật của ESOP là cứu cánh của chúng tôi như thế nào. Chúng tôi có thể sử dụng đòn bẩy ESOP để chi trả cho cổ đông đồng thời giải quyết vấn đề vẫn làm tôi băn khoăn bấy lâu nay đó là phần lớn nhân viên trong các công ty con đều chưa nắm giữ chút cổ phần nào. Chúng tôi vẫn e ngại khi nghĩ tới việc đưa họ vào ESOP cũ trong khi chúng tôi vẫn còn đang phải đau đầu không biết làm thế nào để chi trả cho những nhân viên đã là thành viên từ trước đó khi họ về hưu. Sau vụ mua bán, chúng tôi sẽ thành lập một ESOP mới và nó sẽ có thể vay ngân hàng số vốn đủ để mua 30% cổ phần của công ty mới. Hãy tính xem nếu công ty mới với 15 triệu đô-la tiền mặt sẽ có giá trị khoảng 22 triệu đô-la. ESOP sẽ vay 30% của 22 triệu đô-la, tức là khoảng 6,6 triệu đô-la, và chúng tôi sẽ dùng số tiền đó để chi trả cho những cổ đông phải ra đi.

Các bạn cần hiểu là khi ấy tôi không nghĩ tới từng chi tiết cụ thể như vậy. Tôi chỉ cho rằng chúng tôi nên làm gì đó hơn là để 15 triệu đô-la vào một quỹ đầu tư nào đó. Với suy nghĩ như vậy, cùng một vài lời đề nghị, rất nhiều lựa chọn đã mở ra trước mắt chúng tôi. Tôi có thể tưởng tượng ra con đường phía trước khi chúng tôi không ngừng tạo ra các công ty mới – gây dựng hay mua lại chúng, phát triển chúng, đem văn hóa sở hữu tới, dạy cho mọi người về Trò chơi lớn trong kinh doanh rồi sau đó tạo

điều kiện cho họ tự đứng vững trên đôi chân mình. Chúng tôi vẫn có ước mơ và vẫn xây dựng ngôi nhà mơ ước của mình. Nhưng chúng tôi sẽ không giữ mọi người ở lại mãi mãi. Chúng tôi hy vọng một ngày nào đó họ sẽ tự đứng vững và xây ngôi nhà mơ ước của chính họ ở một nơi nào đó khác.

Vậy là giờ đây chúng tôi đang ở ngã ba đường. Một trong số các ngã rẽ sẽ giữ chúng tôi ở lại cùng nhau để thực hiện chiến lược mới: nâng giá trị SRC hiện tại lên 200 triệu đô-la trong vòng vài năm tới. Ngã còn lại là chia công ty ra, giữ lại 50 triệu đô-la và để cho mọi người theo đuổi con đường riêng của mình. Tôi sẽ hài lòng với cả hai giải pháp đó. Vấn đề chỉ còn ở chỗ Rorke và người của anh ta sẽ làm gì.

ĐÒN BẨY ESOP PHÁT HUY HIỆU QUẢ NHƯ THẾ NÀO

Thông thường, một ESOP được dùng để chi trả tiền cho chủ công ty khi cần. Giả sử chủ một doanh nghiệp nào đó muốn có một khoản tiền mặt vì bất kỳ lý do nào đó. Anh ta sẽ thành lập một ESOP và bán 20% cổ phần của công ty cho nó với giá là 1 triệu đô-la. Nói cách khác thì, toàn bộ công ty đó có giá trị 5 triệu đô-la. Một ESOP không có tiền mặt, vì vậy nó sẽ vay tiền ngân hàng và dùng chính cổ phần nó mua được làm tài sản bảo đảm. Người chủ công ty đó sẽ nhận được 1 triệu đô-la mà anh ta cần, ngân hàng sẽ được trả lãi và các lợi ích khác từ khoản vay còn ESOP sẽ sở hữu được cổ phần và một món nợ với ngân hàng.

Cứ cho là trong năm đầu tiên, công ty đóng góp một khoản tiền 500.000 đô-la cộng thêm chi phí lãi vay đã trả cho ESOP. Số tiền này được khấu trừ vào lợi nhuận sau thuế và được dùng để trả nợ, tức là mua lại 10% cổ phần của nhân viên. Công ty cũng có thể quyết định trả cổ tức. Giả sử phần phải trả cho ESOP là 50.000 đô-la. Khoản đó cũng không phải chịu thuế. Vậy là số tiền được dùng để trả nợ, chi phí lãi vay đều là thu nhập trước thuế, còn khoản thuế trên cổ tức sẽ chỉ phải trả trong tương lai. Trong khi chủ công ty đó vẫn có 1 triệu đô-la của mình.

Khi thành lập ESOP thì đó là những điều họ nhìn vào. Đó là cách để chi trả cùng một lúc và ngay lập tức cho những người chủ của công ty mà không phải chịu thuế. Anh ta bán lại cổ phần cho ESOP và ra đi với số tiền tương ứng, để rồi sau đó đóng số tiền này vào Tài khoản Lương hưu Cá nhân Tự đầu tư (Self-directed Individual Retirement Account), do vậy có thể tránh được việc bị đánh thuế cho đến khi anh ta có phương án khác để sử dụng số tiền của mình. Làm như vậy sẽ không bị hạn chế. Bạn có thể bán lại lượng cổ phần bất kỳ cho ESOP và rút ra lượng tiền mặt tương ứng. Đó là một thỏa thuận mang đến lợi ích cho cả đôi bên.

BƯỚC NĂM: ĐỂ MỌI NGƯỜI CÓ QUYẾT ĐỊNH CỦA RIÊNG MÌNH

Tôi biết Rorke và người của anh ta đang nghĩ về điều đó, và họ không hề đơn độc. Những lời đồn đại rằng Heavy-Duty sẽ được bán đi đã lan rộng khắp nhà máy và tôi bắt đầu phải hứng chịu những sự bất bình. Một vài công nhân đã tới chỗ tôi và nói họ thực sự lo lắng cho tương lai. Họ không thấy mình có được lợi ích gì từ việc này cả. Tôi thì vẫn khẳng định lại với họ rằng chúng tôi mới chỉ đang bàn bạc mà thôi.

Mặt khác, tư duy của đội ngũ quản lý Heavy-Duty đang có một sự thay đổi quan trọng. Càng nghiên cứu kỹ các con số, họ càng băn khoăn không hiểu tại sao họ cần đến Carlisle. Trong 5 năm tới họ có khả năng tạo ra rất nhiều của cải, nhưng theo các điều khoản của thỏa thuận mua bán thì phần lớn trong số đó sẽ đổ vào túi Carlisle trong khi ông ta chẳng đóng góp gì ngoài tiền. Họ nhận ra rằng nếu không có Carlisle thì tất cả số của cải thay vào đó sẽ thuộc về chính những người tạo ra nó.

Suy nghĩ đó thực sự là một bước ngoặt mặc dù lúc ấy tôi chưa nhận thức được đầy đủ. Tuy vậy, tôi cũng hiểu là đang có điều gì đó xảy ra. Một ngày, Rorke và Callison đã đề nghị với tôi để cho nhóm của họ mua lại Heavy-Duty bằng một khoản vay ngân hàng và một giấy ghi nợ từ SRC. Thế nhưng tôi đã không thể làm

thế. Đầu tiên là khoản nợ với SRC mà họ muốn sẽ là rất lớn, khoảng 13-14 triệu đô-la. Thứ hai là tôi không tin tưởng rằng họ có thể đạt mục tiêu của mình nếu không thay đổi cung cách làm việc. Nếu họ gặp rắc rối thì chúng tôi sẽ lại phải mua lại công ty và mọi chuyện sẽ trở nên rất phức tạp. Mặc dù vậy tôi vẫn thấy rất thú vị khi họ đã đặt ra câu hỏi đó.

Tôi đoán là họ cũng đã tự đặt ra cho mình rất nhiều câu hỏi. Thời gian trôi qua, nhiều thành viên trong nhóm của Rorke bắt đầu cảm thấy nghi ngờ, thậm chí cả những người có nhiều động lực nhất trong vụ mua bán. Họ bắt đầu tự hỏi liệu họ có thực sự muốn làm việc cho những người mà họ không biết và có thể là sẽ không bao giờ biết. Đội ngũ công nhân cũng chẳng có lý do gì để ủng hộ việc này và họ có thể sẽ cảm thấy bất mãn.

Nhưng, như những người quản lý ở đó nói với tôi sau này, chủ yếu là họ cảm thấy không thoải mái với việc các ưu tiên hàng đầu bị thay đổi. Họ đã luôn ở trong một công ty mà ưu tiên hàng đầu là bảo vệ lợi ích cho những người làm việc cho nó. Nếu vụ mua bán thành công thì họ sẽ có một mục tiêu tối quan trọng trong vòng năm năm tới: tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (return on investment). Họ có thực sự muốn thay đổi theo cách đó hay không?

Đối với tôi thì thời điểm quyết định đã đến vào cuối tháng Tám khi một ngày, tôi và Rorke cùng nhau ăn sáng và nói chuyện rất lâu. Anh ta nói với tôi rằng anh ta không muốn thực hiện vụ mua bán này, anh ta không hề chống lại tôi hay bất cứ người nào trong công ty. Anh ta nghĩ chúng tôi nên tạo ra một sân chơi công bằng với việc chia nhiều cổ phần hơn cho những người có nhiều đóng góp hơn cho thành công của công ty, nhưng anh ta nghĩ chúng tôi có thể làm thế mà không cần phải chia nhỏ SRC ra.

Anh ta nói, nếu bán Heavy-Duty vì những lý do chiến lược thì lại là chuyện khác. Anh ta và người của anh ta đã trưởng thành

và họ có thể đương đầu với bất cứ chuyện gì. Nếu chúng tôi nghĩ rằng đã đến lúc bán công ty này đi thì họ sẽ ra đi. Nhưng với Carlisle và người của ông ta thì anh ta không hiểu biết gì nhiều. Có vẻ là họ rất có thiện chí. Nhưng chỉ với vài cuộc gặp thì ta vẫn chưa thể nói chắc được điều gì.

Tôi đặt ra câu hỏi về chiến lược. Anh ta nói anh ta hoàn toàn đồng tình với chiến lược của chúng tôi. Anh ta nghĩ nó rất tốt, nhưng anh ta không chắc mọi người hiểu được điều đó. Anh ta nghĩ đôi khi tôi đã đi quá xa trước mọi người. Anh ta nói: "Ba bốn năm qua anh đã tiếp xúc rất nhiều với thế giới bên ngoài. Anh từng là thành viên ban giám đốc của một công ty khác, từng diễn thuyết, nói chuyện với các ngân hàng, CEO. Tôi nghĩ là đôi khi anh mặc định rằng mọi người cũng biết những điều mà anh đã học được." Anh ta nói tôi cần thêm thời gian để giải thích về những điều tôi định làm. Tôi thừa nhận rằng anh ta có phần đúng.

Chúng tôi đã nói chuyện với nhau khoảng ba giờ. Đó là cuộc nói chuyện tốt đẹp nhất mà chúng tôi có với nhau trong vòng sáu năm. Khi nó kết thúc, tôi hiểu rằng có thể vụ mua bán sẽ không xảy ra.

BƯỚC SÁU: GIẢI QUYẾT HẬU QUẢ

Trớ trêu thay, một sự kiện bất ngờ xảy ra đã khiến chúng tôi có lý do hợp lý hơn bao giờ hết để thực hiện vụ mua bán. Trong khi đàm phán giữa chúng tôi và Carlisle vẫn còn đang dang dở thì ngọn gió của một xu hướng kinh doanh rất hấp dẫn chợt bất ngờ thổi qua. Một đối thủ lớn trên thị trường máy tự động có trụ sở tại Springfield đã được mua lại với giá 100 triệu đô-la trước sự ngạc nhiên của các nhà sản xuất khác trong ngành thiết bị tự động.

Cái giá đó khiến tôi choáng ngợp. Đối thủ cạnh tranh đó thực ra không lớn hơn SRC là bao nhiêu. Nhưng chủ nhân của nó đã bán

nó đi với cái giá tương đương với doanh thu hàng năm – một con số khổng lồ. Tôi hiểu là những người mua lại công ty đó có những lý do chiến lược của họ trong vụ này. Nhưng mặc dù vậy, vụ mua lại này cũng làm dấy lên quan điểm cho rằng đã đến lúc bán Heavy-Duty. Ngành tái chế đang trở nên rất hấp dẫn. Có thể chúng tôi sẽ không bao giờ có được cái giá hời như vậy nữa cho Heavy-Duty. Vậy là dù Rorke và người của anh ta có cảm thấy thế nào đi chăng nữa thì chúng tôi cũng phải xem xét nghiêm túc lời đề nghị của Carlisle. Và chúng tôi đã làm vậy.

Nhưng sau đó, một vài vấn đề không được tính đến từ trước đã làm giảm số tiền mà chúng tôi nhận được sau khi bán Heavy-Duty. Đầu tiên là chúng tôi sẽ phải trả nhiều hơn 2 triệu đô-la tiền thuế. Tiếp nữa là chúng tôi sẽ phải dành 8 triệu đô-la để trả nợ các thành viên của ESOP cũ. Đến cuối tháng 9, Carlisle đã nâng đề nghị lên 25 triệu đô-la, nhưng sau khi trừ mọi khoản thì chúng tôi vẫn chỉ còn lại có 9 triệu đô-la tiền mặt.

Vậy là chúng tôi gặp vấn đề lớn. Tôi giải thích hết những điều trên cho Carlisle. Họ đã rất ngạc nhiên. Chúng tôi chưa bao giờ nhắc tới ESOP trong các cuộc đàm phán trước đây. Nhưng không vì thế mà họ giảm nhiệt tình. Họ đề nghị sẽ thuê một chuyên gia trong vấn đề này để giúp đỡ chúng tôi. Chúng tôi cũng bàn bạc thêm một thời gian, nhưng Carlisle thì không bao giờ đưa ra thứ khiến chúng tôi có cơ sở để xem xét lại: Một cái giá cao hơn đáng kể.

BƯỚC BẢY: HÃY CHẮC CHẮN LÀ BẠN ĐÃ HIỂU ĐƯỢC THÔNG ĐIỆP

Khi việc mua bán với Carlisle về cơ bản đã không thành thì đến lượt tôi phải suy nghĩ rất nhiều. Tôi đã cho Rorke và người của anh ta một lựa chọn và họ đã làm. Chúng tôi sẽ ở lại cùng nhau. Giờ đây mọi người sẽ thực hiện cùng một chiến lược. Chúng tôi sẽ đa dạng hóa. Chúng tôi sẽ lên kế hoạch thay thế nhân sự. Chúng tôi sẽ chuyển mọi người sang những vị trí khác, hỗ trợ

các công ty con đã được thành lập và gây dựng những công ty mới.

Nhưng như tôi đã nói với các bạn, một thử nghiệm thực tế không chỉ để giải quyết các vấn đề còn khúc mắc và cho mọi người cơ hội đưa ra quyết định của riêng mình. Nó còn cho bạn biết họ muốn gì. Và câu trả lời không phải lúc nào cũng là thứ bạn muốn nghe.

Tôi nhận ra rằng mình nhận được một thông điệp từ tất cả mọi người ở Heavy-Duty. Họ muốn ở lại với SRC. Họ thích những gì mà chúng tôi đã gây dựng. Tôi đã cố đẩy họ rời khỏi tổ nhưng rồi họ quay lại và nói rằng chẳng muốn ra đi. Đó là một cú sốc với tôi. Tôi thầm nghĩ: "Trời đất, tụi trẻ cứ muốn ở nhà mãi sao!"

Vậy là tôi lại trở về với vấn đề thường trực của mình: Tôi sẽ rời khỏi công ty thế nào để không cần phải băn khoăn lo lắng điều gì? Tôi nghĩ là mình đã có câu trả lời. Chúng tôi sẽ gây dựng các công ty con và khi cần thiết sẽ bán chúng để có tiền chi trả cho cổ đông cần rút vốn. Ai cũng sẽ có được thành quả của mình còn công ty thì vẫn tiếp tục đi lên.

Nhưng giờ đây, mọi người lại đang nói rằng họ không thích kế hoạch của tôi. Điều đầu tiên mà họ nghĩ tới không phải là họ có được hưởng những thành quả mà họ làm ra hay không mà là họ có được gắn bó với cộng đồng đã trở nên quá thân thuộc cho đến khi về hưu hay không.

Đương nhiên là sau đó thì họ vẫn muốn có phần của mình – có nghĩa là chúng tôi sẽ phải hoàn thành nghĩa vụ với họ. Liệu chúng tôi có nên xem xét lại khả năng sẽ niêm yết cổ phiếu của công ty trên thị trường chứng khoán không? Chúng tôi cần phải có những câu trả lời mới bởi sau cùng, tất cả chúng tôi sẽ về hưu và công ty sẽ phải chi trả tiền để mua lại cổ phần của chúng tôi. Lúc ấy nó sẽ lấy tiền ở đâu ra nếu chúng tôi không thể bán đi những công ty con giá trị nhất như Heavy-Duty?

Còn có một câu hỏi hóc búa khác mà chúng tôi phải trả lời – câu hỏi mà chúng tôi đã cố lảng tránh khi lên kế hoạch bán bớt các công ty con và cơ cấu lại SRC. Ai sẽ điều hành SRC khi tôi và những người khác rút khỏi công ty hay về hưu? Đó sẽ không phải là câu hỏi lớn nếu chúng tôi bán tất cả công ty đi, nhưng giờ thì khác.

Trong những tháng sau vụ mua bán không thành với Carlisle, tôi bắt đầu tập trung vào việc phát triển công ty một cách bền vững. Chúng tôi sẽ phải làm gì để công ty trụ vững và phát triển qua hai thế hệ? Nó không chỉ là vấn đề duy trì cộng đồng thống nhất trong công ty, điều chúng tôi có thể làm được chỉ bằng cách đơn giản là bán toàn bộ nó đi. Điều mà mọi người mong muốn và đánh giá rất cao ở đây là văn hóa. Thử thách với chúng tôi là làm sao giữ lại được văn hóa mà vẫn hoàn thành được nghĩa vụ của mình.

Nhưng may thay tôi nhận ra là mình đang đi đúng hướng. Dù tương lai có thế nào thì chúng tôi cũng cần đẩy mạnh quá trình biến SRC thành một cộng đồng của các công ty. Chúng tôi cần gây dựng hoặc mua lại nhiều công ty hơn nữa. Chúng tôi phải tiếp tục đa dạng hóa, tiếp tục sáng tạo và thử nghiệm. Chúng tôi cần mở ra nhiều lựa chọn để có thể có lượng tiền mặt khi cần thiết. Càng như vậy thì sẽ càng có ít khả năng chúng tôi phải làm những điều mình không mong muốn.

Trên tất cả, chúng tôi cần làm cho nhân viên của mình sẵn sàng đối mặt với những thử thách ở phía trước. Chúng tôi cần tập trung hơn bao giờ hết vào việc lên kế hoạch thay thế nhân sự, phát triển sự nghiệp cho những người có khả năng, trang bị cho họ những hiểu biết cần thiết thông qua đào tạo.

Giờ đây chúng tôi còn phải nỗ lực nhiều hơn, ở một cấp độ cao hơn bởi rất nhiều vấn đề mới sẽ nảy sinh. Ví dụ như liệu chúng tôi có nên định ra những cá nhân cụ thể sẽ điều hành công ty trong tương lai hay không? Chúng tôi phải đào tạo họ thế nào?

Họ sẽ nhận được những gì khi đã gánh vác trách nhiệm nặng nề mà chúng tôi giao phó? Họ sẽ có cổ phần là bao nhiêu?

Và rồi điều gì sẽ xảy ra khi tôi và các cổ đông sáng lập khác thực sự rút khỏi công ty? Những người lãnh đạo mới có được sở hữu cổ phần của chúng tôi không? Liệu chúng tôi có phải mời chào thêm cổ đông từ bên ngoài không?

Chúng tôi sẽ lại gặp phải trở ngại lớn là làm sao hoàn thành nghĩa vụ của mình, mua lại cổ phần của tất cả mọi người trong khi vẫn duy trì cộng đồng công ty, chuyển giao nó cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo và cho họ đủ nguồn lực để có thể phát triển và lại được trao phần thưởng của mình khi ra đi giống như chúng tôi. Đó quả là nhiệm vụ nặng nề.

14
CHUYỂN GIAO QUYỀN LỰC

Trong phần lớn cuộc đời, tôi đã cho rằng kinh doanh có nghĩa là phải xây dựng một doanh nghiệp thành công. Một khi đã đạt được điều đó thì bạn đã có thể tuyên bố chiến thắng. Nó giống như trong một cuộc chạy đua, bạn đã vượt trước mọi người để về đích đầu tiên và rung chiếc chuông vàng. Nhưng hóa ra, trong một công ty với văn hóa sở hữu mạnh mẽ thì tiếng chuông không phải lúc nào cũng có ý nghĩa là bạn đã chiến thắng mà chỉ có nghĩa là từ lúc đó bạn sẽ còn phải đương đầu với những thử thách còn to lớn hơn.

Đó là tình cảnh của tôi sau thỏa thuận không thành với Carlisle. Các bạn hãy tin tôi, không có gì khó khăn hơn là chuyển giao thành công quyền lãnh đạo từ thế hệ này sang thế hệ khác trong một công ty do nhân viên sở hữu. Cụm từ "chuyển giao thành công" ở đây có nghĩa là cả hai bên đều là những người chiến thắng. Những người ra đi nhận được phần thưởng của mình sau nhiều năm cống hiến, còn những người kế nhiệm thì có cơ hội làm được điều tương tự cho bản thân.

Có ba vấn đề lớn trong sự chuyển giao này. Một là vấn đề tài chính. Nó chủ yếu xoay quanh giá trị cổ phần của thế hệ lãnh đạo cũ. Công ty càng thành công thì giá trị đó sẽ càng lớn. Nếu công ty vừa có nền tảng tốt lại vừa là công ty đại chúng thì con số đó sẽ không phải là gánh nặng bởi nó có thể được chào bán công khai trên thị trường. Nhưng phần lớn các công ty đều chưa được niêm yết và khó mà có thể chào bán cổ phần công khai chỉ để lấy tiền chi trả cho cổ đông.

Vậy là trong phần lớn các trường hợp, cổ phần của thế hệ lãnh đạo cũ sẽ trở thành gánh nặng lớn buộc phải giải quyết.

Đương nhiên có một giải pháp khác là bán cổ phần cho các nhà đầu tư cá nhân bên ngoài, nhưng sau đó thì công ty sẽ thay đổi một cách cơ bản. Các nhà đầu tư mới sẽ có những ưu tiên riêng cho mình và trong đó có thể không bao gồm việc duy trì văn hóa sở hữu.

Còn có một giải pháp nữa, ít nhất là về mặt lý thuyết, là những người lãnh thế hệ sau sẽ trực tiếp mua lại cổ phần của những người đi trước. Nhưng trên thực tế điều đó rất khó xảy ra. Những người làm công ăn lương rất khó có thể tiếp cận được với một nguồn tiền lớn như thế trừ trường hợp hiếm hoi của chúng tôi vào năm 1983.

Vậy là nếu muốn duy trì văn hóa sở hữu, bạn nhất thiết phải tìm ra cách trả được nợ và chỉ có hai lựa chọn để làm được việc đó. Một là bán bớt tài sản của công ty để có tiền mặt, hai là rút dần từ lợi nhuận hàng năm của công ty. Cả hai lựa chọn trên đều buộc bạn phải dùng tiền vào mục đích không phải để xây dựng công ty.

Phần thứ hai của thử thách là phải khiến mọi người sẵn sàng đón nhận nó. Chuyển giao quyền lãnh đạo là một nhiệm vụ khó khăn ở bất cứ công ty nào, nhưng với những công ty cổ phần tư nhân do nhân viên tự làm chủ thì thử thách còn khắc nghiệt hơn. Ví dụ như làm sao bạn đảm bảo được rằng mọi người đều nhận được tiền tương đương cổ phần của mình – trong đó có cả bạn?

Bạn có thể sẽ ra đi với một giấy nhận nợ (IOU) của thế hệ sau trong đó bạn sẽ được nhận một khoản lãi trên số tiền chưa nhận được. Tờ giấy đó sẽ không có giá trị gì nhiều nếu công ty làm ăn không tốt và không tạo ra nhiều lợi nhuận để trả nợ. Bởi thế mà bên cạnh tất cả những lý do cao cả khiến bạn quan tâm tới

tương lai của công ty thì bạn vẫn còn có những lý do cá nhân để mong muốn những người thay thế mình sẽ làm tốt khi mình ra đi.

Nhưng làm sao bạn xác định được đội ngũ lãnh đạo tương lai đó sẽ gồm những ai? Họ đã làm việc cho bạn rồi hay bạn phải tuyển dụng ở bên ngoài? Bạn sẽ đào tạo họ như thế nào? Bạn sẽ trả công cho họ như thế nào? Làm sao bạn có thể khiến họ hiểu và chấp nhận những trách nhiệm mà họ sẽ phải gánh vác? Bạn sẽ làm thế nào để cho họ cơ hội được hưởng những điều xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra?

Trên hết là làm sao bạn chuẩn bị cho họ sẵn sàng đối mặt với những thử thách trong tương lai – trong đó sẽ có cả việc đảm bảo rằng chính họ cũng sẽ được chi trả cho cổ phần của mình khi ra đi.

Nhiệm vụ chuẩn bị này quả là phức tạp, hơn nữa còn là vấn đề tâm lý. Thay đổi lúc nào cũng khó khăn, mà chuyển giao quyền lãnh đạo thì lại là thay đổi lớn lao nhất mà một công ty phải trải qua. Cho dù bạn có kiểm soát việc này tốt đến đâu thì vẫn sẽ có một tâm lý mạnh mẽ bao trùm, đa phần là sợ hãi, đặc biệt là trong một công ty có văn hóa sở hữu mạnh mẽ. Càng cảm thấy hài lòng với môi trường mà mình đang có thì họ lại càng sợ bị mất nó.

Có thể bạn sẽ phải đối mặt với một vấn đề tâm lý khác. Thay đổi cách suy nghĩ của mọi người về công ty cũng có thể là rất cần thiết. Nếu không thì công ty sẽ rất khó khăn trong việc tạo ra nguồn tiền đủ lớn để vừa trả nợ vừa tiếp tục phát triển.

TỐI ƯU HÓA VÀ SÁNG TẠO

Vấn đề như tôi phân tích ở trên rất giống với những gì tôi nghĩ về sự mâu thuẫn tương đối giữa tối ưu hóa và sáng tạo. Tối ưu hóa ở đây có nghĩa là tối đa hóa lợi nhuận tạo ra bởi các sản phẩm và dịch vụ. Khi mục tiêu của bạn đang là tối ưu hóa, bạn

có xu hướng tập trung vào bán những sản phẩm mà bạn đã có sẵn, giảm chi phí sản xuất và nâng cao hiệu quả. Công ty của bạn nhờ đó sẽ phát triển bằng cách chiếm lĩnh thị phần của các đối thủ cạnh tranh.

Tối ưu hóa là con đường dẫn tới thành công trong kinh doanh và các công ty đều nỗ lực để hướng tới điều đó. Nhưng cơ hội tốt nhất để làm giàu lại nằm ở chỗ khác – không phải tối ưu hóa mà là sáng tạo.

Ví dụ, phần lớn các công ty đang làm ăn có lãi trong ngành của bạn đều có lợi nhuận thuần vào khoảng 7%. Nhưng công ty của bạn sẽ kiếm được nhiều hơn thế rất nhiều nếu bạn tham gia vào một ngành khác có tỷ lệ lợi nhuận lớn hơn.

Chúng tôi đã thử làm như thế vào năm 1994 khi quyết định gây dựng một công ty vận tải từ cái nôi là Heavy-Duty. Ý tưởng của chúng tôi xuất phát từ thực tế là chúng tôi đang ở trong một ngành sản xuất cần quá nhiều vốn, nó ngốn sạch nguồn tiền mặt của chúng tôi dù nguồn tiền ấy có dồi dào đến đâu. Chúng tôi nhận ra rằng mình có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu tham gia vào ngành công nghiệp dịch vụ. Nhưng chúng tôi biết phải làm thế nào?

Đầu tiên là chúng tôi biết phải làm thế nào với các lõi máy – những động cơ và chi tiết động cơ đã cũ sẽ được chúng tôi biến thành những sản phẩm tái chế. Trong thực tế, những cái lõi máy này quả là gánh nặng rất lớn với các nhà phân phối máy tự động và các thiết bị hạng nặng, chủ yếu là do số vốn lớn của họ bị mắc kẹt trong đó. Mỗi lõi máy được gửi trả về công ty đồng nghĩa với một khoản tiền cần được hoàn trả lại cho khách hàng. Nhà sản xuất đương nhiên sẽ phải trả lại số tiền này cho các nhà phân phối, nhưng điều đó sẽ chỉ xảy ra khi các lõi máy đã được gửi tới họ. Hơn nữa, một nhà phân phối có thể có quan hệ với 10 hay 15 nhà sản xuất khác nhau. Và như vậy là họ phải phân loại, đóng gói và chuyên chở các lõi máy mình nhận được tới đúng

địa chỉ của nó. Các giấy tờ hóa đơn vận chuyển cần phải được xử lý. Các chi phí cần được chi trả. Đó có thể sẽ trở thành ác mộng với họ.

Vậy là chúng tôi nghĩ, sẽ thế nào nếu thành lập một công ty làm tất cả các dịch vụ đó cho các nhà phân phối. Chúng tôi sẽ nói với họ rằng: "Hãy chất tất cả các lõi máy lên xe tải và gửi cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ làm tất cả các công việc còn lại. Chúng tôi không chỉ biết phải xử lý chúng như thế nào mà sẽ còn tự mình tham gia thị trường phân phối lõi máy. Do có tất cả các chủng loại lõi máy của các nhà phân phối mang đến, chúng tôi có thể thiết lập các điểm phân phối lõi máy trong khắp cả nước. Khi một nhà sản xuất cần một loại lõi máy cụ thể nào đó thì họ có thể liên lạc với chúng tôi để có nguồn hàng, còn chúng tôi sẽ kiếm được phần chênh lệch giá bán và thu mua."

Vậy là chúng tôi thành lập công ty vận tải Encore và đưa những chuyên gia trong công đoạn xử lý lõi máy tại Heavy-Duty sang làm việc tại đó. Khi tái chế các lõi máy, chúng tôi được hưởng phần lợi nhuận từ nó. Khi bán bộ phận xử lý các chủng loại lõi máy khác nhau, chúng tôi có một công ty dịch vụ mang lại lợi nhuận lớn hơn nhiều. Đó là những gì tôi muốn nói thông qua từ "sáng tạo".

Trong hầu hết các công ty, đều có một mâu thuẫn tự nhiên giữa tối ưu hóa và sáng tạo, nó cũng là mâu thuẫn giữa suy nghĩ hàng ngày và suy nghĩ chiến lược. Những người tập trung vào khía cạnh hoạt động của công ty sẽ tập trung vào tối ưu hóa. Còn những người có suy nghĩ chiến lược sẽ nhận ra tầm quan trọng của sáng tạo.

Như thế không có nghĩa là lối suy nghĩ này quan trọng hơn lối suy nghĩ kia. Công ty của bạn sẽ không thể thành công nếu nhân viên không nghĩ tới việc tối ưu hóa. Nhưng sẽ tới một thời điểm nào đó việc tối ưu hóa sẽ lên tới mức độ cao nhất. Với những sản phẩm và dịch vụ đã có sẵn thì bạn sẽ có được mức lợi

nhuận tối đa. Một sự phát triển thêm nữa sẽ đòi hỏi bạn phải sáng tạo – làm những thứ mới, bán những sản phẩm mới.

Nếu công ty của bạn chưa đạt tới mức đó thì chắc chắn nó sẽ như vậy khi phải chi trả cho các cổ đông, bởi khi ấy nó sẽ cần một lượng tiền rất lớn. Hơn nữa, bạn sẽ không chỉ khuyến khích quá trình sáng tạo để công ty có đủ khả năng trả nợ mà còn để cho thế hệ lãnh đạo tương lai làm quen với lối tư duy chiến lược đằng sau quá trình đó.

Chúng tôi đã phải đối mặt với tất cả những vấn đề đó khi cố gắng chỉ ra xem SRC sẽ cần những gì để tồn tại qua thế hệ lãnh đạo tiếp theo.

TÌM KIẾM THẾ HỆ LÃNH ĐẠO TIẾP THEO

Thời điểm ngày 6 tháng 10 năm 1999 có thể được coi là mở đầu cho giai đoạn chuyển giao lãnh đạo tại SRC. Hôm đó, sau cuộc họp tổng kết thường kỳ sáu tháng về bán hàng và tiếp thị, chúng tôi đã tập hợp khoảng 60 người trong một phòng hội thảo tại khu nghỉ dưỡng ở Branson, Missouri, cách Springfield khoảng 30 km. Phần lớn họ đều là các nhà quản lý, giám sát và một số chuyên gia. Tất cả đều được xác định là sẽ trở thành ứng cử viên cho các vị trí lãnh đạo của công ty trong tương lai.

Các công ty con đã phối hợp chặt chẽ với nhau để đề ra các tiêu chuẩn cần thiết của người lãnh đạo cũng như nhận định những cá nhân có năng lực. Tôi tin là mình sẽ tránh được rất nhiều rắc rối nếu để nhân viên của bạn tự chỉ ra ứng cử viên của họ là những ai.

Chúng tôi đã làm được điều đó chỉ với ba cơ chế rất đơn giản. Đầu tiên chúng tôi yêu cầu các quản lý chỉ ra những cá nhân có khả năng sẽ thay thế họ và sẽ nhận được các danh sách. Rất nhiều cái tên sẽ lặp đi lặp lại trong những danh sách đó. Và những người này dĩ nhiên là những người được đồng nghiệp nhìn nhận như những ứng cử viên xứng đáng nhất.

Thêm nữa, hàng năm chúng tôi đều dành phần thưởng danh dự cho những người được các quản lý đánh giá cao về những đóng góp của họ cho bộ phận và cho toàn công ty. Nguyên tắc ở đây là các nhà quản lý phải chọn những người đạt được những yêu cầu trên và những người liên tục được đề cử sẽ là những nhà lãnh đạo tiềm năng trong tương lai.

Lãnh đạo tiềm năng đôi khi cũng thể hiện ở con đường sự nghiệp mà họ lựa chọn. Một báo cáo thường niên của các nhân viên sẽ được xây dựng trên khoảng 4 mặt giấy trong đó mọi người sẽ cùng với giám sát của mình điền vào các câu hỏi yêu cầu thông qua các cuộc phỏng vấn cá nhân được tổ chức ít nhất một năm một lần. Chúng tôi muốn biết công việc tiếp theo mà một nhân viên muốn làm và đưa ra các tiêu chuẩn cần thiết để đáp ứng được vị trí đó. Để chắc chắn là mọi người hiểu rõ vấn đề, trước các cuộc gặp gỡ chúng tôi đã cung cấp cho họ danh sách các vị trí mà công ty đang cần – từ nhân viên lễ tân cho tới giám đốc điều hành.

Vậy là thông qua những báo cáo này, mọi người sẽ cho chúng tôi biết liệu họ có thực sự muốn trở thành một nhà lãnh đạo trong công ty hay không. Chúng tôi sau đó sẽ xem xét xem liệu họ có nghiêm túc hay không bằng cách quan sát cẩn thận những điều họ làm để có thể nắm bắt được cơ hội mà họ đã được trao.

Với ba cơ chế này, sẽ thật dễ dàng để xác định những ứng viên tiềm năng nhất cho các vị trí lãnh đạo, ít nhất là những người ở ngay trong công ty. Chúng tôi sẽ thuê thêm ba hay bốn người từ bên ngoài để đảm nhận các vị trí cao nhất. Những người này cũng có mặt hôm đó tại Branson.

Mục tiêu của cuộc họp là cho ra đời chương trình đào tạo các nhà lãnh đạo – điều mà một số người cho là không thể thực hiện được. Họ tin rằng tố chất lãnh đạo là bẩm sinh chứ không thể nào được tạo ra. Tất nhiên yếu tố bẩm sinh đóng góp một phần khá quan trọng nhưng tôi tin là có nhiều người được Chúa ban

tặng cho món quà đó hơn là chúng ta tưởng. Điều quan trọng là có được nhiều trải nghiệm. Để trở thành một nhà lãnh đạo thành công, bạn cần phải nhìn nhận vấn đề từ nhiều khía cạnh và đôi khi phải xem xét nhiều lần một việc gì đó. Bạn cần đối mặt với những vấn đề thực trong một thế giới rất thực tế.

Câu hỏi ở đây là làm sao bạn cho mọi người có được những trải nghiệm như thế trong khi họ vẫn đang làm việc trong công ty của bạn?

Chúng tôi luôn hy vọng có thể thực hiện được điều đó thông qua cơ chế của Trò chơi lớn trong kinh doanh, nhưng như các giám đốc ở các công ty khác chỉ ra cho tôi, chúng tôi vẫn chưa thành công trong việc lập ra một đội mà chúng tôi có thể chuyển giao công ty cho họ dù là có bất cứ chuyện gì xảy ra với tôi hay là với những người quản lý hàng đầu khác, đặc biệt là vị trí phó giám đốc điều hành – Mike Carrigan cùng với cố vấn chung và giám đốc tài chính – Dennis Sheppard (Dennis đã rời công ty luật vào năm 1990 để làm việc toàn thời gian tại SRC). Tôi nhận ra là có cái gì đó còn thiếu sót trong chương trình đào tạo của mình. Chúng tôi đã đào tạo cho nhân viên rất nhiều kỹ năng kinh doanh, nhưng không hề có nghệ thuật lãnh đạo – hay ít nhất là nghệ thuật lãnh đạo cần thiết để điều hành một công ty như SRC.

Thành thật mà nói tôi không chắc mọi người hiểu được nghệ thuật lãnh đạo đó bao gồm những cái gì. Hầu hết những chiến lược dài hạn đều được thực hiện bởi một số người đứng đầu công ty. Chúng tôi là những người tập trung vào chiến lược và sáng tạo. Những người quản lý ở các công ty con thì tập trung vào khía cạnh hoạt động và tối ưu hóa lợi nhuận. Dù chúng tôi đã cố gắng khiến họ vượt thoát khỏi giới hạn tư duy của chính mình nhưng phần lớn họ vẫn không đạt yêu cầu. Thực tế là có một số người cho rằng hệ thống của chúng tôi khuyến khích họ suy nghĩ trên khía cạnh hoạt động của công ty song lại tập trung quá nhiều vào kế hoạch hàng năm. Tôi không chắc là tôi

đồng ý với ý kiến đó nhưng rõ ràng là chúng tôi cần có một cơ chế mới.

Cuộc họp tại Branson đánh dấu sự khởi đầu của cơ chế mới. Trong vòng hai ngày, những người tham dự phải quyết định vấn đề quan trọng nhất trong dài hạn mà SRC sẽ phải đối mặt. Carrigan, Sheppard và tôi đã không tham dự cuộc họp vì sợ làm hỏng cuộc thảo luận giữa họ. Thay vào đó, chúng tôi cử ra một đại diện tham dự và người này sẽ báo cáo lại với chúng tôi. Cuối cùng, họ đã đưa ra sáu vấn đề cơ bản:

1. Quy trình chuyển giao lãnh đạo trong công ty sẽ diễn ra như thế nào?

2. Công ty sẽ quan tâm nhiều hơn tới nhân viên như thế nào?

3. Chúng tôi sẽ sử dụng các phương thức sản xuất hiện đại của thế kỷ XXI thế nào để giúp công ty cạnh tranh tốt hơn?

4. Làm thế nào để mở rộng đối tượng khách hàng và tiến gần hơn tới người sử dụng cuối cùng?

5. Chúng tôi sẽ làm thế nào để huy động đủ số vốn cần thiết để mua lại cổ phần của các cổ đông cũ và phát triển công ty?

6. Chiến lược của chúng tôi trong vấn đề công nghệ thông tin là gì?

Sau khi đã xác định được sáu vấn đề đó, chúng tôi chia các nhà lãnh đạo tương lai ra làm sáu nhóm và mỗi nhóm sẽ nghiên cứu một vấn đề trong năm tiếp theo. Đương nhiên, ba người đứng đầu công ty sẽ đứng ngoài quá trình này. Chúng tôi sẽ không đóng vai trò gì cả và mong muốn sẽ nhận được một bản báo cáo về kết quả hoạt động sau sáu tháng và sau một năm của họ. Các nhóm sẽ buộc phải cho chúng tôi câu trả lời.

BÀI HỌC VỀ NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

Cũng giống như trước đây, các nhóm lãnh đạo này sẽ lại là một trải nghiệm. Chúng tôi không thể nói trước được chuyện gì sẽ xảy ra nhưng tôi biết sẽ có nhiều điều thú vị. Thêm nữa, tôi đã nhận thấy ít nhất là năm lợi ích có được từ chương trình này:

• Chúng tôi sẽ dạy cho mọi người tầm quan trọng và sự khó khăn khi tiếp cận gần hơn một vấn đề nào đó – và đây chính là nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo.

• Chúng tôi sẽ chỉ ra cho mọi người thấy nhìn nhận công ty từ khía cạnh chiến lược có nghĩa như thế nào.

• Chúng tôi sẽ cho họ một khóa học về thử thách chi trả cho các cổ đông sẽ rút vốn.

• Chúng tôi sẽ hiểu được mọi người làm việc với nhau như thế nào và có được cái nhìn từ bên trong về phẩm chất của các ứng viên tương lai.

• Chúng tôi sẽ học được điều gì đó mới mẻ về công ty và văn hóa mà chúng tôi đã tạo dựng ở đó.

Đó là một bài tập rất thú vị. Ban đầu, mọi người thảo luận với nhau trong tâm trạng bối rối, mịt mù, chưa xác định được phương hướng. Họ không biết phải bắt đầu từ đâu. Những cuộc thảo luận thường rất rối loạn do những người tham gia thường đi lạc hướng và xa rời chủ đề. Các nhà quản lý từ các công ty con khác nhau thường có những ưu tiên riêng của mình. Một vài nhóm sau một thời gian đều gặp phải những vướng mắc tương tự nhau.

Khi mọi người xin lời khuyên của tôi, tôi thường phải hướng họ quay trở về vấn đề chính và yêu cầu họ đi sát trọng tâm và tập trung đưa ra những giải pháp cụ thể cho các vấn đề liên quan. Tuy nhiên, tôi chủ yếu chỉ quan sát họ. Tôi muốn xem ai là người đứng ra chịu trách nhiệm và họ làm việc đó như thế nào, những động lực từ bên trong của mỗi nhóm ra sao. Họ làm thế

nào để chia sẻ công việc? Quy trình ra quyết định của họ như thế nào? Họ làm thế nào để xóa đi sự khác biệt ở các cấp độ khác nhau vẫn tồn tại trong mỗi nhóm?

Cùng với thời gian, sự lộn xộn cũng qua đi. Các nhóm bắt đầu tự cơ cấu lại, bầu ra những người lãnh đạo và phân chia trách nhiệm. Trong báo cáo giữa năm có thể thấy bốn nhóm trong số đó đã đạt được những bước tiến đáng kể. Họ tự chuẩn bị rất kỹ càng và có một bài trình bày xuất sắc. Những nhóm khác cũng chỉ cần thêm thời gian ngắn là một vài ngày để hoàn thiện.

Đương nhiên, một bài trình bày chưa đạt yêu cầu sẽ là cơ hội tốt để tôi đưa ra thông điệp với họ. Và tôi đã không bỏ phí nó. Tôi nói: "Đừng cho chúng tôi là lũ ngốc. Trình bày một phương án được cắt dán từ Internet không phải là việc một nhà lãnh đạo sẽ làm. Làm vậy thì các bạn chỉ đang đơn thuần làm hài lòng ông chủ của mình mà thôi. Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo, các bạn không thể chỉ nghĩ tới việc làm sao cho qua ngày, kết thúc một dự án hay hoàn thành một nhiệm vụ và gạch nó khỏi danh sách công việc cần làm. Điều các bạn đang làm liên quan đến thành công lâu dài của công ty. Các nhà lãnh đạo cần phải tư duy dài hạn."

Càng tiếp cận gần với vấn đề hơn thì các nhóm càng gặp nhiều rắc rối hơn là tôi tưởng. Họ đã bàn bạc và xem xét vấn đề trên mọi khía cạnh nhưng không đưa ra được phương hướng đúng đắn để giải quyết nó. Ví dụ như thay vì đối mặt với thực tế là công ty phải chia sẻ với nhân viên các chi phí y tế thì họ lại đề xuất rằng nên tập trung hơn nữa vào các chương trình tưởng thưởng.

Tuy nhiên, chúng tôi đều rút ra được những bài học quý giá từ trải nghiệm này. Những người tham gia sẽ nhìn nhận công ty thông qua rất nhiều ống kính khác nhau. Suốt cả năm trời, họ đã vật lộn với những vấn đề mà họ chưa từng nghĩ tới mà họ sẽ,

nhờ vậy họ nhận thức được những rắc rối phải đối mặt khi là một nhà lãnh đạo.

Ví dụ như nhóm công nghệ thông tin bắt đầu tập trung nghiên cứu những lợi ích mà công ty có được nhờ tập trung hệ thống máy tính lại hơn là để mỗi công ty con tự phát triển một hệ thống riêng rẽ cho mình. Rồi sau đó một số người lại chỉ ra những vấn đề mà việc tập trung quá mức có thể tạo ra khi công ty bán bớt một trong các công ty con hay chào bán nó công khai vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Vậy là cả nhóm phải xem xét lại vấn đề từ đầu và đưa ra các giải pháp khác nhau.

Tương tự, nhóm phụ trách việc quan tâm hơn nữa tới con người gặp khó khăn trong việc lựa chọn giữa tài trợ cho các ESOP, giúp đỡ nhân viên chia sẻ chi phí y tế đang tăng vọt hay lập ra các quỹ dự trữ tiền mặt để đối phó với trường hợp nền kinh tế suy thoái. Nhóm lập kế hoạch chuyển giao lãnh đạo bỗng nhận ra tại sao chúng tôi lại cần một quy trình hoàn thiện hơn để liên tục thay thế các vị trí ở tất cả các cấp độ trong toàn công ty. Còn nhóm nghiên cứu nhu cầu nguồn vốn trong tương lai thì lại trải qua những quá trình giống như tôi và các quản lý cấp cao khác đã trải qua trong suốt hơn một thập kỷ.

MẶT TRÁI CỦA MỘT MÔI TRƯỜNG TỐT

Tôi đã học được nhiều điều từ những nhóm này hơn bất kỳ ai. Đầu tiên là tôi hiểu được con người họ – ai nhiệt tình, ai hay chần chừ, ai luôn kiểm soát được tình hình, ai hay chậm trễ khi ra quyết định. Tôi cũng nhận thức rõ ràng hơn bao giờ hết là thử thách phải khiến mọi người chấp nhận những thay đổi mà bạn buộc phải tạo ra nếu muốn điều khiển được số phận của mình và thực hiện những điều đã hứa về quyền sở hữu.

Một môi trường tốt hóa ra cũng có mặt trái của nó. Khi người ta thích làm việc trong một công ty nào đó thì họ sẽ có xu hướng muốn gắn bó với nó trong một thời gian dài. Điều đó rất tốt, trừ

một thực tế là sau 10 tới 15 năm họ sẽ bắt đầu đánh mất đi những mối dây liên hệ với thế giới ở bên ngoài công ty đó. Họ chỉ biết những gì đã học được từ đó mà thôi và điều này thì lại vô cùng nguy hiểm.

Một trong những nhược điểm của nó là mọi người bắt đầu trở nên chủ quan, tự lấy mình làm chuẩn mực mà không để ý tới đối thủ cạnh tranh. Việc này sẽ khiến công ty trở nên dễ bị ảnh hưởng bởi những biến động xấu không dự báo trước được của thị trường. Một nhược điểm khác là họ sẽ trở nên tự mãn. Họ sẽ cảm thấy quá hài lòng với những gì mình đang có và không muốn thay đổi – ngay cả khi sự thay đổi là cần thiết đối với thành công lâu dài của công ty.

Như vậy là điều khiến công ty phát triển vững mạnh trong hôm nay lại có thể trở thành cản trở đối với những thay đổi cần thiết để giúp công ty phát triển và lớn mạnh trong tương lai.

Các bạn có thể làm rõ vấn đề khi buộc nhân viên của mình bước ra thế giới bên ngoài và quan sát những công ty khác, đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh. Công ty chúng tôi tổ chức các cuộc gặp gỡ để bàn về bán hàng và marketing cũng với mục đích như vậy. Tôi hy vọng là các nhóm lãnh đạo sẽ đưa quy trình này lên một tầm cao mới. Tôi muốn mọi người hiểu rõ hơn về những thay đổi bên ngoài và những thử thách mà chúng tôi sẽ phải đối mặt để bắt kịp với những thay đổi đó.

Có thể các nhóm sẽ đưa ra những đổi mới tích cực nhằm nâng cao tính hiệu quả trong hệ thống của chúng tôi. Nếu không được như vậy thì tôi cũng hy vọng rằng ít nhất họ cũng hiểu được giá trị của sự gắn bó chặt chẽ mà chúng tôi có được trong công ty này và sẽ có cái nhìn sâu sắc và toàn diện hơn về nó. Tôi muốn họ ý thức được mình là những người chủ và có rất nhiều lựa chọn phía trước – những thứ có được nhờ cách chúng tôi xây dựng công ty ngay từ buổi ban đầu.

Không phải tôi muốn mọi người phải biết ơn mình. Tôi chỉ muốn biết mình đang có được những gì. Bởi phần lớn mọi người đều chỉ nhận ra những gì họ có khi đã mất đi chúng. Đôi khi họ lấy lại được, đôi khi không. Tôi không muốn mọi người trong công ty đánh mất đi cơ hội của họ chỉ vì họ không có đầy đủ hiểu biết về nó hay không biết đến giá trị của những cơ chế mà chúng tôi đã đặt ra để giúp họ thành công.

Đó là một trong những điều kỳ lạ trong cuộc hành trình của chúng tôi: Bạn gây dựng nên một hệ thống nhưng không phải lúc nào mọi người trong công ty cũng hiểu biết đầy đủ về nó. Họ sử dụng nó, hưởng lợi từ nó nhưng không hiểu được toàn bộ bản chất và những khác biệt mà nó tạo ra. Vậy là khi cần phải đưa ra một quyết định nào đó, họ không có được sự lựa chọn đúng đắn. Họ để cơ hội tuột khỏi tầm tay.

Tôi không thể nói chắc là những nhóm lãnh đạo đã làm cho những người tham gia hiểu thêm về hệ thống của chúng tôi như thế nào, nhưng rõ ràng là họ không thấy cần phải thay đổi. Thay vì có những cải tiến, họ chỉ làm tốt hơn những việc đang làm – nói cách khác là tối ưu hóa cái hiện có hơn là sáng tạo ra cái mới.

THỬ THÁCH KHÓ KHĂN CỦA QUYỀN SỞ HỮU

Trong khi những nhà lãnh đạo tương lai đang nghiên cứu sáu vấn đề chiến lược lâu dài cho công ty thì tôi và những người đứng đầu công ty khác cũng thực hiện một dự án nhỏ của chính mình. Chúng tôi thuê một công ty dịch vụ tài chính đến để giúp chúng tôi xây dựng ba phương án tài chính khác nhau trong vòng ba năm tới, chủ yếu dựa trên các giả thuyết là môi trường kinh tế sẽ trở nên tốt hơn, xấu đi hay vẫn duy trì trạng thái như hiện nay. Theo mỗi giả thuyết đó, chúng tôi dự báo dòng tiền mà công ty có thể tạo ra mỗi năm rồi từ đó đặt ra các nhu cầu cần thiết cho các công ty, khả năng chi trả cho các cổ đông… Chúng tôi cũng cố gắng dự báo trước giá trị cổ phần của công ty.

Kết quả thật đáng ngạc nhiên. Nếu công ty tiếp tục đà tăng trưởng như hiện nay thì giá trị của nó sẽ tăng lên gấp đôi trong vòng năm năm tới, từ 30 triệu đô-la năm 2000 lên 60 triệu đô-la năm 2004. Lúc đó, chúng tôi sẽ không còn lựa chọn nào khác hơn là mời các nhà đầu tư bên ngoài mua lại cổ phần của những cổ đông sẽ ra đi. Đó sẽ là một bước ngoặt lớn. Những người này có thể làm thay đổi toàn bộ tư tưởng cốt lõi về công ty của chúng tôi. Đội ngũ nhân viên sẽ không còn được hưởng nhiều lợi ích từ công ty nữa và như vậy sẽ rất khó để duy trì cộng đồng và văn hóa mà chúng tôi đã gây dựng từ những ngày đầu.

Ngay từ đầu chúng tôi luôn mong muốn mọi người đều được hưởng lợi từ quyền sở hữu công ty. Tôi không muốn người khác phải trả giá đắt cho thành công của mình, trong đó có cả những người sẽ nắm quyền lãnh đạo công ty khi tôi ra đi. Tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải đưa ra một kế hoạch trong đó ít nhất họ cũng có quyền lựa chọn liệu có nên giữ lại quyền sở hữu trong nội bộ công ty hay không.

Còn có những vấn đề khác mà chúng tôi phải giải quyết. Đầu tiên là khoảng cách về tài sản giữa những người cũ và những người mới. Nó là kết quả tất yếu của đòn bẩy tài chính mà tôi đã nói đến trong Chương 11. Những người có cổ phần từ đầu được hưởng lợi rất lớn khi cổ phần của họ tăng lên nhanh chóng nhờ việc công ty đã trả phần lớn nợ nần trong một số năm đầu tiên. Những người đến sau sẽ không được hưởng những lợi ích tương tự. Kết quả là trong công ty sẽ có những người làm cùng một công việc giống nhau nhưng một người có cổ phần trong ESOP trị giá tới 150.000 đô-la trong khi phần của người còn lại chỉ có giá 2.000 đô-la.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi khoảng cách đó sẽ gây ra rất nhiều rắc rối. Một nhân viên có thể không hiểu hết ý nghĩa của quyền sở hữu, nhưng người ta thường nhận ra ngay thứ người khác có mà mình không có. Vậy làm sao chúng tôi giải quyết được vấn đề mà vẫn công bằng đối với những người của thế hệ

cũ. Họ đã làm việc vất vả trong một quãng thời gian dài để tạo ra giá trị cho cổ phần của họ. Nếu chúng tôi rút ngắn khoảng cách giữa họ và những người mới bằng một cách nào đó, ví dụ như chia nhiều cổ phần hơn cho những người mới vào thì chúng tôi sẽ phải lấy bớt đi cổ phần của những người cũ – và như vậy là lấy đi một phần của cải do chính tay họ làm ra.

Chúng tôi cố gắng xử lý chuyện này theo một cách khác. Ví dụ, chúng tôi đưa ra những bản chào bán cổ phần trong đó nhân viên trong công ty sẽ được mua với giá ưu tiên thấp hơn 15%. Chúng tôi đưa ra những bản chào này có khi cả năm trước khi nó có hiệu lực để tạo điều kiện cho những người quan tâm có thể tiết kiệm đủ tiền. Mặc dù không thể nói chắc điều gì nhưng nếu năm đó mọi chuyện tốt đẹp thì cổ phần của công ty có thể tăng giá tới 40%. Kết hợp giá dự đoán trước đó với điều khoản giảm giá 15% thì chắc chắn là những ai mua cổ phần của công ty sẽ kiếm được khoản lời lớn ngay lập tức. Không may là phần lớn mọi người đều từ chối cơ hội này vì cho là mình sẽ không có đủ tiền.

Chúng tôi cũng thành lập một thị trường chứng khoán nội bộ. Bất cứ ai có nhu cầu mua hay bán cổ phiếu của mình đều có thể liên hệ với bộ phận tài chính của công ty và những người ở đây sẽ làm nhiệm vụ tương tự việc khớp lệnh trên sở giao dịch chứng khoán. Nhưng cũng tương tự biện pháp trước, không mấy ai biết nắm lấy cơ hội này.

Vậy là chúng tôi còn một thử thách nữa: làm sao để lớp lãnh đạo mới có được nhiều quyền sở hữu hơn. Những người này cần có lượng cổ phần tương đương với trách nhiệm mà chúng tôi sẽ đặt lên vai họ. Chúng tôi đã có chương trình mua cổ phiếu ưu đãi, nhưng chúng tôi vẫn muốn những cổ phiếu đó trở nên hấp dẫn với mọi người.

Đó là tất cả những điều mà chúng tôi nghĩ tới khi tìm ra phương pháp hợp lý cho cuộc chuyển giao quyền sở hữu mà chúng tôi

chắc là sẽ diễn ra trong một vài năm tới.

QUYẾT TÂM HÀNH ĐỘNG

Điều khiến chúng tôi đau đầu là những chỉ số tài chính trong các tình huống khác nhau. Rõ ràng là nếu muốn giữ quyền sở hữu trong nội bộ công ty thì chúng tôi phải làm cho quá trình chuyển giao diễn ra nhanh hơn. Nếu đợi thêm 5 năm nữa thì chúng tôi sẽ không còn lựa chọn nào khác là phải mời thêm các nhà đầu tư bên ngoài tham gia vào công ty. Vậy là để thế hệ sau có quyền được sở hữu công ty thì chúng tôi phải tiến hành mua lại cổ phần của các cổ đông lớn gần như ngay lập tức.

Lúc đó có hai cổ đông sáng lập lớn đã bày tỏ mong muốn nghỉ hưu. Họ sở hữu 15% cổ phần của công ty. Tôi nghĩ nếu một vài cổ đông sáng lập khác cũng đồng ý bán bớt cổ phần của mình thì công ty sẽ có thể mua lại khoảng 30% cổ phần với mức giá phù hợp.

Rồi sau đó sẽ thế nào? Giả sử công ty mua lại được số cổ phần đó thì đương nhiên là giá trị của những cổ phần còn lại tự động sẽ tăng lên. Cho dù là khoản lợi nhuận của công ty trong năm tới có lớn tới đâu thì chúng tôi cũng khó có thể gánh vác nổi nghĩa vụ với mỗi cổ phần lúc này đã tăng tới 30% giá trị, từ 9,12 đô-la lên gần 12 đô-la. Còn nếu lợi nhuận tăng lên như chúng tôi dự báo thì tỷ lệ tăng trưởng sẽ là 50% (con số thực tế sau này là 48%).

Sự tăng giá kiểu này có thể dẫn tới nhiều hệ lụy. Thứ nhất là nó sẽ ảnh hưởng tới tinh thần của mọi người. Một nhân viên sở hữu 150.000 đô-la cổ phần trong ESOP sẽ thấy tài sản của mình tăng từ 75.000 đô-la lên 225.000 đô-la. Nó sẽ khiến anh ta vô cùng phấn khích. Thậm chí một nhân viên chỉ có 2.000 đô-la cổ phần trong ESOP cũng có được lợi nhuận 1.000 đô-la – điều này đủ để khiến anh ta suy tính tới nhiều chuyện và có thể quyết định mang số lợi nhuận đó về nhà. Những người có cổ phần ưu

đãi sẽ là những người có lợi nhiều nhất. Một người quản lý với 10.000 cổ phiếu ưu đãi được phát hành với giá 5 đô-la sẽ nhận thấy mình ngay lập tức có thêm 80.000 đô-la và sẽ tạo ra hàng trăm nghìn đô-la lợi nhuận khi quyền chọn bán được thực hiện trong những năm từ thứ tám đến thứ mười.

Không sớm thì muộn bạn sẽ nhận ra rằng có cách khác để nhân viên của bạn có quyền sở hữu công ty hơn là trích một phần lợi nhuận để đóng góp vào ESOP hay mở rộng quyền mua cổ phiếu ưu đãi. Bạn có thể làm vậy khi mua lại cổ phần của các cổ đông. Khi vốn chủ sở hữu của công ty được chia ra ít phần hơn thì giá trị của phần đó sẽ tự động tăng lên.

Vậy là kế hoạch dần dần hình thành. Tuy nhiên vẫn có hai tình huống xấu có thể xảy ra. Đầu tiên là các cổ đông lớn có thể không muốn bán cổ phần của mình ngay bởi nó có thể có giá trị hơn nhiều trong một vài năm tới. Trong trường hợp đó chúng tôi có thể thuyết phục họ bán bằng cách chi trả ngay một phần rất lớn bằng tiền mặt và số còn lại trong vòng 5 năm tới thay vì mười năm như quy định. Chúng tôi cũng có thể đưa ra một tỷ lệ lãi suất hấp dẫn trên số tiền chưa chi trả.

Nếu những cổ đông này chấp nhận đề nghị của chúng tôi thì một tình huống khác lại có thể xảy ra. Chúng tôi chỉ có thể làm tăng giá trị cổ phần nếu tự mình mua lại chúng. Mà để làm thế thì công ty sẽ phải gánh một khoản nợ 12 triệu đô-la. Tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu sẽ tăng từ khoảng 0,8 – 1 lên 3,5-1, một tỷ lệ mà mọi tổ chức cho vay đều sẽ cho là quá nguy hiểm. Hàng năm, chúng tôi sẽ cần một dòng tiền khoảng 2,5 triệu đô-la để trả nợ, cộng thêm với 2,5 triệu đô-la nữa để phát triển công ty. Tóm lại là chúng tôi sẽ phải tạo ra khoảng 25 triệu đô-la trong vòng năm năm, điều mà chúng tôi chưa từng làm được. Dòng tiền lớn nhất mà chúng tôi có được trong khoảng thời gian như thế là 15 triệu đô-la – và đó là một trong những giai đoạn phát triển mạnh mẽ trong lịch sử của nền kinh tế. Nếu tình hình trở nên xấu đi thì sao?

Hóa ra các cổ đông lại đồng ý với đề nghị của chúng tôi, vậy là chúng tôi buộc phải có một quyết định quan trọng. Vẫn có khả năng bán cổ phần đó cho nhà đầu tư bên ngoài. Đương nhiên là chúng tôi sẽ không tìm kiếm một nhà đầu tư mạo hiểm, chỉ định bỏ tiền vào rồi rút toàn bộ vốn và lợi nhuận ra trong vòng 5 năm mà có thể tìm một nhà đầu tư thận trọng và lâu dài hơn – như một công ty bảo hiểm chẳng hạn. Con đường nào sẽ là tốt nhất đây?

Liệu chúng tôi có muốn đón nhận khoản nợ cũng như những rủi ro đi kèm với nó hay không? Chúng tôi đang tự đặt gánh nặng phải kiếm ra 5 triệu đô-la mỗi năm cho mình trong vòng 5 năm liên tục. Nếu không làm được thế thì chắc chắn chúng tôi sẽ phải tìm kiếm nhà đầu tư bên ngoài và khi đó chúng tôi sẽ gặp khó khăn để tìm ra đúng người mình cần. Công ty cũng có thể yếu đi rất nhiều. Nền kinh tế có thể rất tệ hại. Chi phí vốn có thể rất cao. Rất nhiều thứ sẽ không như chúng tôi mong đợi.

Đương nhiên là chúng tôi cũng có một vài lựa chọn nếu cứ kiên quyết làm thế. Chúng tôi có thể bán phần vốn đầu tư trong một ngân hàng địa phương mà chúng tôi đã góp vốn để giúp họ khởi sự. Chúng tôi cũng sở hữu một vài bất động sản trị giá tới vài triệu đô-la có thể đem rao bán bất cứ lúc nào. Nếu cần chúng tôi cũng có thể bán bớt một số công ty con. Chúng tôi đã tạo ra tất cả những thứ đó mà không biết khi nào sẽ dùng đến chúng và liệu có phải dùng đến chúng hay không. Sự thực là không nên dùng chúng chút nào, nhưng ít nhất thì ta cũng có cái để lựa chọn.

Nhưng chúng cũng không phải là lá chắn an toàn nhất. Chúng tôi vẫn có thể bị dồn vào chân tường. Đó là rủi ro mà tôi và một vài nhà lãnh đạo cấp cao khác có thể gánh vác hết. Tôi đã nói rất nhiều lần với các nhà lãnh đạo tương lai về nhu cầu vốn. Chúng tôi đặt ra cho họ những lựa chọn rất rõ ràng: bán 30% công ty cho một nhà đầu tư bên ngoài hoặc nhận một khoản nợ và chi

trả dần bằng cách tạo ra 25 triệu đô-la trong vòng 5 năm liên tiếp.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÂY DỰNG MỘT CHƯƠNG TRÌNH MUA CỔ PHIẾU ƯU ĐÃI CÓ HIỆU QUẢ

Người ta vẫn tin rằng để một chương trình mua cổ phiếu ưu đãi phát huy tác dụng thì cổ phiếu của công ty đó phải được niêm yết trên sàn chứng khoán. Trừ khi đưa ra được viễn cảnh tươi đẹp khi cổ phiếu được giao dịch tự do trên thị trường, nếu không thì quyền mua ưu đãi sẽ không hấp dẫn được đúng đối tượng nhân viên mà công ty đó muốn. Đơn giản là lợi ích có được từ nó không đủ lớn.

Đừng tin vào điều đó. Chương trình cổ phiếu ưu đãi trong một công ty tư nhân có thể phát huy hiệu quả tương tự trong một công ty đại chúng miễn là nó biết cách khuyến khích mọi người một cách đúng đắn – nghĩa là trả công xứng đáng cho những ai làm việc vất vả để xây dựng giá trị lâu dài cho công ty. Thực tế cho thấy rất nhiều công ty khi mới bắt đầu đã không xây dựng được một chương trình hợp lý dẫn đến phản ứng tiêu cực của mọi người và làm tổn hại rất nhiều tới công ty trong quá trình phát triển.

Sẽ tốt hơn nếu bạn lấy các chương trình mua cổ phiếu ưu đãi làm phương tiện duy nhất để chia sẻ quyền sở hữu. Không giống các công ty đại chúng, chúng tôi có ESOP, và chúng tôi được lựa chọn những người lãnh đạo tương lai để trao cho họ quyền chọn mua cổ phiếu. Bằng cách này chúng tôi gửi tới họ một thông điệp rằng chúng tôi biết là họ rất đặc biệt, họ rất khác so với những nhân viên khác và họ sẽ được yêu cầu làm những việc cũng rất khác.

Tôi cũng muốn các nhà lãnh đạo tương lai biết là chúng tôi muốn họ có một sự gắn bó lâu dài với công ty. Theo quyền ưu đãi mua cổ phiếu mà chúng tôi đưa ra thì họ sẽ có được cổ phần

của mình sau bảy năm. Nếu họ ra đi trước đó thì họ sẽ chẳng nhận được gì. Họ sẽ chỉ được trao cho 10% cổ phần mà họ sẽ có trong năm thứ tư, 20% trong năm thứ năm, 30% trong năm thứ sáu và 40% còn lại trong năm thứ bảy.

Sau đó họ sẽ có ba năm để sử dụng quyền mua của mình với cái giá đã được thỏa thuận trước. Nó phải được dùng hết trước khi kết thúc năm thứ mười, nhưng điều này vẫn cho họ nhiều thời gian để làm tăng giá trị cổ phiếu lên trước khi dùng quyền chọn để mua chúng. Giả sử như chúng tôi đạt được những mục tiêu đề ra thì một người sở hữu quyền chọn mua sẽ có thể sở hữu cổ phiếu trị giá lên đến 40 đô-la trong khi quyền đó được phát hành chỉ với giá 5 đô-la.

Hơn nữa, những người sở hữu quyền mua không nhất thiết phải dùng tiền để mua cổ phần ưu đãi. Chúng tôi sẽ mua lại những cổ phần mà họ đang có hiện tại với giá cao hơn để họ có thể trả tiền mua cổ phần ưu đãi cộng với các khoản thuế. Vậy là họ sẽ có cổ phần trong tay mà không phải bỏ ra chút tiền túi nào. Họ chỉ cần làm việc chăm chỉ sao cho giá cổ phiếu mà họ sẽ sở hữu tăng lên. Nó sẽ phản ánh thành quả của họ tại thời điểm họ được mua nó với giá ưu đãi.

Tôi biết là một số độc giả, đặc biệt là những người đến từ Thung Lũng Silicon sẽ không đồng ý với ý tưởng trao quyền chọn mua ưu đãi trong vòng bảy năm. Họ sẽ nghĩ chúng tôi buộc phải rút ngắn khoảng thời gian đó. Làm sao chúng tôi có thể thu hút được nhân tài nếu bắt họ chờ đợi nhiều hơn hai đến ba năm so với quãng thời gian họ phải chờ nếu làm việc ở các công ty khác để có được tiền của mình?

Câu trả lời là điều đó tùy thuộc vào thái độ mà bạn muốn họ thể hiện. Khi được trả thưởng quá nhanh, người ta sẽ không nghĩ tới quyền sở hữu một cách nghiêm túc. Nó sẽ chỉ là một kiểu công việc với đôi chút khác biệt mà thôi. Mọi người chỉ nghĩ tới

việc kiếm đủ tiền và ra đi. Đó là lý do vì sao tần suất thay đổi nhân sự ở Thung lũng Silicon lại cao đến như vậy.

Mục tiêu của tôi là giảm tần suất đó đi chứ không phải đẩy nó lên cao. Tôi muốn mọi người thực hiện hết trách nhiệm của mình trước khi lĩnh phần thưởng. Tôi cũng muốn họ hiểu cần phải có những gì thì mới tạo nên giá trị quyền sở hữu. Đối với tôi thời gian ba năm không nhận được phần thưởng nào là điều cần thiết. Người ta cần ngần đó thời gian thì mới hiểu được giá trị của thứ mình sắp có. Một khi biết được quyền chọn của mình sẽ đáng giá bao nhiêu và phải làm những gì để có được nó một cách trọn vẹn thì người ta sẽ có động lực hết sức mạnh mẽ. Động lực đó khiến người ta làm việc hăng say và đoàn kết để làm nên một cái bánh lớn hơn.

Tôi muốn các nhà lãnh đạo tương lai hiểu được tất cả những điều này. Chúng tôi sẽ thật sự chuyển giao quyền sở hữu cho họ. Thế hệ tiếp theo sẽ có được quyền sở hữu như chúng tôi từng có mà không cần đến hàng triệu đô-la.

ĐOẠN KẾT CỦA SRC

Về phía mình tôi cũng có những mối lo ngại riêng. Tôi sợ rằng mọi người sẽ không hiểu được thử thách mà chúng tôi đã phải đối mặt. Chúng tôi đang có một tình trạng tài chính hoàn hảo. Với tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu khoảng từ 0,8 đến 1, chúng tôi có thể đối phó với mọi tình huống xấu. Chúng tôi có thể ứng phó với cả một cuộc suy thoái kinh tế. Nếu cần tiền, chúng tôi sẽ có được nó một cách dễ dàng và nhanh chóng. Thành thực mà nói thì giờ chúng tôi đang ở trạng thái tốt nhất có thể để đối mặt với một cuộc suy thoái kinh tế mà chúng tôi tin là sắp đến gần.

Thế nhưng chúng tôi lại đang làm mất đi tấm lá chắn an toàn của chính mình. Chúng tôi đang tự gánh lấy một món nợ khổng lồ vào thời điểm không phù hợp chút nào. Để làm gì ư? Để trao lại cho thế hệ sau tấm vé đến với quyền sở hữu. Đó là một cơ hội

lớn nhưng cũng là một thử thách khắc nghiệt. Hơn nữa, công ty sẽ không thể vượt qua nó trong ngày một ngày hai. Chừng nào mọi người vẫn muốn hạn chế quyền sở hữu trong nội bộ công ty thì chừng đó việc mua lại cổ phần của những người ra đi vẫn là vô cùng cần thiết. Vẫn còn có năm thành viên khác trong số 13 cổ đông sáng lập đang chờ công ty mua lại cổ phần của họ, chưa kể đến những người sẽ thực hiện quyền mua cổ phiếu ưu đãi trong vòng năm hay sáu năm nữa cộng thêm tất cả các thành viên ESOP. Vậy là sau khi mua lại cổ phần lần đầu tiên, công ty sẽ phải tiến hành ngay lần thứ hai, thứ ba và nhiều lần tiếp theo nữa.

Khi nghĩ về nhu cầu tài chính của công ty trong tương lai, tôi kết luận rằng chúng tôi đã đưa công ty tiến xa hết mức có thể. Chúng tôi đã tối ưu hóa đến tận cùng, chỉ trừ một hay hai công ty nhỏ. Giờ đây phương pháp ấy đã không thể tạo ra được thêm lợi nhuận và vì vậy không tạo ra của cải cho công ty nữa. Phần lớn các sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi đã không còn khoảng trống lợi nhuận nào chưa được chiếm lĩnh nữa.

Chúng tôi cũng đã đạt đến giới hạn cao nhất của kỹ thuật tài chính. Một công ty chỉ có thể đẩy giá cổ phiếu của mình lên bằng cách mua lại cổ phần từ ai đó và không bán lại chúng cho người khác. Nhớ lại, chúng tôi đã khởi sự với 1 triệu cổ phiếu năm 1983. Kể từ đó chúng tôi đã thực hiện chia cổ phần tới sáu lần với sáu triệu cổ phiếu. Vậy mà giờ đây chúng tôi chỉ còn khoảng 2,4 triệu cổ phiếu mà thôi. Khi nhìn vào con số 20 triệu cả gốc lẫn lãi mà công ty đã chi trả cho các cổ đông để mua lại cổ phần, các bạn sẽ thấy hóa ra mức tăng giá lên tới 40% chủ yếu là do việc cơ cấu lại cổ phần sau khi đã mua lại chúng. Công ty sẽ không có được những con số ấn tượng như thế trong tương lai, đơn giản là vì sẽ không có đủ cổ phiếu để mà mua lại nữa. Như vậy, nếu muốn tăng giá trị thì công ty sẽ cần một sự tăng trưởng lớn về lợi nhuận cộng với việc bán đi một vài công ty con có giá trị mua lại cao.

Nhưng chúng tôi sẽ phải tìm kiếm những điều đó ở đâu? Rõ ràng là chúng tôi sẽ phải đổi mới và sáng tạo mạnh mẽ. Chúng tôi sẽ phải làm đi làm lại điều đã thực hiện ở Encore và rất nhiều thứ khác nữa. Chúng tôi sẽ phải tham gia vào các lĩnh vực đang tăng trưởng nóng, có lợi nhuận cao. Chúng tôi sẽ phải bám sát những xu hướng tất yếu của thị trường. Chúng tôi sẽ lại tạo ra những câu chuyện kỳ diệu mà các nhà đầu tư vẫn kiếm tìm. Chúng tôi sẽ phải sử dụng mọi thứ đã học hỏi được để tạo ra giá trị và của cải cần thiết.

Hơn nữa, chúng tôi sẽ không thể chỉ dựa vào một nhóm nhỏ người để đưa ra các ý tưởng mới nữa – đặc biệt là khi mà phần lớn những người đó sẽ về hưu trong một vài năm tới. Những người kế nhiệm sẽ phải đảm nhận công việc khó khăn này.

Nhưng liệu họ có làm được không? Họ có hiểu được là công ty đang cần ở họ điều gì không? Sau những gì đã xảy ra với các nhóm lãnh đạo tương lai, tôi có phần hơi nghi ngờ. Dường như những người kế nhiệm chúng tôi đang bế tắc cùng với SRC của ngày xưa cũ, một SRC đã làm rất tốt nhiệm vụ tối ưu hóa. Nó đã thật tuyệt vời trong 18 năm qua nhưng tương lai thì vẫn còn đang ở phía trước.

Từng bước một, SRC đã được chuyển giao từ những người chủ cũ sang những người chủ mới, và những người mới không có lựa chọn nào ngoài việc phải điều hành nó khác đi. Tại sao ư? Bởi họ đang đối mặt với hàng loạt thử thách mới, hoàn toàn không giống như những gì thế hệ trước đã trải qua. Nếu không thay đổi thì sớm hay muộn cũng sẽ đến lúc những người chủ mới phải bán nó đi. Vậy thì thay đổi sẽ là điều tất yếu, vấn đề là nó có như những gì họ mong muốn hay không mà thôi.

Càng nghĩ về điều đó tôi càng cảm thấy đã đến lúc tuyên bố chính thức sự kết thúc của một công ty và sự ra đời của một công ty khác. Chúng tôi nên ghi nhận những điều lớn lao đã đạt được trong vòng 18 năm qua và rồi để chúng trở thành quá khứ.

“Những thành tựu đó là một phần của công ty mà chúng tôi từng làm việc và chúng tôi rất tự hào về điều đó. Nhưng giờ đây chúng tôi đang làm việc cho một công ty hoàn toàn khác. Hãy cùng nhau tìm ra cách làm cho công ty mới này thành công hơn cả công ty trước kia.”

Tôi phải thừa nhận rằng một phần động lực của tôi xuất phát từ lợi ích cá nhân. Trong nhiều năm, tôi đã sống trong nỗi sợ hãi rằng mình sẽ phạm phải sai lầm nào đó và phá hỏng những gì mà *Trò chơi lớn trong kinh doanh* đã làm được. Tôi đã rất lo lắng rằng trong khi thực hiện những điều vì lợi ích nhân viên trong công ty, chúng tôi sẽ vô tình làm điều gì đó ảnh hưởng tới công ty và những người hoài nghi sẽ vin vào đó mà kết luận rằng “Điều hành công ty kiểu đó chẳng đem lại hiệu quả gì.” Đương nhiên là nhận xét đó vừa thiếu chính xác vừa không đầy đủ. SRC và hàng trăm công ty khác đã chứng minh điều ngược lại. Nhưng thi thoảng tôi vẫn choàng tỉnh giữa đêm vì một cơn ác mộng rằng quyết định mà tôi vừa đưa ra sẽ phá hỏng mọi thành quả chúng tôi đã đạt được.

Việc làm thay đổi đòn bẩy tài chính của công ty chắc chắn có khả năng làm được điều đó. Cứ cho là tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu hiện giờ của chúng tôi là 3,5/1, không quá tệ so với con số 89/1 trước đây, thế nhưng vào năm 1983 đó tôi không đủ hiểu biết để cảm thấy sợ hãi, hơn nữa giờ đây tôi có nhiều thứ để mất hơn.

Mặt khác, tôi tin chắc là mua lại cổ phần và nhận nợ với các cổ đông ra đi là quyết định đúng đắn cho toàn bộ nhân viên trong công ty, vì vậy tôi sẽ phải vượt qua nỗi sợ hãi của chính mình. Để làm được thế cần có sự chuẩn bị về tinh thần. Với việc tuyên bố sự kết thúc của SRC, tôi nhận ra là mình có thể phải chấp nhận rằng chúng tôi đã hoàn thành nhiệm vụ của bản thân và chứng minh được những điều mình làm là đúng đắn, giờ đây chúng tôi sẽ cùng đối mặt với thử thách tiếp theo: tạo ra một công ty mới để cạnh tranh trong môi trường kinh doanh hiện

đại. Sẽ không còn những cơn ác mộng nữa. SRC là một thành công lớn nhưng nó đã qua rồi. Tôi sẽ công nhận và tôn vinh điều đó rồi để tất cả lại phía sau.

Chấp nhận sự cần thiết phải thay đổi một công ty đã thành công trong một thời gian dài là rất khó khăn – cho dù lý trí bạn có thừa nhận rằng điều đó là đúng đắn. Bằng cách này hay cách khác thì bạn cũng sẽ phải thông suốt tư tưởng của chính mình trước khi bắt tay vào việc.

Tôi không phải là người duy nhất cần dứt bỏ quá khứ. Tôi sẽ không thể làm được gì nếu không có sự ủng hộ của những người khác. Và mọi người thì không thể làm thế nếu họ không có cùng quan điểm như tôi. Tôi quyết định rằng chúng tôi cần làm điều gì đó để khiến mọi người cùng nhận ra chúng tôi sẽ ở trong tình cảnh hiểm nghèo tới mức nào trong một tương lai gần.

TẠO DỰNG LẠI CÔNG TY

Tôi chắc là rất nhiều người trong công ty không hiểu chúng tôi đang nói về chuyện gì, nhưng họ nhanh chóng hiểu ra khi chúng tôi đưa ra một loạt các sáng kiến được xây dựng để thể hiện những ưu tiên hàng đầu của chúng tôi và chỉ cho mọi người biết chúng tôi phải hoạt động như thế nào kể từ giờ phút này.

Mở đầu, chúng tôi thay đổi quy trình thảo luận. Trước đây, chúng tôi tổ chức các cuộc thảo luận nhóm hàng tuần tại các công ty con và hai tuần một lần trong toàn công ty. Trong các cuộc thảo luận trên quy mô lớn, mỗi công ty con sẽ đưa ra dự báo của họ về các chỉ số tài chính trong tháng tới. Tuy nhiên, tôi bắt đầu nghĩ rằng việc này thúc đẩy tư duy ngắn hạn khi tập trung quá nhiều vào các kết quả hoạt động sau mỗi tháng. Điều này phù hợp với các công ty con, nhưng trên cấp độ toàn công ty thì tôi muốn mọi người suy nghĩ dài hạn hơn. Vậy là chúng tôi không đưa ra các chỉ số tháng trong các cuộc thảo luận trên

phạm vi toàn công ty nữa. Thay vào đó chúng tôi tập trung phát triển và thực hiện các kế hoạch trong vòng ba đến 5 năm.

Chúng tôi cũng cơ cấu lại các nhóm lãnh đạo, xây dựng ba chương trình đào tạo theo các cấp độ khác nhau – dành cho các nhà lãnh đạo trẻ tiềm năng, các quản lý cấp trung và sau cùng là cấp cao trong các công ty con. Nhóm đầu tiên sẽ được đào tạo các kỹ năng quản lý cơ bản. Nhóm thứ hai sẽ theo đuổi chương trình mà chúng tôi đã thiết kế cho các nhóm lãnh đạo trong năm đầu tiên. Đối với các nhà quản lý cấp cao, chúng tôi đưa vào chương trình kinh doanh theo mô hình tập đoàn được phát triển tại Đại học Nam Carlifornia trong đó các học viên sẽ được trải qua cả một quá trình đầu tư vào một công ty con từ giai đoạn đầu tiên.

Thêm vào đó chúng tôi cũng thay đổi một số phương pháp quản lý để đảm bảo rằng công ty sẽ có đủ số tiền mặt 5 triệu đô-la mỗi năm. Giám đốc điều hành các công ty con nhất thiết phải thực hiện lời hứa của mình, còn các nhân viên khác thì phải hiểu là kể từ giờ công ty sẽ không thể chống đỡ nổi hậu quả của các dự báo sai lệch nữa. Chúng tôi cũng thực hiện dịch chuyển vị trí của một số nhân sự quan trọng.

Nhưng chủ yếu tôi vẫn tập trung vào những cải tiến có khả năng mang lại hiệu quả và phục vụ với vai trò là một công cụ đào tạo phi chính quy cho mọi người phương pháp tư duy khác biệt về công ty.

Engine Plus là một trường hợp rất điển hình. Nó đã tham gia vào lĩnh vực tái chế các thiết bị làm mát và trạm năng lượng cỡ nhỏ ngay từ những ngày đầu. Vị giám đốc điều hành trẻ tuổi tại đây, Rich Armstrong, hóa ra lại là một con người vô cùng sáng tạo. Công ty tiếp tục sản xuất các máy phát năng lượng, nhưng Armstrong đã mở rộng các ứng dụng và loại hình sản phẩm của nó và nhờ đó đẩy doanh thu của Engine Plus từ 9 triệu đô-la lên 15 triệu đô-la.

Tuy nhiên, cơ hội thực sự vẫn đang ở phía trước bởi những máy phát này có thể dùng để tưới tiêu trong nông nghiệp cũng như hút gas tự nhiên. Kết quả là Engine Plus có tiềm năng trở thành công ty tham gia hai thị trường đang phát triển mạnh mẽ nhất hiện giờ là năng lượng và quản lý nguồn nước. Vì nạn hạn hán và cắt điện luân phiên, nên các nhà đầu tư luôn bị hấp dẫn bởi bất cứ công nghệ nào có thể cải thiện tình trạng thiếu năng lượng và giúp những người nông dân quản lý nguồn cung cấp nước hạn hẹp của mình. Cổ phiếu của các công ty đại chúng được giao dịch trên thị trường với giá trị gấp từ 30 đến 80 lần so với Engine Plus.

Nhưng tôi nhận ra là họ cũng có thể có được giá trị cổ phiếu cao như vậy miễn là chúng tôi có thể xây dựng nó thành một công ty độc lập và hấp dẫn với các nhà đầu tư trong tương lai. Là một phần của SRC, giá trị của nó chỉ ở vào khoảng 10 lần giá trị sổ sách. Tuy nhiên, trước khi nâng con số này lên bằng với các công ty đại chúng khác thì chúng tôi cần thực hiện một số sự thay đổi. Công ty cần một người quản lý từng trải và có kinh nghiệm hơn. Nó cần các kỹ sư có khả năng phát triển các sản phẩm hấp dẫn trên thị trường. Nó cần có một ban giám đốc độc lập và mạnh mẽ. Tóm lại, Engine Plus phải hoạt động giống như bất cứ công ty nào có tốc độ phát triển nhanh và đang trong quá trình đưa cổ phiếu của mình ra chào bán trước công chúng.

Armstrong luôn là một người sáng tạo xuất chúng và bởi vậy anh ta được chuyển sang đảm nhiệm vai trò phát triển kinh doanh. Còn vị trí giám đốc điều hành thì chúng tôi giao cho một người khác có đầy đủ kinh nghiệm để có thể đưa công ty tới một tầm cao mới. Nhiệm vụ của anh ta là phải đạt tới đích đó trong vòng ba năm, nhờ đó chúng tôi sẽ có được một phần lớn trong khoản tiền 25 triệu đô-la cần thiết trong vòng năm năm tới.

Hy vọng có được một cơ hội khác nữa, chúng tôi cho ra đời quỹ đầu tư mạo hiểm đầu tiên, Quest Capital Alliance với 6 triệu đô-la huy động được từ cộng đồng. Người quản lý quỹ lập văn

phòng ngay tại trụ sở công ty. Từ lâu chúng tôi đã mong đợi quỹ này sẽ đem lại từ 25 đến 30 hợp đồng mỗi tháng mà nếu chỉ một trong số đó thành công thôi cũng sẽ đưa cả công ty tiến nhanh hơn tới mục tiêu của mình.

Trong khi đó, chúng tôi tiếp tục tìm kiếm các cơ hội bên trong SRC. Một trong số đó chúng tôi đã tìm thấy từ bài học về cơn lốc dot-com (.com). Giống như phần lớn mọi người, tôi từng thấy choáng váng bởi những giá trị mà nhiều công ty không hề có lợi nhuận có thể đạt được chỉ trong vòng vài năm. Hiện tượng đó cho thấy sức mạnh của một mô hình kinh doanh hấp dẫn trong con mắt các nhà đầu tư.

Tôi nhận ra rằng nếu muốn tạo ra các công ty với giá trị cao thì chúng tôi cần phải tìm ra các mô hình kinh doanh mới hấp dẫn như mô hình dot-com trước đây nhưng lại phải bền vững hơn. Điều đó có nghĩa là mô hình đó cần chứng minh được không chỉ tiềm năng phát triển trong tương lai mà còn tạo ra lợi nhuận lớn và liên tục.

Đối với tôi, cũng giống như con sóng của trào lưu dot-com trước đây, sớm muộn gì Internet cũng sẽ lên ngôi. Các nhà đầu tư sẽ nhận ra rằng các công ty thương mại điện tử sẽ có một tương lai rất tươi sáng, đặc biệt là những công ty từng có doanh thu và lợi nhuận cao.

Nếu chúng tôi cũng gây dựng một công ty như thế thì sao nhỉ? Chúng tôi có thể thành lập một công ty chuyên bán các chi tiết động cơ qua mạng Internet và đặt tên là Plenty-Of-Parts.com hay POP Inc. Sau đó, chúng tôi có thể hợp nhất POP Inc. với Encore để tạo ra một công ty thương mại điện tử với thành tích năm năm đạt doanh số và lợi nhuận rất cao. Đó sẽ là tài sản rất có giá trị để trao đổi trên thị trường. Một công ty công nghệ nào đó sẽ có thể mua lại nó chỉ vì thành tích về lợi nhuận này mà thôi.

Trong thực tế chúng tôi đã thành lập POP Inc. và có thể là chúng tôi sẽ sáp nhập nó với Encore trong thời gian tới. Vấn đề ở đây không chỉ là đưa ra một lựa chọn chiến lược khác như cái mà chúng tôi đã có với Engine Plus mà tôi phải cố gắng chỉ ra cho mọi người thấy cần tư duy như thế nào để xây dựng được một công ty hoàn toàn mới mẻ.

Nhưng những bài học đó không dễ tiếp thu chút nào. Thứ nhất là chúng thường sẽ khiến người ta lo lắng. Phản ứng của hai giám đốc điều hành của Encore là Denise Bredfeldt và Rick Brandell thể hiện rõ nhất điều đó bởi họ đều trưởng thành lên từ SRC. Họ đã gắn bó từ rất lâu với Trò chơi lớn trong kinh doanh. Hiện tại, họ đang điều hành một trong những công ty có lợi nhuận cao nhất. Vậy là họ đã rất sợ hãi trước kịch bản Encore có thể bị bán – đơn giản là vì họ yêu những gì mình đang làm. Suy nghĩ đầu tiên đến với họ là "Điều này thật kinh khủng. Mình sắp bị đẩy khỏi gia đình này."

Tôi rất hiểu phản ứng của họ. Không ai muốn bị đẩy khỏi một nơi tốt đẹp cả. Tất cả chúng tôi đều nghĩ: "Tại sao lại phải làm như vậy?" Chúng tôi đã được dạy dỗ để tin rằng nếu làm việc chăm chỉ thì chúng tôi sẽ có mọi thứ. Đó là sai lầm lớn nhất mà cha mẹ đã dạy chúng ta: "Hãy làm việc càng chăm chỉ càng tốt." Chúng ta đã không nhận ra rằng đến một lúc nào đó, chúng ta sẽ không thể cố thêm được nữa.

Đó là lý do tại sao chúng tôi cần chiến lược dài hạn. Có thể là Encore sẽ không bao giờ bị bán đi, nhưng chúng tôi luôn cần phải ở trong tư thế sẵn sàng cho trường hợp xấu là không thể hoàn thành nghĩa vụ nợ của mình và buộc phải bán đi cái gì đó. Hơn nữa, nếu bán công ty đó, không nhất thiết là chúng tôi phải đẩy toàn bộ nhân sự ở đó vào tay người khác. Chúng tôi có quyền lựa chọn.

Đối với nhân viên, họ cần dứt bỏ quá khứ. Họ có thể ghi lại hình ảnh của thế giới cũ mà họ đã sống ở đó trong một thời gian dài

nhưng rồi sẽ phải hướng về phía trước để bắt tay vào xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn.

CẦU VỒNG ĐÃ TAN

Tôi còn có một ý tưởng nữa. Tôi đã thông báo cho ban giám đốc rằng tôi sẽ giữ vị trí CEO trong vòng năm năm nữa rồi sẽ rút khỏi công ty.

Có thể tôi là cổ đông sáng lập cuối cùng trong số 13 người sẽ được mua lại cổ phần. Vậy là sự ra đi của tôi sẽ đánh dấu sự kết thúc của chương đầu tiên trong lịch sử SRC. Việc chương thứ hai sẽ diễn ra như thế nào phụ thuộc rất nhiều vào những điều sẽ xảy ra từ bây giờ cho đến lúc tôi ra đi.

Mặc dù việc trả nợ để mua lại cổ phần của các cổ đông sẽ rút lui là thử thách khó khăn nhưng nó cũng là cơ hội cho tất cả mọi người. Nó sẽ không chỉ nâng cao giá trị cổ phần mà còn nâng cả công ty, hệ thống quản lý và con người ở đó lên một tầm cao mới. Tôi hy vọng là thông qua việc mua lại cổ phần, họ sẽ hiểu được ý nghĩa sâu sắc của quyền sở hữu. Họ sẽ nhận ra cuộc sống của con người có thể được thay đổi như thế nào thông qua một công ty – miễn là họ hiểu những rủi ro và chấp nhận trách nhiệm họ phải gánh vác với tư cách là người làm chủ.

QUY TẮC SỞ HỮU SỐ 14

Hãy tự nguyện

Đó là quy tắc kinh doanh lý tưởng nhất mà tôi đã viết trong cuốn sách gần đây nhất, và đó cũng là một quy tắc sở hữu cơ bản. Trong cuộc hành trình này điều tôi học được đó chính là bạn tự tạo ra số phận của mình trong thế giới này. Chính bạn là người quyết định điều gì sẽ xảy ra với mình. Nếu bạn có lý trí thì nhất định sẽ tìm ra con đường. Đó có thể không phải là con đường ngắn nhất nhưng cuối cùng bạn cũng sẽ đến nơi.

Điều này chẳng dễ dàng chút nào. Một vài người sẽ không hiểu được điều đó. Họ sẽ than vãn tại sao tiền lại bị rút ra khỏi công ty bởi những người sẽ ra đi còn những người ở lại thì phải gánh chịu khoản nợ khổng lồ. Sẽ có những lời dị nghị bởi phần thưởng cho mọi người hàng năm sẽ không lớn như là khi công ty có một nhà đầu tư bên ngoài chứ không phải như khi để nhân viên trong công ty có cơ hội sở hữu cổ phần.

Trong trường hợp xấu nhất, nhu cầu thị trường sẽ sụt giảm và chúng tôi sẽ buộc phải thực hiện điều mà chúng tôi đã cố gắng né tránh trong nhiều năm: sa thải bớt nhân công. Những người không may sẽ kêu lên: "Trời đất, lũ người tồi tệ, họ đã làm điều đó với tôi." Chúng tôi sẽ lại trở về điểm xuất phát vào năm 1983: đấu tranh để không tự phá hoại chính mình từ bên trong.

Nhưng đó không phải điều nhất thiết phải xảy ra. Chúng tôi có đầy đủ phương tiện cần thiết để hoàn thành cuộc chuyển giao quyền sở hữu này và lợi ích thu được từ đó là rất lớn, vô cùng lớn nếu chúng tôi quyết tâm làm điều đó.

Đó chính là chiếc chìa khóa.

Giờ đây, nhân viên của chúng tôi phải quyết định xem liệu họ có muốn nắm lấy cơ hội mà chúng tôi đã tạo ra cho họ không. Họ có tự tin là mình sẽ trả được hết khoản nợ hay không? Họ có muốn thử thách lòng dũng cảm của mình hay không? Đó là nhiệm vụ của họ và những nhà lãnh đạo tương lai phải chỉ cho con đường đi đúng đắn nhất. Các nhà lãnh đạo đó là những người xuất sắc nhất. Tôi hy vọng họ sẽ đem những điều đã học được để truyền đạt lại cho những người khác, để họ có được sự lựa chọn khi đã có đầy đủ hiểu biết về điều mình đang làm.

Về phần mình, tôi cũng đang chuẩn bị cho kế hoạch rút lui. Giả sử chúng tôi đạt được mục tiêu 25 triệu đô-la sau năm năm thì khi ấy những người ở lại sẽ có thể quyết định liệu có nên giữ công ty lại cho riêng mình hay không. Họ sẽ có được lợi nhuận

cao hơn miễn là họ tiếp tục duy trì được cả quá trình tối ưu hóa lẫn sáng tạo. Khi ấy họ sẽ có nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết.

Một trong những lựa chọn đó là loại bỏ tất cả các văn phòng điều hành chung tại SRC. Chúng tôi đã xây dựng một cơ chế phân quyền nên tôi nghĩ những văn phòng đó chưa chắc đã là cần thiết. Việc xóa bỏ chúng sẽ giúp giảm rất nhiều chi phí gián tiếp và tăng lợi nhuận. Giá trị của SRC thực tế sẽ còn tăng lên cùng với sự ra đi của tôi và những người quản lý chung khác.

Công ty sẽ phát triển mạnh mẽ mà không cần có chúng tôi. Giống như nhà máy sản xuất pháo hoa Trung Quốc, nếu giờ đây bạn đứng trên đỉnh đồi và nhìn xuống thung lũng SRC với những căn lều nhỏ, bạn sẽ thấy ánh sáng ở một căn vụt tắt nhưng những căn khác vẫn tiếp tục bừng lên rực rỡ.

Và tất cả mọi người trong căn lều đó sẽ hài lòng khi biết rằng họ đã đạt được điều gì đó. Họ đã chỉ ra rằng xây dựng một công ty trong đó nhân viên chính là những người chủ là hoàn toàn có thể. Bạn có thể cùng họ làm giàu và tất cả những ai tham gia đều được hưởng một phần thành quả. Sau đó, bạn ra đi mà không phải hối tiếc điều gì bởi bạn đã không lợi dụng ai mà là cho mọi người cơ hội giống như mình. Bạn sẽ chuyển giao lại cho họ một hệ thống để họ có thể tiếp tục điều hành, lặp lại quá trình, thực hiện ước mơ, tạo ra của cải và cuối cùng lại chuyển giao cho thế hệ tiếp theo.

Trong những phần thưởng mà kinh doanh mang lại thì đó có lẽ là phần thưởng lớn lao nhất.

LỜI KẾT

CON ĐƯỜNG DÀI

Ngày 25 tháng Chín năm 2001 – đúng hai tuần sau vụ tấn công bằng máy bay ngày 11 tháng Chín – Tờ *New York Times* đăng bài báo về một hãng hàng không Mỹ có khả năng vẫn duy trì lợi nhuận sau vụ khủng bố kinh hoàng đó. Bài báo chỉ ra rằng Southwest Airlines từng đối mặt với tình cảnh tương tự trong Chiến tranh Vùng Vịnh và khi ấy họ vẫn có lãi mặc dù các công ty khác cùng ngành đã lỗ tổng số 6 tỷ đô-la trong vòng hai năm. Các nhà đầu tư giờ đây đang đánh cược rằng một lần nữa họ sẽ lại vượt qua thử thách này. Giá cổ phiếu của công ty giảm rất ít so với các hàng hàng không khác. Và mặc dù nó chỉ là hãng hàng không lớn thứ bảy về lượng hành khách và doanh thu nhưng giá trị thị trường của nó là khoảng 10,5 tỷ đô-la, tương đương với giá trị thị trường của tất cả các hãng hàng không khác cộng lại.

Bài báo tiếp tục đưa ra rất nhiều yếu tố có thể đã góp phần vào thành công của Southwest, ví dụ như thời gian vận hành lại may bay ngắn – máy bay có thể vận hành lại trong vòng 20 phút thay vì 45 phút như phần lớn các hãng khác. Hãng này cũng sử dụng các sân bay nhỏ, ít đông đúc hơn và vì vậy tránh được những chậm trễ gây ra rất nhiều tổn thất. Tiếp theo là nguồn tiền mặt dồi dào và khả năng tiếp cận các nguồn tài chính rất dễ dàng – chưa kể đến khả năng hoạt động rất hiệu quả nên dù trong những thời điểm không thuận lợi, chi phí của họ cũng rất nhỏ so với các hãng hàng không khác.

Nhưng điều mà Times đã không đề cập mới là yếu tố tạo ra tất cả những lợi thế cạnh tranh khác của Southwest – văn hóa sở

hữu.

Sức mạnh của văn hóa Southwest còn được thể hiện rõ ràng hơn trong những tuần sau vụ khủng bố. Tại các hãng hàng không khác, không khí trở nên vô cùng hoảng loạn bởi các công ty sa thải hàng nghìn nhân viên và tuyên bố rằng họ không thể trả nổi lương. Nhưng sau đó họ lại yêu cầu các gói cứu trợ hàng tỷ đô-la từ chính phủ, không một đồng nào trong đó đến được tay những người bị sa thải. Tại Southwest, nhân viên đưa ra các ý tưởng nhằm tiết kiệm chi phí, huy động nguồn vốn vay cho công ty. Một số người thậm chí còn tình nguyện làm việc không lương nếu như việc đó là cần thiết để duy trì các chuyến bay.

Đương nhiên điều đó là không cần thiết. Giám đốc tài chính của Southwest nói với Times rằng họ không có kế hoạch sa thải nhân viên và cũng sẽ không cần đến nó. Nếu có thì sẽ chỉ là cắt giảm chi phí gián tiếp chứ không phải là thu hẹp quy mô. Ông ta nói: "Chúng tôi không muốn làm những việc trong ngắn hạn có thể làm tổn hại tới lợi ích dài hạn."

Vì một vài lý do, rất nhiều người cảm thấy điều này thật khó hiểu – trong đó có cả những người thông minh và dạn dày kinh nghiệm phân tích các doanh nghiệp. Họ nghĩ cần phải giải thích thành công của Southwest bằng chiến lược marketing hay phương pháp quản lý tài chính, hiệu quả hoạt động và nhiều yếu tố khác tương tự. Những điều này đương nhiên rất quan trọng, nhưng sức mạnh của Southwest đầu tiên và trước hết đến từ con người và văn hóa của họ, như nhà sáng lập và cựu giám đốc điều hành Herb Kelleher và đồng nghiệp của ông vẫn không ngừng trả lời tất cả những ai đưa ra câu hỏi.

Tôi nhớ đã đọc một cuộc phỏng vấn với Kelleher đăng trên *Wall Street Journal* một vài năm về trước. Họ đặt ra câu hỏi với ông rằng ông có hàm ý gì khi nói văn hóa của Southwest là lợi thế cạnh tranh lớn nhất của nó. Kelleher trả lời: "Những điều vô hình thường quan trọng hơn những thứ hữu hình. Ai cũng có

thể mua máy bay từ Boeing và bán vé cho hành khách, nhưng họ không mua được văn hóa hay tinh thần như của chúng tôi."

Vậy thì với tư cách là nhà quản lý, ông đã làm thế nào để xây dựng và duy trì văn hóa đó? Kelleher trả lời: "Tôi đã cố gắng tạo ra một văn hóa trong đó mọi người được quan tâm một cách toàn diện tới tất cả các mặt trong đời sống chứ không phải chỉ trong công việc. Không có một công thức kỳ diệu nào cả. Nó giống như xây dựng một công trình theo phong cách mosaic – cần phải có hàng nghìn mảnh ghép… Nhưng bạn cần phải nhận thức rằng con người là quan trọng nhất. Bạn cư xử với họ thế nào thì họ sẽ cư xử với bạn như vậy."

Nguyên tắc chỉ đơn giản vậy thôi. Không có mưu mẹo, kỹ thuật hay cơ chế nào có thể tạo ra văn hóa sở hữu nếu bạn không thực sự "quan tâm tới mọi người trong mọi mặt đời sống của nhân viên."

Rất nhiều công ty đã lạc lối ở đó. United Airlines là một ví dụ rất điển hình. Quay lại năm 1994, các tờ báo, tạp chí đều coi United như một mô hình mới của văn hóa doanh nghiệp do nhân viên làm chủ. Một cách rất phô trương, hãng này đã thỏa thuận với một số nghiệp đoàn để thành lập một ESOP trong đó những nhân viên tham gia sẽ được sở hữu 55% cổ phần trong công ty mẹ của hãng này là UAL, đổi lại họ sẽ phải chấp nhận việc cắt giảm lương.

Thỏa thuận này thực tế đã giúp United có được lợi thế cạnh tranh tạm thời so với các công ty không do người lao động làm chủ khác như American, Delta và Northwest. Thế nhưng những mâu thuẫn và chia rẽ nội bộ trước đây vẫn không hề mất đi. Không có một sự thay đổi cơ bản nào trong triết lý kinh doanh, các chương trình đào tạo kinh doanh rất hiếm hoi và hạn chế về khía cạnh hiệu quả, không có một sự quan tâm thực sự nào tới các mặt đời sống của nhân viên cả. Thay vì xây dựng lại văn hóa, cả các nhà quản lý và người lao động đều chỉ tập trung vào

các vấn đề quản trị để đảm bảo rằng mỗi bên đều đạt được tối đa lợi ích của mình. Mặc dù được gọi là chủ, nhưng nhân viên không bị đòi hỏi hay không được chỉ cho cách phải suy nghĩ như những người chủ, họ vẫn tiếp tục thói quen tư duy kiểu làm thuê. Vì vậy mà tôi không thấy có gì ngạc nhiên khi họ hoàn toàn bị chia rẽ trong vấn đề mở rộng ESOP vào năm 2000. Thậm chí trước khi cuộc tấn công khủng bố gây ra tình trạng sa thải hàng loạt xảy ra, tinh thần của nhân viên trong công ty đã rất tồi tệ.

So sánh những gì diễn ra tại United với Southwest – công ty đã trao quyền sở hữu cổ phần cho nhân viên từ những năm 1970 – mà không hề đòi hỏi họ chấp nhận việc cắt giảm lương sẽ thấy được thời gian, nhân viên của Southwest đã hiểu ra những lợi ích mà họ sẽ có được. Bằng chứng rõ ràng nhất cho điều đó là việc hãng và nghiệp đoàn phi công của họ đã ký kết một hợp đồng dài kỷ lục 10 năm vào tháng Một năm 1995.

Điều đó đáng ghi vào lịch sử, thứ nhất là bởi họ đã đồng ý với kỳ hạn mười năm, một quãng thời gian rất dài cho một thỏa thuận tập thể kiểu này. Nhưng điều khác biệt hơn nữa các phi công đã quyết định không nhận lương trong năm năm đầu để đổi lấy cổ phần trong công ty. Trên hết, họ đồng ý không thỏa thuận gì về các điều kiện làm việc trong suốt thời hạn hợp đồng, tin chắc rằng công ty sẽ sẵn sàng xem xét lại chúng khi hoàn cảnh thay đổi.

Hợp đồng này thể hiện mức độ tin tưởng rất cao giữa các phi công và hãng hàng không này. Như Kevin và Freiberg đã nhắc đến trong cuốn sách rất hay của họ về Southwest mang tên Ngớ ngẩn!: “Sự tin tưởng là điều kiện tiên quyết để có được văn hóa sở hữu bởi nó củng cố sự tự tin… Một trong những lý do khiến các phi công sẵn sàng nhận quyền sở hữu vì thành công của công ty là họ tự tin rằng mình đóng vai trò quan trọng đối với tương lai của nó.”

Nhưng tôi còn khám phá ra một điều đáng kinh ngạc hơn ở họ.

Tôi đã cùng thảo luận với Herb Kelleher về chủ đề này vài năm trước khi hợp đồng được ký kết. Southwest đã mời tôi đến để nói chuyện về *Trò chơi lớn trong kinh doanh.* Sau buổi nói chuyện của tôi, Kelleher đã nói với tôi rằng ông hoàn toàn đồng ý với tôi về tầm quan trọng của việc đào tạo nhân lực. Nguy cơ lớn nhất đối với Southwest lúc này là năm hợp đồng cần được đàm phán lại trong vài năm tới. Quyết định của người lao động trong hợp đồng đó sẽ làm nên thành công hoặc phá hủy công ty của chúng tôi. Ông nói: "Vì thế chúng tôi phải dạy cho họ trở thành những doanh nhân thực thụ."

Tôi đã không nghe thêm được điều gì nữa về chuyện đó cho đến khi tôi đọc được một bài báo trên tờ *Wall Street Journal* trong đó công bố hợp đồng giữa Southwest và đội ngũ phi công của họ. Tôi lập tức gọi điện cho giám đốc nhân sự ở đó để hỏi xem chuyện gì đã xảy ra.

Anh ta trả lời tôi: "Herb đã ngồi cùng các phi công của họ và nói : 'ta hãy cùng làm một bài toán nhỏ nhé.'" Và thế là Kelleher chỉ cho họ điều gì sẽ xảy ra nếu United buộc phải tăng chi phí lương của họ lên một khoản x nào đó thì họ sẽ phải tăng giá vé lên bao nhiêu. Vậy thì nếu Southwest cũng tăng giá vé nhưng lại không tăng chi phí lương thì sao? Lợi nhuận của họ sẽ tăng lên đáng kể. Và ai sẽ là người được lợi nhiều nhất? Đương nhiên là các cổ đông. Kelleher đưa ra các con số và chỉ cho những người phi công thấy họ có thể có được những gì khi nhận cổ phần chứ không đòi hỏi tăng lương. Bên cạnh đó, họ đang đầu tư vào chính mình – một khoản đầu tư tốt nhất có thể. Còn kết quả của nó thế nào thì lại hoàn toàn nằm trong tay họ.

Các phi công hiểu được thông điệp đó và Southwest đã có thể giữ chi phí ở mức thấp và một tình trạng tài chính rất tốt trong lúc cạnh tranh với United, Delta, US Airway và các hãng hàng không khác lúc ấy đang cố gắng đuổi kịp thành công của

Southwest bằng cách khai thác các thị trường nhỏ hơn. Sau đó, vụ tấn công 11-9 xảy ra và các hãng này đã buộc phải sa thải nhân công hàng loạt. Họ buộc phải hủy bỏ các chuyến bay còn đang đem lại lợi nhuận thấp trong đó có cả những chuyến bay mà họ đang cạnh tranh với Southwest. Kết quả là hãng này lập tức chiếm lĩnh thị phần và nổi lên thành hãng rất mạnh từ cuộc khủng hoảng.

Về phần mình, các phi công cũng có được những lợi ích to lớn từ thỏa thuận năm 1995. Sự gia tăng giá trị cổ phần hóa ra lại lớn hơn bất cứ khoản tăng lương nào mà họ có thể nhận được trong năm năm đầu tiên.

SỰ ĐÀO TẠO KẾT HỢP VỚI GÂY DỰNG LÒNG TIN CÓ THỂ LÀM ĐƯỢC NHỮNG GÌ

Sự kết hợp giữa đào tạo và gây dựng lòng tin là yếu tố cơ bản tạo nên văn hóa sở hữu và một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ. Trong vòng mười năm qua, tôi đã chứng kiến hàng trăm công ty sử dụng phương pháp quản lý mở để xây dựng lòng tin và phổ biến kiến thức kinh doanh cho nhân viên của mình. Nhờ đó, họ đã không chỉ thành công trong những thời điểm thuận lợi mà còn có thể phản ứng rất nhanh trước những biến động của thị trường và tận dụng được những cơ hội chỉ xuất hiện trong những thời điểm khó khăn. Trong quá trình đó, những công ty này đã đóng góp vào việc hình thành một mô hình quản lý mới – mô hình sẽ trở thành chuẩn mực của tất cả các công ty trong thế kỷ XXI.

Tôi phải nói rằng hành trình này không dành cho những kẻ yếu bóng vía. Con đường đến với văn hóa sở hữu là một con đường dài, chông gai và trắc trở. Trong kinh doanh, không có điều gì mạnh mẽ hơn là một nền tảng văn hóa mà mọi người sẵn sàng chiến đấu để bảo vệ nó. Nhưng phải mất nhiều năm để xây dựng một nền tảng văn hóa như thế. Mọi công ty với văn hóa sở hữu đều phải đầu tư cả thời gian, tâm huyết và đều phải trả giá xứng

đáng cho nó. Họ đã đào tạo, thiết lập hệ thống, phát triển các quy tắc. Họ cũng đã mắc sai lầm, vượt qua khó khăn thử thách để có thể tiếp tục tiến lên phía trước – mặc dù có những lúc sẽ dễ dàng hơn cho họ rất nhiều nếu chọn một con đường khác. Tại sao? Bởi đó là điều mà họ tin tưởng.

Đó là những điều cần phải trải qua để có thể xây dựng và duy trì văn hóa sở hữu. Đổi lại, bạn sẽ có một đội ngũ nhân viên biết quan tâm, gánh vác và san sẻ trách nhiệm với nhau, những người sẽ làm tất cả những gì cần thiết để bảo vệ cộng đồng và công ty của họ.

Tuy nhiên, còn có những bài học được rút ra ở đây mà phạm vi áp dụng của nó còn vượt cả ra ngoài giới hạn của kinh doanh đơn thuần. Quyền sở hữu chính là hy vọng, là sự quyết tâm học hỏi để phát triển; là sự quan tâm đến bản thân và mọi người xung quanh; là mong muốn được đóng góp, được tạo ra sự khác biệt, là sự tự tin và lòng tự hào; là khả năng đối phó với mọi thay đổi; là sự hướng tới cộng đồng và lòng biết ơn trước những điều mình nhận được.

Đó là những phẩm chất bạn cần phải có trong một công ty, nhưng nó cũng rất cần thiết trong một trường học, một nhà thờ hay một tổ chức từ thiện, một đất nước. Và vào lúc này chúng ta đang cần chúng hơn bao giờ hết.