ĐỔI MỚI & SÁNG TẠO

CLAYTON M. CHRISTENSEN & MICHAEL E. RAYNOR

GIẢI PHÁP CHO ĐỔI MỚI VÀ SÁNG TẠO

NHỮNG CHIẾN LƯỢC THIẾT LẬP VÀ DUY TRÌ TĂNG TRƯỞNG THÀNH CÔNG

THE INNOVATOR'S SOLUTION

alphabooks
knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

1 Nhu cầu tăng trưởng

2 Làm thế nào để đánh bại các đối thủ mạnh nhất?

3 Khách hàng sẽ muốn mua sản phẩm nào?

4 Khách hàng tốt nhất cho sản phẩm của chúng ta là ai?

5 Xác định đúng quy mô doanh nghiệp

6 Làm thế nào để thoát khỏi quy luật hàng hóa phổ biến

7 Tổ chức của bạn có khả năng tăng trưởng phá vỡ hay không?

8 Quản lý quy trình phát triển chiến lược

9 Đồng tiền tốt và xấu

10 Vai trò của nhà điều hành cấp cao trong việc lãnh đạo quá trình tăng trưởng mới

Lời kết chuyển giao trách nhiệm

Chia sẻ ebook : Webhoctap.net

1. NHU CẦU TĂNG TRƯỞNG

Thị trường tài chính không ngừng đòi hỏi các giám đốc điều hành phải tạo ra sự tăng trưởng và liên tục tăng trưởng nhanh hơn nữa. Liệu họ có thể thành công với nhiệm vụ này không? Chẳng phải những cải cách có thể thỏa mãn được nhu cầu tăng trưởng này của các nhà đầu tư sẽ đòi hỏi phải tiếp nhận các rủi ro mà chính họ cũng không chấp nhận được? Vậy có giải pháp nào cho thế bế tắc này hay không?

Cuốn sách này viết về cách tạo ra tăng trưởng mới trong kinh doanh. Tăng trưởng là rất quan trọng vì các công ty tạo ra giá trị vốn cổ đông qua tăng trưởng lợi nhuận. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng một khi ngành kinh doanh cốt lõi đã hoàn thiện rồi thì việc theo đuổi các lĩnh vực mới để tăng trưởng thường dẫn đến rủi ro cao. Trong khoảng mười công ty thì chỉ một có khả năng duy trì tăng trưởng chuyển đổi thành lợi nhuận cổ đông trên trung bình trong vài năm liên tục.[(1)] Thường thì chính những nỗ lực để tạo ra sự tăng trưởng là lý do khiến tập đoàn phá sản. Vì vậy, hầu hết các giám đốc điều hành (CEO) đều ở vào thế bế tắc: thị trường cổ phiếu đòi hỏi họ phải tạo ra sự tăng trưởng, nhưng khó mà biết được *làm thế nào* để tăng trưởng. Theo đuổi tăng trưởng không đúng cách có khi còn dẫn đến kết quả tệ hơn là không tăng trưởng chút nào.

Lấy AT&T làm ví dụ. Sau khi chính phủ ban hành lệnh tước bỏ các dịch vụ điện thoại địa phương của họ vào năm 1984, AT&T trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông đường dài. Thỏa thuận tách bỏ này cho phép công ty tự do đầu tư vào các loại hình kinh doanh mới, vì vậy ban quản trị gần như ngay lập tức bắt đầu tìm kiếm các con đường tăng trưởng và giá trị vốn cổ đông mà tăng trưởng ấy mang lại.

Nỗ lực đầu tiên xuất phát từ một quan điểm chung cho rằng các hệ thống máy tính và mạng điện thoại sẽ được kết nối với nhau. Ban đầu, AT&T cố gắng xây dựng phân khu máy tính riêng để tự định vị ở giao điểm ấy, nhưng kết quả là khoản lỗ 200 triệu đô-la hàng năm. Thay vì rút lui khỏi công việc kinh doanh đã được chứng minh là các đơn vị ngoài ngành không thể chiếm lĩnh được thì vào năm 1991, công ty quyết định đặt cược lớn hơn, mua lại NCR, khi đó là hãng sản xuất máy tính lớn thứ năm thế giới, với giá 7,4 tỷ đô-la. Sai lầm nối tiếp sai lầm: AT&T mất thêm 2 tỷ để thực hiện thủ tục mua lại. Cuối cùng vào năm 1996, AT&T đã phải từ bỏ ảo tưởng tăng trưởng này, bán NCR với giá 3,4 tỷ

đô-la, tương đương khoảng 1/3 khoản tiền họ đã đầu tư vào cơ hội này.

Nhưng công ty vẫn *phải* tăng trưởng. Vì vậy ngay cả khi thương vụ mua lại NCR đang thất bại, AT&T vẫn tìm kiếm cơ hội tăng trưởng ở các ngành kỹ thuật gần với lĩnh vực cốt lõi của họ hơn. Từ thành công của các dịch vụ mạng không dây mà một số công ty điện thoại trong nước theo mô hình của họ đạt được, vào năm 1994, AT&T mua lại McCaw Cellular, khi đó là nhà cung cấp mạng không dây lớn nhất ở Mỹ, với giá 11,6 tỷ đô-la, và cuối cùng đã chi tổng cộng 15 tỷ đô-la cho doanh nghiệp mạng không dây này. Sau đó, khi các nhà phân tích Phố Wall than phiền rằng họ không thể định giá chính xác một doanh nghiệp mạng không dây tăng trưởng cao kết hợp với công ty cáp với mức tăng trưởng thấp hơn, thì vào năm 2000, AT&T quyết định tung ra cổ phiếu giao dịch riêng biệt cho doanh nghiệp mạng không dây. Doanh nghiệp này sau đó được định giá 10,6 tỷ đô-la, bằng khoảng 2/3 khoản đầu tư của AT&T.

Nhưng bước đi này đẩy cổ phiếu của Công ty cáp AT&T trở lại đúng điểm khởi đầu của nó, trong khi công ty vẫn *phải* tăng trưởng. Vì vậy vào năm 1998, họ bắt tay thực hiện chiến lược thâm nhập và cải tạo lại doanh nghiệp điện thoại địa phương bằng công nghệ băng thông rộng. Thương vụ mua lại TCI và MediaOne với tổng số tiền lên tới 112 tỷ đô-la khiến AT&T Broadband trở thành nhà cung cấp dịch vụ cáp quang lớn nhất nước Mỹ. Và rồi nhanh hơn bất kỳ ai có thể dự đoán, công ty đã không khắc phục được những khó khăn trong quá trình thực thi. Năm 2000, AT&T đồng ý bán lại tài sản cáp quang của mình cho Comcast với mức giá 72 tỷ đô-la.[(2)]

Chỉ trong vòng hơn 10 năm, AT&T đã lãng phí khoảng 50 tỷ đô-la và khiến cho giá trị vốn cổ đông mất giá nhiều hơn thế – tất cả với hy vọng *tạo ra* giá trị vốn cổ đông nhờ tăng trưởng.

Thật không may, AT&T không phải là trường hợp cá biệt. Tập đoàn Cabot, nhà sản xuất bột than đen lớn của thế giới, là một ví dụ khác. Doanh nghiệp này vốn đã lớn mạnh từ lâu. Vào đầu những năm 1980, để tạo ra tăng trưởng thiết lập giá trị vốn cổ đông, ban quản trị của Cabot đã bắt tay thực hiện một số sáng kiến thúc đẩy tăng trưởng mạnh mẽ nhờ vào các vật liệu tiên tiến, nhập về một loạt những kim loại đặc biệt đầy hứa hẹn cùng các mối kinh doanh đồ gốm công nghệ cao. Chúng thiết lập các nền tảng hoạt động, ở đó công ty sẽ áp dụng các quy trình và công nghệ vật liệu mới được tìm ra từ các phòng thí nghiệm nghiên cứu của họ cũng như các công trình được họ tài trợ ở Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT).

Phố Wall nhiệt tình chào đón các dự án đầu tư này nhằm đẩy nhanh quỹ đạo tăng trưởng của Cabot và tăng giá cổ phiếu của công ty lên gấp ba so với trước khi họ thực hiện những bước đi này. Nhưng khi những khoản lỗ từ các dự án đầu tư của Cabot vào các lĩnh vực kinh doanh này bắt đầu kéo lợi nhuận của cả tập đoàn đi xuống, Phố Wall gõ búa tuyên bố vỡ nợ cổ phiếu này. Trong khi toàn thị trường tăng giá trị với tốc độ chóng mặt từ năm 1988 đến 1991, cổ phần của Cabot giảm hơn một nửa. Đầu những năm 1990, dưới áp lực phải tăng lợi nhuận, ban giám đốc của Cabot thành lập một ban quản trị mới với nhiệm vụ đóng cửa các doanh nghiệp mới và quay lại tập trung vào lĩnh vực chủ đạo. Khi khả năng sinh lợi của Cabot phục hồi, Phố Wall hăng hái tăng gấp đôi giá cổ phiếu của công ty. Tất nhiên, vấn đề là thay đổi này đẩy ban quản trị mới vào tình thế không khá gì hơn so với những người đi trước: quay cuồng tìm kiếm cơ hội tăng trưởng cho doanh nghiệp đã hoàn thiện với triển vọng rất hạn chế.(3)

Có thể kể ra rất nhiều nỗ lực tương tự của các công ty để tạo ra các nền tảng tăng trưởng mới sau khi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi đã hoàn thiện. Họ đều đi theo một con đường chung. Khi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hoàn thiện và các nhà đầu tư đòi hỏi có sự tăng trưởng mới, ban quản trị triển khai các chiến lược có vẻ hợp lý để tạo ra tăng trưởng. Dù đầu tư mạnh tay nhưng các kế hoạch của họ vẫn không thể tạo ra tăng trưởng cần thiết đủ nhanh; các nhà đầu tư gõ búa tuyên bố vỡ nợ cổ phiếu; ban quản trị bị sa thải; và Phố Wall "thưởng" cho đội ngũ quản trị mới vì đã hồi phục *nguyên trạng*: một lĩnh vực kinh doanh sinh lời nhưng có mức tăng trưởng thấp.(4)

Ngay cả các công ty đang mở rộng cũng phải đối mặt với một biến thể của nhu cầu tăng trưởng. Dù guồng tăng trưởng có chuyển động nhanh đến mấy thì cũng vẫn là chưa đủ. Lý do là các nhà đầu tư có xu hướng chiết khấu giá trị *hiện tại* của giá cổ phiếu công ty bất kể tỷ lệ tăng trưởng mà họ *dự đoán* công ty sẽ đạt được là bao nhiêu. Vì vậy, kể cả khi ngành kinh doanh cốt lõi của công ty đang tăng trưởng mạnh mẽ, thì cách duy nhất để các giám đốc có thể mang lại tỷ suất lợi nhuận cho cổ đông trong tương lai vượt qua mức trung bình đã điều chỉnh theo rủi ro của thị trường là phải tăng trưởng *nhanh hơn* so với kỳ vọng của cổ đông. Những thay đổi trong giá cổ phiếu được thúc đẩy không chỉ đơn giản bởi *hướng* tăng trưởng, mà phần lớn là bởi các thay đổi *bất ngờ* trong *tỷ lệ thay đổi* trong lợi nhuận và dòng tiền của công ty. Vì vậy, một công ty dự kiến tăng trưởng với tỷ lệ 5% và trên thực tế tiếp tục tăng trưởng với tỷ lệ 5% hay một công ty khác dự kiến tăng trưởng với tỷ lệ 25% và đạt tăng trưởng 25% đều sẽ mang lại cho nhà đầu tư tương lai

một tỷ suất lợi nhuận trung bình thị trường đã điều chỉnh theo rủi ro.[5] Công ty phải đạt được mức tăng trưởng mà thị trường dự kiến chỉ để giữ cho cổ phiếu của mình không bị rớt giá. Họ phải *vượt qua* được tỷ lệ tăng trưởng dự đoán để đẩy mạnh giá cổ phiếu. Đây là một gánh nặng đối với tất cả các giám đốc muốn thúc đẩy giá trị cổ đông.[6]

Trên thực tế tình hình còn khó khăn hơn. Các nhà đầu tư thận trọng không chỉ giảm tỷ lệ tăng trưởng dự tính trong công việc kinh doanh *hiện tại* của công ty, mà còn giảm tăng trưởng từ các ngành kinh doanh mới, chưa vững chắc mà họ đòi hỏi đội ngũ quản lý phải tạo ra được trong tương lai. Nhìn chung, thị trường đánh cuộc vào sức tăng trưởng từ các nguồn không xác định ở mức độ nào là dựa vào thành tích trong quá khứ của công ty. Nếu thị trường "ấn tượng" với khả năng tận dụng các thế mạnh của công ty để thiết lập các ngành kinh doanh mới, thì phần hợp thành giá cổ phiếu của nó dựa vào tăng trưởng từ các nguồn không xác định sẽ lớn. Nếu các nỗ lực trong quá khứ của công ty nhằm tạo ra các lĩnh vực kinh doanh tăng trưởng mới không mang lại kết quả thì việc định giá thị trường của nó sẽ bị chi phối bởi các dòng tiền dự kiến từ các lĩnh vực kinh doanh đã được thiết lập và có được vị thế vững chắc.

Bảng 1-1 là phân tích của một hãng tư vấn về giá cổ phiếu của một số công ty trong bảng xếp hạng *Fortune 500*, cho thấy tỷ lệ trong giá cổ phiếu của mỗi công ty vào ngày 21 tháng Tám năm 2002 đến từ tiền phát sinh từ các tài sản hiện có, so với tiền mà các nhà đầu tư kỳ vọng sẽ phát sinh từ các khoản đầu tư mới.[7] Trong nhóm mẫu này, Dell Computer đang nỗ lực tạo ra mức phần trăm lớn nhất trong toàn bộ tăng trưởng từ các khoản đầu tư tương. Chỉ 22% của giá cổ phiếu 28,05 đô-la được chứng minh là tiền từ tài sản hiện tại của công ty, trong khi 78% giá trị của Dell phản ánh lòng tin của nhà đầu tư rằng công ty sẽ có thể đầu tư vào các lĩnh vực mới để tạo ra các khoản tiền khổng lồ. 66% giá trị thị trường của Johnson & Johnson và 37% giá trị của Home Depot đều dựa vào kỳ vọng về tăng trưởng từ các dự án đầu tư chưa được triển khai thực hiện. Các công ty này đều hướng tới những con số *lớn*. Mặt khác, chỉ 5% giá cổ phiếu của General Motors vào thời điểm đó là dựa vào các khoản đầu tư tương lai. Dù đó là một nhận định không mấy khả quan về thành tích của ban quản trị GM trước đây trong việc thiết lập các lĩnh vực kinh doanh tăng trưởng mới, nhưng điều đó có nghĩa là nếu ban quản trị đương nhiệm làm được tốt hơn thì giá cổ phiếu của công ty sẽ phản ứng tích cực.

BẢNG 1-1

Tỷ lệ trong giá trị thị trường của các công ty chọn lọc dựa

trên lãi suất kỳ vọng từ các khoản đầu tư mới vào ngày 21 tháng Tám năm 2002

Phần trăm giá trị dựa trên

Xếp hạng *Fortune 500*	Tên công ty	Giá cổ phiếu (đô-la)	Đầu tư mới (%)	Tài sản hiện có(%)
53	Dell Computer	28,05	78	22
47	Johnson & Johnson	56,20	66	34
35	Procter & Gamble	90,76	62	38
6	General Electric	32,80	60	40
77	Lockheed Martin	62,16	59	41
1	Wal-Mart Stores	53,88	50	50
65	Intel	19,15	49	51
49	Pfizer	34,92	48	52
9	IBM	81,93	46	54
24	Merck	53,80	44	56
92	Cisco Systems	15,00	42	58
18	Home Depot	33,86	37	63
16	Boeing	28,36	30	70
11	Verizon	31,80	21	79
22	Kroger	22,20	13	87
32	Sears Roebuck	36,94	8	92
37	AOL Time Warner	35,00	8	92
3	General Motors	49,40	5	95
81	Phillips Petroleum	35,00	3	97

Nguồn: CSFB/HOLT; Phân tích của hãng tư vấn Deloitte.

Có lẽ thách thức khó khăn nhất trong việc đạt được tăng trưởng là nếu đã thất bại một lần thì khả năng thành công của bạn trong tương lai là rất thấp. Đây là kết luận rút ra từ nghiên cứu đáng chú ý *Stall Points* , được Corporate Strategy Board công bố vào năm 1998[(8)]. Các nhà nghiên cứu đã khảo sát 172 công ty từng xuất hiện trong danh sách 50 công ty lớn nhất do tạp chí *Fortune* bình chọn từ 1955 đến 1995. Chỉ 5% trong số các công ty này duy trì được tỷ lệ tăng trưởng thực đã điều

chỉnh theo mức lạm phát hơn 6% trong suốt thời gian họ xuất hiện trong nhóm này. 95% còn lại đạt đến một điểm mà tại đó sự tăng trưởng của họ chững lại, ở tỷ lệ ngang bằng hoặc thấp hơn tỷ lệ tăng trưởng của tổng sản phẩm quốc nội (GNP). Sự chững lại là điều dễ hiểu, bởi chúng ta đều kỳ vọng rằng tất cả các thị trường tăng trưởng đều sẽ bão hòa và hoàn thiện. Điều đáng sợ là trong số tất cả các công ty có mức tăng trưởng chững lại này, chỉ 4% khởi động lại thành công mức tăng trưởng của mình cao hơn mức tăng trưởng GNP 1%. Nói cách khác, một khi tăng trưởng đã chững lại thì việc khởi động lại nó gần như là bất khả thi.

Thị trường vốn cổ phần "trừng phạt" mạnh tay những công ty để mức tăng trưởng chững lại. 28% trong số đó mất hơn 75% giá trị vốn hóa thị trường. 41% các công ty chứng kiến giá trị thị trường của mình giảm 50-75% khi chững lại, và 26% các công ty mất 25-50% giá trị. 5% còn lại mất ít hơn 25% giá trị vốn hóa thị trường của mình. Tất nhiên, điều này đã gia tăng áp lực phải phục hồi tăng trưởng lên ban quản trị, và đòi hỏi họ phải nhanh chóng làm được điều này – khiến nhiệm vụ càng khó hoàn thành hơn. Các giám đốc không thể trốn tránh nhiệm vụ tạo lập tăng trưởng[(9)]. Tuy nhiên theo lịch sử thì khả năng họ thành công với nhiệm vụ này lại thấp một cách đáng sợ.

Cải cách liệu có phải là Hộp đen?

Tại sao để tạo lập và duy trì tăng trưởng lại khó đến vậy? Câu trả lời thường gặp là trách cứ các giám đốc đương nhiệm đã không thể tạo ra tăng trưởng mới – qua đó ám chỉ rằng những người có khả năng và nhìn xa trông rộng hơn có thể đã thành công. Cách tiếp cận "giải quyết vấn đề bằng việc tìm một giám đốc giỏi hơn" có thể đã được tin tưởng nếu thất bại trong việc phục hồi tăng trưởng là những trường hợp riêng biệt. Tuy nhiên, các nghiên cứu đều kết luận rằng khoảng 90% các công ty niêm yết đại chúng đã không thể duy trì lâu dài một đường tăng trưởng tạo ra được lợi nhuận cổ đông trên trung bình[(10)]. Trừ khi chúng ta tin rằng nguồn tài năng quản lý trong các công ty đã thành lập cũng giống như Lake Wobegon, nơi 90% các quản lý đều chỉ có khả năng dưới mức trung bình, thì phải có một lời giải thích cơ bản hơn cho câu hỏi vì sao hầu hết các nhà quản lý giỏi lại chưa tìm ra cách giải quyết bài toán tạp lập và duy trì tăng trưởng.

Cách lý giải thường gặp thứ hai cho việc các công ty từng phát đạt lại không thể duy trì tăng trưởng là vì các giám đốc của họ không thích rủi ro. Nhưng thực tế cũng bác bỏ cách giải thích này. Các lãnh đạo công ty

thường đánh cuộc tương lai của các doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la vào một cuộc cải cách. IBM đã đặt cược trang trại của mình vào hệ thống máy chủ System 360 và họ đã chiến thắng. DuPont đặt 400 triệu đô-la vào nhà máy sản xuất lốp tâm ngang Kevlar và đã thất bại. Corning dành hàng tỷ đô-la cho dự án sợi quang của mình và thắng lớn. Gần đây, họ bán đi rất nhiều doanh nghiệp của mình để đầu tư nhiều hơn vào viễn thông quang nhưng lại thất bại thảm hại. *Nhiều* giám đốc không duy trì được tăng trưởng doanh nghiệp đã chứng tỏ sự ưa thích rủi ro của mình.

Giải thích về lý do tại sao lại khó đạt được tăng trưởng đến vậy, có một cách lý giải thứ ba được chấp nhận rộng rãi hơn nhưng theo chúng tôi thì cũng chưa vững vàng: Việc thành lập các công ty tăng trưởng mới là rất khó dự đoán. Nhiều người tin rằng tỷ lệ thành công là rất thấp. Nhiều nhà tư tưởng quản trị sáng suốt đã chấp nhận giả định rằng tạo tăng trưởng là rất rủi ro và khó đoán định, và vì vậy họ đã sử dụng năng lực của mình để giúp các giám đốc chế ngự tính khó đoán định này.[(11)] Cấu trúc ngành đầu tư mạo hiểm trên thực tế chính là minh chứng cho niềm tin chung rằng chúng ta không thể dự đoán được doanh nghiệp tăng trưởng mới nào sẽ thành công. Quy luật của ngành là cứ mười khoản đầu tư – tất cả đều được thực hiện với niềm tin rằng chúng sẽ thành công – thì hai sẽ thất bại hoàn toàn, sáu sẽ thoi thóp tồn tại và hai sẽ "ghi bàn" và đón nhận tất cả thành công. Chính vì niềm tin này mà quá trình khởi tạo doanh nghiệp không được hiểu rõ, hầu như chẳng ai tìm cách mở hộp đen để tìm hiểu *quá trình* mà các doanh nghiệp tăng trưởng mới được hình thành.

Chúng tôi không chấp nhận kết luận rằng mức tăng trưởng của hầu hết các công ty đều chững lại vì tỷ lệ thành công của doanh nghiệp tăng trưởng tiếp theo mà họ khởi dựng là thấp đến không tưởng. Các kết quả trong lịch sử đúng là có vẻ ngẫu nhiên, nhưng chúng tôi tin rằng đó là vì quá trình tạo dựng doanh nghiệp tăng trưởng mới chưa được nắm rõ. Trong cuốn sách này, chúng tôi dự định cạy nắp hộp đen và nghiên cứu các quá trình dẫn đến thành công hay thất bại của các doanh nghiệp tăng trưởng mới.

Để thấy được vì sao chúng ta cần hiểu được quá trình dẫn đến các kết quả đó, hãy xem xét hai dãy số dưới đây:

1, 2, 3, 4, 5, 6

75, 28, 41, 26, 38, 64

Theo bạn, dãy số nào là ngẫu nhiên và dãy số nào có thể đoán được? Dãy đầu tiên có vẻ dễ đoán: Hai số tiếp theo hẳn là 7 và 8. Nhưng thực

ra đó chính là một kết quả xổ số với các con số được lấy từ một thùng những quả bóng dịch chuyển hỗn loạn, trong khi dãy thứ hai là dãy các số đường qua bang và hạt trong một chuyến tham quan đến bờ bắc Bán đảo Thượng Michigan từ Sault St. Marie, Ontario đến Saxon, Wisconsin. Với lộ trình mà sáu con đường đầu tiên vạch ra, bạn có thể đoán được chắc chắn hai số tiếp theo – 2 và 122 – bằng bản đồ. Bài học là: Chỉ nhìn vào kết quả của quá trình, bạn không thể kết luận liệu quá trình đưa đến các kết quả đó có khả năng mang lại kết quả dự đoán được hay không. Bạn phải hiểu được bản thân quá trình ấy.

Các tác động định hướng cải cách

Điều gì có thể khiến quá trình cải cách trở nên dễ dự đoán hơn? Nó *không* đòi hỏi phải học cách dự đoán những gì từng *cá nhân* sẽ làm. Đúng hơn là nó xuất phát từ chỗ nhận thức được các *tác động* có ảnh hưởng đến các cá nhân tham gia vào gây dựng doanh nghiệp – các tác động có ảnh hưởng mạnh mẽ đến những gì các nhà quản lý chọn và không thể chọn để thực hiện.

Rất hiếm khi một ý tưởng cho một doanh nghiệp tăng trưởng mới được hình thành hoàn chỉnh trong đầu một nhân viên. Dù khái niệm hay hiểu biết có rõ ràng đến thế nào thì nó cũng phải được định hình và thay đổi đáng kể, nhằm giúp cho một kế hoạch kinh doanh giành được vốn đầu tư từ tập đoàn. Trong quá trình ấy, nó gặp phải một số tác động rất dễ dự đoán. Mỗi cá nhân giám đốc có thể có suy nghĩ và cá tính riêng, nhưng tất cả đều phải đối mặt với các tác động tương đồng về cơ chế hành động, thời điểm và ảnh hưởng đối với sản phẩm cũng như kế hoạch kinh doanh mà công ty sẽ tiến hành.[(12)] Nắm rõ và kiểm soát được các tác động này có thể giúp cải cách dễ dự đoán hơn.

Hành động và ảnh hưởng của các tác động này đối với quá trình nhào nặn ý tưởng thành kế hoạch kinh doanh được minh họa trong một nghiên cứu tình huống của Big Idea Group (BIG), một công ty xác định, triển khai và chào bán ý tưởng cho các loại đồ chơi mới.[(13)] Sau khi điều hành cấp cao của một công ty đồ chơi trị giá nhiều tỷ đô-la than phiền rằng đã nhiều năm rồi chưa có một ý tưởng mới hay ho nào, bài nghiên cứu tường thuật lại cách BIG xử lý vấn đề này – hay đúng hơn là cơ hội này.

BIG mời các bà mẹ, trẻ em, thợ hàn và những người đã về hưu có ý tưởng mới cho đồ chơi đến tham dự “Cuộc tìm kiếm ý tưởng lớn”, được tổ chức khắp nơi trên cả nước. Các khách mời trình bày ý tưởng của

mình trước một nhóm chuyên gia được các giám đốc của BIG tin tưởng. Khi nhóm chuyên gia thấy một ý tưởng hay, BIG mua bản quyền từ nhà phát minh rồi trong vài tháng sau đó sẽ nhào nặn ý tưởng này thành một kế hoạch kinh doanh với mô hình hoạt động mà họ tin rằng sẽ đắt hàng. Sau đó BIG bán bản quyền sản phẩm cho một công ty đồ chơi, họ sẽ sản xuất và phân phối nó qua các kênh của riêng mình. BIG đã cực kỳ thành công trong công cuộc tìm kiếm, triển khai và đưa vào thị trường một loạt những sản phẩm tăng trưởng cao.

Tại sao lại có thể nảy sinh biết bao cơ hội tạo ra sản phẩm tiềm năng trong hệ thống của BIG đến vậy, trong khi lại rất hiếm cơ hội cho một công ty đồ chơi lớn? Khi thảo luận tình huống này, sinh viên thường đưa ra giả thuyết rằng các nhà thiết kế của công ty đồ chơi này không sáng tạo bằng, hoặc các giám đốc quá ngại rủi ro. Nếu điều này là đúng thì công ty chỉ cần tìm kiếm các giám đốc sáng tạo hơn, biết cách tư duy thoát khỏi khuôn mẫu. Nhưng nhiều người mới đã gia nhập công ty mà chưa ai giải quyết được vấn đề thiếu thốn ý tưởng này. Tại sao vậy?

Câu trả lời nằm ở quá trình hình thành ý tưởng. Các nhà quản lý cấp trung đóng vai trò cốt yếu trong *mọi* quá trình cải cách của công ty vì họ kết nối các ý tưởng rời rạc thành những bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh với nỗ lực giành được vốn đầu tư từ ban quản trị cấp cao. Chính các nhà quản lý cấp trung là người phải quyết định xem những ý tưởng nào nên bỏ qua, những ý tưởng nào nên được ủng hộ và trình lên ban quản trị. Đây là nguyên nhân then chốt vì sao các công ty lại tuyển dụng quản lý cấp trung đầu tiên. Công việc của họ là sàng lọc ra các ý tưởng tốt và biến chúng thành các ý tưởng khả thi đến mức dễ dàng đảm bảo được ban quản trị cấp cao chấp nhận.

Họ sàng lọc và định hình các ý tưởng như thế nào? Các quản lý cấp trung thường do dự khi phải chịu trách nhiệm trước các đề án sản phẩm mới chưa có sự đảm bảo từ thị trường. Không có thị trường tức là công ty đã lãng phí hàng triệu đô-la. Vì vậy, hệ thống đòi hỏi các quản lý cấp trung phải chứng minh đề án của họ bằng những dữ liệu đáng tin cậy về quy mô và triển vọng tăng trưởng của các thị trường mà mỗi ý tưởng nhắm tới. Các ý kiến và phản hồi từ khách hàng quan trọng cũng góp phần lớn vào mức độ đáng tin cậy của tuyên bố về tiềm năng của ý tưởng. Bằng chứng này ở đâu ra khi mà sản phẩm còn chưa được phát triển hoàn thiện? Thường thì nó đến từ các khách hàng hiện tại và thị trường của các sản phẩm tương tự đã thành công trước đây.

Các yếu tố cá nhân cũng đóng vai trò trong quá trình định hình ý tưởng này. Đối với các nhà quản lý có ý tưởng thất bại, triển vọng thăng tiến của họ coi như bị cắt đứt. Trên thực tế, các quản lý tham vọng thậm

chí còn do dự không muốn đề xuất các ý tưởng ít khả năng được ban quản trị cấp cao tán thành. Nếu họ đưa ra một ý tưởng mà sau đó bị cấp trên đánh giá là yếu kém thì danh tiếng về các đánh giá chính xác của họ sẽ bị sụp đổ trong mắt chính những người mà họ mong muốn gây ấn tượng. Hơn nữa, các chương trình phát triển quản lý của các công ty hiếm khi để những nhà quản lý cấp trung tài năng nhất của mình ở lại một vị trí trong quá nhiều năm – họ được giao các nhiệm vụ mới để phát triển kỹ năng và kinh nghiệm. Tuy nhiên, điều này có nghĩa là các quản lý cấp trung muốn gây dựng uy tín về khả năng tạo ra thành quả sẽ có xu hướng chỉ đưa ra các ý tưởng tăng trưởng mới có kết quả trong thời gian họ giữ vị trí đó.

Nói cách khác, quá trình chọn lọc và đóng gói ý tưởng thành các kế hoạch thu được vốn đầu tư sẽ nhào nặn các ý tưởng đó sao cho giống với các ý tưởng đã được chấp nhận và thành công trong quá khứ. Các quá trình này trên thực tế đã phát triển thành ra bỏ qua các đề án kinh doanh nhắm vào các thị trường cầu thấp. Tất nhiên, vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý tìm kiếm tăng trưởng là các thị trường tăng trưởng hấp dẫn trong tương lai thì giờ đây lại rất nhỏ bé.

Đây là lý do vì sao các giám đốc cấp cao ở công ty đồ chơi và ở BIG sống trong cùng một thế giới mà lại có những trải nghiệm khác nhau đến vậy. Không chỉ trong ngành sản xuất đồ chơi mà ở tất cả các công ty tầm cỡ, tập hợp các ý tưởng được xử lý và trình bày trước ban quản trị cấp cao là *rất* khác biệt so với những ý tưởng được hình thành ở cấp thấp nhất.

Thiếu ý tưởng hiếm khi là vấn đề cốt lõi của một công ty đang gặp khó khăn trong việc thực hiện các dự án tăng trưởng mới hấp dẫn. Vấn đề nằm ở quá trình định hình ý tưởng. Các ý tưởng cải tiến mới tiềm năng dường như đều bị điều chỉnh thành các nỗ lực làm cho khách hàng hiện tại hài lòng hơn. Chúng tôi tin rằng nhiều ý tưởng nảy sinh từ quá trình hình thành và xử lý này cũng hoàn toàn có thể được gọt giũa thành các kế hoạch kinh doanh mang đến tăng trưởng nhảy vọt. Những nhà quản lý hiểu được các tác động này và học được cách khai thác chúng để đưa ra các quyết định then chốt sẽ triển khai được các dự án tăng trưởng mới thành công với tần suất ổn định hơn nhiều so với trước đây.[(14)]

Tính dễ đoán định đến từ giả thuyết đúng

Tìm kiếm những dự đoán đúng trong một nỗ lực phức tạp như cải cách là không hề viển vông. Điều mang tính dễ đoán định trong bất kỳ lĩnh vực nào chính là một loạt những *giả thuyết* đã được nghiên cứu kỹ lưỡng – các tuyên bố ngẫu nhiên về điều gì dẫn đến điều gì và tại sao. Các giám đốc thường ít coi trọng giá trị của lý thuyết quản trị vì nó dính với từ *giả thuyết*, tức là *không thực tế*. Nhưng giả thuyết lại rất thực tế. Chẳng hạn như định luật hấp dẫn trên thực tế chính là một giả thuyết – và rất hữu ích. Nó cho phép ta dự đoán được rằng nếu bước xuống vực thì ta sẽ ngã.(15)

Dù hầu hết các nhà quản lý đều không nghĩ mình dựa vào giả thuyết nhưng trên thực tế họ đã và đang sử dụng rất nhiều giả thuyết. Mỗi lần nhà quản lý lên kế hoạch hoặc hành động là đều dựa trên một mô hình trong đầu dẫn họ đến chỗ tin rằng hành động đó sẽ dẫn đến kết quả mong muốn.(16) Vấn đề là ở chỗ nhà quản lý ít khi nhận thức được các giả thuyết mà mình đang sử dụng – và thường dùng sai giả thuyết cho tình huống đang gặp phải. Chính sự thiếu những giả thuyết có ý thức và đáng tin cậy về nguyên nhân và hệ quả đã khiến thành công trong gây dựng các dự án mới có vẻ ngẫu nhiên.

Để giúp các giám đốc biết được khi nào và liệu họ có thể tin vào những lời khuyên từ những cuốn sách quản trị (bao gồm cả cuốn sách này!) mà họ coi như cẩm nang hướng dẫn xây dựng doanh nghiệp hay không, chúng tôi sẽ mô tả trong các phần tiếp theo một mô hình mà các giả thuyết đúng đắn được xây dựng và sử dụng. Chúng tôi sẽ liên tục quay lại mô hình này để minh họa xem giả thuyết sai lầm đã khiến các nhà xây dựng tăng trưởng vấp ngã trong quá khứ như thế nào, và giả thuyết đúng đắn có thể loại bỏ rất nhiều nguyên nhân thất bại ra sao.(17)

Cách thức xây dựng giả thuyết

Quá trình xây dựng giả thuyết vững chắc đã được nghiên cứu theo nhiều nguyên tắc và các học giả có vẻ đều nhất trí rằng nó bao gồm ba giai đoạn. Nó bắt đầu bằng việc mô tả hiện tượng mà ta muốn hiểu. Trong vật lý, hiện tượng đó có thể là chuyển động của các hạt năng lượng cao. Trong xây dựng doanh nghiệp, các hiện tượng đáng chú ý là những việc mà các nhà cải cách thực hiện nhằm nỗ lực đạt thành công, và đó cũng là kết quả của các hành động đó. Giả thuyết quản trị không tốt được đưa ra khi các nhà nghiên cứu thiếu kiên nhẫn quan sát một hay hai trường hợp thành công rồi cho là mình đã thấy đủ.

Sau khi hiện tượng đã được mô tả kỹ lưỡng, các nhà nghiên cứu có

thể bắt đầu giai đoạn thứ hai là phân loại hiện tượng thành các phạm trù. Bệnh tiểu đường bắt đầu từ tuổi vị thành niên và từ tuổi trưởng thành là một ví dụ trong y học. Hợp nhất theo chiều dọc và ngang là các phạm trù của đa dạng hóa doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu cần phân loại để nêu bật những điểm khác biệt có ý nghĩa nhất trong một loạt những hiện tượng phức tạp.

Ở giai đoạn thứ ba, các nhà nghiên cứu khớp nối thành một giả thuyết về điều gì khiến hiện tượng đó xảy ra và vì sao. Giả thuyết cũng phải cho thấy vì sao và liệu cùng một cơ chế nhân quả có thể cho ra các kết quả khác nhau hay không, tùy vào tình huống. Quá trình xây dựng giả thuyết được lặp đi lặp lại bởi các nhà nghiên cứu và quản lý liên tục tuân theo ba bước này, cải thiện khả năng dự đoán rằng hành động nào sẽ cho kết quả nào trong tình huống nào.[(18)]

Phân loại đúng

Giai đoạn giữa của chu trình này – phân loại đúng – là then chốt để phát triển giả thuyết hữu ích. Để hiểu được tại sao, hãy tưởng tượng bạn đang đi khám bệnh để tìm cách chữa trị cho một loạt triệu chứng nhất định, và khi bạn còn chưa mô tả những gì khiến bạn khó ở thì bác sĩ đã kê đơn và bảo bạn "uống hai viên thuốc này rồi sáng hôm sau gọi cho tôi."

"Nhưng sao bác sĩ biết là tôi phải dùng thuốc này?", bạn hỏi. "Tôi chưa bảo bác sĩ mình bị làm sao mà."

"Tại sao lại không chứ?" bác sĩ đáp. "Nó đã chữa khỏi cho hai bệnh nhân trước của tôi đấy."

Không bệnh nhân nào chịu uống thuốc như vậy. Nhưng các viện sĩ, cố vấn và quản lý *thường xuyên* "điều chế" và chấp nhận các phương pháp chạy chữa cho các vấn đề quản trị theo cách này. Khi một loại thuốc có tác dụng đối với một vài công ty "xuất sắc", họ ngay lập tức khuyên tất cả các công ty khác rằng dùng thuốc đó cũng sẽ có hiệu quả. Một lý do giải thích vì sao kết quả cải cách có vẻ ngẫu nhiên là rất nhiều người viết về chiến lược và quản trị thường bỏ qua phân loại. Họ quan sát một vài công ty thành công rồi viết sách khuyên các nhà quản trị khác nên làm những điều tương tự để thành công – mà không xét đến khả năng rằng có những tình huống mà giải pháp ưa thích của họ lại là một ý tưởng tồi.[(19)]

Chẳng hạn như 30 năm trước, nhiều tác giả khẳng định rằng hợp

nhất theo chiều dọc là chìa khóa dẫn tới thành công vang dội của IBM. Nhưng vào cuối những năm 1990, ta thấy rằng không hợp nhất mới lý giải được thắng lợi của những người khổng lồ thuê ngoài như Cisco hay Dell Computer. Các tác giả của những cuốn cẩm nang "phương pháp tốt nhất" kiểu này cũng chẳng khác gì vị bác sĩ mà chúng tôi đề cập ở trên. Câu hỏi then chốt mà các nhà nghiên cứu này cần giải quyết là, "Đâu là các *tình huống* trong đó hợp nhất mang tính quyết định về cạnh tranh, và khi nào thì chiến lược hợp tác và thuê ngoài có nhiều khả năng mang lại thành công nhất?".

Vì các học giả xây dựng giả thuyết phải nỗ lực xác định cách phân loại đúng đắn và thích đáng cho các tình huống, họ hiếm khi có thể xác định các tình huống ngay lập tức. Hầu hết các nghiên cứu ban đầu luôn phân loại những quan sát của các nhà nghiên cứu thành các hạng mục xác định bởi *thuộc tính* của chính các hiện tượng. Khẳng định của họ về các hành động hay sự kiện dẫn đến kết quả ở thời điểm này chỉ có thể là các tuyên bố về *sự tương quan* giữa các thuộc tính và kết quả, chứ không phải về quan hệ nhân quả. Đây là tất cả những gì họ có thể làm trong những chu trình xây dựng giả thuyết ban đầu.

Hãy nghĩ về những nỗ lực bay trên không của con người từ trước đến nay. Các nhà nghiên cứu ban đầu quan sát thấy những mối tương quan rõ ràng giữa khả năng bay với việc có lông và cánh. Sở hữu các thuộc tính này có *tương quan* rất lớn với khả năng bay lượn, nhưng khi con người thử bắt chước các "phương pháp tốt nhất" của các loài bay giỏi nhất bằng cách gắn những đôi cánh có lông vào cánh tay, nhảy xuống vực và đập cánh thật mạnh, thì họ lại không thành công – vì dù tương quan lớn đến vậy nhưng các phi công này lại chưa hiểu rõ cơ chế nhân quả cơ bản giúp các loài nhất định có thể bay được. Phải đến khi nghiên cứu của nhà toán học Bernoulli về cơ lưu chất giúp ông xác định cơ chế để cánh máy bay tạo sức nâng, thì con người mới bắt đầu *có thể* bay được. Nhưng hiểu cơ chế này vẫn là chưa đủ để làm cho khả năng bay được là hoàn toàn *dự đoán được*. Nghiên cứu bổ sung, đòi hỏi thử nghiệm và đo lường kỹ lưỡng dưới nhiều điều kiện là cần thiết để xác định các *tình huống* trong đó cơ chế này đạt được hay không đạt được kết quả mong muốn.

Khi cơ chế không mang lại thành công, các nhà nghiên cứu phải cẩn thận giải mã lý do *vì sao* – điều gì ở các tình huống xảy ra kết quả không mong muốn đã dẫn đến thất bại. Một khi đã xác định được các loại tình huống khác nhau mà phi công có thể gặp phải, họ sẽ có thể dự đoán được các điều kiện trong đó họ có thể hay không thể bay. Họ có thể phát triển các kỹ thuật và công nghệ để bay thành công trong các tình huống

mà việc bay là khả thi. Họ cũng có thể dạy phi công cách nhận biết khi nào tình huống thay đổi để thay đổi phương pháp cho phù hợp. Hiểu được cơ chế (điều gì dẫn đến điều gì và vì sao) khiến cho việc bay trở nên khả thi; hiểu được các loại tình huống khiến việc bay có thể dự đoán được.[(20)]

Làm thế nào các nhà nghiên cứu hàng không biết được ranh giới nổi bật giữa các loại tình huống? Nếu thay đổi trong điều kiện không đòi hỏi thay đổi trong cách phi công lái máy bay thì ranh giới giữa các điều kiện đó là không quan trọng. Các ranh giới tình huống quan trọng đòi hỏi một thay đổi cơ bản trong kỹ thuật lái máy bay để giữ cho máy bay bay thuận lợi.

Các đột phá tương tự trong nghiên cứu quản trị tăng cường tính dễ đoán định của việc khởi dựng doanh nghiệp tăng trưởng mới. Vượt qua các khẳng định về tương quan như "Công ty lớn thì chậm cải cách" hay "Trong nhóm điển hình các công ty thành công mà chúng tôi nghiên cứu, tất cả đều được điều hành bởi một CEO được cất nhắc từ trong nội bộ", nhà nghiên cứu đột phá đầu tiên phát hiện ra cơ chế *nhân quả* đằng sau một hiện tượng thành công. Điều này cho phép những người đang tìm kiếm "câu trả lời" vượt qua được lối suy nghĩ "lông và cánh" – bắt chước thuộc tính của các công ty thành công. Nền tảng của tính dự đoán được chỉ bắt đầu được gây dựng khi nhà nghiên cứu thấy được cùng cơ chế nhân quả đó tạo ra kết quả *khác* với những gì họ mong đợi – một điều bất thường. Điều này khiến nhà nghiên cứu phải xác định xem điều gì ở tình huống xảy ra điều bất thường đó khiến cùng một cơ chế lại tạo ra các kết quả khác nhau.

Làm thế nào để biết là ta đã phân loại đúng? Cũng như trong ngành hàng không, ranh giới giữa các tình huống chỉ nổi bật nếu các giám đốc cần sử dụng các phương pháp quản trị khác nhau về cơ bản để thành công trong các tình huống khác nhau do ranh giới đó xác định. Nếu cùng một báo cáo về nguyên nhân và kết quả dẫn đến cùng một hệ quả trong hai tình huống khác nhau thì sự khác biệt giữa hai tình huống này không có ý nghĩa gì đối với mục đích dự đoán.

Để biết chắc chắn mình đang ở trong tình huống nào, các nhà quản lý cũng phải biết được các tình huống mà mình *không* gặp phải. Khi các *nhóm tình huống* Collectively Exhaustive and Mutually Exclusive (CEME – một phương pháp giúp bạn lên cơ cấu cho một tư duy rõ ràng nhất đối với bạn, nhờ vậy, hạn chế được những điểm mơ hồ và đạt đến độ hoàn chỉnh nhất) đã được xác định thì mọi thứ trở nên dễ đoán định: Ta có thể tuyên bố điều gì sẽ dẫn đến điều gì và tại sao, và có thể dự đoán tuyên bố nhân quả ấy sẽ biến đổi tùy trường hợp như thế nào. Các

công ty dễ dàng sử dụng các giả thuyết được xây dựng dựa trên các nhóm tình huống vì các nhà quản lý sống và làm việc theo tình huống chứ không phải trong thuộc tính.[21]

Khi nhà quản lý đặt các câu hỏi như "Điều này có áp dụng được trong ngành của tôi không?" hay "Điều này có áp dụng được trong các doanh nghiệp dịch vụ cũng như trong các doanh nghiệp sản xuất hay không?" thì thực ra họ đang thăm dò để tìm hiểu tình huống. Trong các nghiên cứu của mình, chúng tôi đã quan sát thấy rằng phân loại theo ngành hay sản phẩm/dịch vụ hầu như không bao giờ thiết lập được nền tảng hữu dụng cho giả thuyết đáng tin cậy. Ví dụ như cuốn *The Innovator's Dilemma* (tạm dịch: Thế bế tắc của nhà cải cách) mô tả cách mà cơ chế giúp các công ty mới thành lập đánh úp các doanh nghiệp hàng đầu trong ngành sản xuất ổ đĩa cứng và máy tính cũng đã lật đổ các công ty đầu ngành máy xúc, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán và điều khiển động cơ.[22] Có một cơ chế – quá trình phân bổ vốn – khiến các công ty đầu ngành thắng lợi trong các cuộc chiến cạnh tranh khi cải tiến là rất hấp dẫn về tài chính đối với mô hình kinh doanh của họ. Cũng chính cơ chế đó đã vô hiệu hóa các công ty đầu ngành khi họ bị các nhà cải cách đột phá tấn công – mà sản phẩm, mô hình lợi nhuận và khách hàng của họ lại không hề hấp dẫn.

Chúng ta chỉ có thể tin vào một giả thuyết nếu khẳng định của nó về việc hành động nào sẽ dẫn đến thành công mô tả được điều này sẽ thay đổi như thế nào khi tình hình của công ty thay đổi.[23] Đây là lý do chính vì sao kết quả của các nỗ lực cải cách lại có vẻ ngẫu nhiên như vậy: Cách phân loại không tốt đã dẫn đến những đề xuất "phù hợp cho mọi hoàn cảnh" để rồi chính chúng lại đưa đến các kết quả sai trong nhiều trường hợp.[24] Chính khả năng suy nghĩ và hành động tùy tình huống sẽ mang tính dễ đoán định đến với cuộc sống của chúng ta.

Chúng ta thường ngưỡng mộ khả năng trực giác mà các chủ doanh nghiệp sử dụng để xây dựng các dự án tăng trưởng. Khi họ sử dụng trực giác để dự đoán xem hành động nào sẽ mang lại kết quả mong muốn, thực ra là họ đang sử dụng các giả thuyết cho họ cảm giác về điều đúng đắn cần làm trong các tình huống khác nhau. Các giả thuyết này ban đầu chưa tồn tại mà có được là nhờ một loạt các kinh nghiệm và hướng dẫn trước đó.

Nếu một số người đã biết được các giả thuyết mà chúng ta gọi là trực giác thì chúng ta có thể hy vọng rằng các giả thuyết đó cũng có thể được dạy cho người khác. Đây chính là mục tiêu của cuốn sách này. Chúng tôi hy vọng sẽ giúp các nhà quản lý đang cố gắng xây dựng các dự án tăng

trưởng mới sử dụng các nghiên cứu mà chúng tôi tập hợp được để biết cách hành động đúng đắn trong từng tình huống, từ đó đạt được kết quả mong muốn. Vì người đọc sử dụng các lối suy nghĩ này lặp đi lặp lại nên chúng tôi hy vọng rằng quá trình tư duy vốn gắn liền trong các giả thuyết này cũng có thể trở thành một phần trực giác của họ.

Chúng tôi viết cuốn sách này từ góc nhìn của các nhà quản lý cấp cao trong các công ty uy tín từng được giao nhiệm vụ duy trì doanh nghiệp mình. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng ý tưởng của mình cũng sẽ có giá trị đối với các chủ doanh nghiệp độc lập, công ty mới thành lập và các nhà đầu tư vốn mạo hiểm. Để ngắn gọn, chúng tôi sẽ dùng thuật ngữ *sản phẩm* trong cuốn sách này khi mô tả thứ mà một công ty sản xuất hoặc cung cấp. Tuy nhiên, thuật ngữ đó sẽ bao gồm cả sản phẩm *và* dịch vụ vì các khái niệm trong sách đều có thể áp dụng cho cả hai.

Đề cương cuốn sách

Cuốn *The Innovator's Dilemma* đã tóm tắt một giả thuyết giải thích cách mà trong các tình huống nhất định, cơ chế phân bổ vốn tối đa hóa lợi nhuận đẩy các công ty được điều hành tốt đến chỗ phá sản. Ngược lại, cuốn *Giải pháp cho đổi mới & sáng tạo* sẽ tổng kết một loạt các giả thuyết chỉ dẫn các nhà quản lý cần gây dựng các dự án mới với thành công dự đoán được – để trở thành người chiến thắng thay vì kẻ thất bại – và cuối cùng là để loại bỏ các đối thủ cạnh tranh vốn uy tín và hoạt động hiệu quả. Để thành công theo dự đoán, người chiến thắng phải là một nhà lý luận giỏi. Khi định hướng dự án tăng trưởng của mình để lật đổ người khác, họ phải điều chỉnh tất cả các quá trình và quyết định then chốt sao cho phù hợp với tình huống.

Xây dựng doanh nghiệp tăng trưởng thành công là một chủ đề rất rộng, vì vậy cuốn sách này tập trung vào chín trong số các quyết định quan trọng nhất mà tất cả các nhà quản lý phải đưa ra để tạo lập tăng trưởng – các quyết định tượng trưng cho những hành động then chốt dẫn đến thành công trong hộp đen cải cách. Mỗi chương cung cấp một giả thuyết cụ thể mà nhà quản lý có thể sử dụng để đưa ra quyết định nhằm tăng cường khả năng thành công của họ. Một số giả thuyết hình thành từ nghiên cứu của chính chúng tôi, nhưng chúng tôi cũng phải nhờ đến rất nhiều học giả khác để có được những giả thuyết tiếp theo. Họ đã góp phần cải thiện tính dự đoán được của việc xây dựng doanh nghiệp vì khẳng định về nhân quả của họ được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống. Nhờ những nghiên cứu kỹ lưỡng của họ mà chúng tôi tin rằng các nhà quản lý có thể sử dụng luôn các giả thuyết

này để đưa ra quyết định, cũng như tin tưởng rằng các dự đoán của họ mang tính ứng dụng và đáng tin cậy trong tình huống mà họ gặp phải.

Các chương tiếp theo tổng kết các câu hỏi mà chúng tôi tập trung vào:

- *Chương 2:* Làm thế nào đánh bại được các đối thủ mạnh nhất? Chiến lược nào sẽ dẫn đến chỗ đối thủ đánh bại ta, và đường lối hành động nào sẽ giúp ta giành phần thắng?
- *Chương 3:* Chúng ta nên triển khai loại sản phẩm nào? Các cải tiến nào trên sản phẩm trước đây sẽ được khách hàng đón nhận nồng nhiệt, và những cải tiến nào sẽ không được quan tâm?
- *Chương 4:* Các khách hàng ban đầu nào sẽ thiết lập nền tảng khả thi nhất để từ đó gây dựng một dự án thành công?
- *Chương 5:* Công ty có thể tự đảm đương được các hoạt động nào cần thiết cho thiết kế, sản xuất, bán và phân phối sản phẩm, còn các hoạt động nào thì nên dựa vào các đối tác và nhà cung cấp?
- *Chương 6:* Làm sao đảm bảo rằng chúng ta duy trì được các lợi thế cạnh tranh vững chắc tạo được lợi nhuận hấp dẫn? Làm thế nào để biết được khi nào sẽ chịu tác động của quy luật hàng hóa phổ biến và chúng ta có thể làm gì để duy trì lợi nhuận hấp dẫn?
- *Chương 7:* Cơ cấu tổ chức nào phù hợp nhất cho dự án kinh doanh mạo hiểm này? (Các) đơn vị tổ chức và nhà quản lý nào nên đóng góp và chịu trách nhiệm cho thành công của dự án?
- *Chương 8:* Làm thế nào để xác định đúng các chi tiết của một chiến lược thành công? Khi nào cần phải trở nên linh hoạt, và khi nào linh hoạt sẽ khiến ta thất bại?
- *Chương 9:* Vốn đầu tư của ai sẽ giúp ta thành công, còn vốn đầu tư của ai có thể lại là "nụ hôn thần chết"? Nguồn tiền nào sẽ giúp ta thu lợi nhiều nhất trong các giai đoạn phát triển khác nhau?
- *Chương 10:* Giám đốc điều hành (CEO) nên đóng vai trò gì trong việc duy trì tăng trưởng của doanh nghiệp? Khi nào CEO nên tránh xa dự án mới và khi nào họ nên can thiệp vào?

Những vấn đề mà chúng tôi giải quyết trong các chương này đều rất quan trọng, nhưng chúng không tạo nên một danh sách đầy đủ những câu hỏi liên quan đến việc xây dựng một dự án tăng trưởng mới. Chúng tôi chỉ hy vọng là đã xác định được các câu hỏi quan trọng nhất, do đó dù không thể loại bỏ hết các rủi ro khi xây dựng các dự án tăng trưởng

mới nhưng chúng tôi có thể giúp các nhà quản lý tiến những bước lớn theo hướng đó.

Làm thế nào để trước trận chiến ta có thể biết được liệu mình có khả năng đánh bại đối thủ hay không? Tại sao phá vỡ lại tỏ ra là một chiến lược hiệu quả khiến cho các đối thủ lớn phải lẩn trốn những kẻ tấn công mới chân ướt chân ráo vào ngành thay vì chiến đấu chống lại họ? Làm thế nào để biến ý tưởng kinh doanh của mình thành một trong các chiến lược đột phá đó? Liệu ta có thực sự dự đoán được người thắng cuộc trong cuộc đua tăng trưởng cải cách? Nếu có thể lựa chọn các cuộc chiến cạnh tranh khi ta đã biết rằng mình gần như luôn luôn chiến thắng thì sao? Nếu ta biết trước chiến lược tăng trưởng nào sẽ thành công hay thất bại thì như thế nào?

ừ lâu các nhà quản lý đã tìm cách dự đoán kết quả của các cuộc chiến cạnh tranh. Một số đã nghiên cứu thuộc tính của các công ty trong ngành và dự đoán rằng các công ty lớn với nhiều nguồn lực hơn sẽ đánh bại các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn. Một điều thú vị là CEO của các công ty có nguồn lực lớn thường dựa vào giả thuyết này để vạch ra chiến lược, mặc dù thực tế đã chứng minh rằng mức độ nguồn lực bỏ ra hầu như không có liên hệ với kết quả.

Những người khác lại cân nhắc các thuộc tính của thay đổi: Khi cải cách tăng lên thì các doanh nghiệp uy tín đầu ngành thường sẽ củng cố thế thống trị của mình; tuy nhiên, so với các công ty mới thì họ sẽ trở nên bảo thủ và kém hiệu quả trong việc tận dụng cải cách đột phá.[(1)] Như chúng tôi đã đề cập đến trong phần giới thiệu, các dự đoán dựa trên phân loại về tính chất như thế này thường không đáng tin cậy.

Nghiên cứu đang tiến hành về cải cách của chúng tôi gợi ý một cách khác để hiểu được khi nào những người đã có chỗ đứng sẽ chiến thắng và khi nào những kẻ mới chân ướt chân ráo vào nghề sẽ đánh bại được họ. Cuốn *The Innovator's Dilemma* chỉ ra hai nhóm riêng biệt – bền vững và đột phá – dựa trên các *tình huống* của cải cách. Trong các *tình huống bền vững* – khi cuộc đua đòi hỏi tạo ra sản phẩm tốt hơn, có thể bán với giá cao hơn cho các khách hàng hấp dẫn – thì chúng tôi nhận thấy các công ty lâu năm hầu như luôn dẫn trước. Trong các *tình huống phá vỡ* – khi thách thức đặt ra là thương nghiệp hóa một sản phẩm đơn giản, tiện dụng hơn, bán với giá thấp hơn và hấp dẫn các nhóm khách hàng mới – thì các công ty mới có nhiều khả năng chiến thắng. Đây là

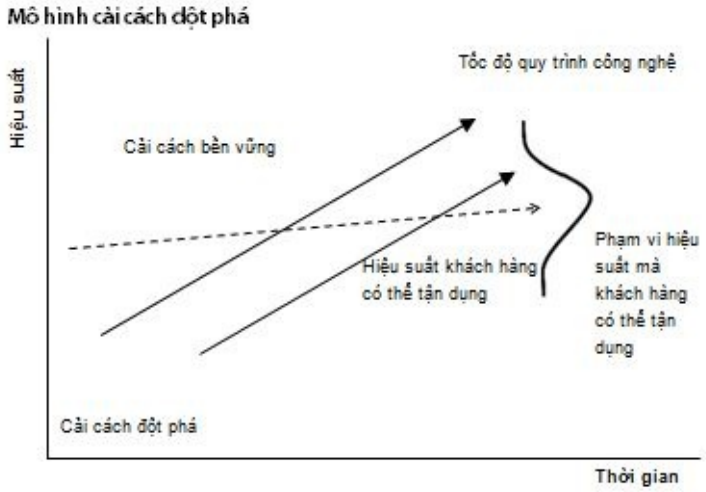
hiện tượng thường xuyên đánh bại các công ty thành công. Tất nhiên, nó dẫn đến kết luận rằng cách tốt nhất để các công ty mới tấn công các đối thủ cạnh tranh lớn mạnh trong ngành là tạo sự đột phá so với họ.

Hiếm có công nghệ hay ý tưởng kinh doanh nào là bền vững hay đột phá về bản chất. Thường thì tác động mang tính đột phá của chúng phải được nhào nặn thành chiến lược khi nhà quản lý biến ý tưởng thành kế hoạch rồi thực hiện nó. Các nhà thiết lập tăng trưởng mới thành công hiểu – bằng trực giác hoặc một cách rõ ràng – rằng các chiến lược đột phá sẽ tăng cường mạnh khả năng thành công liên tiếp.

Mục đích của chương này là xem xét lại mô hình cải cách đổi phá trên quan điểm của cả người phá vỡ *và* người bị phá vỡ nhằm giúp người thiết lập tăng trưởng vạch ra chiến lược lựa chọn được các trận chiến mang tính đột phá mà họ có thể chiến thắng. Sự đột phá vẫn cứ xảy ra dù ta có muốn hay không, vì vậy chương này cũng sẽ giúp các nhà quản lý của các công ty lâu năm đạt được tăng trưởng đột phá, thay vì nhìn công ty của mình bị nó phá hủy.

Cuốn *The Innovator's Dilemma* đã chỉ ra ba yếu tố then chốt của sự đột phá, được thể hiện ở hình 2-1. Thứ nhất, trong mỗi thị trường đều có một tỷ lệ cải thiện mà khách hàng có thể tận dụng, được thể hiện bằng đường kẻ chấm hơi dốc lên phía trên. Ví dụ như các công ty sản xuất ô tô liên tục đưa ra các động cơ mới cải tiến, nhưng khách hàng không thể sử dụng hết công suất của xe. Các nhân tố như tắc đường, tốc độ và độ an toàn đều hạn chế mức công suất mà ta có thể sử dụng.

HÌNH 2-1



Để đơn giản hóa biểu đồ, chúng tôi mô tả khả năng tận dụng cải tiến của khách hàng là một đường kẻ đơn. Trên thực tế, khách hàng tập trung xung quanh trung tuyến này: Có rất nhiều đường hoặc dãy như thế này trong một thị trường – một phạm vi được biểu thị bằng đường cong phân phối ở bên phải. Các khách hàng ở bậc cao nhất hoặc đòi hỏi nhất có thể sẽ không bao giờ hài lòng với những gì tốt nhất hiện có, còn những người ở bậc thấp nhất hoặc ít đòi hỏi nhất có thể dễ dàng thỏa thuận.[(2)] Đường kẻ chấm này biểu thị công nghệ "đủ tốt" để phục vụ nhu cầu của khách hàng.

Thứ hai, trong mỗi thị trường đều có một đường cải tiến khác nhau mà các công ty đang cải cách cung cấp khi họ giới thiệu các sản phẩm mới cải tiến. Tốc độ phát triển công nghệ này hầu như luôn vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng ở bất kỳ bậc nào trong thị trường, như các đường kẻ liền dốc đứng ở hình 2-1 thể hiện. Vì vậy, một công ty có sản phẩm đáp ứng trực tiếp nhu cầu hiện tại của khách hàng chủ đạo ngày nay có thể đã nhắm quá xa so với những gì chính các khách hàng đó sử dụng được trong tương lai. Điều này xảy ra là do các công ty luôn cố gắng tạo ra các sản phẩm tốt hơn giúp họ đạt được lãi ròng cao hơn khi bán cho các khách hàng chưa hài lòng ở các bậc đòi hỏi hơn trong thị trường.

Để hình dung được dễ hơn, hãy quay lại năm 1983 khi con người bắt đầu sử dụng máy tính cá nhân để xử lý văn bản. Người đánh máy thường phải ngừng gõ để chip Intel 286 bên trong theo kịp tốc độ. Như được mô tả ở phía bên trái của hình 2-1, công nghệ khi đó chưa đủ phát triển. Nhưng các bộ xử lý ngày nay cho tốc độ cao hơn nhiều so với những gì khách hàng chủ đạo có thể sử dụng – dù vẫn có một số ít khách hàng ở bậc đòi hỏi cao nhất trong thị trường không hài lòng, họ muốn chip nhanh hơn.

Yếu tố then chốt thứ ba của mô hình là sự khác biệt giữa cải cách bền vững và đột phá. *Cải cách bền vững* nhắm tới các khách hàng cao cấp đòi hỏi khắt khe hơn so với trước đó. Một số cải cách bền vững là các cải tiến tăng dần hàng năm mà tất cả các công ty lớn đưa ra. Các cải cách bền vững khác là các sản phẩm đột phá. Tuy nhiên, không quan trọng việc cải cách phức tạp về công nghệ đến mức nào: Các đối thủ cạnh tranh lớn mạnh hầu như luôn giành phần thắng trong cuộc chiến công nghệ bền vững. Chiến lược này đòi hỏi phải tạo ra một sản phẩm tốt hơn để có thể bán được cho các khách hàng tốt nhất nhằm đạt lãi ròng cao hơn, vì vậy các đối thủ cạnh tranh lớn mạnh có động lực to lớn để tham gia vào các cuộc chiến bền vững. Và họ có các nguồn lực để chiến thắng.

Ngược lại, *cải cách đột phá* không nhằm mang sản phẩm tốt hơn đến

cho các khách hàng lớn trong thị trường hiện có. Thay vào đó, họ phá vỡ và định nghĩa lại hướng đi đó bằng cách giới thiệu các sản phẩm và dịch vụ không tốt bằng những gì hiện có. Nhưng các công nghệ đột phá mang lại những lợi ích khác – thường thì chúng là các sản phẩm đơn giản, tiện dụng và chi phí thấp hơn, rất hấp dẫn đối với các khách hàng mới hoặc ít đòi hỏi hơn.[3]

Khi sản phẩm mang tính đột phá đạt được vị trí vững chắc trong các thị trường mới hoặc cấp thấp thì chu trình cải tiến bắt đầu. Và vì tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng nên công nghệ chưa đủ tốt trước đó cuối cùng sẽ được cải tiến đủ để đáp ứng nhu cầu của các khách hàng đòi hỏi hơn. Khi điều này xảy ra, người phá vỡ đã bắt đầu quá trình đánh bại kẻ đương nhiệm. Sự khác biệt này là rất quan trọng đối với các nhà cải cách đang tìm cách thiết lập dự án tăng trưởng mới. Trong khi các doanh nghiệp đầu ngành hiện tại hầu như luôn chiến thắng trong các cuộc chiến cải cách bền vững thì những sự phá vỡ thành công hầu như luôn được thực hiện bởi các công ty mới.[4]

Sự phá vỡ làm tê liệt các doanh nghiệp đầu ngành. Với quá trình phân bổ nguồn lực được hoạch định và hoàn thiện để phục vụ cải cách bền vững, họ không còn đủ sức phản ứng lại sự phá vỡ. Họ luôn nỗ lực hướng đến thị trường cao cấp mà hầu như không bao giờ cố gắng bảo vệ các thị trường mới hoặc cấp thấp hấp dẫn người phá vỡ. Chúng tôi gọi hiện tượng này là *động lực bất đối xứng*. Đó là cốt lõi trong thế bế tắc của nhà cải cách, và khởi đầu cho giải pháp của nhà cải cách.

Quá trình các nhà máy thép nhỏ phá vỡ các nhà máy phức hợp đã được đề cập trong cuốn *The Innovator's Dilemma*, đưa ra một ví dụ kinh điển giải thích vì sao các doanh nghiệp đầu ngành lại dễ bị đánh bại hơn nếu ý tưởng dành cho một sản phẩm hay công việc kinh doanh mới được biến thành một sự phá vỡ.

Trong quá khứ, hầu hết sản lượng thép trên thế giới được tạo ra từ các nhà máy phức hợp khổng lồ tiến hành đủ mọi công đoạn từ tạo phản ứng quặng sắt, than cốc và vôi trong lò cao tới cho ra sản phẩm cuối

cùng ở đầu kia. Ngày nay phải tốn khoảng 8 triệu đô-la để xây dựng một nhà máy phức hợp mới. Ngược lại, các nhà máy nhỏ nung chảy thép vụn trong lò hồ quang điện – các thiết bị đun có đường kính khoảng 20m và cao khoảng 10m. Vì các nhà máy nhỏ có thể sản xuất thép nung chảy trong một khoang nhỏ như vậy nên không đòi hỏi các thao tác lăn và hoàn thiện quy mô lớn vốn cần để xử lý sản phẩm của lò cao – chính vì vậy mà chúng được gọi là *nhà máy nhỏ*. Tuy nhiên, quan trọng hơn là công nghệ đơn giản của nhà máy nhỏ có thể sản xuất thép ở bất kỳ chất lượng nào với chi phí thấp hơn 20% so với nhà máy phức hợp.

Thép là một mặt hàng nguyên liệu. Thường thì chúng ta sẽ nghĩ rằng tất cả các công ty sản xuất thép phức hợp trên thế giới sẽ áp dụng công nghệ đơn giản, chi phí thấp này. Vậy mà đến năm 2000, không một công ty thép phức hợp nào đầu tư thành công vào một nhà máy nhỏ, ngay cả khi các nhà máy nhỏ đã chiếm gần một nửa sản lượng thép Bắc Mỹ cũng như một thị phần đáng kể của các thị trường khác.[(5)]

Chúng tôi có thể giải thích vì sao một việc đơn giản như thế lại khó khăn với các nhà máy phức hợp đến vậy. Các nhà máy nhỏ bắt đầu đi vào hoạt động từ giữa những năm 1960. Vì chúng nấu chảy kim loại vụn có thành phần hóa học không ổn định và hay biến đổi trong các lò hồ quang điện nên chất lượng thép ban đầu khá thấp. Trên thực tế, thị trường duy nhất chấp nhận sản phẩm của các nhà máy nhỏ là thị trường bê tông cốt thép. Các đặc điểm kỹ thuật của cốt thép khá lỏng lẻo, vì vậy đây là thị trường lý tưởng cho các sản phẩm có chất lượng thấp và hay thay đổi.

Khi các nhà máy nhỏ tấn công thị trường cốt thép, các nhà máy phức hợp vui mừng vì thoát được ngành hàng hóa giành giật cấu xé lẫn nhau ấy. Vì những khác biệt trong cơ cấu chi phí và cơ hội đầu tư, thị trường cốt thép trong mắt người phá vỡ và người bị phá vỡ là rất khác nhau. Đối với các nhà sản xuất phức hợp, hệ số biên lợi nhuận gộp thường dao động quanh mức 7%, và toàn bộ chủng loại sản phẩm chỉ chiếm 4% trọng tải ngành. Đây là nhóm bậc kém hấp dẫn nhất trong thị trường nơi họ có thể đầu tư để tăng trưởng. Vậy là khi các nhà máy nhỏ thiết lập vị thế vững chắc trên thị trường cốt thép thì các nhà máy phức hợp tái định hình dây chuyền cốt thép của mình để tạo ra các sản phẩm có lợi nhuận cao hơn.

Ngược lại, với 20% lợi thế chi phí, các nhà máy nhỏ đạt được lợi nhuận hấp dẫn khi cạnh tranh với các nhà máy phức hợp – đến năm 1979, các nhà máy nhỏ thành công trong việc hất cẳng nhà máy phức hợp cuối cùng ra khỏi thị trường cốt thép. Số liệu thống kê trong quá khứ cho thấy giá cốt thép giảm 20%. Miễn là các nhà máy nhỏ có thể

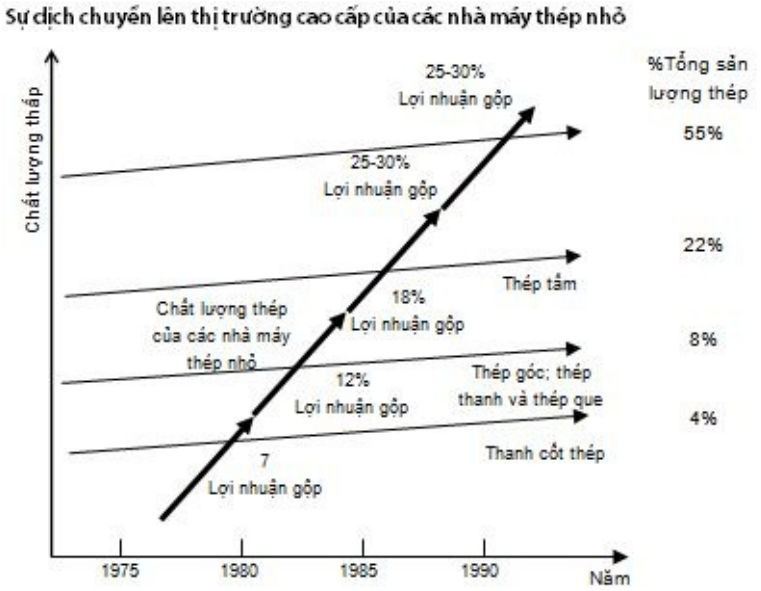
cạnh tranh với các nhà máy phức hợp chi phí cao hơn thì họ vẫn có được lợi nhuận. Nhưng một khi các nhà máy nhỏ chi phí thấp phải cạnh tranh lẫn nhau trong thị trường hàng hóa, thì phần thưởng chiến thắng là không ai có thể đạt lợi nhuận hấp dẫn trong ngành cốt thép.(6) Tồi tệ hơn là, vì tất cả đều tìm kiếm lợi nhuận bằng cách trở thành các nhà sản xuất năng suất cao thì họ phát hiện ra rằng giảm chi phí là để tồn tại chứ không phải để kiếm lời trong một thị trường hàng hóa như cốt thép.(7)

Tuy nhiên, các nhà máy nhỏ nhanh chóng hướng đến thị trường cao cấp, và những gì họ thấy được ở đó khiến họ bớt căng thẳng. Nếu tìm ra được cách sản xuất thép lớn hơn và tốt hơn thì họ sẽ có thể kiếm được hàng *tấn* tiền, vì ở phân khúc thị trường ấy, như có thể thấy ở hình 2-2, các nhà máy phức hợp đang đạt lãi gộp khoảng 12% – gần gấp đôi lợi nhuận mà họ kiếm được với cốt thép. Thị trường đó cũng lớn gấp hai lần ngành cốt thép, chiếm khoảng 8% trọng tải ngành. Khi các nhà máy nhỏ tìm ra cách sản xuất thép lớn hơn, tốt hơn và tấn công phân khúc thị trường đó, các nhà máy phức hợp cũng gần như nhẹ cả người khi thoát được ngành thép cây và thanh này. Đó là thứ hàng hóa giành giật cạnh tranh so với các sản phẩm lợi nhuận cao hơn của họ, trong khi đối với các nhà máy nhỏ thì đây lại là một cơ hội hấp dẫn so với ngành cốt thép lợi nhuận thấp hơn của mình. Vậy là khi các nhà máy nhỏ mở rộng công suất để chế tạo thép góc, thép cây và thanh dày hơn thì các nhà máy phức hợp đóng cửa các dây chuyền sản xuất của mình hoặc tái định hình để tạo ra các sản phẩm lợi nhuận cao hơn. Với 20% lợi thế chi phí, các nhà máy nhỏ đạt được lợi nhuận đáng kể so với các nhà máy phức hợp cho đến năm 1984, khi họ thành công trong việc hất cẳng nhà máy phức hợp cuối cùng ra khỏi thị trường thép cây và thanh. Một lần nữa, các nhà máy nhỏ lại đạt được thành quả: Với các nhà máy nhỏ chi phí thấp cạnh tranh lẫn nhau, giá thép cây và thành giảm đi 20% và họ không còn đạt được lợi nhuận hấp dẫn nữa. Vậy họ phải làm gì trong tình huống này?

Xu hướng sản xuất dầm kết cấu có vẻ là câu trả lời hiển nhiên tiếp theo. Lãi gộp trong khu vực này đạt mức 18% và thị trường thì lớn gấp ba lần ngành thép thanh và cây. Hầu hết các kỹ sư công nghệ trong ngành đều nghĩ rằng nhà máy nhỏ sẽ không thể uốn được dầm kết cấu. Nhiều đặc tính cần có của thép dùng trong xây dựng cầu đường có ở thép trong quá trình uốn của các nhà máy phức hợp, và các đặc tính đó không thể có được trong hệ thống trang thiết bị thu gọn của các nhà máy nhỏ. Tuy nhiên, điều mà các chuyên gia công nghệ không tính đến là việc các nhà máy nhỏ mong muốn giải quyết vấn đề này đến thế nào, vì đó là cách duy nhất để họ đạt được lợi nhuận hấp dẫn. Các nhà máy nhỏ thực hiện những cải cách cực kỳ thông minh khi họ chuyển từ thép

góc sang dầm chữ I – như những chiếc dầm hình xương chó của công ty Chaparral Steel được đúc khuôn trong thiết bị đúc liên tục mà trước đây không ai nghĩ là sẽ làm được. Dù bạn không bao giờ có thể dự đoán được giải pháp công nghệ là gì nhưng bạn *có thể* dự đoán chắc chắn rằng các nhà máy nhỏ có rất nhiều động lực để tìm ra nó. Hoàn cảnh bắt buộc ắt dẫn đến phát minh.

HÌNH 2-2



Ở giai đoạn đầu của "cuộc xâm lược" vào thị trường dầm kết cấu, loại dầm to nhất mà các nhà máy nhỏ uốn được là những chiếc dầm 15cm chống đỡ cho những ngôi nhà di động. Họ tấn công cấp thấp của thị trường dầm kết cấu, và một lần nữa các nhà máy phức hợp lại gần như nhẹ cả người khi thoát được nó. Đó là thứ hàng hóa mang tính cạnh tranh so với các sản phẩm lợi nhuận cao hơn của họ. Ngược lại, với các nhà máy nhỏ thì đó là một sản phẩm hấp dẫn so với lợi nhuận mà họ đang có được từ cốt thép và thép góc. Vậy là khi các nhà máy nhỏ mở rộng công suất để uốn dầm kết cấu thì các nhà máy phức hợp đóng cửa các nhà máy dầm kết cấu của mình để tập trung vào các sản phẩm thép tấm mỏng có lợi nhuận cao hơn. Với 20% lợi thế chi phí, các nhà máy nhỏ đạt được lợi nhuận đáng kể so với các nhà máy phức hợp. Vào giữa những năm 1990, họ đã thành công trong việc hất cẳng nhà máy phức hợp cuối cùng ra khỏi thị trường dầm kết cấu. Một lần nữa, thành quả chiến thắng là điểm đến cuối cùng của lợi nhuận.

Tình hình lặp đi lặp lại cho đến khi nhà máy nhỏ đầu ngành là Nucor tấn công thị trường thép tấm mỏng. Thị giá vốn của họ vượt xa công ty thép phức hợp lớn nhất là US Steel. Bethlehem Steel đã phá sản khi chúng tôi viết cuốn sách này.

Đây không phải là lịch sử lộn xộn về quản trị công ty thép, mà là một câu chuyện về các nhà quản trị lý trí đối mặt với thế bế tắc của nhà cải cách: Có nên đầu tư để bảo vệ phần lợi nhuận thấp nhất của doanh nghiệp nhằm giữ được các khách hàng kém trung thành và dễ bị ảnh hưởng bởi giá cả nhất? Hay nên đầu tư vào củng cố vị trí của mình trong các phân khúc lợi nhuận nhất của doanh nghiệp, với các khách hàng cao cấp?

Các giám đốc phải đối mặt với tình thế khó khăn này bao gồm đủ tính cách: rụt rè, nóng nảy, thích phân tích hoặc thích hành động. Với tư cách người lãnh đạo là các doanh nghiệp lớn đầu ngành, họ gặp phải các tác động mạnh mẽ và dễ đoán định, thúc đẩy họ trốn chạy thay vì chiến đấu khi bị tấn công từ phía dưới. Chính vì vậy mà biến ý tưởng kinh doanh thành một sự đột phá là một chiến lược hiệu quả để đánh bại một đối thủ cạnh tranh lớn. Sự đột phá có hiệu quả vì đối thủ dễ bị đánh bại hơn *nhiều* khi họ muốn chạy trốn thay vì chiến đấu.

Các tác động đẩy những công ty quản trị tốt tiến đến thị trường cao cấp hơn *luôn* hiệu quả, ở tất cả các công ty trong tất cả các ngành. Dù các doanh nghiệp mới đã triệt tiêu và chiếm lĩnh các doanh nghiệp đầu ngành hay chưa thì các tác động vẫn còn đó, có thể đoán được là dẫn đến một kết quả. Đó không chỉ là hiện tượng của các "công ty công nghệ" hoạt động trong ngành vi điện tử, phần mềm, photon hay hóa sinh. Khi chúng tôi sử dụng thuật ngữ *công nghệ* trong cuốn sách này, nó có nghĩa là quy trình mà các công ty sử dụng để biến đầu vào gồm nhân công, vật liệu, vốn, năng lượng và thông tin thành đầu ra có giá trị cao hơn. Với mục đích tạo tăng trưởng đoán định được, coi "công nghệ cao" khác với "công nghệ thấp" không phải là cách đúng đắn để phân loại thế giới. Tất cả các công ty đều có công nghệ và chịu ảnh hưởng từ các tác động cơ bản này.

Cần nhấn mạnh rằng chúng tôi *không* phản đối sự theo đuổi quyết đoán và kiên định trong cải cách bền vững. Một số cuốn sách khác cung cấp các phương pháp quản trị giúp các công ty cải cách bền vững hiệu quả – và đóng góp của chúng là rất quan trọng.[(8)] Hầu như luôn có một nhóm các công ty tương tự bước chân vào một ngành công nghiệp trong những năm đầu, và vượt lên trên số đông – tiến lên trong công cuộc cải cách bền vững kiên định hơn các công ty khác – đó là yếu tố then chốt

để *khai thác* thành công cơ hội phá vỡ. Nhưng đây chính là ngọn nguồn của thế bế tắc: Cải cách bền vững quan trọng và hấp dẫn hơn so với cải cách đột phá đến nỗi các công ty bền vững nhất đều bỏ qua các nguy cơ và cơ hội tạo dựng đột phá một cách có hệ thống cho đến khi kết thúc cuộc chơi.

Cải cách bền vững đòi hỏi phải tạo ra được một cái bẫy tốt hơn. Mở công ty mới với cải cách bền vững không hẳn là một ý tưởng tồi: Các công ty tập trung đôi khi có thể phát triển sản phẩm mới nhanh hơn các công ty lớn do các xung đột và xao lãng do quy mô rộng tạo ra. Tuy nhiên, giả thuyết phá vỡ cho rằng một khi đã phát triển và thiết lập được khả năng tồn tại của sản phẩm chất lượng của mình thì các chủ doanh nghiệp vừa bước vào quỹ đạo cải cách bền vững nên chuyển nhượng sản phẩm đó cho một trong số các doanh nghiệp đầu ngành phía sau họ. Nếu thực hiện thành công thì vượt qua những người dẫn đầu trên quỹ đạo bền vững rồi nhanh chóng chuyển nhượng lại có thể là một cách đơn giản để đạt lợi nhuận hấp dẫn. Đây là thông lệ trong ngành chăm sóc sức khỏe, và là cơ chế mà Cisco Systems "thuê ngoài" (và chi trả bằng vốn cổ phần thay vì tiền mặt) phần lớn việc phát triển sản phẩm bền vững trong những năm 1990.

Tuy nhiên, một chiến lược công nghệ bền vững *không* phải là cách hay để xây dựng các dự án tăng trưởng mới. Nếu bạn sản xuất và nỗ lực bán một sản phẩm tốt hơn vào một thị trường ổn định để thâu tóm các khách hàng tốt nhất của các đối thủ cạnh tranh lớn thì họ sẽ muốn chiến đấu thay vì chạy trốn.[(9)] Lời khuyên này vẫn đúng khi hãng mới gia nhập là một tập đoàn lớn với nguồn vốn lớn hơn các công ty đang hoạt động trong ngành.

Ví dụ như máy thanh toán điện tử là một cải cách cấp tiến và bền vững so với máy thanh toán cơ điện – mà thị trường bị chi phối bởi công ty National Cash Register (NCR). Trong những năm 1970, NCR đã *hoàn toàn* bỏ qua công nghệ mới này – tệ đến nỗi doanh thu sản phẩm của NCR giảm xuống còn 0. Máy thanh toán điện tử vượt trội hơn nhiều đến nỗi chẳng có lý do gì để mua máy cơ điện, trừ khi để dùng làm đồ cổ. Vậy mà NCR vẫn tồn tại được trong hơn một năm chỉ với thu nhập từ dịch vụ, và khi cuối cùng họ cũng ra mắt máy thanh toán điện tử của riêng mình thì tổ chức doanh thu rộng của họ đã nhanh chóng thâu tóm thị phần bằng với khi họ còn ở trong ngành cơ điện.[(10)] Một ví dụ khác là nỗ lực của IBM và Kodak vào những năm 1970 và 1980 nhằm đánh bại Xerox trong ngành sản xuất máy photocopy tốc độ cao. Các công ty này lớn mạnh hơn *rất nhiều*, nhưng lại không thể đè bẹp Xerox trong cuộc cạnh tranh công nghệ bền vững. Công ty đánh bại được

Xerox là Canon – và thắng lợi ấy khởi đầu bằng một chiến lược máy photocopy để bàn mang tính đột phá.

Tương tự, những người khổng lồ như RCA, General Electric và AT&T đều không vượt qua được IBM trong cuộc đua công nghệ bền vững trong ngành sản xuất máy chủ. Dù đã tốn rất nhiều công sức nhưng họ vẫn không làm lung lay được vị thế của IBM. Cuối cùng, chính các nhà sản xuất máy tính cá nhân có tính đột phá chứ không phải các tập đoàn lớn mạnh đã trực tiếp tuyên chiến và vượt qua IBM trong lĩnh vực máy tính. Airbus bước chân vào ngành sản xuất khung máy bay thương mại đối đầu với Boeing, nhưng để làm được việc này đòi hỏi nguồn trợ cấp khổng lồ từ các chính phủ châu Âu. Trong tương lai, tăng trưởng lợi nhuận nhất trong ngành sản xuất khung máy bay có lẽ sẽ đến từ các doanh nghiệp có chiến lược phá vỡ như Embraer và Canadair của Bombardier, với các sản phẩm máy bay phản lực tiến đến thị trường cấp cao.[(11)]

Một ý tưởng mang tính đột phá đối với doanh nghiệp này có thể là bền vững đối với doanh nghiệp khác. Với lợi thế rõ ràng của các công ty lớn trong cuộc đua bền vững và của các công ty mới trong cuộc đua đột phá, chúng tôi xin đưa ra một quy tắc khắt khe: Nếu ý tưởng sản phẩm hoặc dự án của bạn có vẻ mang tính đột phá đối với một số công ty lớn mạnh nhưng cũng là một cải thiện *bền vững* đối với các công ty khác thì bạn nên bỏ qua ý tưởng đó. Bạn phải xác định được một cơ hội có tính đột phá tương đối với *tất cả* các công ty lớn mạnh trong thị trường mục tiêu, nếu không thì bạn không nên đầu tư vào ý tưởng này. Nếu đó là một cải cách bền vững đối với một mô hình kinh doanh của một đối thủ lớn thì bạn đã tham gia vào một cuộc chiến với rất ít có cơ hội chiến thắng.

Hãy lấy ví dụ về Internet. Cuối những năm 1990, các nhà đầu tư đổ hàng tỷ đô-la vào các công ty kinh doanh trên nền tảng Internet, tin tưởng vào tiềm năng "đột phá" của họ. Một lý do quan trọng giải thích vì sao rất nhiều trong số họ đã thất bại: Internet là một cải cách bền vững đối với các mô hình kinh doanh của một nhóm công ty. Trước khi Internet xuất hiện, Dell Computer đã bán máy tính trực tiếp cho khách hàng qua thư và điện thoại. Đây vốn đã là một doanh nghiệp phá vỡ cấp

thấp đang đi lên. Lực lượng nhân viên bán hàng qua điện thoại của Dell được đào tạo bài bản để hướng dẫn khách hàng về rất nhiều cấu hình của các bộ phận có tính khả thi hay không. Sau đó họ nhập thông tin vào hệ thống hoàn thành đặt hàng của Dell.

Với Dell, Internet là một công nghệ bền vững. Nó khiến các quy trình kinh doanh chính của Dell hoạt động tốt hơn và giúp Dell kiếm được nhiều tiền hơn theo cách nó được cơ cấu để kiếm tiền. Nhưng cùng một chiến lược bán hàng trực tiếp cho khách hàng qua Internet ấy lại phá vỡ mô hình kinh doanh của Compaq vì cơ cấu chi phí và quy trình kinh doanh của công ty này nhắm vào việc phân phối bán lẻ tại cửa hàng.

Giả thuyết đột phá có thể kết luận rằng nếu Dell (và Gateway) không tồn tại thì các nhà bán lẻ máy tính trên nền tảng Internet mới thành lập có thể đã thành công trong việc phá vỡ các đối thủ cạnh tranh như Compaq. Nhưng vì Internet là một cải cách bền vững đối với các công ty lớn mạnh nên các hãng bán lẻ máy tính mới đã không thành công.

Một mô hình kinh doanh mang tính đột phá có thể tạo ra lợi nhuận hấp dẫn với mức giá chiết khấu cần thiết để kinh doanh thành công ở phân khúc thị trường dưới là một tài sản tăng trưởng cực kỳ giá trị. Khi các nhà điều hành đưa mô hình doanh nghiệp lên thị trường cao cấp hơn để tạo ra các sản phẩm tốt hơn bán với giá cao hơn, phần lớn số gia trong định giá giảm xuống còn thu nhập ròng – và tiếp tục giảm, miễn là người phá vỡ có thể tiếp tục đi lên, cạnh tranh bên lề trước những người bị phá vỡ với chi phí cao hơn. Khi một công ty cố gắng đưa mô hình kinh doanh chi phí cao hơn xuống thị trường cấp thấp để bán sản phẩm với giá thấp hơn thì hầu như không phần nào trong lợi nhuận gia tăng sẽ giảm xuống thu nhập ròng mà sẽ được gộp chung vào chi phí quản lý. Chính vì vậy, như chúng tôi sẽ bàn ở chương 7, các doanh nghiệp lớn mạnh muốn đạt được tăng trưởng từ phá vỡ cần tiến hành từ bên trong một công việc kinh doanh tự trị với cơ cấu chi phí cho càng nhiều khoảng trống càng tốt để sau này có thể tiến lên thị trường cấp cao có lãi.

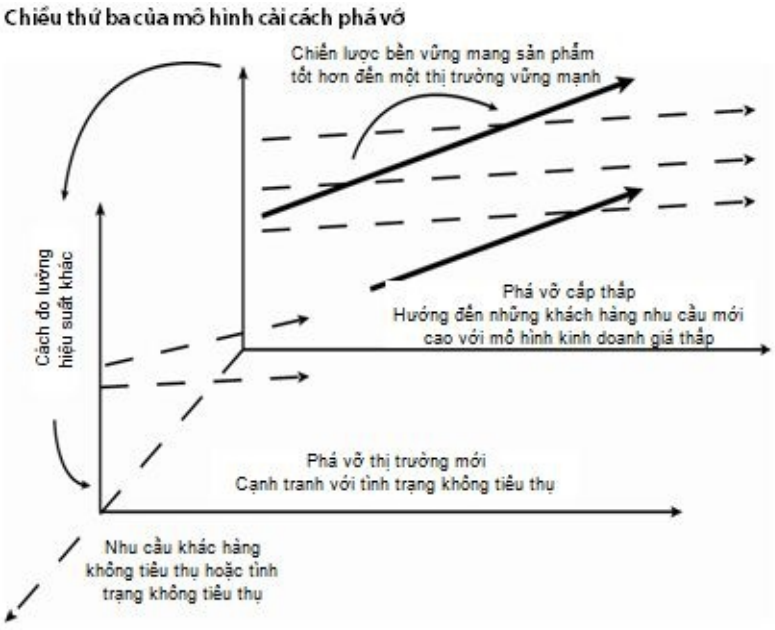
Tiến lên phía lợi nhuận cao hơn của thị trường thành công và bán ra các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn ở thị trường cấp thấp là điều mà tất cả

các nhà quản lý giỏi phải làm để duy trì lợi nhuận và giá cổ phiếu cao. Đứng yên không phải là một lựa chọn vì các doanh nghiệp ngừng đi lên sẽ lâm vào tình thế khó khăn, phải cạnh tranh bằng các sản phẩm khó phân biệt trước các đối thủ có chi phí tương đương.[(12)]

Sau cùng, điều này có nghĩa là khi làm những gì phải làm, mỗi công ty đều phải chuẩn bị cho phá vỡ của riêng mình. Đây là thế bế tắc của nhà cải cách, nhưng cũng là khởi đầu cho giải pháp của nhà cải cách. Đột phá không đảm bảo thành công nhưng chắc chắn là có ích: cuốn *The Innovator's Dilemma* đã cho thấy rằng thực hiện chiến lược đột phá sẽ tăng khả năng thiết lập được một dự án tăng trưởng thành công từ 6% đến 37%.[(13)] Vì đường lối hành động của một công ty lớn mạnh là rõ ràng đến vậy nên những gì các nhà điều hành phải làm để thiết lập được các dự án tăng trưởng mới cũng rất rõ ràng: Nhắm đến các sản phẩm và thị trường mà các công ty lớn mạnh muốn bỏ qua hoặc bỏ chạy. Nhiều con đường tăng trưởng lợi nhuận nhất trong lịch sử đã được khởi đầu bằng cải cách đột phá.

Để đơn giản, cuốn *The Innovator's Dilemma* thể hiện biểu đồ cải cách đột phá bằng hai chiều. Trên trực tế, có hai loại phá vỡ khác nhau và được thể hiện rõ nhất bằng cách bổ sung một trục thứ ba vào biểu đồ phá vỡ như ở hình . Trục tung biểu thị hiệu quả của sản phẩm còn trục hoành thể hiện thời gian. Trục thứ ba tương ứng với các khách hàng mới và bối cảnh tiêu dùng mới.

HÌNH 2-3



Các chiều ban đầu – thời gian và hiệu suất của sản phẩm – xác định một sự xâm nhập thị trường nhất định trong đó khách hàng mua và sử dụng một sản phẩm hoặc dịch vụ. Về mặt hình học, sự triển khai và nhóm khách hàng này nằm trên một mặt phẳng cạnh tranh và tiêu thụ mà cuốn *The Innovator's Dilemma* gọi là một *mạng lưới giá trị*. Mạng lưới giá trị là một bối cảnh trong đó doanh nghiệp thiết lập cơ cấu chi phí và quy trình hoạt động đồng thời làm việc với các nhà cung cấp và đối tác phân phối để đáp ứng nhu cầu phổ biến của một nhóm khách hàng theo hướng thu lợi nhuận. Trong một mạng lưới giá trị, chiến lược cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt là cơ cấu chi phí và lựa chọn thị trường và khách hàng để phục vụ, quyết định nhận định của họ về giá trị kinh tế của một cải tiến. Chính các nhận định này sẽ xác định các phần thưởng và nguy cơ mà doanh nghiệp dự đoán sẽ gặp phải trong cải cách đột phá so với cải cách bền vững.[(14)]

Chiều thứ ba trong biểu đồ thể hiện các bối cảnh mới của tiêu thụ và cạnh tranh, tức là các mạng lưới giá trị mới. Đó là việc các khách hàng mới trước đây thiếu tiền hoặc kỹ năng mua và sử dụng sản phẩm, hoặc các tình huống khác nhau trong đó sản phẩm có thể được sử dụng – nhờ những cải thiện về mức độ đơn giản, dễ mang vác và chi phí sản phẩm. Với mỗi mạng lưới giá trị mới này, một trục tung sẽ thể hiện hiệu suất của sản phẩm trong bối cảnh đó (đây là một thước đo khác với những gì được đánh giá ở mạng lưới giá trị ban đầu).

Các mạng lưới giá trị khác nhau có thể xuất hiện ở các khoảng cách khác nhau so với mạng lưới ban đầu trên khắp chiều thứ ba của biểu đồ phá vỡ. Ở phần tiếp theo, chúng tôi sẽ gọi các phá vỡ tạo ra mạng lưới

giá trị mới trên trục thứ ba là các *phá vỡ thị trường mới*. Ngược lại, các *phá vỡ cấp thấp* là các phá vỡ tấn công những khách hàng ít lợi nhuận và được phục vụ nhiều nhất ở cấp thấp của mạng lưới giá trị ban đầu.

Chúng tôi nói phá vỡ thị trường mới cạnh tranh với "tình trạng không tiêu thụ" vì các sản phẩm phá vỡ thị trường mới rẻ hơn và dễ sử dụng hơn đến nỗi chúng giúp rất nhiều người bắt đầu sở hữu và sử dụng sản phẩm đó một cách thuận tiện hơn. Máy tính cá nhân và đài bán dẫn xách tay bỏ túi dùng pin đầu tiên của Sony là các phá vỡ thị trường mới, vì các khách hàng đầu tiên của họ là các khách hàng mới – họ chưa từng sở hữu hay sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ nào trước đó. Máy photocopy để bàn của Canon cũng là một phá vỡ thị trường mới vì chúng cho phép mọi người tự photocopy ở văn phòng rất tiện lợi, thay vì phải mang bản gốc đến chỗ chuyên photocopy tốc độ cao nơi họ phải nhờ một kỹ thuật viên giúp đỡ. Khi Canon biến việc photocopy trở nên tiện lợi như vậy, mọi người thành ra photo *quá nhiều*. Thách thức mới của các nhà phá vỡ thị trường mới cần phải vượt qua là tạo ra một mạng lưới giá trị mới trong đó khách hàng không tiêu thụ chứ không phải doanh nghiệp hiện tại.

Mặc dù những sự phá vỡ thị trường mới ban đầu cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ ở mạng lưới giá trị khác biệt của chúng nhưng khi hiệu suất của chúng được tăng cường thì cuối cùng chúng cũng trở nên đủ tốt để lôi kéo khách hàng ra khỏi mạng lưới giá trị ban đầu tới mạng lưới mới, bắt đầu với nhóm khách hàng ít đòi hỏi nhất. Cải cách đột phá không xâm phạm thị trường chủ đạo; thay vào đó, nó kéo khách hàng ra khỏi mạng lưới giá trị chủ đạo vào mạng lưới mới vì các khách hàng này nhận thấy sử dụng sản phẩm mới tiện lợi hơn.

Vì những sự phá vỡ thị trường mới cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ nên các doanh nghiệp đầu ngành không thấy bị tổn hại hay đe dọa cho đến khi sự phá vỡ tiến đến các giai đoạn cuối cùng. Trên thực tế, khi người phá vỡ bắt đầu kéo khách hàng ra khỏi cấp thấp của mạng lưới giá trị ban đầu thì các doanh nghiệp đầu ngành cảm thấy khá hài lòng vì khi họ tiến lên thị trường cấp cao trong lĩnh vực của riêng mình, thì cũng là lúc họ đang thay thế thu nhập lợi nhuận thấp mà người phá vỡ chiếm đoạt bằng thu nhập lợi nhuận cao hơn từ các cải cách bền vững.[(15)]

Chúng tôi gọi những sự phá vỡ bắt đầu từ cấp thấp của mạng lưới giá trị ban đầu hoặc chủ đạo là các phá vỡ *cấp thấp*. Những trường hợp như nhà máy thép nhỏ, bán lẻ chiết khấu và sự xâm nhập của các nhà sản xuất ô tô Hàn Quốc vào thị trường Bắc Mỹ là các phá vỡ cấp thấp thuần túy vì chúng không tạo ra thị trường mới – chúng chỉ là các mô hình kinh doanh chi phí thấp tăng trưởng bằng cách "nhặt nhạnh" những khách hàng kém hấp dẫn nhất của các doanh nghiệp lớn. Dù phá vỡ thị trường mới và phá vỡ cấp thấp là khác nhau nhưng chúng đều khiến các doanh nghiệp lớn rơi vào thế bế tắc. Các phá vỡ thị trường mới khiến các doanh nghiệp lớn lờ đi những kẻ tấn công, còn các phá vỡ thị trường cấp thấp thúc đẩy các doanh nghiệp lớn trốn chạy khỏi cuộc công kích.

Phá vỡ cấp thấp đã xảy ra vài lần trong ngành bán lẻ.[(16)] Ví dụ, các cửa hàng bách hóa dịch vụ trọn gói có mô hình kinh doanh cho phép họ xoay vòng hàng trữ kho ba lần mỗi năm. Họ cần đạt được lãi gộp 40% để có lãi trong cơ cấu chi phí của mình. Vì vậy họ kiếm 40% ba lần mỗi năm, tức là 120% lợi nhuận hàng năm từ vốn đầu tư vào hàng trữ kho (ROCII). Trong những năm 1960, các nhà bán lẻ chiết khấu như Wal-Mart và Kmart đều tấn công vào phân khúc dưới của thị trường cửa hàng bách hóa – các mặt hàng thông dụng có giá trị sử dụng lâu dài và có thương hiệu toàn quốc như sơn, đồ dùng trong nhà, dụng cụ nhà bếp, đồ chơi và đồ thể thao – những đồ dùng quen thuộc đến nỗi có thể bán được dễ dàng. Khách hàng ở phân khúc này của thị trường rất dễ phục vụ vì họ không cần các nhân viên bán hàng được đào tạo bài bản giúp họ tìm được thứ mình muốn. Mô hình kinh doanh của các cửa hàng chiết khấu giúp họ đạt được lãi gộp trung bình khoảng 23%. Các chính sách trữ hàng và quy trình hoạt động của họ cho phép họ xoay vòng hàng trữ kho hơn năm lần mỗi năm, nhờ đó họ cũng đạt khoảng 120% ROCII hàng năm. Các cửa hàng chiết khấu không chấp nhận mức lãi thấp hơn – mô hình kinh doanh của họ đạt lợi nhuận chấp nhận được nhờ một công thức khác.[(17)]

Các doanh nghiệp lớn mạnh khó mà *không* chạy trốn khỏi một người phá vỡ cấp thấp. Lấy ví dụ là lựa chọn mà các nhà điều hành của các cửa hàng bách hóa phải đưa ra khi những nhà bán lẻ chiết khấu tấn công thị trường hàng xài bền có thương hiệu ở phần dưới của hỗn hợp hàng hóa của các cửa hàng bách hóa. Quyết định phân bổ vốn của các nhà bán lẻ là sử dụng sàn hoặc kệ. Một lựa chọn cho các nhà điều hành cửa hàng bách hóa là dành nhiều không gian cho mỹ phẩm và trang phục cao cấp hơn, với lãi gộp thường vượt quá 50%. Vì mô hình kinh doanh của họ

xoay vòng hàng trữ kho ba lần hàng năm nên lựa chọn này hứa hẹn mang lại 150% ROCII.

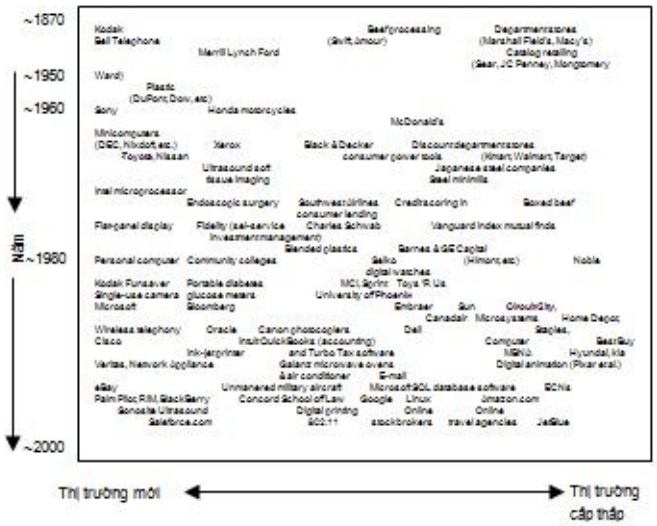
Lựa chọn thay thế là bảo vệ các mặt hàng xài bền có thương hiệu mà các cửa hàng chiết khấu đang tấn công với mức giá thấp hơn 20% so với các cửa hàng bách hóa. Cạnh tranh với các cửa hàng chiết khấu ở mức độ đó sẽ khiến lợi nhuận giảm xuống còn 20%, và với mức xoay vòng hàng trữ kho trung bình ba lần của mô hình kinh doanh của họ thì kết quả là ROCII ở mức 60%. Vì vậy các cửa hàng bách hóa dịch vụ trọn gói rất có lý khi bỏ chạy – thoát ra khỏi chính phân khúc thị trường mà các cửa hàng chiết khấu muốn xâm nhập.[(18)]

Nhiều phá vỡ lai giữa cách tiếp cận thị trường mới và cấp thấp, được thể hiện bằng tập lực lượng các số thực continuum của trục thứ ba ở hình 2-3. Ví dụ như Southwest Airlines thực ra là một nhà phá vỡ lai. Ban đầu họ nhắm tới các khách hàng chưa đi máy bay – những người trước đây đi ô tô và xe buýt. Nhưng Southwest cũng kéo khách hàng ra khỏi cấp thấp của mạng lưới giá trị của các hãng hàng không lớn. Charles Schwab cũng là một nhà phá vỡ lai. Họ lấy đi khách hàng của các hãng môi giới dịch vụ toàn diện với phí giao dịch chiết khấu, nhưng cũng tạo ra các thị trường mới bằng cách cho phép những người trước đây chưa đầu tư vào vốn cổ phần – chẳng hạn như sinh viên – bắt đầu sở hữu và giao dịch cổ phiếu.[(19)]

Hình 2-4 cho thấy vị trí của một số nhà phá vỡ thành công nhất trong lịch sử trên lực lượng số thực continuum của phá vỡ thị trường mới so với phá vỡ cấp thấp ở điểm bắt đầu của chúng. Phụ lục của chương này giải thích ngắn gọn cho mỗi sản phẩm hoặc công ty đột phá được liệt kê trên biểu đồ. Tất nhiên, đây không phải là một bản điều tra đầy đủ về các công ty đột phá, và vị trí của họ trên biểu đồ chỉ là áng chừng. Tuy nhiên, chính sự sắp xếp này khiến chúng tôi nghĩ rằng đột phá là ngọn nguồn cơ bản của tăng trưởng. Ví dụ như sự phổ biến của các công ty Nhật Bản như Sony, Nippon Steel, Toyota, Honda và Canon trong giai đoạn từ 1960 đến 1980 và sự vắng bóng của các công ty phá vỡ Nhật Bản trong những năm 1990 giải thích vì sao nền kinh tế Nhật Bản bị trì trệ. Rất nhiều trong số các công ty có ảnh hưởng nhất của họ đã tăng trưởng mạnh mẽ nhờ phá vỡ các công ty khác; nhưng cơ cấu hệ thống kinh tế của Nhật ngăn chặn các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới, một phần là do ngày nay chúng có thể đe dọa các công ty đó.[(20)]

HÌNH 2-4

Ví dụ về các công ty và sản phẩm có chỗ đứng trong phá vỡ



Biểu đồ cũng cho thấy rằng phá vỡ là một tác động luôn có ảnh hưởng – có nghĩa là các nhà phá vỡ trong một thế hệ sau này sẽ trở thành người bị phá vỡ. Ví dụ như Ford Model T đã tạo ra làn sóng tăng trưởng phá vỡ khổng lồ đầu tiên trong ngành sản xuất ô tô. Toyota, Nissan và Honda tạo ra làn sóng tiếp theo, và các nhà sản xuất ô tô Hàn Quốc là Huyndai và Kia giờ đây đã tạo ra làn sóng thứ ba. Thương vụ dây cáp đường dài của AT&T đã phá vỡ Western Union, giờ đây lại bị phá vỡ bởi dịch vụ đường dài không dây. Các nhà sản xuất chất dẻo như Dow, DuPont và General Electric tiếp tục phá vỡ thép ngay cả khi phân khúc thấp của họ đang bị xâm nhập bởi các nhà cung cấp chất dẻo polyolefin tổng hợp như Himont.

Ở đầu chương này, chúng tôi đã đề cập rằng rất ít khi công nghệ hoặc ý tưởng sản phẩm vốn đã bền vững hoặc phá vỡ xuất hiện trong đầu nhà cải cách. Thay vào đó, chúng trải qua quá trình mổ xẻ và nhào nặn thành một kế hoạch chiến lược để thu được vốn đầu tư. Rất nhiều – nhưng không phải là tất cả – ý tưởng ban đầu được nhào nặn thành cải cách bền vững có thể sẵn sàng được nhào nặn thành các kế hoạch kinh doanh đột phá với tiềm năng tăng trưởng lớn hơn nhiều. Tuy nhiên, quá trình định hình phải được quản lý một cách có ý thức chứ không để mặc cho các quyết định phân tán và đầy bản năng của những nhà hoạch định kinh doanh.

Các nhà điều hành phải trả lời ba nhóm câu hỏi để xác định xem liệu

ý tưởng có tiềm năng phá vỡ hay không. Nhóm thứ nhất tìm hiểu liệu ý tưởng có thể trở thành một sự phá vỡ thị trường mới hay không. Để làm được điều này, ít nhất một và thường là cả hai câu hỏi phải được trả lời một cách quả quyết:

- Có một bộ phận lớn những người trước đây không có tiền, trang thiết bị hay kỹ năng để tự làm việc này, và vì vậy đã hoàn toàn bỏ qua nó hoặc phải trả tiền thuê một người khác thành thạo hơn làm cho họ hay không?
- Để sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ này, khách hàng có cần phải đi tới một địa điểm tập trung bất tiện hay không?

Nếu công nghệ này có thể được phát triển để một bộ phận những người ít tiền hoặc kỹ năng hơn có thể bắt đầu sở hữu và sử dụng trong một bối cảnh tiện lợi hơn, mà trước đây chỉ dành cho những người có nhiều tiền hoặc kỹ năng hơn tại một địa điểm trung tâm và bất tiện hơn, thì sẽ có tiềm năng để biến ý tưởng thành một phá vỡ thị trường mới.

Nhóm câu hỏi thứ hai tìm hiểu tiềm năng phá vỡ cấp thấp. Điều này là khả thi nếu hai câu hỏi dưới đây được trả lời một cách chắc chắn:

- Có khách hàng nào ở phân khúc dưới của thị trường sẵn sàng mua một sản phẩm với hiệu quả thấp hơn (nhưng đủ tốt) nếu giá thấp hơn hay không?
- Có thể thiết lập một mô hình kinh doanh cho phép ta đạt được lợi nhuận hấp dẫn với mức giá chiết khấu cần thiết để giành được các khách hàng dễ phục vụ này ở phân khúc dưới hay không?

Thường thì các cải cách cho phép phá vỡ cấp thấp là các cải tiến giảm chi phí phụ, cho phép công ty đạt được lợi nhuận hấp dẫn với lãi gộp thấp hơn, cùng với các cải tiến trong sản xuất hoặc quy trình kinh doanh quay vòng tài sản nhanh hơn.

Khi cải cách đã vượt qua bài kiểm tra thị trường mới hoặc cấp thấp thì vẫn còn một câu hỏi quan trọng thứ ba – hoặc phép thử giấy quỳ thứ ba, cần được khẳng định:

- Liệu cải cách này có phá vỡ tất cả các doanh nghiệp lớn mạnh trong ngành hay không? Nếu nó có vẻ là bền vững đối với một hay một số đối thủ lớn trong ngành thì lợi thế sẽ thuộc về đối thủ đó, còn doanh nghiệp mới sẽ có ít khả năng giành phần thắng.

Nếu ý tưởng không vượt qua được phép thử giấy quỳ thì nó không

thể được biến thành sự đột phá. Nó có triển vọng là một công nghệ bền vững, nhưng trong trường hợp đó chúng tôi cho rằng nó không thể làm nên nền tảng của một dự án tăng trưởng mới cho một công ty mới.

Bảng 2-1 tóm tắt và so sánh đặc điểm của ba chiến lược mà các doanh nghiệp có thể theo đuổi nhằm thiết lập các dự án tăng trưởng mới: cải cách bền vững, phá vỡ cấp thấp và phá vỡ thị trường mới. Nó so sánh hiệu quả hoặc đặc điểm của sản phẩm mục tiêu, khách hàng hoặc thị trường mục tiêu và các ý nghĩa mô hình kinh doanh của mỗi hướng đi. Chúng tôi hy vọng rằng các nhà quản lý có thể sử dụng bảng này làm mẫu để phân loại và thấy được ý nghĩa của các kế hoạch khác nhau được trình lên cho họ phê duyệt.

BẢNG 2-1

Ba cách tiếp cận thiết lập dự án tăng trưởng mới

Chiều	Cải cách bền vững	Phá vỡ cấp thấp	Phá vỡ thị trường mới
Hiệu quả mục tiêu của sản phẩm hoặc dịch vụ	Cải thiện hiệu quả các đặc tính quan trọng nhất đáp ứng các khách hàng đòi hỏi nhất trong ngành. Tính chất của các cải thiện này có thể là gia tăng hoặc đột phá.	Hiệu suất đủ cao so với thang bậc truyền thống của hiệu quả ở phân khúc dưới của thị trường chủ đạo.	Hiệu quả thấp hơn ở các đặc tính "truyền thống", nhưng hiệu quả được cải thiện ở các đặc tính mới – thường là tính đơn giản và tiện lợi.
Khách hàng hoặc thị trường mục tiêu	Các khách hàng hấp dẫn nhất (sinh lợi nhất) trong các thị trường chủ đạo, sẵn sàng trả tiền để thu được hiệu quả cao hơn.	Các khách hàng dễ phục vụ ở phân khúc thấp của thị trường chủ đạo.	Nhắm tới khách hàng không tiêu thụ: các khách hàng trước đây thiếu tiền để mua hoặc thiếu kỹ năng sử dụng sản phẩm.
Tác động đối với mô hình kinh doanh cần thiết (các quy trình và cơ cấu chi phí)	Cải thiện hoặc duy trì lãi ròng bằng cách khai thác các quy trình và cơ cấu chi phí hiện có, tận dụng tốt hơn các lợi thế cạnh tranh hiện có.	Sử dụng một cách tiếp cận hoạt động hoặc tài chính mới hoặc cả hai – một sự kết hợp khác giữa lợi nhuận cận biên thấp hơn và hiệu suất sử dụng sản phẩm cao hơn, có thể đạt được lợi nhuận hấp dẫn với giá chiết khấu cần thiết để kinh doanh thành công ở phân khúc thị trường thấp.	Mô hình kinh doanh phải tạo được lợi nhuận với giá đơn vị thấp hơn, và với khối lượng sản xuất đơn vị ban đầu nhỏ. Số tiền lãi gộp trên mỗi đơn vị bán được sẽ thấp hơn đáng kể.

Các nhà điều hành có thể sử dụng cách phân loại này và các phép

thử giấy quỳ để dự đoán những hệ quả cạnh tranh của các chiến lược khác nhau khi lên ý tưởng. Để minh họa, chúng tôi sẽ nghiên cứu ba câu hỏi: liệu Xerox có thể phá vỡ thị phần máy in phun mực của Hewlett-Packard hay không, làm thế nào để tạo tăng trưởng trong ngành sản xuất điều hòa, và liệu ngân hàng trực tuyến có tiềm năng thiết lập một dự án tăng trưởng phá vỡ hay không.

Chúng tôi không thực sự biết liệu Xerox có cân nhắc khả năng thiết lập một dự án mới như chúng tôi sẽ nghiên cứu ở đây hay không, và chúng tôi dùng tên các công ty chỉ để làm cho ví dụ rõ ràng hơn. Chúng tôi hoàn toàn dựa vào thông tin từ các nguồn công khai. Được biết là Xerox đã triển khai công nghệ in phun mực. Họ có thể làm gì với nó? Họ có thể vượt qua Hewlett-Packard bằng cách tạo ra chiếc máy in phun mực tốt nhất trên thị trường. Tuy nhiên, ngay cả khi họ có thể làm ra một chiếc máy in tốt hơn thì Xerox cũng vẫn sẽ tham gia vào cuộc chiến công nghệ bền vững trước một công ty có nguồn lực lớn hơn và có nguy cơ thua cuộc cao hơn. HP sẽ chiến thắng. Nhưng liệu Xerox có thể hoạch định một chiến lược đột phá cho công nghệ này hay không? Đầu tiên chúng tôi sẽ kiểm tra các điều kiện cho chiến lược cấp thấp.

Để xác định liệu chiến lược này có kết quả hay không, các nhà quản trị của Xerox cần kiểm tra xem liệu khách hàng ở các phân khúc thị trường thấp hơn có sẵn sàng mua một chiếc máy in "đủ tốt" với giá rẻ hơn các sản phẩm đang thịnh hành hay không.[(21)] Ở phân khúc cao nhất của thị trường, các khách hàng có vẻ sẵn sàng trả giá cao hơn rất nhiều cho một chiếc máy in nhanh hơn và tạo ra các hình ảnh sắc nét hơn. Tuy nhiên, khách hàng ở các phân khúc ít đòi hỏi hơn đang ngày càng trở nên thờ ơ với các cải tiến. Có lẽ họ sẽ hứng thú với các lựa chọn chi phí thấp hơn. Vậy là câu hỏi thứ nhất có câu trả lời khẳng định.

Câu hỏi tiếp theo là liệu Xerox có thể xác định được một mô hình kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận hấp dẫn với mức giá chiết khấu cần thiết để kinh doanh thành công ở phân khúc thấp hơn hay không. Tình hình có vẻ không khả quan. HP và các công ty sản xuất máy in khác vốn đã thuê ngoài công đoạn chế tạo và lắp ráp các bộ phận ở các nguồn chi phí thấp nhất trên thế giới. HP kiếm lợi nhuận bằng cách bán hộp mực in – công đoạn chế tạo cũng được giao cho các nhà cung cấp chi phí thấp. Xerox có thể thâm nhập thị trường bằng cách bán hộp mực

in với giá thấp hơn, nhưng nếu họ không thể xác định một cơ cấu chi phí phụ và quy trình kinh doanh cho phép họ xoay vòng tài sản nhanh hơn thì Xerox sẽ không thể duy trì được chiến lược sản phẩm phá vỡ cấp thấp.[(22)]

Điều này có nghĩa là chúng ta sẽ cần phải đánh giá tiềm năng phá vỡ thị trường mới – cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ. Liệu có tồn tại một bộ phận chủ sở hữu máy tính lớn chưa được khai thác, không có tiền hoặc kỹ năng để mua và sử dụng máy in hay không? Có lẽ là không. Hewlett-Packard vốn đã cạnh tranh thành công với tình trạng không tiêu thụ khi cho ra mắt máy in phun mực giá phải chăng và dễ sử dụng.

Vậy lôi kéo các chủ sở hữu máy in hiện tại mua thêm máy in bằng cách tạo ra một bối cạnh mới tiêu thụ tiện lợi hơn thì sao? Điều này thì có thể thực hiện được. Các tài liệu được tạo ra bằng notebook rất khó in. Người sử dụng notebook phải có một chiếc máy in cố định và kết nối với nó bằng một mạng lưới hoặc dây cáp in, hoặc chuyển tập tin bằng phương tiện tháo lắp được sang một máy tính có kết nối với máy in. Nếu Xerox kết hợp được một chiếc máy in nhẹ cân giá rẻ vào đáy hoặc gáy của chiếc notebook để mọi người có thể sử dụng bất kỳ khi nào và ở đâu họ cần thì công ty sẽ có thể giành được khách hàng ngay cả khi máy in này không tốt bằng máy in phun mực cố định. Chỉ có các kỹ sư của Xerox mới có thể quyết định được liệu ý tưởng này có khả thi về mặt công nghệ hay không. Nhưng với tư cách là một chiến lược thì nó sẽ vượt qua được phép thử giấy quỳ.[(23)]

Nếu Xerox thử sức, chúng tôi dự đoán là HP sẽ lờ đi phá vỡ thị trường mới này ngay từ đầu vì thị trường đó nhỏ hơn rất nhiều so với thị trường máy in cố định. Doanh nghiệp máy in của HP là rất lớn và họ cần các nguồn doanh thu mới dồi dào để duy trì tăng trưởng. Để đẩy Hewlett-Packard vào thế bế tắc của nhà cải cách, Xerox cần triển khai một mô hình kinh doanh hấp dẫn đối với Xerox nhưng không hấp dẫn đối với các nhà quản lý của HP và các công ty sản xuất máy in đầu ngành khác. Việc này đòi hỏi định giá hộp mực in cho các máy in tích hợp trong notebook đủ thấp để các nhà điều hành của doanh nghiệp sản xuất máy in phun mực của HP thấy thị trường này kém hấp dẫn so với mức đầu tư họ phải bỏ ra để đi lên thị trường cao cấp nhằm tìm kiếm lợi nhuận cao hơn mà họ có thể đạt được bằng cách cạnh tranh với các loại máy in laze cố định chi phí cao hơn.

Thị trường điều hòa dạng cửa sổ đã đạt đến mức bão hòa, do những người khổng lồ như Carrier và Whirlpool thống trị. Liệu một công ty như Hitachi có thể đánh bại họ hay không? Hitachi có thể chiến thắng nếu họ thâm nhập thị trường này với một sản phẩm chạy êm hơn, cung cấp nhiều tính năng và tiết kiệm năng lượng hơn[(24)]. Liệu phá vỡ cấp thấp có khả thi không? Chúng tôi cho rằng có tồn tại các khách hàng dễ phục vụ ở phân khúc thấp hơn của thị trường hiện tại. Họ báo hiệu điều đó bằng cách lựa chọn các mẫu sản phẩm rẻ nhất có thể tìm được, không muốn trả thêm tiền cho các sản phẩm khác hiện có trên thị trường. Hitachi có thể mở rộng hoạt động sản xuất vốn đã lớn mạnh của mình ở Trung Quốc, sản xuất điều hòa để xuất khẩu sang các nền kinh tế phát triển. Bước đi này có thể mang lại thành công khiêm tốn tạm thời vì sau khi các công ty lớn phản ứng bằng cách thiết lập hoạt động sản xuất của riêng họ tại Trung Quốc thì Hitachi sẽ mắc kẹt trong một trận chiến với các đối thủ có chi phí tương đương nhưng cơ sở hạ tầng phân phối và dịch vụ lại rất lớn mạnh, nơi các khách hàng mục tiêu không sẵn lòng trả thêm tiền cho sản phẩm tốt hơn. Thuê nhân công giá rẻ là mô hình kinh doanh chi phí thấp chỉ xuất hiện khi các đối thủ cũng làm được như vậy.

Tuy nhiên, phá vỡ thị trường mới thì sao? ở Trung Quốc, có hàng trăm triệu khách hàng không lắp đặt điều hòa tại nhà riêng, vì những chiếc máy điều hòa đắt đỏ, tốn điện trên thị trường không phù hợp với túi tiền của các gia đình có thu nhập trung bình. Nếu Hitachi có thể thiết kế một sản phẩm có giá 49,95 đô-la đặt vừa cửa sổ của một căn hộ chật chội ở Thượng Hải, giảm nhiệt độ và độ ẩm trong một căn phòng rộng 9 mét vuông bằng dòng điện 10 ampe thì có thể có hy vọng – vì khi Hitachi đã có một mô hình kinh doanh sinh lời ở mức giá ấy thì thâm nhập vào phần còn lại của thị trường cấp cao sẽ rất dễ dàng. Thêm vào đó, trong khi các nhà điều hành phương Tây đang lo lắng về mối đe dọa mà phương thức sản xuất chi phí thấp ở Trung Quốc đặt ra cho họ, thì chúng tôi đoán rằng tài sản cạnh tranh lớn nhất của Trung Quốc chính là số lượng khách hàng không tiêu thụ cực kỳ lớn trong thị trường của họ, biến họ trở thành mảnh đất màu mỡ cho nhiều công ty phá vỡ thị trường mới.

Khi đặt các câu hỏi kiểm tra về ngân hàng trực tuyến, chúng tôi kết luận rằng phá vỡ sử dụng công nghệ này là bất khả thi. Đầu tiên, không tồn tại một bộ phận người không thể mở và duy trì một tài khoản ngân hàng vì thiếu tiền hoặc kỹ năng. Khả năng thâm nhập của các ngân hàng hiện tại là rất cao. Điều này khiến phá vỡ thị trường mới của ngân hàng trực tuyến là không thể.

Thứ hai, hiện tại có khách hàng nào ở phân khúc thấp muốn lập một tài khoản ngân hàng với ít đặc quyền và tính năng hơn để được phục vụ với giá thấp hơn không? Sự phổ biến của các quảng cáo về tài khoản không mất phí là một minh chứng rằng các khách hàng đó có tồn tại. Nhưng liệu có thể thiết kế được một mô hình kinh doanh đáp ứng được lợi nhuận hấp dẫn của ngân hàng trực tuyến phá vỡ với mức giá chiết khấu cần thiết để kinh doanh thành công ở phân khúc dưới hay không? Việc này vẫn còn phải bàn. Phí vay tiền là như nhau đối với tất cả các ngân hàng. E*Trade Bank và Sony Bank đang đi tìm câu trả lời cho câu hỏi về mô hình kinh doanh chi phí thấp.

Vì ý tưởng này có lẽ không thỏa mãn được các điều kiện cho phá vỡ thị trường mới hay phá vỡ cấp thấp nên ngân hàng trực tuyến có lẽ sẽ được áp dụng như một cải cách bền vững bởi các ngân hàng lớn. Về phép thử thứ ba, vốn đã có rất nhiều ngân hàng và công đoàn tín dụng, với số lượng địa điểm văn phòng hạn chế và tiến hành công việc chủ yếu qua thư. Ngân hàng trực tuyến sẽ có tác động bền vững đối với mô hình kinh doanh của họ.

Phá vỡ là một giả thuyết: một mô hình nhân quả dựa trên khái niệm, giúp dự đoán kết quả của các cuộc chiến cạnh tranh trong các tình huống khác nhau dễ dàng hơn. Sự không tương đồng về động lực được ghi chép trong chương này là những tác động kinh tế tự nhiên ảnh hưởng đến tất cả các nhà kinh doanh vào mọi thời điểm. Trong quá khứ, các tác động này gần như luôn lật đổ các doanh nghiệp đầu ngành khi kẻ tấn công sử dụng đến chúng vì các chiến lược phá vỡ dựa trên thực tế rằng các đối thủ đang làm những gì quan trọng nhất với họ: thỏa mãn các khách hàng quan trọng nhất và đầu tư vào nơi có lợi nhuận hấp dẫn nhất. Trong một thế giới tìm kiếm lợi nhuận thì đây là một canh bạc khá chắc chắn.

Tuy nhiên, không phải tất cả các ý tưởng cải cách đều có thể được nhào nặn thành các chiến lược đột phá vì các điều kiện tiên quyết không tồn tại; trong các trường hợp đó, cơ hội là dành cho các doanh nghiệp vốn đã đứng vững trên thị trường. Đôi khi, các công ty mới có thể tranh thủ lúc các doanh nghiệp dẫn đầu lơ là và thành công với chiến lược cải cách bền vững. Nhưng điều này rất hiếm gặp. Phá vỡ không đảm bảo thành công: Nó chỉ giúp cho một yếu tố quan trọng trong toàn bộ công thức. Ai muốn thiết lập các dự án tăng trưởng mới sẽ phải đứng về phía đúng của một loạt các thách thức khác mà chúng ta sẽ nghiên cứu tiếp sau đây.

Bảng 2-2 tóm tắt ngắn gọn hiểu biết của chúng tôi về nguồn gốc phá vỡ trong thành công của các công ty được liệt kê ở hình 2-4. Vì khoảng trống có hạn nên nhiều chi tiết quan trọng đã bị bỏ qua. Các công ty được liệt kệ theo thứ tự bảng chữ cái thay vì thứ tự thời gian. Chúng tôi không cố tỏ ra là những người có hiểu biết sâu sắc về lịch sử kinh doanh, và vì vậy chỉ có thể trình bày ở đây một danh sách không hoàn chỉnh các công ty đột phá. Hơn nữa, thường là rất khó xác định chính xác năm mà chiến lược đột phá của từng doanh nghiệp được đưa vào thực hiện. Một số doanh nghiệp tồn tại trong một giai đoạn dài, thường là trong các phạm vi kinh doanh khác, trước khi chiến lược đột phá dẫn tới thành công được triển khai. Trong một vài trường hợp, có thể hình dung phá vỡ dễ dàng hơn về nhóm sản phẩm thay vì liệt kê tên công ty. Vì vậy, mong độc giả coi thông tin dưới đây mang tính gợi ý thay vì chính thức.

BẢNG 2-2

Các chiến lược và công ty đột phá

Công ty hoặc sản phẩm	Mô tả
802.11	Đây là một giao thức truyền dữ liệu không dây băng thông rộng. Nó đã bắt đầu phá vỡ các mạng dây dẫn cục bộ. Các hạn chế hiện nay của nó là không truyền được tín hiệu đường dài.
Amazon.com	Một phá vỡ cấp thấp đối với các nhà sách truyền thống.
Barnes & Noble	Khởi đầu là một nhà sách địa phương chuyên bán sách thừa, tích trữ quá nhiều. Trở thành nhà bán lẻ chiết khấu thống trị thị trường sách đang phát hành.
Chế biến thịt bò	Vào những năm 1880, Swift và Armour bắt đầu các hoạt động chế biến thịt bò tập trung lớn, vận chuyển những tảng thịt bò lớn bằng toa xe đông lạnh đến các lò mổ địa phương. Nó đã phá vỡ các hoạt động chế biến ở địa phương.
Bell Telephone	Chiếc điện thoại ban đầu của Bell chỉ có thể truyền tín hiệu trong vòng 5km và do đó bị Western Union từ chối – ngành kinh doanh của họ là điện báo đường dài, vì vậy không thể sử dụng sản phẩm của Bell. Bell khởi động một phá vỡ thị trường mới, cung cấp phương tiện liên lạc địa phương, và khi công nghệ cải tiến, họ kéo khách hàng từ mạng lưới giá trị điện báo đường dài sang điện thoại.
	Trước năm 1960, các dụng cụ điện cầm tay rất nặng và thô, được thiết kế cho người sử dụng chuyên nghiệp – và rất đắt tiền. B&D giới thiệu một

Black & Decker	dòng dụng cụ vỏ nhựa với các động cơ đa năng chỉ hoạt động trong vòng 25 tới 30 giờ đồng hồ – thực ra là thừa đủ cho những người tự sửa chữa chỉ khoan vài lỗ mỗi tháng. Hiện nay, B&D giảm giá các dụng cụ này từ 150 đô-la xuống còn 20 đô-la, cho phép một bộ phận người mới sở hữu và sử dụng các dụng cụ của riêng mình.
Nhựa tổng hợp	Các loại nhựa polyolefin tổng hợp rẻ tiền chẳng hạn như polypropylene do các công ty như Himont bán ra, tạo ra các nguyên liệu phức hợp chứa đựng các thuộc tính tốt nhất của các nguyên liệu cấu thành nó. Chúng ngày càng trở nên tốt hơn với tốc độ chóng mặt, phá vỡ các thị trường trước đây vốn là lãnh thổ của các loại nhựa kỹ thuật của các hãng như GE Plastics.
Bloomberg L.P.	Bloomberg khởi đầu bằng cách cung cấp các dữ liệu tài chính cơ bản cho các nhà phân tích đầu tư và môi giới. Từ đó họ dần dần cải thiện cung ứng dữ liệu và phân tích, rồi sau này chuyển sang ngành tin tức kinh doanh. Kết quả là họ đã phá vỡ Dow Jones và Reuters. Mới đây, họ thiết lập mạng lưới thanh toán điện tử của riêng mình để phá vỡ các sàn chứng khoán. Các nhà phát hành chứng khoán chính phủ có thể đấu giá cổ phiếu bán lần đầu qua hệ thống của Bloomberg, phá vỡ các ngân hàng đầu tư.
Thịt bò đóng hộp	Mô hình "thịt bò đóng hộp" của Iowa Beef Packers đã hoàn thành phá vỡ các hoạt động giết mổ địa phương. Thay vì vận chuyển các tảng thịt bò lớn tới các lò giết mổ địa phương, IBP xẻ thịt thành những miếng hoàn chỉnh hoặc gần hoàn chỉnh để đưa thẳng vào siêu thị.
Máy photocopy của Canon	Cho đến những năm 1980 khi mọi người cần photocopy, họ phải mang bản gốc đến các trung tâm photocopy tập thể để một kỹ thuật viên làm giúp họ. Người đó phải là kỹ thuật viên vì chiếc máy Xerox tốc độ cao ở đó rất phức tạp và cần được bảo trì thường xuyên. Khi Canon và Ricoh giới thiệu máy photocopy để bàn, chúng chạy chậm, cho ra những bản sao có độ phân giải thấp và không phóng to, thu nhỏ hay đối chiếu. Nhưng chúng có giá thành rẻ và dễ sử dụng đến nỗi mọi người chịu mua một cái để ở góc văn phòng. Ban đầu mọi người vẫn mang các bản gốc khối lượng lớn đến trung tâm in sao. Nhưng dần dần Canon cải tiến máy của mình đến độ photocopy nhanh chóng, tiện lợi, chất lượng cao và đầy đủ tính năng giờ đây gần như đã là một quyền hợp hiến tại hầu hết các công sở.
Bán hàng theo catalog	Sears, Roebuck và Montgomery Ward khởi đầu là các nhà bán hàng theo catalog – cho phép mọi người ở nông thôn Mỹ mua những thứ trước đây họ không tiếp cận được. Mô hình kinh doanh của họ xoay vòng hàng trữ kho hàng năm là bốn lần và lãi gộp 30%, phá vỡ đối với mô hình của các cửa hàng bách hóa dịch vụ đầy đủ – đòi hỏi 40% lãi gộp vì họ chỉ xoay vòng hàng trữ kho ba lần mỗi năm. Sears và Montgomery Ward sau này đã tiến lên thị trường cao cấp, xây dựng các cửa hàng bán lẻ.
Charles Schwab	Khởi đầu vào năm 1975 là một trong những nhà môi giới chiết khấu đầu tiên. Cuối những năm 1990, Schwab thiết lập một tổ chức riêng biệt để xây dựng một dự án giao dịch trực tuyến. Dự án này thành công đến nỗi công ty thu gọn tổ chức ban đầu của mình thành tổ chức phá vỡ.
Circuit City, Best Buy	Phá vỡ các gian hàng đồ điện tử tiêu dùng của các cửa hàng bách hóa dịch vụ trọn gói, đưa họ lên thị trường cao cấp của trang phục lợi nhuận cao hơn.
Cisco	Bộ định tuyến của Cisco sử dụng công nghệ truyền gói tin để đưa dòng thông tin qua hệ thống viễn thông, thay vì công nghệ chuyển mạch của các doanh nghiệp đầu ngành như Lucent, Siemens và Nortel. Công nghệ này chia thông tin thành các "phong bì" ảo gọi là gói tin và gửi chúng qua Internet. Mỗi packet có thể đi một đường khác nhau đến đích; khi đến nơi, các gói tin được xếp theo đúng thứ tự và "mở" cho người nhận xem. Vì quá trình này cần vài giây chờ đợi nên công nghệ truyền gói tin không thể sử dụng được cho viễn thông thoại. Nhưng nó đủ tốt để cho phép một thị

	trường mới ra đời – mạng dữ liệu. Công nghệ đã cải tiến đến độ ngày nay, thời gian đợi của một cuộc gọi truyền gói tin chậm hơn gần như không thể nhận thấy được so với một cuộc gọi chuyển mạch, làm cho giao thức cuộc gọi qua Internet trở nên khả thi.
Trường cao đẳng cộng đồng	Ở một số bang, gần 80% sinh viên của các trường đại học danh tiếng của bang tham gia một số hoặc tất cả các khóa khoa học thường thức bắt buộc ở các trường cao đẳng cộng đồng ít tốn kém hơn rồi chuyển các tín chỉ đó về trường mình – (vô tình) trở thành một nhà cung cấp các khóa học cấp cao hơn. Một số trường cao đẳng cộng đồng đã bắt đầu cung cấp các chứng chỉ bốn năm. Số lượng sinh viên đăng ký học tăng lên nhanh chóng, thường là các sinh viên không chính quy sẽ không học các khóa đó.
Trường luật Concord	Được thành lập bởi Kaplan, một đơn vị của Công ty Washington Post, trường luật trực tuyến này đã thu hút được một bộ phận các sinh viên (chủ yếu là) không chính quy. Trường cấp phép cho sinh viên của họ tham gia các kỳ thi luật California, và tỷ lệ đỗ của sinh viên trường cũng tương đương với của nhiều trường luật khác. Tuy nhiên, nhiều sinh viên của trường không theo học để trở thành luật sư, mà vì muốn hiểu luật để thành công trong các ngành nghề khác.
Đánh giá rủi ro tín dụng	Một phương pháp mang tính công thức để xác định khả năng thanh toán nợ, thay thế cho những đánh giá chủ quan của các giám đốc tín dụng ngân hàng. Được phát triển bởi một doanh nghiệp Minneapolis là Fair Isaac. Ban đầu được sử dụng để mở rộng hệ thống thẻ thanh toán tại cửa hàng của Sears và Penney, sau đó là ô tô, thế chấp và giờ đây là các khoản vay kinh doanh nhỏ.
Dell Computer	Mô hình bán lẻ trực tiếp cho khách hàng và mô hình sản xuất đầu vào nhanh, xoay vòng tài sản nhanh của Dell cho phép họ vượt qua Compaq, IBM và Hewlett-Packard với tư cách một nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành máy tính cá nhân. Clayton Christensen, ví dụ hoàn hảo cho người tiêu dùng cấp thấp, đã viết luận văn tiến sĩ bằng một chiếc máy tính notebook Dell được mua năm 1991 vì đó là chiếc máy tính di động rẻ nhất trên thị trường. Vì danh tiếng của Dell về chất lượng thường, sinh viên cần được sự cho phép đặc biệt từ Harvard khi dùng tiền hỗ trợ nghiên cứu để mua máy tính của Dell thay vì một chiếc máy tính từ một hãng danh tiếng hơn. Ngày nay Dell cung cấp phần lớn máy tính cho Trường Kinh doanh Harvard.
Cửa hàng bách hóa	Các cửa hàng bách hóa như Z.C.M.I ở thành phố Salt Lake, Marshall Field’s ở Chicago và Macy’s ở New York đã phá vỡ các chủ hiệu nhỏ. Các cửa hàng bách hóa kiếm lời bằng cách đẩy nhanh xoay vòng hàng trữ kho lên thành ba lần mỗi năm, cho phép họ đạt lợi nhuận hấp dẫn với 40% lãi gộp. Vì nhân viên bán hàng của họ ít hiểu biết về sản phẩm hơn rất nhiều nên ban đầu các cửa hàng bách hóa phải khởi đầu từ phía đơn giản nhất, với các sản phẩm quen thuộc đến nỗi có thể bán được rất dễ dàng.
Hoạt hình máy tính	Trước đây chi phí cố định và các kỹ năng cần thiết để làm phim hoạt hình cao đến nỗi hầu như không ai có thể làm được trừ Disney. Công nghệ hoạt hình máy tính giờ đây đã cho phép các công ty khác (chẳng hạn như Pixar) cạnh tranh với Disney.
In số	Ngành in offset đang bị phá vỡ vì các máy in phun mực và laze có thể in màu tài liệu theo yêu cầu với tốc độ và chất lượng ngày càng tăng. Nó khởi đầu từ các ứng dụng như brochure bán hàng.
Cửa hàng bách	Các cửa hàng bách hóa như Korvette’s ở New York và sau này là Kmart, Wal-Mart và Target đã phá vỡ các cửa hàng bách hóa dịch vụ trọn gói. Các cửa hàng chiết khấu tạo lợi nhuận bằng cách đẩy nhanh xoay vòng hàng trữ kho lên thành năm lần mỗi năm, cho phép họ đạt được lợi nhuận hấp dẫn

hóa chiết khấu	với 23% lãi gộp. Vì nhân viên bán hàng của họ ít hiểu biết về sản phẩm hơn rất nhiều nên ban đầu các cửa hàng bách hóa chiết khấu phải khởi đầu từ phía đơn giản nhất, với các sản phẩm quen thuộc đến nỗi có thể được bán rất dễ dàng. Sau đó họ tiến lên thị trường cao cấp với các mặt hàng tiêu dùng kém bền chẳng hạn như quần áo.
eBay	Phần lớn các công ty Internet mới thành lập cuối những năm 1990 đều thử dùng Internet làm cải cách bền vững so với mô hình kinh doanh của các công ty lớn mạnh. eBay là một ngoại lệ đáng chú ý vì họ theo đuổi chiến lược phá vỡ thị trường mới – cho phép người sở hữu những món đồ sưu tầm không đấu giá được bán đi những thứ họ không còn cần đến nữa.
ECN	Mạng lưới thanh toán điện tử (ECN) cho phép người mua và người bán vốn cổ phần giao dịch với nhau qua máy tính với chi phí nhỏ hơn nhiều so với giao dịch qua sàn chứng khoán chính thức. Island, một trong số các ECN hàng đầu, trong một trạm làm việc có thể xử lý khối lượng giao dịch hơn 20% so với khối lượng giao dịch của NASDAQ.
Email	Email đang phá vỡ các dịch vụ bưu điện. Khối lượng liên lạc cá nhân qua thư đang giảm mạnh, để lại cho các dịch vụ bưu điện toàn tạp chí, hóa đơn và thư rác.
Máy bay phản lực của Embraer và Canadair	Ngành máy bay phản lực chở khách đang nở rộ, và sức chứa của máy bay trong vòng 15 năm qua đã tăng từ 30 lên 50, 70 và giờ đây là 106 hành khách. Khi Boeing và Airbus nỗ lực chế tạo những chiếc máy bay lớn hơn, nhanh hơn để bay xuyên lục địa và vượt đại dương, tăng trưởng của họ bị đình trệ; ngành này đã thống nhất (Lockheed và McDonnell Douglas đã hợp nhất); và tăng trưởng đang ở đáy thị trường.
Phẫu thuật nội soi	Phẫu thuật xâm lấn tối thiểu đã bị các bác sĩ phẫu thuật đầu ngành đánh giá thấp vì phương pháp này chỉ có thể dùng được cho những ca đơn giản nhất. Nhưng nó đã cải thiện đến độ ngay cả các ca phẫu thuật tim tương đối phức tạp cũng có thể được thực hiện qua một cổng nhỏ. Tác động phá vỡ chủ yếu đối với các nhà chế tạo dụng cụ thiết bị y tế.
Fidelity Management	Quản trị tài chính cá nhân “tự phục vụ” qua các nhóm quỹ tương hỗ, tài khoản 401k, bảo hiểm, v.v... Fidelity được thành lập vài năm sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai, nhưng như chúng tôi được biết thì mới bắt đầu các hoạt động phá vỡ từ những năm 1970.
Màn hình phẳng	Chúng ta thường nghĩ công nghệ đột phá phải ít tốn kém, và rất nhiều người thắc mắc tại sao lại gọi màn hình phẳng là phá vỡ. Không phải chúng đến từ thị trường cấp cao sao? Thực ra là không. Màn hình phẳng LCD bắt đầu xuất hiện từ đồng hồ điện tử rồi đến máy tính, notebook và ti vi xách tay nhỏ. Các ứng dụng này trước đây không hề có màn hình điện tử, và màn hình LCD thì rẻ hơn rất nhiều so với các phương tiện khác mang hình ảnh đến cho các ứng dụng này. Màn hình phẳng đã bắt đầu càn quét thị trường chủ đạo của màn hình máy tính và ti vi trong nhà, phá vỡ thị trường ống tia điện tử. Chúng có thể duy trì giá cao đến vậy nhờ đặc tính hai chiều của mình.
Ford	Model T của Henry Ford rẻ đến nỗi ông đã giúp cho một bộ phận lớn những người trước đây không đủ tiền mua ô tô được sở hữu chúng.
Galanz	Galanz của Trung Quốc thâu tóm gần 40% thị trường lò vi sóng thế giới trong những năm 1990. Dù công ty này đã có thể dùng chiến lược phá vỡ cấp thấp – tận dụng nhân công Trung Quốc giá rẻ để sản xuất thiết bị xuất khẩu – thì thay vào đó họ lại lựa chọn phá vỡ thị trường mới, sản xuất những chiếc lò nhỏ và tiêu tốn ít điện năng để sử dụng trong những căn hộ Trung Quốc chật hẹp và đủ rẻ để những người chưa có lò vi sóng có thể mua. Khi họ đã xây dựng được một mô hình kinh doanh có thể thu lợi

	nhuận ở các mức giá phù hợp với thị trường nội địa Trung Quốc thì thôn tính phần còn lại của thế giới là dễ như trở bàn tay.
GE Capital	Phá vỡ thị phần lớn của các ngân hàng thương mại, chủ yếu nhờ các chiến lược phá vỡ cấp thấp.
Google	Google và các công cụ tìm kiếm Internet cạnh tranh đang phá vỡ nhiều loại danh bạ, trong đó có Các Trang Vàng.
Xe máy Honda	Chiếc Supercub của Honda, được giới thiệu vào cuối những năm 1950, đã phá vỡ các nhà sản xuất xe máy lớn và ầm ĩ như Harley-Davidson, Triumph, BMW, v.v... Nguồn gốc của nó là một chiếc xe đạp gắn động cơ phức tạp, rồi từ đó được cải tiến. Sau này Yamaha, Kawasaki và Suzuki cũng tham gia.
Máy in phun mực	Đây là một đột phá đối với máy in laze và là một công nghệ bền vững đối với các máy in kim. Chúng tôi đặt máy in phun mực về phía "thị trường mới" của biểu đồ vì kích thước nhỏ gọn, nhẹ cân và chi phí ban đầu thấp của chúng cho phép một bộ phận những người sở hữu máy tính mới – chủ yếu là sinh viên – được sở hữu và sử dụng máy in riêng. Dù ban đầu chúng hoạt động chậm và cho ra những hình ảnh mờ nhạt nhưng giờ đây máy in phun mực đã là loại máy in chủ đạo, đẩy máy in laze lên thị trường cao cấp. Hewlett-Packard đã trụ vững ở vị trí dẫn đầu thị trường này bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh máy in phun mực tự trị để cạnh tranh với sản phẩm máy in laze của họ.
Mạch vi xử lý của Intel	Mạch vi xử lý đầu tiên của Intel năm 1971 chỉ có thể thiết lập được bộ não của một chiếc máy tính bốn chức năng. Các nhà sản xuất máy tính có hệ mạch logic dựa trên mạch vi xử lý đã phá vỡ các doanh nghiệp chế tạo máy tính lớn và nhỏ có hệ mạch logic dựa trên bảng dây mạch in.
Phần mềm kế toán QuickBooks của Intuit	Trong khi các nhà sản xuất phần mềm kế toán đầu ngành đã cho phép các nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ chạy đủ loại báo cáo phức tạp nhằm mục đích phân tích thì QuickBooks, một dẫn xuất của sản phẩm phần mềm tài chính cá nhân của Intuit là Quicken, đã giúp họ quản lý tài chính của mình. Nó đã tạo nên một thị trường mới rộng lớn cho các chủ doanh nghiệp nhỏ (hầu hết bao gồm chưa tới năm nhân viên) trước đây không quản lý sổ sách trên máy tính. Trong vòng hai năm sau khi ra mắt sản phẩm, Intuit đã thâu tóm 85% thị phần phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ – chủ yếu bằng cách thiết lập tăng trưởng mới. Sau đó họ bắt đầu giành được khách hàng của các công ty lớn mạnh khi chức năng của QuickBooks được cải thiện.
TurboTax của Intuit	Phần mềm kế toán trên máy tính cá nhân này đang phá vỡ các dịch vụ khai thuế cá nhân chẳng hạn như H&R Block.
Các nhà sản xuất thép Nhật Bản	Các doanh nghiệp như Nippon Steel, Nippon Kokkan, Kobe và Kawasaki Steel bắt đầu tăng trưởng bằng cách xuất khẩu thép chất lượng thấp sang các thị trường phương Tây bắt đầu từ cuối những năm 1950. Khi số lượng khách hàng bắt đầu tăng (bao gồm cả các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản phá vỡ như Toyota), ngành thép Nhật Bản phải tăng mạnh công suất, cho phép họ kết hợp công nghệ sản xuất thép mới nhất như đúc theo dây chuyền và lò oxy vào các nhà máy mới. Điều này đã đẩy nhanh tốc độ tiến lên thị trường cấp cao của họ.
JetBlue	Trong khi ban đầu Southwest Airlines theo đuổi chiến lược phá vỡ thị trường mới thì hướng tiếp cận của JetBlue là phá vỡ cấp thấp. Tính khả thi tầm xa của nó dựa vào động lực của các hãng hàng không lớn muốn trốn tránh cuộc tấn công, như các nhà máy thép phức hợp và các cửa hàng bách hóa dịch vụ trọn gói đã làm.
	Cho đến cuối những năm 1880, nhiếp ảnh vẫn rất phức tạp. Chỉ những

Kodak	người chuyên nghiệp mới có thể sở hữu và điều khiển dụng cụ đắt tiền ấy. Chiếc máy ảnh Brownie "ngắm và chụp" đơn giản của George Eastman đã cho phép khách hàng tự chụp những bức ảnh của riêng mình. Sau đó họ có thể gửi cuộn phim đến Kodak để người ở đây tráng giúp và gửi lại, tất cả đều qua đường bưu điện.
Kodak Funsaver	Chiếc máy ảnh một chức năng nhãn hiệu Funsaver của Kodak ra đời rất khó khăn vì mô hình lợi nhuận và lãi gộp của của nó thấp hơn so với những gì Kodak có thể kiếm được khi bán phim cuộn, và chất lượng hình ảnh cũng không tốt bằng máy ảnh 35mm chất lượng cao. Nhưng Kodak đã thương nghiệp hóa nó qua một bộ phận khác, và hầu như chỉ bán cho những người đăng nào cũng không mua phim vì không có máy. Tuy họ có tiềm năng tiến lên thị trường cấp cao và chiếm thị phần của các loại máy ảnh truyền thống với một nhãn hiệu mới là Maxx nhưng chúng tôi lo ngại rằng Kodak có lẽ đã ngừng thúc đẩy nó theo hướng này.
Các nhà sản xuất ô tô Hàn Quốc (Huyndai và Kia)	Các nhà sản xuất ô tô Hàn Quốc, trong đó có Huyndai và Kia, đã tăng cường thị phần trên toàn thế giới nhiều hơn bất kỳ quốc gia nào khác trong những năm 1990. Vậy mà chẳng có mấy doanh nghiệp lớn mạnh cảm thấy lo lắng vì theo họ thì lợi nhuận của các nhà sản xuất kia là phần lợi nhuận thấp nhất của thị trường.
Linux	Tính phá vỡ của hệ điều hành Linux chỉ có thể được diễn đạt tương đối so với các lựa chọn khác trên thị trường hiện nay. Triển khai thành công nhất của họ từ trước đến nay là trong thị trường hệ điều hành server – kẹp giữa hệ điều hành cao cấp UNIX và hệ điều hành Microsoft Windows NT (đã tiến lên thị trường cao cấp cạnh tranh với UNIX được một thời gian). Từ vị thế vững chắc ban đầu của họ trong ngành server Internet, họ đã giành được thị phần đáng kể trước các hệ điều hành của UNIX như Sun's Solaris. Vị trí của Linux thực ra có lẽ đã chặn đường đi lên thị trường cấp cao của Microsoft NT. Linux cũng bắt đầu phá vỡ thị trường phần mềm hệ điều hành trên các thiết bị cầm tay.
MBNA	Chúng tôi đã đề cập ở trên rằng đánh giá rủi ro tín dụng là một phương pháp công thức để xác định khả năng thanh toán nợ của một người xin vay. Ban đầu nó được áp dụng ở các ngân hàng thương mại như một công nghệ bền vững để giảm chi phí đánh giá tín dụng. Tuy nhiên, trong những năm 1990, nó đã được triển khai trong các mô hình kinh doanh khối lượng lớn, chi phí thấp của các doanh nghiệp như MBNA, Capital One và First USA, phá vỡ đáng kể ngành thẻ tín dụng của các ngân hàng thương mại. Trên thực tế, tại thời điểm viết cuốn sách này, Citibank là ngân hàng thương mại lớn duy nhất vẫn còn kinh doanh thẻ tín dụng bền vững và sinh lời.
McDonald's	Ngành dịch vụ thức ăn nhanh là một nhà phá vỡ lai, khiến việc ăn ngoài trở nên rẻ và tiện lợi đến nỗi đã tạo nên một làn sóng tăng trưởng khổng lồ trong ngành ăn nhanh. Các nạn nhân đầu tiên của họ là các nhà hàng gia đình. Trong thập kỷ vừa qua, sự xuất hiện của các khu ẩm thực đã đưa thức ăn nhanh lên thị trường cao cấp. Các nhà hàng đắt tiền tất nhiên vẫn phát đạt ở thị trường cao cấp.
MCI, Sprint	Các doanh nghiệp này là các nhà phá vỡ cấp thấp tương đối so với dịch vụ điện thoại đường dài của AT&T. Họ có cơ hội đặc biệt để thực hiện điều này vì cước gọi đường dài của AT&T theo luật được quy định ở mức giá rất cao để trợ cấp cho dịch vụ điện thoại dân cư địa phương.
Merrill Lynch	Câu thần chú của Charles Merrill vào năm 1912 là "Mang Phố Wall đến Main Street". Bằng cách thuê các nhà môi giới và trả lương thay vì trả phí, ông đã làm cho việc giao dịch cổ phiếu trở nên rẻ hơn đủ để những người Mỹ có thu nhập trung bình có thể đầu tư vào vốn cổ phần. Merrill Lynch tiến lên thị trường cao cấp trong vòng 90 năm tiếp theo, tới các nhà đầu tư

	có vốn ròng cao hơn. Hầu hết các công ty môi giới tham gia Sàn chứng khoán New York trong những năm 1950 và 1960 đã bị hợp nhất đến không tồn tại được nữa vì Merrill Lynch đã phá vỡ họ.
Microsoft	Hệ điều hành của họ không tương xứng với hệ điều hành của các nhà sản xuất máy tính lớn và nhỏ, với UNIX và với Apple. Nhưng họ chuyển từ DOS đến Windows đến Windows NT, tiến lên thị trường cao cấp, đến mức vị trí của UNIX bị đe dọa nghiêm trọng. Sau đó đến lượt Microsoft phải đối mặt với nguy cơ từ Linux. Xem thêm SQL.
Máy tính mini	Các công ty như Digital Equipment, Prime, Wang, Data General và Nixdorf là các nhà phá vỡ thị trường mới đối với các nhà sản xuất máy tính lớn. Tính đơn giản và giá rẻ của chúng cho phép các phòng (nhất là khoa công trình) trong các tổ chức có máy tính của riêng mình, thay vì phải dựa vào các máy tính lớn tập trung bất tiện được đối ưu hóa để làm đẹp báo cáo tài chính.
Môi giới chứng khoán trực tuyến	Giao dịch vốn cổ phần trực tuyến là một công nghệ bền vững cho các mô hình kinh doanh của các nhà môi giới chiết khấu như Ameritrade và là phá vỡ đối với các nhà môi giới toàn dịch vụ như Merrill Lynch. Với Schwab – khởi đầu là một nhà môi giới chiết khấu cơ bản nhưng đã tiến lên thị trường chủ đạo vào giữa những năm 1990 – thì giao dịch qua Internet đã đủ mức phá vỡ để công ty này phải thành lập một đơn vị riêng biệt.
Đại lý du lịch trực tuyến	Nhờ hệ thống bán vé điện tử, các hãng du lịch trực tuyến như Expedia và Travelocity đã phá vỡ các hãng toàn dịch vụ vững chắc như American Express, khiến nhiều hãng hàng không phải cắt giảm mạnh lượng đặt hàng mà trước đây họ dành cho các hãng du lịch.
Oracle	Phần mềm cơ sở dữ liệu quan hệ của Oracle là phá vỡ đối với các hãng đầu ngành trước đây là Cullinet và IBM. Phần mềm cơ sở dữ liệu phân cấp hoặc giao dịch của các công ty này chạy trên máy tính lớn và được dùng để tạo ra các báo cáo tài chính tiêu chuẩn. Cơ sở dữ liệu quan hệ chạy trên máy tính mini (và sau đó là máy tính vi mạch xử lý). Người sử dụng không có nhiều kiến thức lập trình có thể tạo ra các báo cáo và phân tích theo yêu cầu bằng cấu trúc môđun quan hệ của Oracle.
Palm Pilot, RIM BlackBerry	Thiết bị cầm tay là phá vỡ thị trường mới đối với máy tính notebook.
Máy tính cá nhân	Máy tính chạy bằng vi mạch xử lý do các công ty như Apple, IBM và Compaq chế tạo là các phá vỡ thị trường mới đích thực bởi chúng đã được bán và sử dụng trong mạng lưới giá trị riêng biệt nhiều năm trước khi thâu tóm doanh thu từ các loại máy tính chuyên nghiệp cao cấp hơn.
Nhựa	Nhựa phá vỡ thép và gỗ bởi "chất lượng" của các bộ phận nhựa thường kém hơn của gỗ và thép theo thước đo hiệu quả truyền thống. Nhưng hình khối dễ đúc và chi phí thấp của chúng đã tạo ra nhiều ứng dụng mới, vì vậy nhựa đã chuyển nhiều ứng dụng của kim loại và gỗ vào mạng lưới của nó. Phá vỡ này trở nên đặc biệt rõ ràng nếu ta nhìn vào những bộ phận trong ô tô sử dụng nhựa 30 năm trước so với ngày nay.
Dụng cụ cầm tay đo lượng đường trong máu	Phá vỡ các nhà sản xuất máy kiểm tra lượng glucozo trong máu ở các phòng xét nghiệm trong bệnh viện, cho phép bệnh nhân tiểu đường tự theo dõi lượng glucozo.
Salesforce.com	Với hệ thống đơn giản, ít tốn kém, hoạt động qua Internet, công ty này đang phá vỡ các nhà cung cấp phần mềm quản lý quan hệ khách hàng hàng đầu, chẳng hạn như Siebel Systems.
	Trước đây đồng hồ Seiko chỉ là những chiếc đồng hồ nhựa màu đen rẻ tiền.

Đồng hồ Seiko	Seiko, Citizen và Texas Instruments (sau này rời ngành) đã phá vỡ ngành sản xuất đồng hồ của Mỹ và châu Âu.
Sonosite	Doanh nghiệp này chế tạo một thiết bị siêu âm cầm tay cho phép các chuyên gia chăm sóc sức khỏe – trước đây vốn cần đến sự trợ giúp của các kỹ thuật viên được đào tạo bài bản khi sử dụng các thiết bị đắt tiền – có thể nhìn vào bên trong cơ thể bệnh nhân và nhờ đó chẩn đoán chính xác và kịp thời hơn. Công ty gặp khó khăn trong một thời gian dài với nỗ lực áp dụng sản phẩm này như một cải cách bền vững. Nhưng tại thời điểm viết cuốn sách này, có vẻ như nó đã đi đúng hướng phá vỡ một cách ấn tượng.
Sony	Sony đi đầu trong việc sử dụng bóng bán dẫn trong các thiết bị tiêu thụ điện. Các loại radio và ti vi cầm tay của họ đã phá vỡ các doanh nghiệp sản xuất ti vi và radio cỡ lớn bằng công nghệ đèn chân không chẳng hạn như RCA. Trong những năm 1960 và 1970, Sony bắt tay vào một loạt các phá vỡ thị trường mới, với các sản phẩm như đầu đọc băng hình, máy quay video cầm tay, máy nghe cassette, Walkman và ổ đĩa mềm 9cm.
Southwest Airlines	Đây là một nhà phá vỡ lai vì chiến lược ban đầu của họ là cạnh tranh với ngành ô tô và xe buýt, bay ra bay vào các sân bay không chủ đạo. Thêm vào đó, vì giá quá rẻ nên họ còn thu hút được hành khách từ các hãng hàng không lớn. Giống như Wal-Mart được bảo hộ lợi nhuận vì hoạt động ở các thị trấn nhỏ nơi thị trường chỉ có thể đáp ứng được một cửa hàng chiết khấu, nhiều tuyến bay của Southwest cũng mang lại sự bảo hộ tương tự.
Phần mềm hệ điều hành SQL	Sản phẩm phần mềm hệ điều hành SQL của Microsoft đang phá vỡ Oracle – công ty hiện đang tiến lên thị trường cao cấp của các hệ điều hành doanh nghiệp phức hợp, đắt tiền. Access của Microsoft cũng đang phá vỡ SQL.
Staples	Với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là Office Max và Office Depot, Staples đã phá vỡ các cửa hàng văn phòng phẩm nhỏ cũng như các nhà phân phối văn phòng phẩm thương mại.
Nhà máy thép nhỏ	Phá vỡ các nhà máy phức hợp trên toàn thế giới từ giữa những năm 1960, như đã trình bày ở trên.
Sun Microsystems	Sun, Apollo (HP) và Sillicon Graphics đều xây dựng hệ thống từ các vi mạch xử lý RISC, khởi đầu từ cùng một mạng lưới giá trị với máy tính mini và đã phá vỡ chúng. Chính các doanh nghiệp này hiện nay cũng đang bị phá vỡ bởi các nhà sản xuất máy tính vi xử lý như Compaq và Dell.
Toyota	Gia nhập thị trường Mỹ với các loại ô tô con như Corona. Chúng rẻ đến nỗi những người trước đây vốn không có tiền mua ô tô mới thì giờ đây đã mua được, hoặc các gia đình thì có thể mua chiếc ô tô thứ hai. Hẳn bạn đọc cũng biết rằng Toyota giờ đây đang sản xuất xe Lexus. Nissan đã đi từ Datsun đến Infiniti, còn Honda thì đã tiến từ chiếc CVCC cỡ nhỏ đến chiếc Acura.
Toys ‘R Us	Phá vỡ các gian hàng đồ chơi của các cửa hàng bách hóa chiết khấu dịch vụ trọn gói, đưa họ tiến lên thị trường quần áo lợi nhuận cao hơn.
Siêu âm	Công nghệ siêu âm đang phá vỡ công nghệ chụp X-quang. Hewlett-Packard, Accuson và ATL đã tạo dựng một ngành công nghiệp trị giá hàng tỷ đô-la bằng cách soi các mô mềm. Các nhà sản xuất thiết bị X-quang hàng đầu – bao gồm General Electric, Siemens và Philips – đã trở thành những người đi đầu trong hai cuộc cải cách công nghệ bền vững lớn trong ngành ảnh hóa: chụp cắt lớp và tạo ảnh cộng hưởng từ (MRI). Vì siêu âm là một phá vỡ thị trường mới nên không có công ty X-quang nào sử dụng siêu âm cho đến gần đây khi họ mua lại các công ty sản xuất thiết bị siêu âm lớn.
	Một đơn vị của Apollo, trường Đại học Phoenix đang phá vỡ các trường đại học bốn năm truyền thống và một số chương trình đào tạo chuyên nghiệp nhất định. Ban đầu trường cung cấp các khóa đào tạo nhân viên cho các

Đại học Phoenix	doanh nghiệp, thường là không chính thức, nhưng đôi khi cũng có hợp đồng chính thức. Các chương trình của họ đã mở rộng thành những chương trình đăng ký mở và cấp bằng đa dạng. Ngày nay, đây là một trong những cơ sở đào tạo lớn nhất nước Mỹ và là một trong những nhà cung cấp chương trình giáo dục trực tuyến hàng đầu.
Máy bay không người lái	Những cỗ máy này ban đầu là các mục tiêu không người lái để mở ra đường tấn công cho các ụ súng phòng không bí mật. Sau đó chúng tiến lên thị trường cao cấp, giữ vai trò giám sát và trong cuộc chiến tranh ở Afghanistan năm 2001-2002 đã lần đầu tiên nắm giữ vai trò chuyên chở vũ khí hạn chế.
Vanguard	Các quỹ tương hỗ chỉ số là các phá vỡ cấp thấp đối với các quỹ tương hỗ quản lý. Vào thời điểm viết cuốn sách này, tài sản của Vanguard đã tăng trưởng đến mức đối đầu với tài sản của quỹ tương hỗ đứng đầu trước đây là Fidelity Management.
Veritas và Network Appliance	Các mạng thiết bị lưu trữ NAS và mạng lưu trữ IP là các phương pháp mang tính phá vỡ để lưu trữ dữ liệu kinh doanh, đối với các hệ thống lưu trữ tập trung của các công ty như EMC. Một số hệ thống lưu trữ mạng lưới phân phối này dễ sử dụng đến nỗi một trợ lý văn phòng có thể dễ dàng "bật" thêm một server lưu trữ vào một mạng lưới.
Điện thoại không dây	Điện thoại di động và điện thoại không dây đã phá vỡ điện thoại cố định trong 25 năm. Ban đầu chúng là những chiếc điện thoại cồng kềnh, tốn năng lượng lắp trong ô tô với hiệu quả không ổn định, nhưng dần dần chúng đã được cải tiến đến độ gần 1/5 số người sử dụng điện thoại di động lựa chọn từ bỏ dịch vụ điện thoại cố định. Số phận của ngành điện thoại đường dài đang lâm vào thế hiểm nghèo.
Xerox	Photocopy là một phá vỡ thị trường mới đối với in offset, cho phép những người không sử dụng máy in có thể tạo các bản sao rất tiện lợi ở nơi làm việc. Những chiếc máy đầu tiên của Xerox quá đắt tiền và phức tạp đến nỗi phải được đặt ở các trung tâm photocopy để các kỹ thuật viên vận hành.

3. KHÁCH HÀNG SẼ MUỐN MUA SẢN PHẨM NÀO?

Nên phát triển những sản phẩm nào khi thực hiện chiến lược đột phá? Nên tập trung vào phân khúc nào của thị trường? Làm sao biết trước được chắc chắn các đặc điểm và chức năng nào của sản phẩm là quan trọng hay không quan trọng đối với khách hàng ở phân khúc thị trường đó? Làm thế nào truyền đạt được các lợi ích của sản phẩm với khách hàng, và chiến lược xây dựng thương hiệu nào có thể thiết lập được giá trị lâu bền?

Tất cả các công ty đều phải đối mặt với thách thức xác định và phát triển các sản phẩm mà khách hàng sẽ đổ xô đi mua. Nhưng mặc cho sự cố gắng hết mình của những con người tài giỏi nhất, hầu hết những nỗ lực tạo ra sản phẩm mới thành công đều thất bại. Hơn 60% các nỗ lực phát triển sản phẩm mới đã chìm nghỉm trước cả khi ra đến thị trường. Trong số 40% có tia hy vọng thì 40% không có lãi và rút khỏi thị trường. Khi làm phép toán, ta sẽ thấy 3/4 số tiền bỏ ra để đầu tư phát triển sản phẩm cho kết quả là các sản phẩm không thành công về mặt thương mại.(1) Các nỗ lực phát triển này được thực hiện với kỳ vọng thành công, nhưng chúng có vẻ thành công hay thất bại theo những cách không ngờ tới. Một lần nữa, chúng tôi cho rằng thất bại là không hề ngẫu nhiên: Chúng có thể dự đoán – và tránh được – nếu các nhà quản lý thực hiện tốt bước phân loại. Trong nhiều khía cạnh của xây dựng doanh nghiệp, thách thức tạo ra sản phẩm mà một lượng lớn khách hàng sẽ mua với giá có lãi đòi hỏi giả thuyết dự đoán chính xác.

Quá trình mà người làm marketing gọi là phân khúc thị trường, theo cách nói của chúng tôi, là giai đoạn phân loại của quá trình xây dựng giả thuyết. Các nhà quản lý phải xác định đúng phân khúc thị trường tương ứng với tình huống của khách hàng khi đưa ra quyết định mua hàng thì họ mới có thể phát triển được giả thuyết chính xác về những sản phẩm phù hợp với khách hàng của mình. Khi các nhà quản lý phân đoạn thị trường chệch khỏi các tình huống ấy thì việc phân đoạn thị trường có thể *khiến* họ thất bại – cơ bản là vì nó hướng nhà quản lý nhắm sản phẩm mới của mình vào các mục tiêu sai lầm.

Chúng tôi mở đầu chương này bằng việc miêu tả một lối suy nghĩ về phân khúc thị trường có thể khác với những gì bạn biết trước đây. Chúng tôi tin rằng cách tiếp cận này, dựa trên ý niệm rằng khách hàng

“thuê” sản phẩm làm những “công việc” nhất định, có thể giúp nhà quản lý phân đoạn thị trường cho phù hợp với cách khách hàng của họ trải nghiệm cuộc sống. Làm như vậy, cách tiếp cận này cũng có thể mở ra các cơ hội cải cách đột phá.

Sau đó, chúng tôi sẽ đào sâu vào khái niệm phân khúc này và tìm hiểu về các tác động khiến ngay cả các nhà quản lý tài giỏi nhất cũng phân khúc thị trường sai. Thực ra nhiều người làm marketing biết cách làm những gì chúng tôi nêu ở chương này. Vấn đề là ở chỗ các tác động dự đoán được khi điều hành công ty khiến họ phân khúc thị trường theo những cách phản tác dụng. Cuối cùng, chúng tôi nêu ra cách mà phân khúc thị trường dựa trên những công việc mà khách hàng đang cố gắng hoàn thành giải quyết được các thách thức marketing quan trọng khác – chẳng hạn như quản lý thương hiệu và định vị sản phẩm – để giúp các doanh nghiệp phá vỡ tăng trưởng. Nói tóm lại, các hiểu biết này tạo nên một giả thuyết về cách liên kết cải cách đột phá với đúng khách hàng để thiết lập vị thế vững chắc trên thị trường và sau đó là tăng trưởng có lãi trên quỹ đạo bền vững tới các sản phẩm và dịch vụ thống lĩnh thị trường.

Các tình huống trong phân khúc thị trường

Phần lớn nghệ thuật marketing tập trung vào việc phân khúc: xác định các nhóm khách hàng tương đồng để cùng một sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ hấp dẫn được tất cả mọi đối tượng.[(2)] Các giám đốc marketing thường phân khúc thị trường theo loại sản phẩm, giá hoặc thuộc tính nhân khẩu học và tâm lý tiêu dùng của những cá nhân hoặc công ty là khách hàng của họ. Với tất cả những nỗ lực dành cho phân đoạn như vậy, tại sao các chiến lược cải cách dựa trên các nguyên tắc phân loại hoặc phân đoạn này lại thường xuyên thất bại đến vậy? Theo chúng tôi, lý do là bởi các mô tả này được xác định do *thuộc tính* của sản phẩm và khách hàng. Như sẽ thấy lặp đi lặp lại trong cuốn sách này, các giả thuyết dựa trên phân loại về thuộc tính có thể cho thấy *mối tương quan* giữa thuộc tính và kết quả. Nhưng chỉ khi giả thuyết marketing cung cấp một tuyên bố hợp lý về quan hệ nhân quả và được xây dựng dựa trên các cơ cấu phân loại về tình huống (phân đoạn) thì nhà quản lý mới có thể khẳng định chắc chắn là các đặc điểm, chức năng và vị trí nào sẽ *khiến* khách hàng mua một sản phẩm.

Marketing dự đoán được đòi hỏi hiểu biết về các tình huống khi

khách hàng mua hoặc sử dụng sản phẩm. Cụ thể, khách hàng – cá nhân và công ty – có các "công việc" thường xuyên phát sinh và cần được hoàn thành. Khi khách hàng nhận ra một công việc mà họ cần hoàn thành trong cuộc sống, họ tìm kiếm một sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ có thể "thuê" để hoàn thành công việc đó. Đây là cách khách hàng trải nghiệm cuộc sống. Quá trình suy nghĩ của họ bắt đầu bằng nhận thức là cần phải hoàn thành một điều gì đó, sau đó họ "thuê" một thứ hoặc một người nào đó để thực hiện công việc này càng hiệu quả, tiện lợi và ít tốn kém càng tốt. Các khía cạnh chức năng, cảm xúc và tính xã hội của công việc mà khách hàng cần hoàn thành tạo nên tình huống mà họ mua hàng. Nói cách khác, công việc mà khách hàng cố gắng hoàn thành hoặc kết quả mà họ cố gắng đạt được hình thành một cách phân khúc thị trường dựa trên tình huống.[3] Các công ty hướng sản phẩm của mình đến *tình huống* của khách hàng hơn là đến chính *khách hàng* sẽ là những công ty có thể làm ra các sản phẩm được dự đoán là sẽ thành công. Nói cách khác, đơn vị phân tích then chốt là *tình huống* chứ *không phải là khách hàng*.

Để hiểu được lý do, chúng tôi đưa ra ví dụ về một chuỗi cửa hàng phục vụ thức uống nhanh nỗ lực cải thiện doanh thu và lợi nhuận bán sữa lắc.[4] Nhân viên marketing của chuỗi cửa hàng này phân loại khách hàng theo một loạt các khía cạnh tâm lý hành vi nhằm xác định kiểu khách hàng có nhiều khả năng sẽ mua sữa lắc nhất. Nói cách khác, đầu tiên họ cấu trúc thị trường bằng sản phẩm – sữa lắc – rồi phân khúc nó bằng đặc điểm của các khách hàng mua sữa lắc hiện tại. Cả hai đều là phân loại về đặc tính. Sau đó họ tập hợp các nhóm người có các đặc tính này rồi tìm hiểu xem làm sữa lắc đặc hơn, nhiều socola hơn, rẻ hơn sẽ làm họ hài lòng hơn. Họ biết rõ những gì khách hàng muốn, nhưng các cải thiện về sản phẩm vẫn không thay đổi đáng kể doanh thu hay lợi nhuận.

Một nhóm các nhà nghiên cứu khác bắt tay vào tìm hiểu xem khách hàng đang cố gắng làm gì khi "thuê" một cốc sữa lắc, và cách tiếp cận này đã giúp các nhà quản lý chuỗi cửa hàng thấy được những điều mà nghiên cứu thị trường truyền thống đã bỏ qua. Để biết được khách hàng tìm kiếm điều gì khi "thuê" một cốc sữa lắc, các nhà nghiên cứu ngồi ở một nhà hàng trong vòng 18 giờ để ghi chép lại cẩn thận về những người mua sữa lắc. Họ ghi lại thời điểm mỗi cốc sữa lắc được mua, những sản phẩm khác mà khách hàng mua kèm, liệu khách hàng đi một hình hay theo nhóm, uống ngay hay mang đi, v.v... Khám phá đáng ngạc nhiên nhất là gần nửa số sữa lắc được mua vào sáng sớm. Thường thì sữa lắc là thứ duy nhất mà khách hàng mua, và hiếm khi họ uống ngay trong nhà hàng.

Các nhà nghiên cứu quay lại phỏng vấn các khách hàng mua sữa lắc vào buổi sáng để tìm hiểu xem họ đang cố làm gì khi mua nó, và hỏi xem họ "thuê" sản phẩm nào khác thay vì sữa lắc vào những ngày khác khi phải làm cùng một công việc ấy. Hầu hết các khách hàng mua sữa lắc buổi sáng đều "thuê" nó để đạt được những kết quả tương tự nhau. Họ phải đi một quãng đường dài và buồn chán, họ cần một thứ gì đó để khiến việc đi đường trở nên thú vị hơn! Họ đang làm nhiều việc cùng một lúc – họ chưa đói, nhưng biết rằng nếu không ăn bây giờ thì đến 10 giờ họ sẽ bị đói. Họ đang vội, thường đang mặc đồ công sở, và hầu hết họ chỉ có một tay là rảnh rang.

Khi các khách hàng này tìm kiếm một thứ để "thuê" thực hiện công việc này, đôi khi họ mua bánh vòng. Nhưng ăn bánh vòng sẽ làm rơi vụn ra khắp quần áo và ô tô của họ. Nếu bánh vòng có phủ phô mai hay mứt thì ngón tay và bánh lái của họ sẽ bị dính. Đôi khi họ "thuê" chuối, nhưng ăn chuối lại rất nhanh nên không giải quyết được vấn đề buồn chán lúc đi đường. Những thứ như xúc xích, dăm bông hay bánh mì mà nhà hàng cũng bán làm đồ ăn sáng khiến bàn tay và vô lăng của họ dính mỡ, còn nếu khách hàng cố kéo dài thời gian ăn bánh mì thì nó sẽ bị nguội. Bánh donut không giúp họ vượt qua được cơn đói lúc 10 giờ. Vậy là sữa lắc thực hiện công việc này tốt hơn hầu hết các lựa chọn còn lại. Nếu làm đúng cách thì có thể phải mất đến 20 phút để hút hết sữa lắc qua ống hút nhỏ, giải quyết vấn đề đi đường buồn chán. Khách hàng còn có thể được uống sữa lắc sạch mà không sợ làm đổ, và khách hàng cảm thấy đỡ đói sau khi uống sữa lắc hơn là ăn bất kỳ thứ nào khác. Khách hàng không hài lòng vì sữa lắc chưa đủ chất, nhưng đó không phải là vấn đề vì họ không "thuê" sản phẩm này để trở nên khỏe mạnh hơn.[(5)]

Các nhà nghiên cứu quan sát thấy rằng vào các thời điểm khác trong ngày, thường là các phụ huynh mua sữa lắc cho con thêm vào một bữa ăn hoàn chỉnh. Họ đang cố gắng thực hiện công việc gì? Họ đã quá mệt mỏi vì phải liên tục từ chối con mình suốt cả ngày, và họ chỉ cần được cảm thấy rằng mình là những bậc cha mẹ có lý. Họ lấy sữa lắc như một cách vô thưởng vô phạt để xoa dịu con mình và để cảm thấy rằng mình yêu thương con. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu quan sát thấy rằng các cốc sữa lắc không làm tốt công việc này. Họ thấy các bậc phụ huynh sốt ruột ngồi chờ sau khi đã ăn xong bữa ăn của mình trong khi con cái họ cố hút sinh tố đặc quánh bằng chiếc ống hút bé xíu. Nhiều cốc sinh tố bị bỏ dở khi các bậc phụ huynh nói với con mình là đã hết thời gian.

Phân khúc thị trường theo thuộc tính nhân khẩu học và tâm lý học tiêu dùng đúng là có cung cấp thông tin về các khách hàng riêng lẻ.[(6)]

Nhưng một ông bố bận rộn cần một cốc sữa lắc đặc tốn nhiều thời gian để uống vào buổi sáng lại muốn một thứ rất khác cho con mình vào cuối ngày. Khi các nhà nghiên cứu hỏi khách hàng bận rộn trong cuộc sống rằng họ nên cải thiện những đặc tính nào của sữa lắc, và sau đó khi các nhà nghiên cứu tính trung bình câu trả lời của mỗi khách hàng với câu trả lời của những người khác trong cùng phân khúc nhân khẩu học hoặc tâm lý học hành vi thì nó chỉ ra một sản phẩm không thích hợp không làm tốt được bất kỳ công việc nào mà các khách hàng muốn thực hiện.[7]

Chuỗi cửa hàng phục vụ nhanh này thực sự đang cạnh tranh với ai vào buổi sáng? Các số liệu thống kê so sánh doanh thu của họ với doanh thu từ sữa lắc của các chuỗi cửa hàng đối thủ. Nhưng trong tâm trí của khách hàng, sữa lắc vào buổi sáng "cạnh tranh" với sự buồn chán, bánh vòng, chuối, bánh donut, và có thể là cả cà phê. Vào buổi tối, sữa lắc "cạnh tranh" với bánh quy, kem và những lời hứa mua đồ chơi trong tương lai mà các bậc phụ huynh hy vọng con mình sẽ không nhớ ra.

Biết được công việc mà sản phẩm được "thuê" để thực hiện (và biết được công việc nào đang chưa được làm tốt) có thể cho các nhà cải cách một phương hướng rõ ràng hơn nhiều để cải thiện sản phẩm của mình nhằm đánh bại cạnh tranh *thực thụ* từ quan điểm của khách hàng – ở tất cả các khía cạnh của công việc. Ví dụ, để giải quyết việc đi đường buồn chán, các nhà quản lý chuỗi cửa hàng có thể cho vào sữa lắc những vụn hoa quả thật. Điều này sẽ thực hiện công việc tốt hơn vì người lái xe thỉnh thoảng sẽ hút được những mẩu hoa quả nhỏ thơm ngon vào miệng, bổ sung thêm khía cạnh bất ngờ vào lịch trình buổi sáng nhàm chán. (Nhớ rằng hoa quả có thể làm sữa lắc có nhiều chất hơn, nhưng tăng cường sức khỏe không phải nhiệm vụ chính mà sữa lắc được "thuê" để làm.) Họ có thể làm sinh tố đặc hơn để lâu hết hơn. Họ cũng có thể đặt một chiếc máy tự phục vụ ở mỗi nhà hàng để khách hàng có thể sử dụng bằng thẻ thanh toán trước và mua hàng nhanh gọn hơn.

Giải quyết công việc buổi tối đòi hỏi một sản phẩm khác – ít đặc hơn để uống được nhanh hơn, và đựng trong cốc nhỏ, vui mắt. Nó sẽ là một món ăn thêm rẻ bổ sung vào bữa ăn đầy đủ của trẻ con, vì vậy khi chúng xin thì bố mẹ có thể ngay lập tức đồng ý mà không cần suy nghĩ nhiều.

Nếu chuỗi nhà hàng áp dụng các cải cách thực sự giúp thực hiện công việc và bỏ qua những cải tiến không liên quan tới công việc mà sản phẩm được "thuê" để thực hiện thì nó sẽ thành công – nhưng không phải bằng cách thâu tóm doanh thu bán sinh tố từ các chuỗi nhà hàng phục vụ nhanh khác hay loại bỏ các sản phẩm khác trong thực đơn. Thay vào đó, tăng trưởng đến từ việc tận dụng một phần từ các sản phẩm ở các nhóm khác mà thỉnh thoảng khách hàng sử dụng mà không

hài lòng lắm, để thực hiện công việc của họ. Có lẽ quan trọng hơn là sản phẩm sẽ tìm thấy tăng trưởng mới từ "những khách hàng không tiêu thụ". Cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ thường mang lại nguồn tăng trưởng lớn nhất trong một thế giới đầy những sản phẩm sản xuất hàng loạt không thực hiện tốt được bất kỳ công việc nào. Chúng tôi sẽ quay lại chủ đề này ở chương 4.

Phân khúc theo tình huống để đạt được vị thế phá vỡ vững chắc

Lần đầu tiên những người xây dựng doanh nghiệp tăng trưởng mới cần đánh giá xem khách hàng mục tiêu thực sự đang cố gắng làm việc gì là khi tìm kiếm vị thế phá vỡ – sản phẩm hoặc dịch vụ ban đầu làm điểm thâm nhập cho một phá vỡ thị trường mới. Khi nhà quản lý định vị một sản phẩm đột phá ngay cho một công việc trước đây chưa được làm tốt mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện thì họ đã tạo ra một bàn đạp cho tăng trưởng sau này qua các cải cách bền vững xây dựng từ bệ đỡ ban đầu.[(8)]

Làm thế nào các nhà quản lý xác định được các cơ hội chắc chắn này? Có lẽ không bao giờ có thể xác định đúng tất cả các khía cạnh khi giới thiệu sản phẩm ở phá vỡ thị trường mới ngay từ đầu, vì vậy sử dụng các phương pháp khám phá chiến lược ở chương 8 là rất quan trọng. Tuy nhiên, chúng tôi tin rằng một thấu kính về công việc cần làm có thể giúp nhà cải cách tiến vào thị trường với sản phẩm đầu tiên gần hơn với những gì mà khách hàng cuối cùng tìm kiếm. Cách để tiến đến mục tiêu này càng gần càng tốt là triển khai các giả thuyết bằng việc *quan sát* kỹ xem mọi người có vẻ đang cố gắng đạt được điều gì, rồi hỏi họ.[(9)]

Nhà sáng lập Sony, Akio Morita, là bậc thầy về quan sát những gì khách hàng đang cố gắng hoàn thành và về cách kết hợp những quan sát ấy với giải pháp giúp họ thực hiện công việc tốt hơn. Từ năm 1950 đến 1982, Sony đã xây dựng thành công 12 dự án tăng trưởng phá vỡ thị trường mới. Trong số đó có chiếc radio bán dẫn bỏ túi chạy pin đầu tiên ra mắt năm 1955, và chiếc ti vi đen trắng xách tay đầu tiên năm 1959. Ngoài ra là các máy video; máy quay xách tay; Walkman ra mắt năm 1979; và ổ đĩa mềm 3,5 inch ra mắt năm 1981. Làm thế nào Sony đã tìm ra các ứng dụng mang lại lợi nhuận cao ngất ngưởng như vậy?

Mỗi quyết định ra mắt sản phẩm mới trong thời kỳ này đều do Morita và một nhóm khoảng năm cộng sự đưa ra. Họ tìm kiếm chỗ

đứng phá vỡ bằng cách quan sát và tìm hiểu xem mọi người thực sự đang cố gắng làm gì. Họ tìm kiếm các công nghệ điện tử bán dẫn thu nhỏ có thể giúp một bộ phận rộng hơn những người ít tiền và thiếu kỹ năng hoàn thành thuận lợi và ít tốn kém những công việc mà họ đang cố gắng thực hiện. Morita và nhóm của mình đã đạt thành tích xuất sắc trong công cuộc tìm kiếm chỗ đứng cho phá vỡ.

Thú vị là năm 1981 báo hiệu kết thúc của cuộc phiêu lưu phá vỡ của Sony, và trong vòng 18 năm sau đó công ty này không có một dự án tăng trưởng mới nào. Họ vẫn tiếp tục cải cách, nhưng cải cách của họ về bản chất là *bền vững* – chúng là những sản phẩm tốt hơn nhắm vào các thị trường hiện tại. Ví dụ như PlayStation của Sony là một sản phẩm tuyệt vời, nhưng nó là một sản phẩm xuất hiện muộn trong một thị trường đã ổn định. Tương tự như vậy, chiếc notebook Vaio của họ là một sản phẩm tuyệt vời, nhưng cũng là một sản phẩm xuất hiện muộn trong một thị trường đã ổn định.

Điều gì đã dẫn đến thay đổi đột ngột này trong chiến lược cải cách của Sony? Vào đầu những năm 1980, Morita bắt đầu rút khỏi ban quản trị của công ty để dấn thân vào chính trường Nhật Bản.[(10)] Để lấp vị trí của ông, Sony bắt đầu tuyển những nhân viên marketing có bằng thạc sĩ, giúp Sony tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới. Mặc dù các phương pháp này giúp tìm ra một số cơ hội cải cách bền vững ở các thị trường ổn định nhưng không kết hợp được những khám phá từ quan sát trực giác. Khi tìm kiếm một chỗ đứng cho sản phẩm ban đầu để phá vỡ thị trường mới, quan sát và tìm hiểu nhằm xác định xem khách hàng đang cố gắng làm gì, cùng với các chiến lược phát triển và phản hồi nhanh, có thể cải thiện đáng kể khả năng sản phẩm của công ty sẽ nhanh chóng đáp ứng được một công việc mà mọi người đang cố gắng thực hiện.

Các cải cách sẽ duy trì phá vỡ

Giành được chỗ đứng mới là trận đấu đầu tiên của cuộc chiến. Tăng trưởng xảy ra khi cải cách được *cải tiến* theo những cách cho phép nó thay thế những gì mà các doanh nghiệp lớn mạnh cung cấp. Đây là các cải thiện bền vững, so với cải cách ban đầu: những cải cách nhằm đáp ứng nhu cầu của các khách hàng ngày càng mang nhiều lợi hơn.

Với các phá vỡ cấp thấp, có thể dễ dàng xác định đúng trình tự cải tiến sản phẩm khi tiến lên thị trường cấp cao. Chẳng hạn như sau khi các nhà máy thép nhỏ có được chỗ đứng trên thị trường cốt thép, bước tiếp theo là khá rõ ràng: Tấn công thị trường thép góc, thép cây và thép

thanh. Với các cửa hàng Target, mục tiêu là tái tạo dòng sản phẩm, thương hiệu và không khí vốn trước đây chỉ có ở các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ đắt tiền. Nhiệm vụ marketing của nhà phá vỡ cấp thấp là mở rộng mô hình kinh doanh chi phí thấp nhất lên các sản phẩm thực hiện công việc mà các khách hàng thu lợi nhiều hơn đang cố hoàn thành.

Ngược lại, với các phá vỡ thị trường mới, thách thức là *phát minh* ra con đường đi lên, vì chưa từng có ai đi được đến đó. Chọn đúng cải tiến là then chốt để con đường phá vỡ đi lên thị trường cao cấp. Một lần nữa, phân loại về công việc sẽ có tác dụng.

Hãy cùng nghiên cứu một trong những thị trường sôi động nhất trong thập kỷ qua – các thiết bị điện tử không dây cầm tay. Chiếc BlackBerry, một thiết bị không dây cầm tay do công ty Canada Research in Motion (RIM) sản xuất, là một đối thủ lớn trong lĩnh vực này. RIM tìm được chỗ đứng phá vỡ cho BlackBerry tại một điểm trên trục thứ ba của biểu đồ phá vỡ, cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ bằng việc giúp khách hàng có thể nhận và gửi email trong các bối cảnh mới như khi xếp hàng, trên các phương tiện giao thông công cộng hay trong phòng họp. Vậy tiếp theo là gì? RIM làm thế nào để duy trì cải tiến sản phẩm và tăng trưởng cho BlackBerry? Chắc chắn là hàng tá ý tưởng mới được đưa đến văn phòng của các nhà điều hành RIM mỗi tháng về những cải cách có thể được áp dụng cho chiếc BlackBerry thế hệ tiếp theo. RIM nên đầu tư vào ý tưởng nào và loại bỏ ý tưởng nào? Đây là những quyết định then chốt, với hàng trăm triệu đô-la lợi nhuận đang bị đe dọa trong một thị trường phát triển nhanh chóng.

Các nhà điều hành của RIM có thể tin rằng thị trường của họ được cơ cấu bởi các nhóm sản phẩm được miêu tả như "Chúng tôi cạnh tranh trong thị trường thiết bị không dây cầm tay." Nếu vậy, họ sẽ coi là BlackBerry đang cạnh tranh với các sản phẩm như Palm Pilot, Treo của Handspring, Clié của Sony, các loại điện thoại thu phát cầm tay của Nokia, Motorola và Samsung, và các thiết bị máy tính cá nhân bỏ túi của Microsoft chẳng hạn như I-Paq của Compaq và Jordana của Hewlett-Packard. Để vượt qua các đối thủ này, RIM sẽ phải phát triển sản phẩm tốt hơn và nhanh hơn họ. Ví dụ như chiếc Clié của Sony có gắn máy quay kỹ thuật số. Điện thoại của Nokia cung cấp không chỉ hội thoại trực tiếp và tin nhắn thoại mà cả tin nhắn ngắn nữa. Chiếc Palm Pilot có các tính năng ghi lịch, rolodex và ghi chú tiện lợi, gần như đã trở thành tiêu chuẩn của ngành. Liệu việc Compaq và Hewlett-Packard cung cấp các phiên bản giản lược của phần mềm Word và Excel có nghĩa là RIM sẽ bị bỏ lại phía sau nếu không làm theo hay không?

Xác định thị trường bằng các đặc điểm của sản phẩm *khiến* các nhà quản lý nghĩ rằng để đánh bại đối thủ, RIM sẽ phải tích hợp một số đặc tính này vào thiết bị BlackBerry thế hệ tiếp theo. Tất nhiên, các đối thủ của RIM cũng sẽ suy tính tương tự – tất cả đều cố gắng nhồi nhét các đặc tính nổi trội của đối thủ vào sản phẩm của mình trong cuộc đua giành vị trí dẫn đầu. Như được trình bày ở bảng 3-1, chúng tôi lo ngại rằng xác định phân khúc thị trường dựa trên sản phẩm thực ra sẽ dẫn đến một cuộc đua vội vàng nhắm tới những sản phẩm nhang nhác nhau, không làm tốt được bất kỳ công việc nào mà khách hàng muốn "thuê" chúng làm.

Hoặc là các nhà điều hành của RIM có thể phân khúc thị trường theo đặc điểm nhân khẩu học – chẳng hạn như nhắm vào những người đi công tác – rồi bổ sung vào chiếc BlackBerry những cải tiến đáp ứng được nhu cầu của các khách hàng này. Cách đóng khung này sẽ khiến RIM cân nhắc một nhóm những cải tiến khác. Phần mềm quản lý quan hệ khách hàng (CRM) giản lược có lẽ là cần thiết vì nó sẽ cho phép nhân viên kinh doanh nhanh chóng xem xét lược sử tài khoản và tình trạng đơn hàng trước khi liên hệ với khách hàng. Sách báo điện tử tải xuống được giúp khách hàng đỡ phải mang vác tài liệu quá khổ trong vali của mình. Truy cập Internet không dây, bao gồm khả năng thay đổi chỗ đặt, giao dịch chứng khoán và tìm kiếm nhà hàng qua vệ tinh định vị toàn cầu, sẽ rất hấp dẫn. Phần mềm báo cáo chi phí cùng với khả năng truyền báo cáo không dây về trụ sở là bắt buộc phải có.

Tất cả các nhà điều hành từng tham gia vào những quyết định xác định và bỏ vốn cho các dự án cải cách sẽ hiểu được khó khăn khi trả lời những câu hỏi kiểu này. Chẳng có gì lạ khi nhiều người coi cải cách là một ván bài may rủi.

BẢNG 3-1

Cách bạn nhìn nhận thị trường thiết bị cầm tay sẽ quyết định các đặc tính sản phẩm theo bạn là liên quan

Nhìn nhận về sản phẩm	Nhìn nhận về nhân khẩu học	Nhìn nhận về công việc cần thực hiện
Xác định thị trường	Xác định thị trường	Xác định thị trường
Thị trường thiết bị không dây cầm tay	Nhân viên bán hàng đi công tác	Sử dụng các khoảng thời gian nhỏ thật năng suất
Đối thủ cạnh tranh	Đối thủ cạnh tranh	Đối thủ cạnh tranh
Palm Pilot, Handspring Treo, Sony Clié, HP Jordana, Compaq I-Paq, điện thoại không dây	Máy tính notebook, truy cập Internet đường cáp, điện thoại cố định và không dây	Điện thoại không dây, Wall Street Journal, CNN Airport News, nghe những bài thuyết trình tẻ nhạt, không làm gì

Các đặc tính cần cân nhắc	Các đặc tính cần cân nhắc	Các đặc tính cần cân nhắc
Camera kỹ thuật số Word Excel Outlook Điện thoại Ứng dụng sắp xếp Nhận dạng chữ viết	Truy cập Internet không dây; băng thông cho dữ liệu Dữ liệu/chức năng CRM tải xuống được Truy cập không dây tới các đại lý du lịch trực tuyến Giao dịch chứng khoán trực tuyến E-book và sách hướng dẫn kỹ thuật điện tử Email Âm thanh	Email Thư thoại Điện thoại Tin chính, cập nhật thường xuyên Các trò chơi đơn giản dành cho một người Các danh sách "top 10" thú vị Luôn ở chế độ bật

Nhưng nếu RIM cơ cấu các phân khúc thị trường này dựa trên những công việc mà mọi người đang cố thực hiện thì sao? Chúng tôi chưa nghiên cứu nghiêm túc về vấn đề này, nhưng từ việc quan sát những người sử dụng BlackBerry, chúng tôi thấy rằng hầu hết họ đều "thuê" nó để giúp họ sử dụng các khoảng thời gian nhỏ bị bỏ phí năng suất hơn. Ta thấy những người dùng BlackBerry đọc email khi đứng xếp hàng ở sân bay. Khi một nhà điều hành đặt một chiếc BlackBerry luôn ở chế độ bật lên bàn trong một buổi họp thì người đó đang cố gắng làm gì? Đề phòng trường hợp cuộc họp diễn biến chậm và tẻ nhạt, anh ta có thể kín đáo liếc qua vài tin nhắn, để công việc năng suất hơn một chút. Khi cuộc họp diễn tiến nhanh hơn, anh ta có thể gạt chiếc BlackBerry sang một bên và tập trung lại vào cuộc họp.

BlackBerry đang cạnh tranh với những gì? Thứ gì được "thuê" khi mọi người cần phải hoạt động năng suất hơn trong những khoảng thời gian ngắn nhưng lại không chọn BlackBerry? Họ thường chọn một chiếc điện thoại không dây. Đôi khi họ chọn tờ *Wall Street Journal*. Đôi khi họ tự ghi chú. Đôi khi họ lơ đãng xem CNN Airport Network, hoặc ngồi đờ đẫn trong một buổi họp tẻ nhạt. Từ quan điểm của *khách hàng*, *đây* là những đối thủ cạnh tranh trực tiếp nhất của BlackBerry.

Cách đóng khung thị trường này chỉ ra những cải tiến cần thiết gì trên email dựa trên nền tảng không dây cơ bản của BlackBerry? Word, Excel và phần mềm CRM có lẽ nên loại bỏ – thực sự rất khó để khởi động, điều chỉnh tâm trí, hoạt động năng suất rồi lại về số các hoạt động này chỉ trong vòng năm phút. Camera kỹ thuật số có lẽ cũng không được "thuê" để thực hiện công việc này.

Tuy nhiên, điện thoại không dây lại cực kỳ đơn giản đối với RIM vì gửi và nhận tin nhắn thoại cũng là một cách để hoạt động năng suất

trong những khoảng thời gian ngắn. Tin tức tài chính và giá cổ phiếu sẽ giúp chiếc BlackBerry cạnh tranh hiệu quả hơn với tờ *Wall Street Journal*. Còn những trò chơi vô bổ hay những danh sách top 10 tự động tải xuống cũng có thể giúp người sử dụng thoát khỏi cơn buồn chán. Nhìn nhận thị trường theo góc độ công việc mà khách hàng đang cố gắng hoàn thành sẽ xác định cho RIM một kế hoạch cải cách dựa theo cách khách hàng sống cuộc sống của họ. Tin vui cho các cổ đông của RIM là có vẻ đây chính là hướng đi mà chiếc BlackBerry đang áp dụng. (11)

Tất nhiên, thực hiện công việc giúp khách hàng làm việc năng suất hơn trong những khoảng thời gian ngắn này là không hề đơn giản. Bổ sung tính năng cuộc gọi cho BlackBerry sẽ tăng lượng năng lượng tiêu thụ. Tuy nhiên, đây là kiểu thách thức vốn đi kèm với cải cách bền vững. Vấn đề lớn nhất của RIM có lẽ không phải là thiếu tài năng kỹ thuật; mà là quyết định xem họ nên sử dụng tài năng ấy để giải quyết những vấn đề nào.(12)

Palm nên làm gì? Trong bối cảnh công việc mà BlackBerry được "thuê" để thực hiện, camera chẳng hề có tác dụng gì. Nhưng đối với một sản phẩm được sử dụng để quản lý các mối quan hệ như Palm Pilot thì sao? Thay vì chỉ hiển thị một cái tên, một chiếc camera sẽ giúp người dùng lưu lại hình ảnh của người đó – giúp cho người sử dụng Palm Pilot được chuẩn bị tốt hơn khi nhớ được cả tên lẫn mặt của mọi người.(13)

Trên thị trường điện thoại di động Nhật Bản, chiến lược bổ sung chế độ chụp ảnh và ứng dụng xem ảnh vào điện thoại di động đồng thời cung cấp các dịch vụ truyền dữ liệu cần thiết để gửi và nhận những bức ảnh kỹ thuật số chất lượng thấp của các nhà cung cấp điện thoại di động J-Phone và NTT DoCoMo đã ngay lập tức thành công vào đầu những năm 2000. Tại sao vậy? Vài năm trước, các doanh nghiệp này đã thực hiện phá vỡ thị trường mới khi cho phép truy cập Internet không dây qua các dịch vụ như I-Mode của DoCoMo. Khách hàng của họ chủ yếu là thanh thiếu niên, sử dụng Internet để liên lạc với bạn bè, tải hình nền và nhạc chuông. Sự phổ biến của camera ít chức năng và ứng dụng xem ảnh trên điện thoại của các thanh thiếu niên này là rất dễ hiểu khi nhìn từ góc độ công việc cần thực hiện: Điện thoại di động nhận và gửi được ảnh giúp những người trẻ này giải trí hơn với các hình thức mới mẻ hơn.

Các nhà cung cấp dịch vụ và điện thoại ở châu Âu và Bắc Mỹ có nên cạnh tranh với thành công này bằng cách tích hợp những chức năng đó vào điện thoại của *họ* hay không? Khi viết cuốn sách này, chúng tôi cho rằng điện thoại có gắn camera sẽ phát triển chậm hơn rất nhiều ở các thị trường này vì nhiều người sử dụng điện thoại di động ở các thị trường

này, “thuê” điện thoại di động để thực hiện công việc hoặc trao đổi các thông tin quan trọng trong những khoảng thời gian ngắn. Camera và ứng dụng xem ảnh hầu như không giúp thực hiện tốt hơn các công việc này. Nếu các công ty này định hướng điện thoại có các tính năng đó là một cách thức mới để giải trí và vui chơi đối với các thanh thiếu niên và trẻ em thì điều này có thể tạo ra tăng trưởng *đáng kể*. Nhưng nếu họ đi theo xu hướng đã đề cập là thiết lập các chức năng chụp và xem ảnh như một đặc tính giá trị trên những chiếc điện thoại dành cho người trưởng thành sử dụng phục vụ cho công việc thay vì giải trí thì chúng tôi dám chắc rằng họ sẽ không đạt được tăng trưởng.

Nếu RIM biến đổi chiếc BlackBerry để giúp mọi người làm việc năng suất hơn trong những khoảng thời gian ngắn, nếu Palm biến đổi chiếc Pilot để giúp mọi người sắp xếp công việc càng tốt hơn, và nếu điện thoại của J-Phone được tối ưu hóa để giúp thanh thiếu niên giải trí thì các sản phẩm này sẽ rất khác biệt trong mặt người tiêu dùng – và mỗi sản phẩm có thể sở hữu một thị phần lớn trong thị trường của mình. Và vì các công việc khác nhau này phát sinh vào những khoảng thời gian và địa điểm khác nhau trong cuộc sống của người tiêu dùng nên chúng tôi dám chắc rằng trong một thời gian dài, hầu hết người tiêu dùng sẽ chọn sở hữu một sản phẩm riêng rẽ thay vì một thiết bị đa năng – trừ khi xuất hiện một sản phẩm có thể làm tất cả các công việc này mà vẫn đảm bảo chức năng, tính đơn giản và tiện lợi.

Không may là có vẻ như nhiều nhà sản xuất trong lĩnh vực này đang xung đột lẫn nhau. Mỗi người đều muốn tích hợp chức năng của tất cả các đối thủ vào một thiết bị đa năng duy nhất. Điều này sẽ dẫn đến những sản phẩm bị thông dụng hóa, nhang nhác nhau và không làm tốt được bất kỳ công việc nào mà chúng vốn được “thuê” để thực hiện. Không cần thiết phải như vậy. Hướng đi mang tính tự sát này là kết quả của lối đóng khung thị trường dựa trên thuộc tính của sản phẩm và khách hàng, thay vì dựa trên công việc cần hoàn thành.

Vì sao nhà điều hành phân đoạn thị trường theo cách phản tác dụng?

Về nhiều mặt, những gì chúng tôi phân tích tới thời điểm này không có gì là mới mẻ. Các nhà nghiên cứu đã viết rất thuyết phục, bằng lời văn của mình, rằng nhìn nhận theo công việc cần thực hiện là cách duy nhất để thấy được chính xác những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng sẽ đánh giá cao trong tương lai, và lý do tại sao.[(14)] Quả thật, tất cả các

nhà điều hành đều sẽ *nói* rằng họ muốn thống lĩnh thị trường với một sản phẩm khác biệt. Và hầu hết các nhân viên marketing đều sẽ khẳng định rằng mục đích công việc của họ là hiểu được khách hàng *làm gì* với sản phẩm của họ.

Với những mong muốn và niềm tin như vậy, tại sao nhiều nhà quản lý có vẻ như lại chạy đua theo hướng *ngược lại*, cải tiến sản phẩm và phân đoạn thị trường dựa theo thuộc tính, dẫn đến những sản phẩm sản xuất hàng loạt, không thể phân biệt được? Có ít nhất bốn lý do hoặc tác động đối kháng trong các công ty lớn mạnh *khiến* các nhà quản lý nhắm cải cách tới các phân khúc thị trường theo thuộc tính không trùng khớp với cách sống của khách hàng. Hai lý do đầu tiên – sợ tập trung và yêu cầu định lượng – xuất hiện trong quá trình phân bổ nguồn lực của công ty. Lý do thứ ba là cấu trúc của nhiều kênh bán lẻ tập trung vào thuộc tính, và thứ tư là nền kinh tế quảng cáo chi phối các công ty hướng sản phẩm đến khách hàng thay vì tình huống.

Sợ tập trung

Một lý do vì sao khó có thể tạo được những gói sản phẩm và dịch vụ làm tốt công việc là khi sản phẩm càng tập trung vào thực hiện hoàn hảo một công việc nhất định, thì nó càng ít được "thuê" cho các công việc khác hơn. Xác định rõ công việc mà sản phẩm nên được "thuê" để thực hiện thường cũng sẽ xác định rõ những gì nó *không* nên được "thuê" để làm. Tập trung có cả mặt lợi và hại – và xác định cái hại lại dễ hơn cái lợi.

Đây là một vấn đề cực kỳ nhức nhối đối với các công ty như RIM, Palm, Nokia và HP khi họ tiến đến một tương lai có vẻ không chắc chắn. Mỗi công ty hiện nay đều đã phần nào được định vị cho một công việc nhất định: BlackBerry của RIM và Nokia để giết thời gian hiệu quả, Pilot của Palm để giúp sắp xếp công việc, và HP để thực hiện những công việc giản lược của máy tính.

Nếu họ xác định thị trường dựa trên nhóm sản phẩm thì các cơ hội tăng trưởng rõ ràng nhất là các khách hàng và ứng dụng đã bị các công ty khác thâu tóm. Vì vậy RIM nghiên cứu các phần mềm người tổ chức để lấy khách hàng của Palm, ngay khi Palm nỗ lực biến chiếc Pilot của mình thành một thiết bị email di động.[(15)] Nếu các công ty này đóng khung thị trường là một nhóm sản phẩm thì *không* kết hợp tất cả các tính năng này vào sản phẩm thực sự sẽ hy sinh triển vọng tăng trưởng.

Ngược lại, một giả thuyết tăng trưởng dựa trên các phân nhóm về

tình huống – công việc cần thực hiện – sẽ khiến RIM *không* bắt chước hầu hết các tính năng của các thiết bị cầm tay khác. Đó là vì đối thủ cạnh tranh thực sự là báo chí, điện thoại di động, CNN Airport Network và sự buồn chán. Có triển vọng tăng trưởng hấp dẫn *trong* công việc này nếu RIM cải tiến được sản phẩm để làm tốt công việc này hơn so với các đối thủ thực sự. Nó sẽ tăng kích thước của nhóm sản phẩm bằng cách giành thị phần từ các đối thủ cạnh tranh ngoài phân nhóm này. Hơn nữa, theo đuổi hướng đi cải tiến này sẽ *nâng cao*, thay vì phá hỏng, sự khác biệt trong sản phẩm của RIM và kết quả là khả năng duy trì lãi ròng của họ.

Tập trung là rất đáng sợ – cho đến khi bạn nhận ra rằng nó chỉ có nghĩa là quay lưng đi khỏi những thị trường mà dù thế nào bạn cũng không thể có được. Tập trung vào các công việc mà khách hàng đang cố hoàn thành hứa hẹn sẽ tăng cường *mạnh mẽ* khả năng thành công khi triển khai sản phẩm mới.

Yêu cầu xác định cơ hội của các ban điều hành cấp cao

Công việc mà các nhà điều hành cấp thấp thường thuê nhóm nghiên cứu thị trường thực hiện trong quá trình phân bổ nguồn lược là xác định quy mô của cơ hội, chứ không phải để tìm hiểu xem khách hàng và thị trường hoạt động như thế nào.

Các hệ thống công nghệ thông tin (IT) ở hầu hết các công ty thu thập, tổng hợp và tóm tắt dữ liệu theo nhiều cách để giúp nhà quản lý đưa ra quyết định đúng đắn hơn. Các báo cáo này rõ ràng là hữu ích, nhưng chúng cũng khiến công ty triển khai các sản phẩm chắc chắn sẽ thất bại trên thương trường. Hầu hết các báo cáo IT doanh nghiệp đều được kết cấu theo ba mục: sản phẩm, khách hàng và đơn vị tổ chức. Dữ liệu cho nhà quản lý thấy mỗi sản phẩm bán được bao nhiêu, thu lời bao nhiêu, khách hàng nào đang mua sản phẩm nào, chi phí và lợi nhuận nào đi kèm với phục vụ khách hàng. Các hệ thống IT cũng báo cáo lợi nhuận và chi phí của các đơn vị kinh doanh để nhà quản lý dự liệu được thành công của các tổ chức mà họ chịu trách nhiệm.

Khả năng triển khai sản phẩm mới thành công bắt đầu giảm khi nhà quản lý cho rằng thế giới của *khách hàng* được kết cấu theo đúng những gì mà dữ liệu tổng hợp. Khi nhà quản lý xác định phân khúc thị trường theo những gì dữ liệu cung cấp thay vì theo công việc mà khách hàng

cần thực hiện, việc dự đoán liệu một ý tưởng sản phẩm có phù hợp với công việc quan trọng của khách hàng hay không là bất khả thi. Sử dụng các dữ liệu này để xác định phân khúc thị trường khiến nhà quản lý nhắm cải cách vào các mục tiêu ảo. Khi họ đóng khung thế giới của khách hàng dựa trên sản phẩm, các nhà cải cách bắt đầu chạy đua với đối thủ cạnh tranh bằng cách tích hợp các đặc tính, chức năng và kiểu sản phẩm mà khách hàng ít quan tâm.(16) Khi đóng khung thị trường theo đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng, họ tính trung bình giữa một vài công việc khác nhau nảy sinh trong cuộc sống của khách hàng rồi triển khai các sản phẩm đa năng hiếm khi làm hài lòng khách hàng. Còn đóng khung thị trường dựa theo ranh giới của một tổ chức lại càng hạn chế khả năng của nhà cải cách trong việc triển khai các sản phẩm thực sự sẽ giúp khách hàng hoàn thành tốt công việc của họ.

Dù thích hay không, tuy các nhà nghiên cứu thị trường thường phát triển một hiểu biết vững chắc về những công việc mà khách hàng cố thực hiện, ngôn ngữ chủ đạo để miêu tả bản chất của cơ hội trong quá trình phân bổ nguồn lực là ngôn ngữ quy mô thị trường. Hỏi xem các nhân viên marketing có hiểu khái niệm này không không phải là giải pháp cho vấn đề – vì dù được gọi là gì đi chăng nữa thì khái niệm này cũng đã từng được nghiên cứu rồi.(17) Đây là một vấn đề về quy trình. Vì các nhà quản lý cấp cao thường thuê nghiên cứu thị trường để xác định quy mô của cơ hội hơn là để tìm hiểu về khách hàng nên quá trình phân bổ nguồn lực làm chệch đi khái niệm của công ty về cơ cấu thị trường của họ, vì vậy cuối cùng họ đi theo những gì dữ liệu cung cấp.

Kết quả là các hệ thống IT doanh nghiệp và các CIO (Giám đốc Công nghệ thông tin) quản lý chúng suy tính về những tác nhân quan trọng nhất dẫn đến thất bại trong cải cách. Dữ liệu mua từ các nguồn bên ngoài cũng có tác động tương tự vì chúng được kết cấu dựa trên đặc tính của sản phẩm thay vì tính chất công việc. Các dữ liệu có sẵn thực ra lại làm con đường dẫn đến tăng trưởng càng trở nên mù mờ hơn.

Giải pháp không phải là sử dụng dữ liệu được thu thập nhằm mục đích đánh giá hiệu quả trong quá khứ trong quá trình triển khai sản phẩm mới. Hãy tránh xa các dữ liệu đó ra: Chúng không phải là loại dữ liệu thích hợp cho công việc này. Kích cỡ và bản chất của các phân nhóm thị trường dựa trên công việc hay tình huống thực ra có thể định lượng được, nhưng đòi hỏi một quá trình nghiên cứu và hệ phương pháp thống kê khác những gì thường được sử dụng trong hầu hết các nỗ lực định lượng thị trường.(18)

Cơ cấu của các kênh

Nhiều kênh bán lẻ và phân phối được sắp xếp theo nhóm sản phẩm thay vì theo công việc mà khách hàng cần hoàn thành.[19] Cơ cấu kênh này hạn chế sự linh hoạt của nhà cải cách khi tập trung sản phẩm của mình vào công việc cần thực hiện, vì sản phẩm cần được phân loại thành các nhóm sản phẩm trên kệ hàng.

Lấy ví dụ, một nhà sản xuất máy khoan quan sát thấy rằng khi lắp cửa, người thợ phải dùng ít nhất bảy dụng cụ khác nhau, trong đó không dụng cụ nào là dành riêng cho công việc này, và tốn rất nhiều thời gian cầm lên và đặt xuống. Công ty bèn triển khai một mẫu sản phẩm mới dành cho công việc này, giúp việc lắp cửa chính xác trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Tuy nhiên, nó không thể được phân loại là một cái bào, đục, tua vít, máy khoan, cân máy hay búa. Khi công ty trình bày sản phẩm này với một người mua dụng cụ của một chuỗi bán lẻ lớn, người mua này trả lời: “Tôi có việc phải làm. Đây là mô hình khoảng trống trên kệ của tôi. Tôi mua máy khoan, máy phun cát và máy cưa. Người cung cấp mã lực lớn nhất ở cùng một mức giá sẽ giành được khoảng trống này. Sản phẩm của các anh không giúp ích được gì cho tôi.”

Hiện tượng này khiến nhiều nhà phá vỡ thị trường mới tìm kiếm các kênh mới tới khách hàng – chúng tôi sẽ bàn về chủ đề này ở chương 4. Nếu sản phẩm này là phá vỡ đối với các kênh bán buôn hoặc bán lẻ vững chắc vì nó không giúp các tổ chức này kiếm thêm tiền theo những cách họ được cơ cấu để kiếm tiền thì thì họ sẽ không bán nó. Vì vậy, các nhà cải cách đột phá thành công thường thấy rằng sản phẩm của họ phải cho phép một lớp các nhà bán lẻ, phân phối hay bán lại tiến lên thị trường cấp cao và phá vỡ các kênh lớn mạnh.[20]

Giải quyết vấn đề này bằng cách tạo ra một kênh mới được cơ cấu và thúc đẩy để bán sản phẩm đột phá phục vụ cho công việc có vẻ là vô nghĩa đối với các nhà điều hành cần cải cách để tăng trưởng nhanh và mạnh. Chẳng phải một kênh lớn mạnh sẽ hứa hẹn một tăng trưởng doanh số nhanh hơn nhiều sao? Thường là không. Tìm kiếm hoặc xây dựng các kênh mới thường có nghĩa là quay lưng lại với lợi nhuận mà có lẽ đằng nào cũng sẽ không xuất hiện ở các kênh hiện tại.

Nền kinh tế quảng cáo và chiến lược thương hiệu

Lý do thứ tư giải thích vì sao các giám đốc marketing thường phân khúc thị trường theo đặc tính của sản phẩm và khách hàng là để liên lạc với khách hàng thuận liện hơn. Có vẻ dễ hơn khi thiết lập một chiếc lược truyền thông và lựa chọn những phương tiện truyền thông marketing hiệu quả cao nếu thị trường tiêu dùng được phân khúc theo các khía cạnh như tuổi tác, giới tính, lối sống hay nhóm sản phẩm. Điều này cũng đúng khi nhân viên marketing chia thị trường thương mại theo địa lý, ngành hay quy mô doanh nghiệp. Nhưng khi các chiến lược truyền thông tác động đến kế hoạch phân khúc, các đặc tính của khách hàng mục tiêu có thể gây xáo trộn cho quá trình phát triển sản phẩm, khiến công ty triển khai các sản phẩm thực hiện không tốt nhiều việc và không thực hiện hoàn hảo được việc nào.

Hãy nhớ lại ví dụ về món sữa lắc của nhà hàng phục vụ đồ ăn nhanh, và nghĩ về một người thuộc một phân khúc nhân khẩu học – người đàn ông 40 tuổi có gia đình với hai con nhỏ, cũng có một quãng đường đến công sở dài và buồn chán và bị đói vào giờ ăn trưa. Chuỗi nhà hàng nên truyền đạt điều gì và như thế nào đến khách hàng này? Nếu họ bảo rằng anh ta có thể nhanh chóng mua một cốc sữa lắc đặc, nhiều vụn từ một chiếc máy tự phục vụ khi cần một thứ giúp anh ta vượt qua quãng đường đi làm tẻ ngắt, thì chuỗi cửa hàng làm thế nào để cũng nói được rằng anh ta nên quay lại mua một cốc sữa lắc nhỏ khi muốn chiều con mình? Hay ghé qua "thuê" một chiếc hamburger khi công việc là ăn nhanh vào bữa trưa? Gửi các thông điệp truyền thông riêng rẽ về mỗi công việc này cho cùng một khách hàng là rất tốn kém, nhưng nếu cùng lúc truyền đạt tất cả tới khách hàng thì sẽ rất lộn xộn. Chuỗi cửa hàng này phải làm gì?

Câu trả lời là cũng như cần phát triển sản phẩm cho tình huống thay vì khách hàng, họ cần *kết nối với tình huống* chứ không cần thiết phải là khách hàng. Họ có thể kết nối với tình huống bằng một *thương hiệu*, nếu sử dụng đúng chiến lược thương hiệu. Nếu họ làm vậy thì khi khách hàng gặp tình huống này, theo bản năng họ sẽ nghĩ về thương hiệu ấy và biết mình cần mua sản phẩm nào để hoàn thành công việc.

Ban đầu, thương hiệu là những từ ngữ trống rỗng để nhân viên marketing nhồi nhét ý nghĩa vào đó. Nếu ý nghĩa của thương hiệu được xác định dựa trên một công việc cần hoàn thành thì khi công việc đó phát sinh trong cuộc sống của khách hàng, người đó sẽ nhớ đến thương hiệu và "thuê" sản phẩm này. Khách hàng trả những khoản thêm đáng kể cho các thương hiệu làm tốt công việc.

Một số nhà điều hành lo ngại rằng một sản phẩm phá vỡ cấp thấp có thể làm tổn hại đến thương hiệu lớn mạnh của mình. Họ có thể tránh được vấn đề này bằng cách gắn thêm một từ thứ hai vào thương hiệu

doanh nghiệp của mình. Chúng tôi gọi đó là thương hiệu *mục đích* vì nó kết nối với một tình huống – một *công việc* mà sản phẩm phá vỡ sẽ được "thuê" để thực hiện. Nếu khách hàng thuê một sản phẩm phá vỡ làm một công việc không phù hợp thì nó sẽ làm họ thất vọng và do đó sẽ làm lu mờ thương hiệu của doanh nghiệp.[21] Nếu sản phẩm phá vỡ được "thuê" làm đúng công việc thì nó sẽ khiến khách hàng hài lòng và do đó củng cố thương hiệu doanh nghiệp – dù chức năng của sản phẩm phá vỡ này có thể không bằng các sản phẩm chủ đạo. Đó là vì khách hàng xác định chất lượng trong bối cảnh công việc cần làm.

Hãy cùng nghiên cứu kinh nghiệm của Kodak khi họ cho ra mắt chiếc máy ảnh một chức năng, một phá vỡ thị trường mới kinh điển. Vì chúng có thấu kính nhựa rẻ tiền nên chất lượng của các bức ảnh chụp bởi máy ảnh một chức năng không bằng những chiếc máy ảnh 35mm. Vì vậy, đề xuất thực hiện dự án máy ảnh một chức năng vấp phải sự phản đối mạnh mẽ trong bộ phận sản xuất máy phim của Kodak. Cuối cùng, tập đoàn trao trách nhiệm trong cơ hội này cho một đơn vị tổ chức hoàn toàn khác, và họ đã cho ra mắt máy ảnh một chức năng với một nhãn hiệu mục đích – chiếc Kodak Funsaver. Đây là một sản phẩm dành cho khi khách hàng cần lưu lại các khoảnh khắc vui vẻ nhưng lại quên mang máy ảnh. Máy ảnh Funsaver cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ. Các khách hàng đều rất hài lòng với chất lượng của giải pháp này. Tạo ra một thương hiệu mục đích cho một công việc đột phá đã làm cho sản phẩm trở nên khác biệt, định rõ công dụng của nó, làm hài lòng khách hàng và từ đó *củng cố* thương hiệu Kodak.

Tập đoàn Marriott cũng làm tương tự khi triển khai một cấu trúc thương hiệu nhất quán với một vài công việc mà khách hàng của họ gặp trong cuộc sống. Cấu trúc này đã giúp thiết lập các doanh nghiệp phá vỡ mới, cùng lúc củng cố thương hiệu Marriott. Dưới thương hiệu Marriott, chúng tôi đã được chỉ dẫn là thuê Marriott Hotel khi công việc cần làm là sắp xếp một buổi họp kinh doanh lớn, và chọn Courtyard by Marriott khi công việc cần thực hiện là tìm một nơi sạch sẽ, yên tĩnh để làm việc vào buổi tối. Chúng tôi thuê Fairfield Inn by Marriott khi công việc cần làm là tìm một nơi nghỉ không tốn kém dành cho gia đình, và Residence Inn by Marriott để tìm một ngôi nhà ở xa. Thương hiệu Marriott không hề bị mờ nhạt vì các thương hiệu mục đích đã nêu rõ công việc.

Ngược lại, nếu giám đốc marketing của Marriott định vị các khách sạn Courtyard ở một phân khúc được xác định bởi một mức giá thấp hơn – một giải pháp ít tốn kém với chất lượng thấp hơn phục vụ cùng một công việc mà các khách sạn hàng đầu mang thương hiệu Marriott

được thuê để thực hiện – thì phá vỡ đã có thể hủy hoại thương hiệu Marriott. Nhưng nếu một thương hiệu mục đích được định nghĩa rõ ràng hướng khách hàng đến chỗ thuê nhiều khách sạn để làm những công việc khác nhau, và nếu mỗi chuỗi khách sạn đều được thiết kế để thực hiện hoàn hảo công việc của mình, thì *tất cả* đều sẽ được nhìn nhận là các khách sạn chất lượng cao, từ đó củng cố sức mạnh của thương hiệu Marriott. Các chiến lược thương hiệu giúp khách hàng dễ dàng liên hệ từ một công việc phát sinh đến sản phẩm mà họ có thể thuê để thực hiện công việc đó sẽ khiến phá vỡ càng dễ dàng hơn.

Các nguy cơ khi đề nghị khách hàng thay đổi công việc

Ở mức độ cơ bản, những việc mà mọi người muốn hoàn thành trong cuộc sống không thay đổi một cách nhanh chóng. Chính vì vậy mà trong nghiên cứu về cải cách đột phá của chúng tôi, các hướng đi cải tiến mà khách hàng có thể sử dụng trong bất kỳ ứng dụng hay phân khúc nào của thị trường có xu hướng khá bằng phẳng. Với tính chất ổn định này, một ý tưởng sẽ có ít cơ hội thành công nếu nó đòi hỏi khách hàng phải ưu tiên những công việc mà trước đây họ không quan tâm. Khách hàng không "thay đổi công việc" chỉ vì một sản phẩm mới ra mắt. Thay vào đó, sản phẩm mới sẽ thành công nếu nó giúp khách hàng hoàn thành những gì họ đang cố thực hiện một cách hiệu quả và tiện lợi hơn.

Hãy cùng kiểm tra tính khả thi của một ý tưởng sản phẩm mới bằng cách tìm hiểu tiềm năng mà ảnh kỹ thuật số tạo được tăng trưởng bằng cách phá vỡ ảnh phim. Chúng ta sử dụng phim ảnh như thế nào trước thời đại ảnh số? Ai cũng muốn có những bức ảnh đẹp, vì vậy chúng ta thường chụp một khuôn hình nhiều lần, phòng trường hợp có ai đó chớp mắt không đúng lúc. Khi mang phim đến nơi tráng, hầu hết chúng ta đều đặt rửa hai tấm cho mỗi ảnh. Chúng ta muốn có thêm một tấm khác của một bức ảnh đẹp để gửi cho bạn bè hoặc người thân. Chúng ta mang ảnh về nhà, xem rồi nhét lại vào phong bì và cất vào một chiếc hộp hay ngăn kéo. Khoảng 98% số ảnh chỉ được xem một lần. Chỉ một số ít những người cẩn thận mới xem lại và cất những bức ảnh đẹp nhất vào một cuốn album. Hầu hết chúng ta đều muốn tạo và duy trì những album ảnh đẹp, nhưng thực tế là ta luôn có những việc khác cần ưu tiên hơn.

Một số công ty ảnh kỹ thuật số bèn đưa ra những đề xuất thú vị.

“Nếu chịu khó học cách sử dụng phần mềm này thì bạn có thể loại bỏ hiệu ứng mắt đỏ trong tất cả những tấm ảnh có đèn flash”, hay “giờ đây bạn có thể sắp xếp gọn gàng tất cả những bức ảnh của mình và phân loại chúng trong các album ảnh lưu trên máy tính”. Hóa ra là phần lớn những người sở hữu máy ảnh kỹ thuật số lại không làm những việc này. Vì sao ư? Vì trước đây họ không ưu tiên những việc đó. Các cải cách giúp khách hàng làm được những việc mà họ vốn chưa định làm sẽ phải cạnh tranh với các ưu tiên của khách hàng. Đây là một việc rất khó.

Người sở hữu máy ảnh kỹ thuật số sử dụng máy ảnh của mình cho những công việc mà họ vốn đã cố gắng thực hiện. Ví dụ như, hầu hết chúng ta sử dụng máy ảnh kỹ thuật số để kiểm tra ngay xem bức ảnh mình vừa chụp có đẹp không, nếu không đẹp thì ta xóa nó đi và chụp lại – tương tự như việc chụp nhiều phim cho cùng một khung hình. Rồi chúng ta gửi các bức ảnh kỹ thuật số một cách dễ dàng và ít tốn kém hơn cho nhiều người qua Internet so với khi đặt in hai tấm cho cùng một bức ảnh. (Thú vị ở chỗ, bạn có để ý thấy chúng ta làm gì sau khi đã xem một tấm ảnh được gửi qua email? Chúng ta click “đóng”, đặt nó vào một “phong bì” tức là một folder nào đó trong ổ cứng của máy tính.) Những ưu tiên trong cuộc sống của chúng ta hết sức ổn định.

Một ví dụ khác: Hàng trăm triệu đô-la đã được chi vào các công nghệ mới – cụ thể là Internet và thiết bị đọc sách điện tử ebook – để định hình lại ngành xuất bản giáo trình. Các nhà cải cách đã thử phát triển và bán những chiếc máy tính bảng có chức năng đọc ebook. Với nhiều cuốn giáo trình, bạn có thể click vào một URL để có thêm thông tin về chủ đề đó, nhiều hơn những gì có trong giới hạn của một cuốn sách. Liệu các khoản đầu tư này có tạo ra tăng trưởng đáng kể không? Chúng tôi đoán là không. Dù chúng tôi muốn tin rằng tất cả các sinh viên đại học đều là những người muốn tìm tòi học hỏi nhưng theo quan sát của chúng tôi thì công việc mà nhiều sinh viên đại học đang thực sự muốn hoàn thành là qua được các khóa học mà không phải đọc sách giáo trình.

Các công ty này đã dành *rất nhiều* tiền để giúp sinh viên dễ dàng làm được những việc mà họ cố *không* phải làm. Đáng lẽ họ đã đỡ tốn tiền hơn rất nhiều khi từ cùng một công nghệ đó mà tạo ra một dịch vụ gọi là “Cram.com” – một công cụ hữu ích giúp sinh viên “học gạo” hiệu quả, dễ dàng và ít tốn kém hơn trước các kỳ thi. Dự án này có lẽ sẽ có kết quả vì học gạo là việc mà sinh viên đang cố thực hiện nhưng hiệu quả lại không cao. Có *rất nhiều* người lười đọc sách giáo trình ở trường – một thị trường không tiêu thụ rất lớn.

Sau khi đăng nhập, Cram.com sẽ hỏi người đăng ký xem họ cần học ôn môn nào – giả sử là môn Đại số. Sau đó nó sẽ hỏi xem giáo viên yêu cầu họ phải đọc xong những cuốn sách nào trong danh sách này. Nó sẽ đề nghị họ nhấp chuột vào những bài tập mà họ thấy khó rồi hướng dẫn họ làm bài.

Năm tiếp theo, Cram.com sẽ phải cung cấp một dịch vụ mới và được cải tiến, giúp việc học gạo càng trở nên dễ dàng và nhanh chóng hơn – đáp ứng từ những sinh viên lười biếng nhất đến những người chăm chỉ nhất. Sau vài năm, người ta có thể nghe lỏm được cuộc nói chuyện của hai sinh viên trong một nhà sách, kêu ca về mức giá trên trời của một cuốn sách giáo trình: "Cậu biết không, năm ngoái anh tớ học môn này rồi. Anh ấy học giỏi, thậm chí còn không thèm mua giáo trình nữa kìa. Anh ấy chỉ dùng Cram.com từ đầu học kỳ và đạt kết quả rất cao." Vậy là xong. Một phá vỡ thị trường mới giúp khách hàng đạt được những gì họ đang cố gắng thực hiện.

Xác định chỗ đứng phá vỡ nghĩa là kết nối với những công việc nhất định mà mọi người – đặc biệt là các khách hàng tương lai của bạn – đang cố gắng hoàn thành trong cuộc sống của họ. Vấn đề là ở chỗ khi thử xây dựng các tình huống kinh doanh có sức thuyết phục, nhà quản lý bắt buộc phải định lượng các cơ hội mà họ nhận thấy, mà các dữ liệu có sẵn để làm việc này lại thường được tổng hợp theo đặc tính của sản phẩm hoặc đặc điểm nhân khẩu học và tâm lý học hành vi của một bộ phân khách hàng tiềm năng. Sự lệch pha giữa nhu cầu thực sự của khách hàng và các dữ liệu hình thành các nỗ lực phát triển sản phẩm khiến hầu hết các công ty hướng cải cách của mình đến những mục tiêu không tồn tại. Tầm quan trọng của việc xác định các công việc cần thực hiện này không chỉ đơn giản là tìm kiếm chỗ đứng. Chỉ khi kết nối với một công việc xác định đóng vai trò như là một cải tiến được thực hiện, và tạo ra một thương hiệu mục đích để khách hàng biết cần thuê cái gì, thì sản phẩm đột phá mới có thể tiếp tục duy trì quỹ đạo tăng trưởng của mình.

Chúng ta nên nhắm vào những khách hàng nào? Cộng đồng khách hàng nào sẽ là nền tảng giá trị nhất cho tăng trưởng tương lai? Tiềm năng tăng trưởng có lớn nhất khi chúng ta theo đuổi những thị trường lớn nhất hay không? Làm thế nào để dự đoán được đối thủ nào sẽ nhắm vào nhóm khách hàng nào? Các kênh bán hàng và phân phối nào sẽ bao quát sản phẩm tốt nhất và dành các nguồn lực cần thiết để phát triển thị trường càng nhanh càng tốt?

hông điệp của chương 2 là tuy các cải cách bền vững là cần thiết đối với sự tăng trưởng của các doanh nghiệp hiện tại, nhưng chiến lược phá vỡ đem lại tỷ lệ thành công cao hơn nhiều khi xây dựng các doanh nghiệp tăng trưởng mới. Thông điệp của chương 3 là các nhà quản lý thường phân khúc thị trường theo hướng dữ liệu có sẵn, thay vì theo cách phản ánh được những việc mà khách hàng đang cố gắng thực hiện. Với việc sử dụng các kế hoạch phân khúc thị trường chưa hoàn thiện, họ thường giới thiệu các sản phẩm mà khách hàng không muốn vì họ nhắm vào một mục tiêu không liên quan tới những việc khách hàng đang cố hoàn thành. Chương này giải quyết hai câu hỏi liên quan mật thiết đến câu hỏi trước đó: Những khách hàng ban đầu nào có nhiều khả năng sẽ trở thành nền tảng vững chắc để từ đó ta có thể xây dựng một doanh nghiệp tăng trưởng thành công? Và làm thế nào để tiếp cận họ?

Có thể khá dễ dàng tìm ra những khách hàng lý tưởng cho phá vỡ cấp thấp. Họ là những người hiện đang sử dụng một sản phẩm chủ đạo, có vẻ không hứng thứ với những đề nghị về các sản phẩm cải tiến. Họ có thể sẵn sàng chấp nhận sản phẩm cải tiến nhưng không sẵn sàng trả mức giá cao hơn để có được chúng.[(1)] Mấu chốt để thành công với phá vỡ cấp thấp là thiết kế một mô hình kinh doanh có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để kinh doanh thành công ở phân khúc dưới.

Nhiệm vụ khó khăn hơn nhiều là tìm kiếm các khách hàng thị trường mới (hay khách hàng không tiêu thụ) trên trục thứ ba của mô hình cải cách đột phá. Làm thế nào để biết liệu có thuyết phục được các

khách hàng không tiêu thụ hiện tại bắt đầu tiêu thụ hay không? Khi chỉ có một bộ phận người dân đang sử dụng một sản phẩm thì tất nhiên là một số khách hàng không tiêu thụ chỉ phản ánh thực tế là các khách hàng không tiêu thụ đó đang không có việc gì cần thực hiện. Chính vì vậy mà "câu hỏi công việc" là một bài kiểm tra ban đầu quan trọng về tính khả thi của phá vỡ thị trường mới. Một sản phẩm có mục đích giúp khách hàng không tiêu thụ thực hiện những công việc không được ưu tiên trong cuộc sống của họ sẽ có rất ít khả năng thành công.

Ví dụ như trong những năm 1990, một số công ty cho rằng họ nhìn thấy một cơ hội tăng trưởng trong tỷ lệ đáng kể những gia đình Mỹ chưa sở hữu máy vi tính. Họ lập luận rằng nguyên nhân của việc không tiêu thụ là vì máy tính quá đắt, và quyết định rằng họ có thể tạo tăng trưởng bằng cách phát triển một "thiết bị" có thể truy cập Internet và thực hiện các chức năng cơ bản của một chiếc máy tính ở mức giá khoảng 200 đô-la. Một loạt các công ty có năng lực, trong đó có Oracle, đã cố gắng mở ra thị trường này nhưng thất bại. Chúng tôi cho rằng vấn đề là ở chỗ các gia đình không tiêu thụ đó không có việc gì cần làm mà sử dụng đến những chiếc máy tính rẻ hơn. Chương 3 đã cho chúng ta thấy rằng các tình huống như thế này không phải là các cơ hội tăng trưởng tốt.

Tuy nhiên, một kiểu khách hàng không tiêu thụ khác xuất hiện khi họ đang cố gắng hoàn thành một công việc nhưng lại không tự làm được vì các sản phẩm hiện có là quá đắt hoặc quá phức tạp. Vì vậy, họ đành phải thực hiện công việc đó theo cách bất tiện, chi phí đắt đỏ hoặc không hài lòng. Kiểu khách hàng không tiêu thụ này là một cơ hội tăng trưởng. Phá vỡ thị trường mới là một cải cách cho phép một bộ phận lớn hơn bao gồm những người trước đây thiếu tiền hoặc kỹ năng thì giờ đây có thể bắt đầu mua và sử dụng sản phẩm và tự mình làm việc. Từ lúc này chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ khách hàng không tiêu thụ và tình trạng không tiêu thụ để nói về trường hợp này, trong đó công việc cần được hoàn thành nhưng giải pháp để hoàn thành công việc đó thì trước đây lại vượt quá tầm với. Đôi khi chúng tôi nói rằng các nhà cải cách nhắm vào các thị trường mới này đang cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ.

Chúng tôi sẽ bắt đầu bằng ba nghiên cứu tình huống về phá vỡ thị trường mới, từ đó tổng hợp một mô hình chung điển hình cho các khách hàng, ứng dụng và kênh mà các phá vỡ thị trường mới có xu hướng tìm được chỗ đứng của mình. Chúng tôi sẽ giải thích vì sao trước đây có ít công ty tìm đến khách hàng không tiêu thụ làm nền tảng tăng trưởng đến vậy, rồi kết luận bằng cách đề xuất giải pháp.

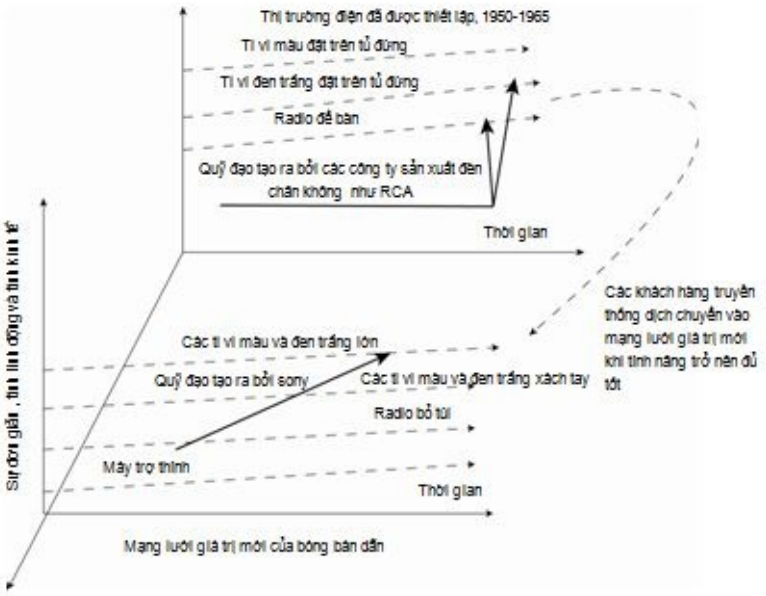
Những quá trình phá vỡ thị trường mới đi theo một mô hình cực kỳ nhất quán, bất chấp nhóm ngành hay giai đoạn mà quá trình phá vỡ đó được thực hiện. Trong phần này chúng tôi sẽ tổng hợp mô hình từ ba giai đoạn phá vỡ: một là từ những năm 1950, một bắt đầu trong những năm 1980 và tiếp tục tới hiện tại, và một hiện vẫn đang trong giai đoạn khởi đầu. Từ ba tình huống này cùng các tình huống khác mà chúng tôi đã nghiên cứu, thật ngạc nhiên là những sai lầm trong quá khứ lại thường xuyên xảy ra ở các giai đoạn sau này đến vậy. Ngày nay ta có thể thấy hàng tá công ty mắc phải cùng những sai lầm đó và các nhà phá vỡ thì lợi dụng chúng.

Các nhà khoa học ở Bell Laboratories của AT&T đã phát minh ra bóng bán dẫn vào năm 1947. Đây là một phát minh mang tính phá vỡ đối với công nghệ trước đó là đèn chân không. Những chiếc bóng bán dẫn đầu tiên không kham nổi mức năng lượng cần thiết cho các sản phẩm điện tử của những năm 1950 – radio để bàn, ti vi đặt trên tủ đứng, máy vi tính kỹ thuật số đầu tiên và các sản phẩm phục vụ viễn thông quân đội và thương mại. Như được trình bày trong mạng lưới giá trị ban đầu của hình 4-1, các nhà sản xuất đèn chân không, chẳng hạn như RCA, mua công nghệ bóng bán dẫn từ Bell Laboratories và đưa vào phòng chế tạo của mình, coi nó là một vấn đề kỹ thuật. Họ tập hợp thành một nhóm, hăng hái đầu tư hàng trăm triệu đô-la nhằm cố gắng cải tiến công nghệ bán dẫn này để đưa ra thị trường.

Khi các nhà sản xuất đèn chân không tích cực làm việc trong phòng thí nghiệm, nhắm tới thị trường hiện tại thì ứng dụng đầu tiên xuất hiện trong một mạng lưới giá trị mới trên trục thứ ba của đồ thị phá vỡ: máy trợ thính bán dẫn germani, một ứng dụng *đánh giá* lượng điện năng tiêu thụ thấp khiến bóng bán dẫn trở thành vô giá trị trên thị trường chủ đạo. Sau đó vào năm 1955, Sony giới thiệu chiếc radio bán dẫn bỏ túi chạy pin đầu tiên trên thế giới – một ứng dụng cũng xem xét bóng bán dẫn vì những thuộc tính không thích hợp với thị trường chủ đạo, chẳng hạn như lượng điện năng tiêu thụ thấp, tính chắc chắn và nhỏ gọn.

HÌNH 4-1

Mạng lưới giá trị dành cho đèn chân không và bóng bán dẫn



So với radio để bàn của RCA, âm thanh của radio bỏ túi Sony có tiếng nhỏ và nhiễu. Nhưng Sony vẫn thành công vì họ chọn *cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ* trong một mạng lưới giá trị mới. Thay vì hướng sản phẩm này tới các khách hàng sở hữu các thiết bị để bàn, Sony nhắm vào bộ phận khác – thanh thiếu niên, vốn không có tiền để mua một chiếc radio đèn chân không lớn. Chiếc radio bán dẫn xách tay này cho họ một cơ hội hiếm hoi: được nghe nhạc rock 'n' roll với bạn bè ở những nơi ngoài tầm tai của phụ huynh. Họ rất hài lòng khi mua một sản phẩm không thực sự tốt vì dẫu sao "méo mó có hơn không".

Ứng dụng tiếp theo xuất hiện vào năm 1959 với sự ra mắt của chiếc ti vi xách tay đen trắng 12 inch của Sony. Một lần nữa, chiến lược của Sony lại là cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ khi họ sản xuất ti vi cho những người trước đây không có đủ tiền chi trả, rất nhiều trong số đó sống ở những căn hộ nhỏ không có đủ không gian cho ti vi đặt trên tủ đứng. Các khách hàng này rất hài lòng khi được sở hữu các sản phẩm không tốt bằng những chiếc ti vi lớn trên thị trường vì "méo mó có hơn không".

Khi các thị trường phá vỡ mới với các sản phẩm bán dẫn này xuất hiện, các nhà sản xuất thiết bị đèn chân không truyền thống không cảm thấy lo ngại vì Sony không cạnh tranh chiếm khách hàng của họ. Hơn nữa, các nỗ lực của các nhà sản xuất đèn chân không nhằm phát triển các sản phẩm bán dẫn trong phòng thí nghiệm cho họ niềm an ủi rằng họ đang làm những gì cần làm cho tương lai.

Khi các thiết bị điện tử bán dẫn cuối cùng cũng đủ tốt để giải quyết lượng điện năng cần thiết cho radio và ti vi lớn, Sony và các nhà bán lẻ của mình thâu tóm khách hàng rất đơn giản, như trong hình 4-1. Trong vòng vài năm, các công ty sản xuất thiết bị đèn chân không, bao gồm cả ông lớn RCA, đều bị xóa sổ.

Nhắm vào các khách hàng không tiêu thụ là chiến lược rất hiệu quả đối với Sony vì hai lý do. Thứ nhất, vì khách hàng không có ti vi hay radio để so sánh nên họ rất hài lòng với những sản phẩm đơn giản, rẻ tiền. Rào cản hiệu quả mà Sony phải vượt qua do đó khá dễ dàng. Việc này đòi hỏi một khoản đầu tư cho nghiên cứu và phát triển trước khi thương mại hóa thấp hơn nhiều so với những gì các nhà sản xuất đèn chân không phải bỏ ra để thương mại hóa công nghệ tương tự. Thị trường đã thiết lập tạo ra một rào cản cao hơn *rất nhiều*, vì khách hàng ở đó sẽ chỉ mua các thiết bị điện tử bán dẫn khi chúng hoạt động tốt hơn các sản phẩm đèn chân không.[(2)]

Thứ hai, doanh thu của Sony tăng đáng kể trước khi RCA và các đối thủ của họ cảm nhận được sự đe dọa. Họ vẫn không cảm nhận được cuộc tấn công của Sony sau khi sản phẩm của Sony được cải tiến có sức cạnh tranh về hiệu quả so với các sản phẩm đèn chân không cấp thấp. Khi Sony bắt đầu lôi kéo được các khách hàng kém hấp dẫn nhất từ mạng lưới giá trị ban đầu sang bên mình, các nhà sản xuất thiết bị đèn chân không lại cảm thấy hài lòng khi mất đi những người mua các sản phẩm lãi thấp nhất của mình. Họ đang dấn thân vào cuộc xâm nhập lên thị trường cấp cao của ti vi màu. Đó là những chiếc máy lớn và phức tạp với lợi nhuận hấp dẫn trong mạng lưới giá trị ban đầu của họ. Kết quả là lãi ròng của các công ty đèn chân không đúng là có cải thiện khi họ bị phá vỡ. Họ không thấy cần thiết phải phản công lại Sony.

Khi cơn khủng hoảng trở nên rõ ràng, các nhà sản xuất sản phẩm đèn chân không không thể chuyển sang công nghệ mới và kéo khách hàng trở lại mô hình kinh doanh cũ của mình vì cơ cấu chi phí của mô hình đó cũng như của các kênh phân phối và bán hàng của họ không đủ sức cạnh tranh. Cách duy nhất để duy trì hoặc đoạt lại khách hàng là định vị lại công ty của mình trong mạng lưới giá trị mới. Điều đó đòi hỏi chuyển sang một kênh phân phối hoàn toàn khác bên cạnh các công đoạn cơ cấu lại khác.

Các thiết bị đèn chân không được bán qua các cửa hàng thiết bị, nơi kiếm lợi chủ yếu bằng cách thay đèn chân không ngừng cháy trong các sản phẩm họ đã bán. Các cửa hàng thiết bị không thể kiếm lợi từ ti vi và radio bán dẫn vì chúng không có đèn chân không ngừng cháy. Vì vậy, Sony và các đại lý cung cấp sản phẩm bán dẫn khác phải thiết lập một

kênh mới trong mạng lưới giá trị mới của mình. Đó là các chuỗi cửa hàng như F. W. Woolworth và các nhà bán lẻ chiết khấu như Korvette's và Kmart, vốn không phải là các đại lý phân phối – họ không bán được radio và ti vi vì không có khả năng bảo dưỡng đèn chân không ngừng cháy. Khi RCA và các nhà sản xuất đèn chân không khác bắt đầu chế tạo các sản phẩm bán dẫn và phân phối qua các kênh chiết khấu, họ nhận ra là không còn chỗ trên kệ hàng cho mình nữa.

Tất nhiên, điều nghiêm trọng trong kết quả này là ở chỗ RCA và các đồng nghiệp của mình không thất bại vì không đầu tư mạnh vào công nghệ mới. Họ thất bại vì đã cố tích hợp phá vỡ vào thị trường lớn nhất và hiển nhiên nhất, đầy những khách hàng chỉ chịu bỏ tiền ra nếu sản phẩm mới có hiệu quả hoặc giá tốt hơn so với thứ mà họ đang sử dụng.

Bong bóng phình mạch là một ví dụ của phá vỡ thị trường mới. Trước những năm 1980, chỉ những người mắc bệnh tim có nguy cơ tử vong cao mới được phẫu thuật. Số còn lại hầu hết đều không được điều trị. Nong mạch cho phép một bộ phận các nhà cung cấp mới – các bác sĩ chuyên khoa tim – điều trị bệnh động mạch vành bằng cách luồn ống thông vào động mạch bị tắc nghẽn một phần của những bệnh nhân chưa được điều trị này và thổi một bong bóng. Cách này thường không hiệu quả: Một nửa số bệnh nhân sẽ bị hẹp động mạch hoặc tắc nghẽn trở lại trong vòng một năm. Nhưng vì quy trình này rất đơn giản và không tốn kém nên có nhiều bệnh nhân bị tắc nghẽn động mạch vành một phần được điều trị hơn. Các bác sĩ chuyên khoa tim cũng có lợi vì ngay cả nếu không được đào tạo về phẫu thuật, họ vẫn có thể xử lý được các ca này và ít phải chuyển bệnh nhân cho các bác sĩ phẫu thuật tim hơn, những người đòi hỏi chi phí cao hơn nhiều. Vì vậy, nong mạch tạo ra một thị trường tăng trưởng mới trong ngành tim mạch.

Nếu các nhà sáng chế không thử đưa nong mạch ra thị trường như một công nghệ bền vững – một lựa chọn tốt hơn so với phẫu thuật bắc cầu động mạnh vành – thì nó sẽ không có kết quả. Nong mạch không giải quyết được vấn đề tắc nghẽn khó khăn ban đầu. Bất kỳ nỗ lực nào để cải thiện nó giúp các bác sĩ phẫu thuật tim có thể chọn nong mạch thay vì phẫu thuật bắc cầu sẽ đòi hỏi thời gian và chi phí cực kỳ lớn.

Liệu các nhà sáng chế có thể thương mại hóa nong mạch như một

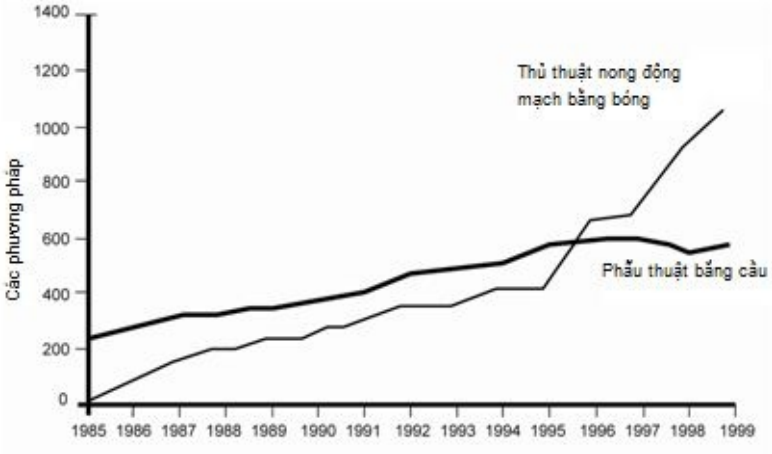
phá vỡ cấp thấp – một cách ít tốn kém hơn để các bác sĩ phẫu thuật tim điều trị các bệnh nhân mắc bệnh nhẹ nhất hay không? Không. Bệnh nhân và bác sĩ phẫu thuật vẫn chưa thấy phẫu thuật bắc cầu vượt quá nhu cầu của mình.

Các nhà cải cách phá vỡ thành công chọn cách tiếp cận thứ ba: cho phép các bệnh nhân ít nghiêm trọng hơn tiếp nhận liệu pháp tốt hơn lựa chọn còn lại (không gì cả), và cho phép các bác sĩ chuyên khoa tim tiếp nhận các bệnh nhân trước đây phải chờ đến lúc bệnh đủ nặng để được chuyển tới các chuyên gia tốn kém hơn. Khi đó, một thị trường mới sẽ xuất hiện.

Hình 4-2 cho thấy tăng trưởng đạt được từ phá vỡ này. Thú vị là ở chỗ, trong một thời gian dài, phẫu thuật bắc cầu động mạch vành vẫn tiếp tục tăng trưởng ngay cả khi nong mạch bắt đầu thành công và cải thiện trong mạng lưới giá trị mới của mình. Lý do là vì khi nỗ lực điều trị bệnh nhân tắc nghẽn động mạch vành một phần, các bác sĩ chuyên khoa tim đã phát hiện ra thêm nhiều bệnh nhân có động mạch vành bị tắc nghẽn đến độ không mở được bằng phương pháp nong mạch – các bệnh nhân trước đó chưa được chẩn đoán. Vì vậy các bác sĩ phẫu thuật tim không cảm thấy mối đe dọa nào – trên thực tế, họ cảm thấy *hài lòng*, trong một thời gian dài – cũng giống như các nhà máy thép lớn và các nhà sản xuất đèn chân không.[(3)]

HÌNH 4-2

Số lượng ca nong mạch và phương pháp phẫu thuật bắc cầu động mạch vành tim



Khi các bác sĩ chuyên khoa tim và các nhà cung cấp thiết bị của họ theo đuổi lợi nhuận cao hơn đến từ các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, họ nhận ra rằng mình có thể đặt ống đỡ động mạch để mở các động mạch vành khó mở. (Ống đỡ động mạch gây trở ngại cho sự tăng trưởng của

nong mạch, bắt đầu từ năm 1995.) Các khách hàng đáng lẽ sẽ cần phẫu thuật bắc cầu giờ đây bị hút sang mạng lưới giá trị mới, và các bác sĩ chuyên khoa tim có thể làm được điều này mà không cần phải được đào tạo về phẫu thuật tim. Phá vỡ này đã được thực hiện trong hai thập kỷ, nhưng phải đến gần đây các bác sĩ phẫu thuật mới linh cảm được mối đe dọa khi số lượng các cuộc phẫu thuật tim hở bắt đầu giảm. Ở các bậc phức tạp nhất của thị trường, trong một thời gian dài vẫn sẽ có nhu cầu phẫu thuật tim hở. Nhưng thị trường đó sẽ thu hẹp lại – và bây giờ khi phá vỡ đã rõ ràng thì các bác sĩ phẫu thuật tim cũng không thể làm được gì hơn.

Giống như radio bỏ túi và ti vi xách tay, các "kênh" – nơi quá trình điều trị bệnh tim được thực hiện – cũng đang bị phá vỡ. Phẫu thuật bắc cầu là một quy trình phải thực hiện ở bệnh viện vì các rủi ro đi kèm. Nhưng dần dần, khi công nghệ tăng cường khả năng của các bác sĩ chuyên khoa tim trong chẩn đoán và phòng ngừa biến chứng, các quy trình nong mạch càng ngày càng được thực hiện nhiều hơn tại các cơ sở chăm sóc bệnh nhân tim mạch, với chi phí giúp họ phá vỡ các bệnh viện cung cấp toàn dịch vụ.

Hãy xem xét ví dụ thứ ba về năng lượng mặt trời. Việc thương mại hóa đã không mang lại lợi nhuận dù hàng tỷ đô-la đã được đầu tư vào công nghệ này. Kế hoạch kinh doanh năng lượng mặt trời nhằm cạnh tranh với các nguồn điện truyền thống ở các nước phát triển là không khả thi. Khoảng 2/3 dân số thế giới được tiếp cận với điện năng truyền tải từ các nhà máy phát điện trung ương. Ở các nền kinh tế phát triển, năng lượng này hầu như luôn sẵn có, là một phương tiện có hiệu quả cao và có thể sử dụng 24 giờ mỗi ngày, dù thời tiết đang mưa gió hay nóng nực. Đây là một tiêu chuẩn khó khăn mà năng lượng mặt trời phải cạnh tranh.

Tuy nhiên, nếu thay vào đó các nhà phát triển công nghệ này lại nhắm vào các khách hàng không tiêu thụ – hai triệu người ở Nam Á và châu Phi không được tiếp cận với điện năng truyền thống – thì triển vọng của năng lượng mặt trời lại khác hẳn. Tiêu chuẩn để so sánh đối với các khách hàng tiềm năng này là họ hoàn toàn không được sử dụng điện. Nhà của họ cũng không có nhiều thiết bị tiêu tốn điện năng nên đây sẽ là một cải thiện lớn so với tình trạng hiện tại của các khách hàng

này, khi họ có thể trữ đủ năng lượng vào ban ngày để thắp sáng đèn điện vào buổi tối. Năng lượng mặt trời sẽ ít tốn kém hơn *rất nhiều*, và có lẽ sẽ giúp chính phủ bớt đau đầu đồng thời hạn chế tham nhũng so với việc xây dựng một cơ sở hạ tầng phát và phân phối điện thông thường ở các khu vực đó.

Một số người có thể quả quyết rằng pin quang điện quá đắt, do đó không thể thu lợi từ việc sản xuất và bán nó cho người nghèo được. Có lẽ vậy. Nhưng nhiều mô hình kỹ thuật của công nghệ quang điện hiện tại đã được triển khai trong nỗ lực cải cách *bền vững* – để thúc đẩy giới hạn hiệu quả càng xa càng tốt trong công cuộc cạnh tranh với lượng tiêu thụ ở Bắc Mỹ và châu Âu. Nhắm vào các thị trường mới chưa được phục vụ sẽ hạ rào cản hiệu quả, cho phép một số người kết luận rằng thay vì chế tạo pin từ bánh bán dẫn silic thì họ có thể phủ chất liệu yêu cầu lên một miếng nhựa trong một quy trình tạo ra các thiết bị điện liên tục.

Nếu dựa vào kết quả trong lịch sử thì các cải cách khả thi về mặt thương mại trong ngành năng lượng sạch không đến từ các dự án nghiên cứu do chính phủ trợ cấp, được hoạch định nhằm biến năng lượng mặt trời thành một nguồn năng lượng được ưu tiên hơn ở các thị trường phát triển. Thay vào đó, các cải cách thành công sẽ đến từ các công ty đặt nền móng cải cách bằng việc nhắm vào đối tượng không tiêu thụ và tiến lên thị trường cấp cao với các sản phẩm tốt hơn sau khi khởi đầu đơn giản và nhỏ lẻ.

Từ các tình huống trên, chúng tôi cô đọng thành bốn yếu tố trong mẫu hình phá vỡ thị trường mới. Các nhà quản lý có thể sử dụng mẫu hình này như một cái khuôn để tìm kiếm khách hàng lý tưởng và các ứng dụng thị trường cho cải cách đột phá, hoặc sử dụng nó để biến các ý tưởng mới nảy sinh thành các kế hoạch kinh doanh phù hợp với mẫu hình thiết lập tăng trưởng thị trường mới đã được chứng minh này. Các yếu tố đó là:

1. Khách hàng mục tiêu đang cố gắng hoàn thành một công việc, nhưng vì họ thiếu tiền hoặc kỹ năng nên không tìm được một giải pháp đơn giản và không tốn kém.
2. Các khách hàng này sẽ so sánh sản phẩm phá vỡ với việc hoàn toàn

không có gì. Kết quả là họ rất hài lòng khi mua nó dù nó không tốt bằng các sản phẩm khác được bán với mức giá cao hơn cho các khách hàng hiện tại có chuyên môn hơn trong mạng lưới giá trị ban đầu. Rào cản hiệu quả cần vượt qua để làm hài lòng các khách hàng thị trường mới này là khá khiêm tốn.

3. Công nghệ cho phép phá vỡ có thể khá phức tạp, nhưng các nhà phá vỡ triển khai nó để khiến việc mua và sử dụng sản phẩm này trở nên đơn giản và tiện lợi. Chính sự dễ sử dụng đó tạo ra tăng trưởng mới bằng cách cho phép những người có ít tiền và kỹ năng hơn bắt đầu tiêu thụ.
4. Cải cách phá vỡ tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới. Các khách hàng mới thường mua sản phẩm qua các kênh mới và sử dụng sản phẩm ở các địa điểm mới.

Lịch sử của mỗi nhà phá vỡ thị trường mới trong hình 2-4 phản ánh mẫu hình này. Từ Black & Decker đến Intel, từ Microsoft đến Bloomberg, từ Oracle đến Cisco, từ Toyota đến Southwest Airlines, và từ QuickBooks của Intuit đến Salesforce.com, các phá vỡ thị trường mới đều khớp với mẫu hình này. Nhờ đó, họ trở thành những bộ máy tăng trưởng vượt trội không chỉ đối với giá trị cổ đông mà với cả nền kinh tế thế giới.

Các phá vỡ đúng theo mẫu hình này thành công vì trong khi chúng đang xảy ra thì các đối thủ cạnh tranh lớn coi các công ty mới trong thị trường mới không liên quan tới tình hình của mình.[(4)] Tăng trưởng trong mạng lưới giá trị mới không ảnh hưởng tới nhu cầu trên thị trường chủ đạo trong một thời gian – trên thực tế, các doanh nghiệp lớn mạnh đôi khi lại phát đạt trong một thời gian vì phá vỡ. Hơn nữa, các doanh nghiệp lâu năm rất thoải mái vì đã cảm nhận được mối đe dọa và đang đối phó với nó. Nhưng đó là cách đối phó sai lầm. Họ đầu tư những khoản tiền khổng lồ để thúc đẩy công nghệ nhằm làm hài lòng các khách hàng trong mạng lưới giá trị hiện tại. Khi làm vậy, họ đã bắt công nghệ phá vỡ phải cạnh tranh trên một nền tảng bền vững – và gần như họ luôn luôn thất bại.

Điều này thật đáng kinh ngạc. Mẫu hình này đối với hầu hết các nhà quản lý là một giấc mơ có thật. Anh còn mong gì hơn việc khách hàng dễ dàng hài lòng, các đối thủ lớn mạnh lờ anh đi, và anh thì bắt tay hợp tác với các đối tác phân phối trong cuộc đua đến tăng trưởng mà chắc chắn hai bên cùng có lợi? Tiếp theo chúng tôi sẽ giải thích vì sao giấc mơ này lại thường biến thành ác mộng đến vậy, và sau đó đề xuất giải pháp cho vấn đề này.

Logic của việc cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ với tư cách như một phương thức thiết lập thị trường tăng trưởng mới có vẻ là hiển nhiên. Tuy nhiên, các công ty lâu năm lại luôn làm điều ngược lại. Họ chọn cạnh tranh ngay từ đầu với tình trạng tiêu thụ, cố gắng tận dụng cải cách phá vỡ để cạnh tranh với – và cuối cùng là hất cẳng – các sản phẩm lâu năm, do các đối thủ bán ở các ứng dụng thị trường lớn và rõ ràng. Để làm được điều này đòi hỏi những khoản tiền khổng lồ, và những nỗ lực ấy hầu như luôn thất bại. Các doanh nghiệp lâu năm *hầu như luôn* làm việc đó, thay vì định hình ý tưởng của mình sao cho khớp với mẫu hình của phá vỡ thành công đề cập ở trên. Vì sao?

Trong một chuỗi nghiên cứu rất sâu sắc, Giáo sư Clark Gilbert của Trường Kinh doanh Harvard đã giúp chúng tôi hiểu được cơ chế cơ bản khiến các đối thủ lớn mạnh trong ngành luôn nhồi nhét công nghệ phá vỡ vào thị trường chủ đạo. Với hiểu biết đó, Gilbert cũng hướng dẫn các nhà điều hành công ty lâu năm tránh được cái bẫy này, đồng thời đạt được tăng trưởng tạo ra bởi phá vỡ.[(5)]

Gilbert đã vay mượn các kiến thức từ lĩnh vực tâm lý học nhận thức và xã hội, như được minh họa trong công trình của các nhà tâm lý học đoạt giải Nobel là Daniel Kahneman và Amos Tversky, để nghiên cứu về phá vỡ.[(6)] Kahneman và Tversky nghiên cứu cách các cá nhân và nhóm người tiếp nhận rủi ro và nhận thấy rằng nếu bạn đóng khung cho một cá nhân hoặc nhóm người rằng một hiện tượng nào đó là mối nguy cơ thì nó sẽ khơi nên phản ứng mạnh mẽ và mãnh liệt hơn nhiều so với khi bạn coi hiện tượng đó là một cơ hội. Hơn nữa, các nhà nghiên cứu khác đã quan sát thấy rằng khi con người gặp phải một nguy cơ to lớn, một phản ứng gọi là “threat rigidity” (trong cơn nguy cơ hoặc một cuộc khủng hoảng, các công ty có xu hướng tập trung vào làm một việc mà nó có thể làm tốt) xuất hiện. Thiên hướng của phản ứng này là ngừng linh hoạt và trở nên “chỉ huy và kiểm soát” – tập trung mọi thứ vào việc chống lại nguy cơ để tồn tại.[(7)]

Bạn có thể nhận thấy chính xác hành vi này ở các doanh nghiệp lâu năm đã trải qua phá vỡ thị trường mới. Vì các phá vỡ xuất hiện vào thời điểm ngành kinh doanh chủ đạo của doanh nghiệp lâu năm đang phát đạt nên coi phá vỡ thị trường mới như một cơ hội sẽ không thu hút được sự chú ý của mọi người: Chẳng có lý do gì để đầu tư vào dự án thị trường mới khi các dự án hiện tại đều đang hoạt động tốt.

Khi các nhà điều hành và kỹ sư công nghệ nhìn xa trông rộng nhận thấy phá vỡ chuẩn bị xuất hiện, họ coi đó là nguy cơ vì nghĩ rằng công ty của mình có thể gặp nguy hiểm nếu các công nghệ này thành công. Việc họ coi nó là nguy cơ thay vì cơ hội dẫn đến một cam kết nguồn lực từ các doanh nghiệp lâu năm nhằm đối phó với công nghệ đó. Nhưng vì theo bản năng, họ định nghĩa cải cách này là nguy cơ nên họ tập trung vào bảo vệ khách hàng và doanh nghiệp hiện tại của mình. Họ muốn công nghệ đó sẵn sàng khi họ phải chuyển sang sử dụng nó để bảo vệ khách hàng hiện tại của mình. Điều này khiến họ theo đuổi một chiến lược không chỉ bỏ lỡ cơ hội tăng trưởng mà cuối cùng còn dẫn đến diệt vong – vì các nhà phá vỡ đặt nền móng trên tình trạng không tiêu thụ cuối cùng sẽ tiêu diệt họ. Tuy nhiên, điều này chỉ có nghĩa là các doanh nghiệp lâu năm phải định vị lại mình ở phía bên kia của thế bế tắc vào thời điểm thích hợp.

Thật may là công trình của Gilbert không chỉ xác định thế bế tắc của nhà cải cách mà còn đề xuất một giải pháp. Giải pháp bao gồm hai bước: Đầu tiên, đạt được cam kết cấp độ cao nhất bằng cách coi cải cách như một nguy cơ trong quá trình phân bổ nguồn lực. Sau đó, chuyển giao trách nhiệm về dự án cho một tổ chức tự trị có thể chuyển nó thành một cơ hội.

Trong nghiên cứu về cách các tờ báo giấy phản ứng với nguy cơ hoặc cơ hội khi xuất hiện báo điện tử, Gilbert chỉ ra rằng trong giai đoạn xác định nguy cơ đầu tiên, việc xác định phá vỡ *luôn* thuộc trong phạm vi trách nhiệm ngân sách và chiến lược của tổ chức chủ đạo – vì bắt buộc phải như vậy. Trong trường hợp của các tờ báo, nó bao gồm cả việc cho ra đời tờ báo mạng. Các nhà quảng cáo và người đọc phiên bản trực tuyến cũng chính là những người theo dõi phiên bản giấy. Các tờ báo làm *y hệt* những gì mà các công ty sản xuất đèn chân không và năng lượng mặt trời đã làm: cố gắng làm sao cho công nghệ phá vỡ đủ tốt để

các khách hàng hiện tại sẽ chọn nó thay vì báo giấy truyền thống.

Thoạt nhìn, cách đặt mục tiêu thị trường này có vẻ vô nghĩa. Nhưng việc đóng khung nguy cơ lại khiến nghịch lý này trở nên ý nghĩa. Vì các khách hàng hiện tại là nguồn sống của công ty nên phải giữ được họ bằng bất cứ giá nào: "Nếu công nghệ đó thực sự đủ tốt để bắt đầu chiếm mất khách hàng của chúng ta thì chúng ta sẽ có công nghệ mới, sẵn sàng tự vệ."

Trái ngược với thế khó mà các công ty lâu năm đang phải đối mặt, đóng khung nguy cơ không phải là một vấn đề nhức nhối đối với các doanh nghiệp mới. Với họ, phá vỡ hoàn toàn là cơ hội. Hai cách nhìn không cân xứng này giải thích vì sao các công ty lâu năm lại luôn cố gắng nhồi nhét công nghệ phá vỡ vào thị trường chủ đạo, trong khi các công ty mới lại theo đuổi cơ hội thị trường mới. Tuy nhiên, hiểu được sự không cân xứng này rồi thì họ sẽ thấy được giải pháp. Sau khi các nhà quản lý cấp cao đã quyết tâm đối mặt với phá vỡ thì trách nhiệm thương mại hóa phá vỡ ấy cần được trao cho một đơn vị tổ chức độc lập mà với họ, cải cách này *hoàn toàn là một cơ hội.*

Đây là những gì Gilbert chỉ ra trong nghiên cứu về báo chí của mình. Sau giai đoạn đóng khung nguy cơ ban đầu đòi hỏi cam kết về nguồn lực, Gilbert chỉ ra rằng một số tờ báo quyết định cho các nhóm trực tuyến của mình trở thành những trung tâm được quản lý độc lập với lợi nhuận riêng biệt. Khi điều này xảy ra, các thành viên của các nhóm độc lập mới chuyển hướng nhận thấy mình đang tham gia vào một *cơ hội* có tiềm năng tăng trưởng mạnh mẽ. Khi điều này xảy ra, các tổ chức đó nhanh chóng biến đổi để không chỉ còn là bản sao trực tuyến của tờ báo nữa. Họ tiến hành các dịch vụ khác, tìm kiếm các nhà cung cấp khác và đạt doanh thu từ một nhóm các nhà quảng cáo khác so với tờ báo chủ đạo. Ngược lại, các tờ báo điện tử tiếp tục chịu trách nhiệm với phiên bản trực tuyến của mình trong tổ chức chủ đạo thì tiếp tục quá trình tự phá hủy, cung cấp một tờ báo điện tử nhằm bảo vệ ngành kinh doanh chủ đạo.

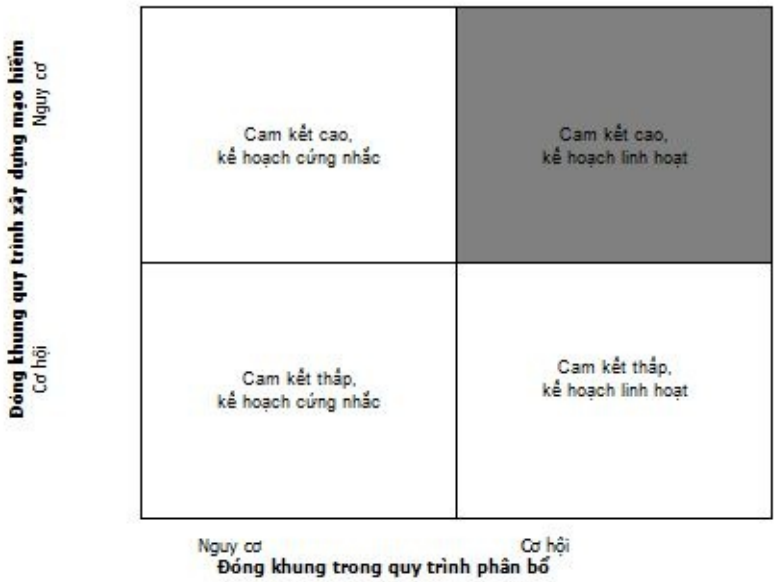
Các đề xuất của Gilbert được tóm tắt ở hình 4-3. Phá vỡ tốt nhất nên được coi là nguy cơ trong quá trình phân bổ nguồn lực để tập hợp đủ nguồn lực. Nhưng một khi đã cam kết đầu tư thì những ai tham gia mạo hiểm chỉ được nhìn thấy cơ hội bề nổi để thiết lập tăng trưởng mới. Nếu không, họ sẽ thiếu trầm trọng tính cam kết hoặc linh hoạt.

Quyết định ban đầu nhằm cấp vốn cho một dự án tăng trưởng mới không phải là kết thúc của quá trình phân bổ nguồn vốn hay của xung đột giữa đóng khung cơ hội và nguy cơ. Trong vòng vài năm của mỗi chu trình dự thảo ngân sách thường niên, cơ hội phá vỡ sẽ có vẻ không

đáng kể. Nhiều chủ doanh nghiệp giải quyết các thách thức đối với giá trị của thương vụ tăng trưởng mới mạo hiểm này bằng cách hứa hẹn những con số lớn trong tương lai đổi lấy nguồn lực cho hiện tại. Điều này là rất nguy hiểm vì hai lý do. Thứ nhất, các thị trường lớn nhất với quy mô rõ ràng là những thị trường tồn tại. Chính nỗ lực thuyết phục đầu tư nguồn lực sẽ khiến các chủ doanh nghiệp phải "nhồi nhét" cải cách vào thị trường hiện tại như một công nghệ bền vững. Thứ hai, nếu không đạt được kết quả như dự kiến, các nhà quản lý cấp cao thường kết luận rằng quy mô thị trường tiềm năng nhỏ đến mức đáng thất vọng – và vì vậy mà ngừng cung cấp nguồn lực.

HÌNH 4-3

Cách thức thu được những cam kết nguồn lực và nhắm chúng vào các cơ hội tăng trưởng đột phá



Làm thế nào để giải quyết nhu cầu hợp lý của các nhà điều hành chịu trách nhiệm phân bổ nguồn lực để tập trung đầu tư vào nơi có cơ hội nguy cơ/lợi nhuận hấp dẫn nhất? Câu trả lời không phải là thay đổi quy tắc trong quá trình phân bổ nguồn lực, vì ở các công ty thành công, quá trình này đóng vai trò then chốt trong thành công của hướng đi bền vững.

Nhưng các công ty hy vọng thiết lập tăng trưởng nhờ phá vỡ thị trường mới cần một quá trình song song *khác* để họ có thể chuyển các cơ hội phá vỡ tiềm năng vào đó. Các ý tưởng đi vào quá trình song song này chỉ được hình thành một phần. Những người quản lý quá trình này sau đó sẽ phải biến chúng thành các kế hoạch kinh doanh đúng theo bốn yếu tố của mô hình nêu trên. Các nhà điều hành phân bổ nguồn lực trong quá trình này nên chấp thuận hoặc loại bỏ ngân sách dự án dựa

vào mức độ phù hợp với mô hình chứ không phải là các quy tắc. Mức độ phù hợp chứa đựng một công cụ dự báo thành công đáng tin cậy hơn rất nhiều so với các con số trong môi trường phá vỡ thị trường mới bất ổn định. Nếu một dự án phù hợp với mô hình này thì các nhà điều hành có thể chấp thuận nó và tin tưởng rằng các *điều kiện ban đầu* là có lợi cho tăng trưởng thành công.[(8)] Tất nhiên, thành công cuối cùng phụ thuộc vào việc sắp xếp cho phù hợp tất cả các hành động và quyết định liên quan mà chúng tôi sẽ bàn ở các chương tiếp theo.

Ở phần cuối của chương này, chúng tôi muốn bàn thêm về yếu tố thứ tư của mô hình phá vỡ thị trường mới thành công: tiến vào thị trường qua một kênh phá vỡ. Thuật ngữ *kênh*, như thường được sử dụng trong ngành kinh doanh, nói về các công ty bán buôn và bán lẻ phân phối và bán sản phẩm. Tuy nhiên, chúng tôi sử dụng từ này với nghĩa rộng hơn: Kênh của công ty bao gồm không chỉ các nhà phân phối quy mô lớn và các cửa hàng bán lẻ, mà là *bất kỳ* đối tượng nào tăng hoặc tạo giá trị cho sản phẩm của công ty khi nó trên đường đến tay người sử dụng cuối cùng. Để ví dụ, chúng tôi sẽ coi các nhà sản xuất máy vi tính như IBM và Compaq là các *kênh* mà vi mạch xử lý của Intel và hệ điều hành của Microsoft sử dụng để tiếp cận khách hàng. Phòng khám của bác sĩ là kênh để qua đó nhiều sản phẩm chăm sóc sức khỏe cung cấp các dịch vụ chăm sóc cần thiết cho bệnh nhân. Đội ngũ nhân viên bán hàng của một công ty là kênh quan trọng mà tất cả các sản phẩm phải chuyển qua đó.

Chúng tôi sử dụng định nghĩa rộng hơn này vì cần phải có sự *cân đối* về động lực trên suốt chuỗi các đối tượng bổ sung giá trị cho sản phẩm trên đường nó tới tay khách hàng. Nếu sản phẩm của anh không giúp tất cả các đối tượng này thực hiện tốt hơn công việc của họ – đó là tiến lên thị trường cấp cao một cách bền vững – thì anh sẽ khó mà thành công được. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của anh cung cấp động lượng mà các đối tượng trong kênh cần để đạt đến lợi nhuận cao hơn thì năng lượng của kênh sẽ giúp thương vụ mới của anh thành công.

Phá vỡ khiến người khác không hứng thú với việc bạn đang làm. Đây chính xác là điều bạn muốn đạt được ở đối thủ: Bạn muốn họ lờ bạn đi. Nhưng cung cấp một phá vỡ không hấp dẫn cho *khách hàng* của mình – bao gồm tất cả các đối tượng thiết lập nên kênh của bạn – thì lại là thảm

họa. Các công ty trong kênh của bạn là các khách hàng đang cần hoàn thành một công việc, đó là tăng trưởng có lợi nhuận.

Các nhà bán lẻ và phân phối phải đối mặt với những nguyên lý kinh tế cạnh tranh tương tự như các nhà máy nhỏ mà chúng tôi mô tả ở chương 2. Họ cần phải luôn tiến lên thị trường cấp cao. Nếu cứ bán một hỗn hợp hàng hóa tương tự để cạnh tranh với các đối thủ có chi phí và mô hình kinh doanh tương tự thì lãi sẽ dần dần giảm xuống mức tối thiểu. Nhu cầu tiến lên thị trường cấp cao này là một năng lượng phá vỡ mạnh mẽ và bền bỉ trong kênh. Phải khai thác được nó thì mới có thể thành công.

Nếu một nhà bán lẻ hay phân phối có thể đưa mô hình kinh doanh của mình lên thị trường cấp cao hơn thì lãi ròng gần như sẽ giảm thẳng xuống mức thấp nhất. Vì vậy, các nhà quản lý cải cách cần tìm ra các kênh coi sản phẩm mới là nhiên liệu để đẩy kênh đó đi lên thị trường cấp cao. Khi các sản phẩm đột phá cho phép kênh này phá vỡ các đối thủ của *nó*, các nhà cải cách sẽ khai thác được năng lượng của kênh để thiết lập đột phá.

Khi Honda bắt đầu phá vỡ thị trường xe máy Bắc Mỹ bằng chiếc xe đạp gắn máy Super Cub nhỏ gọn, giá rẻ của mình, việc nó không thể thuyết phục các nhà buôn xe máy Harlet-Davidson phân phối sản phẩm Honda là tin *tốt* chứ không phải tin xấu – vì các nhân viên bán hàng ở các đại lý sẽ thu được tiền hoa hồng nhiều hơn khi bán xe Harley so với Honda. Honda phất lên khi họ bắt đầu phân phối qua các nhà bán lẻ thiết bị năng lượng và đồ thể thao, vì họ cho các nhà bán lẻ này cơ hội để tiến lên các dòng sản phẩm lãi cao hơn. Trong mỗi phá vỡ thành công nhất mà chúng ta đã nghiên cứu, sản phẩm và kênh khách hàng của nó tạo nên một mối quan hệ đôi bên cùng có lợi.

Đây là lý do quan trọng giải thích vì sao Sony trở thành một nhà phá vỡ thành công đến vậy. Các nhà bán lẻ chiết khấu như Kmart, vốn không có khả năng bảo trì các sản phẩm điện dùng đèn chân không sau khi bán, đang xuất hiện cùng lúc với các sản phẩm phá vỡ của Sony. Ti vi và radio bán dẫn tạo nên nguồn nhiên liệu cho phép các cửa hàng chiết khấu phá vỡ các cửa hàng ứng dụng. Bằng cách lựa chọn một kênh có tiềm năng phá vỡ thị trường, Sony đã khai thác được năng lượng của

kênh đó để quảng bá và định vị sản phẩm của mình.

Nguồn nhiên liệu mà công ty phá vỡ cung cấp cho kênh của mình sẽ cạn kiệt, nghĩa là đưa sản phẩm vào các kênh cho lợi nhuận cao nhất là một thách thức không ngừng. Điều này đã xảy đến với Sony. Sau khi các cửa hàng chiết khấu đẩy các cửa hàng ứng dụng ra khỏi thị trường thiết bị điện tiêu thụ trong khi sản phẩm thì đang được bán bởi các nhà bán lẻ chiết khấu có chi phi tương đương, lãi từ các sản phẩm này dần giảm xuống mức chỉ đủ để tồn tại. Các sản phẩm điện tiêu thụ không còn cung cấp được nguồn nhiên liệu mà các cửa hàng chiết khấu cần để tiến lên thị trường cấp cao nữa. Vì vậy, họ ngừng tập trung vào các thiết bị điện, dần dần bày bán chúng ở các cửa hàng bán lẻ chi phí thấp hơn như Circuit City và Best Buy. Các cửa hàng bách hóa chiết khấu khi đó phải quay sang với quần áo, là thứ "nhiên liệu" tiếp theo có thể giúp họ tiến lên thị trường cấp cao và cạnh tranh trở lại với các nhà bán lẻ có lãi cao hơn.

Các nhà phân phối giá trị gia tăng cũng phải đối mặt với các động lực tương tự như của các nhà bán lẻ. Ví dụ như Intel và SAP thiết lập một hãng liên doanh tên là Pandesic vào năm 1997 để triển khai và bán một phiên bản đơn giản, giá rẻ hơn của phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) của SAP cho các doanh nghiệp cỡ vừa và nhỏ – một phá vỡ thị trường mới.[9] Các sản phẩm của SAP vốn hướng tới các doanh nghiệp lớn, có thể bỏ ra vài triệu đô-la để mua phần mềm này và thêm khoảng 10 triệu đến 200 triệu đô-la để sử dụng nó. Việc bán và lắp đặt sản phẩm của SAP thường do các đối tác kênh của họ thực hiện – các nhà tư vấn lắp đặt như Accenture từng trải nghiệm tăng trưởng khổng lồ với làn sóng ERP.

Các nhà quản lý của Pandesic quyết định đưa gói ERP giá thấp và dễ lắp đặt của mình ra thị trường cùng các đối tác kênh đó. Nhưng khi các cố vấn lắp đặt IT phải lựa chọn giữa việc dành thời gian bán các dự án trị giá hàng triệu đô-la cho các tập đoàn toàn cầu, với việc bán các phần mềm Pandesic giá rẻ và các dự án đơn giản cho các doanh nghiệp nhỏ, thì theo bạn họ sẽ phân bổ năng lượng của mình như thế nào? Cố nhiên, họ thúc đẩy các dự án sản xuất sản phẩm giá cao giúp họ kiếm được nhiều tiền nhất với quy mô và cơ cấu chi phí hiện tại. Không còn năng lượng cho sản phẩm phá vỡ của Pandesic ở kênh mà Pandesic đã chọn, vì vậy thương vụ này thất bại.

Đội ngũ nhân viên bán hàng của công ty sẽ phản ứng tương tự, nhất là nếu họ kiếm chủ yếu từ tiền hoa hồng. Hàng ngày, các nhân viên bán hàng đều phải quyết định xem nên hay không nên gọi khách hàng nào. Khi ngồi cùng khách hàng, họ phải quyết định xem nên hay không nên

quảng cáo và bán sản phẩm nào. Việc họ là nhân viên của bạn không có ý nghĩa nhiều ở đây: Nhân viên bán hàng chỉ có thể ưu tiên những việc mà họ thấy là cần ưu tiên, căn cứ vào cách họ kiếm tiền. Rất hiếm khi những người bán sản phẩm chủ đạo bền vững của một công ty lại có thể thành công trong việc thúc đẩy các sản phẩm phá vỡ. Thật dại dột khi dùng tài chính để khuyến khích họ thúc đẩy sản phẩm phá vỡ, vì điều đó sẽ khiến họ xao lãng khỏi trách nhiệm then chốt là bán các sản phẩm có lãi nhất trên một quỹ đạo bền vững. Các sản phẩm phá vỡ đòi hỏi các kênh phá vỡ.

Với các nhà sản xuất vật liệu và linh kiện, các sản phẩm cuối cùng tạo nên một đối tượng quan trọng trong kênh của họ. Tương tự, các nhà cung cấp dịch vụ sử dụng một sản phẩm để thực hiện dịch vụ của mình chính là kênh của sản phẩm đến với khách hàng cuối cùng. Ví dụ như các nhà sản xuất máy tính như Compaq và Dell Computer tạo nên "kênh" mà qua đó các vi mạch xử lý của Intel tiếp cận một thị trường quan trọng. Các cải tiến trong vi mạch xử lý của Intel là nguồn nhiên liệu đưa các nhà sản xuất máy tính để bàn tiến lên thị trường cấp cao, nhờ đó họ có thể tiếp tục cạnh tranh với các hãng sản xuất máy tính chi phí cao hơn như Sun.

Điều tương tự cũng tồn tại trong các doanh nghiệp dịch vụ. Cũng như các sản phẩm hiệu quả thấp hơn có thể bắt nguồn từ các ứng dụng đơn giản rồi dần dần cải tiến phá vỡ, các tiến bộ công nghệ cũng cho phép các nhà cung cấp dịch vụ ít kinh nghiệm hơn có thể phá vỡ các nhà cung cấp nhiều kinh nghiệm hơn. Tương tự như mối quan hệ giữa Intel và Dell, chính các nhà cung cấp dịch vụ phá vỡ tiềm năng là kênh cho các công ty cung cấp công nghệ phá vỡ.

Để minh họa tầm quan trọng của việc tiếp nhiên liệu cho kênh phá vỡ, hãy trở lại ví dụ về y tế. Hiện nay, trong ngành này, nhiều bác sĩ đang tham gia vào một cuộc hỗn chiến tương tự như các nhà máy nhỏ sản xuất thép. Họ mắc kẹt trong nỗ lực cạnh tranh về giá cả với các phòng khám của các bác sĩ khác cũng như các công ty bảo hiểm, và càng nỗ lực hơn để đạt được doanh thu hấp dẫn. Một công ty thiết bị y tế lớn đã cho ra mắt một loạt sản phẩm phá vỡ giúp các phòng khám tiến lên thị trường cấp cao – sở hữu các quy trình mà trước đây vốn dành cho các phòng khám ngoại trú đắt đỏ hơn.

Một ví dụ là chẩn đoán và điều trị bệnh rối loạn đại tràng. Giờ đây,

nếu bệnh nhân có vẻ đang có thương tổn hay khối u đại tràng thì bác sĩ sẽ tiến hành soi ruột ở một phòng khám hoặc bệnh viện tương đối đắt tiền. Luồn một chiếc ống mềm vào ống ruột già đòi hỏi kỹ năng của một chuyên gia thành thạo. Nếu kết quả nội soi cho thấy có vấn đề thì bệnh nhân sẽ được chuyển đến cho một bác sĩ phẫu thuật với chi phí thậm chí còn cao hơn, và bác sĩ này sẽ tiến hành phẫu thuật ở một bệnh viện có chi phí còn cao hơn nữa. Công ty này đang giới thiệu một công nghệ dễ sử dụng hơn *rất nhiều* và sẽ cho phép các bác sĩ chẩn đoán ít chuyên môn hơn có thể thực hiện các công đoạn này một cách an toàn và hiệu quả ngay tại phòng khám của mình.

Thiết bị này có thể được bán với vai trò một cải cách bền vững đối với các chuyên gia vốn đã sử dụng thành thạo các công cụ truyền thống phức tạp. Ta có thể đoán được vị bác sĩ này sẽ hỏi người bán hàng: “Sao tôi lại cần thứ này? Nó có giúp tôi nhìn tốt hơn hay làm được nhiều hơn những gì tôi đang làm hay không? Ống của nó có rẻ hơn không? Liệu nó có vỡ không?”. Đây là vấn đề về công nghệ bền vững.

Tuy nhiên, nếu công ty bán nó với vai trò một công nghệ đột phá cho phép các bác sĩ ít chuyên môn hơn có thể thực hiện quy trình này ở phòng khám của mình thì vị bác sĩ này sẽ hỏi: “Cần những gì để đào tạo sử dụng thứ này?” Đây là vấn đề mang tính đột phá.

Kiểu khách hàng nào sẽ cung cấp nền tảng vững chắc nhất cho tăng trưởng tương lai? Bạn muốn có các khách hàng từ lâu đã muốn có được sản phẩm của bạn nhưng không được cho đến khi bạn bước chân vào thị trường. Bạn muốn có thể dễ dàng làm hài lòng các khách hàng này, và bạn muốn họ cần đến bạn. Bạn muốn có các khách hàng của riêng mình, không bị ảnh hưởng bởi bước tiến của đối thủ. Và bạn muốn khách hàng của mình phải hấp dẫn đối với những người làm việc cùng bạn đến nỗi tất cả mọi người trong mạng lưới giá trị của bạn đều có động lực để hợp tác theo đuổi cơ hội.

Công cuộc tìm kiếm các khách hàng như thế này không hề viển vông. Đây là kiểu khách hàng bạn tìm thấy khi định hình các ý tưởng cải cách cho phù hợp với bốn yếu tố của mô hình cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ.

Dù các loại khách hàng này có hấp dẫn đến thế nào trên giấy thì quá trình phân bổ nguồn lực vẫn khiến hầu hết các công ty – khi gặp một cơ hội như thế này – theo đuổi kiểu khách hàng hoàn toàn ngược lại: Họ nhắm tới các khách hàng vốn đang sử dụng một sản phẩm mà họ đã quen dùng. Để thoát khỏi thế bế tắc này, các nhà quản lý cần coi phá vỡ là một nguy cơ để đảm bảo cam kết nguồn lực, rồi chuyển việc đóng khung cho nhóm chịu trách nhiệm xây dựng doanh nghiệp với nhóm tìm kiếm cơ hội tăng trưởng. Quản lý cẩn thận quy trình này để tập trung vào các khách hàng lý tưởng có thể mang lại cho các thương vụ tăng trưởng mới một nền tảng vững chắc cho tăng trưởng tương lai.

5. XÁC ĐỊNH ĐÚNG QUY MÔ DOANH NGHIỆP

Một dự án kinh doanh tăng trưởng mới nên thực hiện những hoạt động bên trong nào để thành công càng nhanh càng tốt, và những hoạt động nào nên được giao cho nhà cung cấp hoặc đối tác? Thành công được tạo dựng từ kết cấu sản phẩm độc quyền hay từ các tiêu chuẩn công nghiệp mở? Điều gì đã gây ra sự biến đổi từ kết cấu sản phẩm độc quyền thành kết cấu mở? Liệu các công ty có cần đến giải pháp độc quyền nữa không khi các tiêu chuẩn mở đã xuất hiện?

Các quyết định về việc tự làm hay thuê ngoài các nhà cung cấp và đối tác có tác động mạnh đến cơ hội thành công của dự án tăng trưởng mới. Một giả thuyết được sử dụng rộng rãi để dẫn dắt quyết định này được xây dựng từ các phân nhóm nòng cốt và năng lực. Việc nào phù hợp với năng lực cốt lõi của bạn thì nên tự mình làm. Nếu doanh nghiệp khác có thể làm tốt hơn thì bạn nên dựa vào họ.[(1)]

Liệu có đúng vậy không? Thực ra là chỉ đôi khi. Vấn đề của việc phân loại năng lực cốt lõi/không phải năng lực cốt lõi nằm ở chỗ một năng lực có vẻ không cốt lõi ngày hôm nay có thể trở thành một năng lực then chốt cần đạt được trong tương lai, và ngược lại.

Hãy xét ví dụ về quyết định thuê ngoài của IBM, chuyển vi mạch xử lý máy tính cho Intel và hệ điều hành cho Microsoft. IBM đưa ra các quyết định này vào đầu những năm 1980 để dành thời gian tập trung vào việc họ làm tốt nhất – thiết kế, lắp ráp và tiếp thị các hệ thống máy tính. Dựa trên lịch sử của các công ty kể trên, những lựa chọn này hoàn toàn hợp lý. Những nhà cung cấp các chi tiết cho IBM trước đây sống rất lay lắt, và báo chí kinh tế đã hết lời ca ngợi quyết định thuê ngoài sản xuất các bộ phận này của IBM. Nó đã giảm mạnh chi phí và thời gian cần thiết để triển khai và ra mắt sản phẩm. Nhờ vậy mà trong quá trình thuê ngoài những công việc mà họ cho là không phải cốt lõi, IBM đã vực dậy hai công ty sau này sẽ thâu tóm phần lớn lợi nhuận của ngành.

Làm thế nào mà IBM biết trước được rằng một quyết định hợp lý như vậy sẽ rất tốn kém? Nói rộng hơn, làm thế nào để bất kỳ nhà điều hành nào đang chuẩn bị cho ra mắt một doanh nghiệp tăng trưởng mới, như IBM làm với bộ phận máy tính cá nhân của mình vào đầu những năm 1980, có thể biết được sẽ cần thành thạo các hoạt động nào và giữ

chúng trong nội bộ trong tương lai?[(2)]

Minh chứng trong quá khứ có thể là một tấm bảng chỉ dẫn hoàn toàn sai lệch cho tương lai, vì vậy cách duy nhất để dự đoán chính xác được tương lai sẽ mang lại điều gì là sử dụng giả thuyết. Trong trường hợp này, chúng ta cần một giả thuyết dựa trên tình huống để mô tả cơ chế khiến các hoạt động trở nên cốt lõi hay ngoại vi. Mô tả cơ chế này và cho thấy cách nhà quản lý có thể sử dụng giả thuyết đó là mục đích của chương 5 và 6.

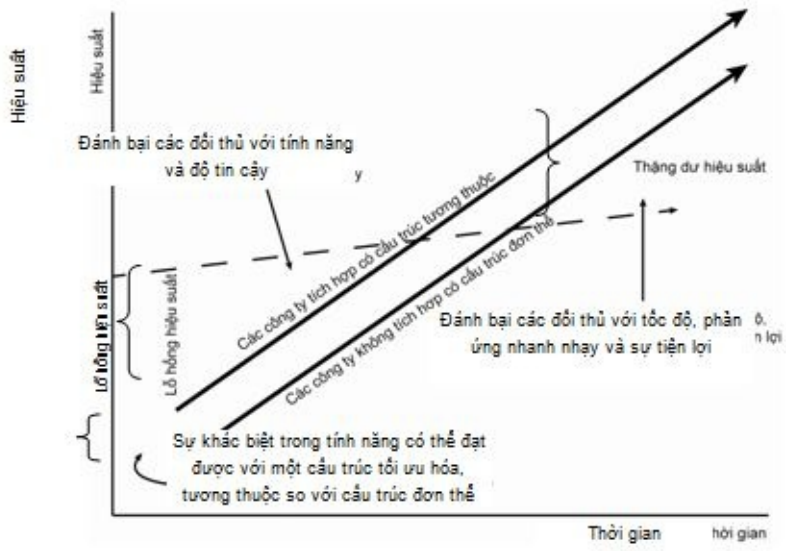
Hợp nhất hay thuê ngoài?

IBM và các công ty khác đã chứng minh được rằng việc phân loại cốt lõi/không cốt lõi có thể dẫn tới những sai lầm nghiêm trọng, thậm chí là đòn chí mạng. Thay vì đặt câu hỏi rằng công ty của mình hiện nay làm việc gì tốt nhất thì các nhà quản lý nên hỏi: “Hiện nay chúng ta cần thành thạo việc gì, và sẽ cần thành thạo việc gì trong tương lai, để có thể vượt trội trên quỹ đạo cải cách?”

Câu trả lời bắt đầu bằng hướng tiếp cận công-việc-cần-làm: Khách hàng sẽ không mua sản phẩm của bạn nếu nó không giải quyết được giúp họ một công việc quan trọng. Nhưng điều làm nên “giải pháp” lại rất khác biệt giữa hai tình huống ở hình : khi sản phẩm không đủ tốt hoặc tốt quá mức cần thiết. Chúng tôi nhận thấy rằng lợi thế thuộc về tích hợp khi sản phẩm không đủ tốt, và thuộc về thuê ngoài – hay chuyên môn hóa và tan rã – khi sản phẩm tốt quá mức cần thiết.

HÌNH 5-1

Các cấu trúc và sự tích hợp sản phẩm



Để giải thích điều này, chúng ta cần tìm hiểu về các khái niệm là *tính tương thuộc* và *tính đơn thể* cùng tầm quan trọng của chúng trong việc định hướng thiết kế của sản phẩm. Sau đó chúng ta sẽ quay lại hình 5-1 để nghiên cứu tác động của các khái niệm này trong biểu đồ phá vỡ.

Cấu trúc và giao diện sản phẩm

Cấu trúc của sản phẩm quyết định các thành phần và hệ thống phụ của nó và định rõ cách chúng phải tương tác với nhau – ăn khớp và hoạt động cùng nhau – để đạt được mục tiêu. Nơi hai bộ phận cấu thành bất kỳ ăn khớp với nhau được gọi là *giao diện*. Giao diện tồn tại trong sản phẩm cũng như giữa các giai đoạn trong chuỗi giá trị gia tăng. Ví dụ như có một giao diện giữa thiết kế và sản xuất, và một giao diện khác giữa sản xuất và phân phối.

Cấu trúc *tương thuộc* với giao diện nếu một trong hai phần của sản phẩm không thể được tạo ra mà không phụ thuộc vào phần kia – nếu cách một trong hai phần được thiết kế và chế tạo phụ thuộc vào cách phần kia được thiết kế và chế tạo. Khi có một giao diện mà trên đó tồn tại những điểm tương thuộc không dự đoán được thì tổ chức đó phải cùng lúc triển khai *cả hai* thành phần nếu muốn phát triển *một trong hai* thành phần đó.

Cấu trúc tương thuộc tối ưu hóa *hiệu quả* về mặt chức năng và độ tin cậy. Theo định nghĩa, các cấu trúc này là độc quyền vì mỗi công ty sẽ triển khai thiết kế tương thuộc của riêng mình để tối ưu hóa hiệu quả theo một cách khác biệt. Khi chúng tôi sử dụng cụm từ *cấu trúc tương thuộc* trong chương này, độc giả có thể thay thế nó bằng khái niệm cấu

trúc *tối ưu hóa* và *độc quyền*.

Ngược lại, một giao diện *đơn thể* là một giao diện *hoàn hảo*, nơi không có một sự tương thuộc không thể dự đoán trước nào giữa các thành phần hoặc các giai đoạn trong chuỗi giá trị. Các thành phần đơn thể ăn khớp và làm việc cùng nhau theo những cách được xác định rõ ràng và chính xác. Một *cấu trúc đơn thể* xác định sự ăn khớp và chức năng của tất cả các yếu tố hoàn hảo đến mức chúng ta không cần quan tâm ai làm ra các chi tiết hoặc ai chịu trách nhiệm các hệ thống phụ, miễn là chúng đáp ứng được những tiêu chuẩn đề ra. Các thành phần đơn thể có thể được phát triển bởi các nhóm làm việc độc lập hoặc bởi các công ty khác trên thị trường. Cấu trúc đơn thể tối ưu hóa tính linh hoạt, nhưng vì chúng yêu cầu rất chặt chẽ các đặc điểm kỹ thuật, chúng khiến cho các kỹ sư có ít tự do hơn trong thiết kế.(3)

Sự tương thuộc và đơn thể thuần túy là hai thái cực trên cùng một trục. Hầu hết các sản phẩm đều rơi vào giữa hai cực này. Như chúng ta sẽ thấy, các công ty sẽ có nhiều khả năng thành công hơn khi họ làm cho cấu trúc sản phẩm phù hợp với tình huống cạnh tranh của mình.

Cạnh tranh với cấu trúc tương thuộc trong một thế giới "chưa-đủ-tốt"

Phần bên trái của hình 5-1 chỉ ra rằng khi có một lỗ hổng về chất lượng – khi tính năng và độ tin cậy của sản phẩm chưa đủ tốt để giải quyết nhu cầu của khách hàng trong một tầng nhất định của thị trường – các công ty phải cạnh tranh bằng cách tạo ra những sản phẩm tốt nhất có thể. Trong cuộc chạy đua để làm được điều này, các công ty xây dựng sản phẩm của họ dựa trên sự độc quyền, cấu trúc tương thuộc sẽ có một lợi thế cạnh tranh quan trọng so với những đối thủ có cấu trúc đơn thể, bởi vì những tiêu chuẩn vốn có trong cấu trúc đơn thể lấy đi quá nhiều sự tự do trong thiết kế của các kỹ sư, và họ có thể không tối ưu hóa được hiệu quả.

Để thu hẹp lỗ hổng về chất lượng giữa mỗi thế hệ sản phẩm mới, các đơn vị cạnh tranh buộc các kỹ sư phải khớp các phần trong hệ thống của họ với nhau theo những cách hiệu quả hơn bao giờ hết để đạt được hiệu quả tốt nhất có thể từ những công nghệ hiện có. Khi các công ty phải cạnh tranh bằng cách tạo ra những sản phẩm tốt nhất, họ không thể chỉ đơn giản là lắp ráp những bộ phận được tiêu chuẩn hóa lại với nhau, vì từ quan điểm kỹ thuật, sự tiêu chuẩn hóa các giao diện (nghĩa là ít có sự

tự do trong thiết kế hơn) sẽ buộc họ phải lùi xa khỏi những gì công nghệ có thể làm được. Khi sản phẩm chưa đủ tốt, lùi xa khỏi những gì tốt nhất có thể làm được nghĩa là bạn sẽ bị tụt hậu.

Các công ty cạnh tranh với cấu trúc tương thuộc, độc quyền *phải* được tích hợp: họ phải kiểm soát việc thiết kế và sản xuất *từng* bộ phận quan trọng của sản phẩm để tạo ra *bất kỳ* chi tiết nào của sản phẩm. Một ví dụ minh họa là trong những ngày đầu của ngành công nghiệp máy tính lớn, khi các tính năng chưa đủ tốt và độ tin cậy chưa đủ cao để đáp ứng nhu cầu của các khách hàng chính, bạn không thể tồn tại như một nhà sản xuất máy tính lớn hợp đồng độc lập vì cách mà máy móc được thiết kế phụ thuộc vào kỹ thuật sẽ được sử dụng trong sản xuất, và ngược lại. Không có giao diện hoàn hảo nào giữa thiết kế và sản xuất. Tương tự như vậy, bạn không thể tồn tại như một nhà cung cấp độc lập các hệ thống điều hành, bộ nhớ trong hoặc hệ thống mạch logic trong ngành công nghiệp máy tính lớn vì các hệ thống phụ quan trọng cũng phải được thiết kế một cách tương thuộc và có tính lặp lại.[(4)]

Những công nghệ mới, chưa hoàn thiện được sử dụng như một sự chống đỡ khi tính năng không đủ tốt. Một lý do vì sao các công ty mới thường hiếm khi thành công trong việc thương mại hóa một công nghệ mới hoàn toàn là vì những công nghệ bền vững đột phá hiếm khi tương thích với những công nghệ hiện đang sử dụng.[(5)] Hầu như luôn có những sự tương thuộc không dự đoán được làm thay đổi các yếu tố khác của hệ thống trước khi một sản phẩm khả thi kết hợp được một công nghệ mới hoàn toàn được bán. Điều này làm cho chu trình phát triển sản phẩm mới trở nên dài và ngoằn nghèo khi công nghệ đột phá dự kiến sẽ là nền tảng cho sự cải tiến về hiệu quả. Việc sử dụng các vật liệu gốm sứ tiên tiến cho các dụng cụ, việc triển khai băng thông rộng DSL như là "cây số cuối cùng" cho cơ sở hạ tầng viễn thông, việc chế tạo động cơ điện siêu dẫn cho chuyển động tiến của tàu thuyền và sự chuyển đổi từ analog sang kỹ thuật số áp dụng cho tất cả các mạng lưới viễn thông quang học chỉ có thể được thực hiện bởi các công ty được tích hợp rộng rãi với phạm vi bao gồm tất cả các tương thuộc cần được quản lý. Đây là một lãnh địa nguy hiểm cho các công ty mới.

Vì những lý do trên, không chỉ có mỗi IBM thống trị ngành công nghiệp máy tính trong thời kỳ đầu nhờ sự tích hợp của nó. Ford và General Motors, những công ty tích hợp nhất, là những đối thủ cạnh tranh vượt trội trong thời kỳ không-hoàng-kim–lắm trong lịch sử ngành công nghiệp ô tô. Vì cùng nguyên nhân, RCA, Xerox, AT&T, Standard Oil và US Steel đã thống trị những ngành công nghiệp của họ ở những giai đoạn tương tự. Những công ty này gần như được hưởng

quyền lực độc quyền. Sự thống lĩnh thị trường của họ là kết quả của những hoàn cảnh không-đủ-tốt, thứ đã buộc sản phẩm phải tương thuộc hoặc cấu trúc chuỗi giá trị hay liên kết dọc[(6)]. Nhưng quyền bá chủ của họ chỉ là tạm thời, bởi vì cuối cùng, những công ty vượt trội hơn trong cuộc đua tạo ra sản phẩm tốt nhất nhận thấy mình đã làm ra những sản phẩm quá tốt. Khi điều đó xảy ra, cơ cấu phức tạp thành công của các công ty tích hợp như trên bắt đầu được sáng tỏ.

Tình trạng tăng giá cao một cách đột ngột

Một dấu hiệu chỉ ra rằng những thay đổi trên đang diễn ra – khi chức năng và độ tin cậy của một sản phẩm trở nên quá tốt – là nhân viên bán hàng trở về văn phòng và nguyền rủa một khách hàng: "Tại sao họ không thấy rằng sản phẩm của chúng ta tốt hơn của đối thủ? Họ đang xem nó như một loại hàng hóa bình thường!" Đây chính là bằng chứng của tình trạng tăng giá cao một cách đột ngột. Những công ty như vậy sẽ nhận thấy mình ở phía bên phải của hình 5-1, nơi có sự thặng dư về hiệu suất. Khách hàng vui vẻ đón nhận sản phẩm được cải tiến, nhưng họ không sẵn lòng trả một cái giá cao để có được chúng.[(7)]

Sự tăng giá quá cao không có nghĩa là khách hàng không muốn trả tiền cho sự cải tiến. Nó chỉ có nghĩa là *loại* cải tiến mà khách hàng sẽ trả thêm tiền cho chúng sẽ thay đổi. Một khi yêu cầu của họ về tính năng và độ tin cậy đã được đáp ứng, khách hàng bắt đầu xác định lại điều gì là không đủ tốt. Thứ trở thành không đủ tốt là khi khách hàng không thể có chính xác thứ họ muốn khi họ cần nó, một cách tiện lợi nhất có thể. Khách hàng sẵn sàng trả thêm tiền cho hiệu quả được cải thiện nếu đảm bảo được tốc độ, sự thuận tiện và sự tùy biến theo ý khách hàng. Khi điều này xảy ra, chúng tôi nói rằng *nền tảng của cạnh tranh* ở một bậc thị trường đã thay đổi.

Áp lực cạnh tranh cùng với quỹ đạo cải cách mới này thúc đẩy sự phát triển dần dần trong cấu trúc sản phẩm, như đã mô tả trong hình 5-1 – từ cấu trúc tương thuộc, độc quyền, thứ có lợi thế trong thời kỳ không-đủ-tốt, đến những thiết kế đơn thể trong thời kỳ thặng dư hiệu suất. Cấu trúc đơn thể giúp các công ty cạnh tranh ở những khía cạnh quan trọng ở phần phía dưới bên phải sơ đồ gián đoạn. Các công ty có thể giới thiệu sản phẩm mới nhanh hơn bởi vì họ có thể nâng cấp từng hệ thống phụ mà không cần thiết kế lại tất cả mọi thứ. Mặc dù việc các

giao diện chuẩn không đổi dẫn đến việc mất đi hiệu quả của hệ thống, các công ty có thể bỏ qua một số chức năng với những khách hàng này vì các chức năng đã trở nên hơn-cả-tốt.

Tính đơn thể có tác động sâu sắc vào cấu trúc các ngành công nghiệp vì nó cho phép các tổ chức độc lập, không tích hợp bán, mua và lắp ráp các thành phần và các hệ thống con.[8] Trong khi ở một thế giới tương thuộc, bạn phải tạo ra tất cả các nhân tố chính của hệ thống để thực hiện bất kỳ chi tiết nào trong số đó, trong một thế giới đơn thể, bạn có thể thành công bằng cách thuê ngoài hoặc chỉ cung cấp một thành phần nào đó. Cuối cùng, các tiêu chuẩn cho giao diện đơn thể sẽ tập hợp lại như là tiêu chuẩn ngành. Khi điều đó xảy ra, các công ty có thể kết hợp các thành phần từ các nhà cung cấp tốt nhất để đáp ứng các nhu cầu cụ thể của từng khách hàng một cách thuận tiện nhất.

Theo mô tả trong hình 5-1, các đối thủ cạnh tranh không tích hợp này lật đổ các công ty tích hợp thống trị. Mặc dù chúng tôi vẽ sơ đồ này theo hai chiều để đơn giản hóa, nhưng nói trên quan điểm kỹ thuật thì họ là những người phá vỡ lai bởi vì họ cạnh tranh với hiệu suất biến đổi trên trục tung của sơ đồ gián đoạn, trong đó họ cố gắng cung cấp cho khách hàng chính xác những gì khách hàng cần. Tuy nhiên, vì cấu trúc không tích hợp của họ mang lại chi phí thấp hơn, họ có thể thu được lợi nhuận từ việc thu hút khách hàng bình dân với mức giá chiết khấu.

Từ thiết kế tương thuộc đến đơn thể – và ngược lại

Quá trình từ tích hợp đến đơn thể hóa lặp đi lặp lại khi sản phẩm được cải tiến đủ để vượt quá yêu cầu của khách hàng.[9] Khi các làn sóng phá vỡ liên tiếp quét qua một ngành công nghiệp, tiến trình này lặp lại trong mỗi làn sóng. Ví dụ như trong mạng lưới giá trị máy tính lớn ban đầu của ngành công nghiệp máy tính, IBM đã thống trị trong thập kỷ đầu tiên với cấu trúc tương thuộc và liên kết dọc của họ. Tuy nhiên, vào năm 1964, nó đã phản ứng lại với áp lực về giá cả, sự phức tạp và thời gian ra mắt thị trường bằng cách tạo ra một thiết kế đơn thể hơn, bắt đầu với Hệ thống 360 của họ. Đơn thể hóa làm cho IBM không thể tập trung vào tính năng, chuyển từ quỹ đạo bên trái sang bên phải của sự cải tiến hiệu suất trong hình 5-1. Điều này tạo ra khoảng trống ở thị trường cao cấp cho các đối thủ như Control Data và Cray Research khi cấu trúc tương thuộc của họ tiếp tục thúc đẩy sự tìm kiếm những gì có

thể.

Công khai cấu trúc không phải là một sai lầm của IBM: nền kinh tế cạnh tranh buộc họ phải đi những bước đó. Thật vậy, sự đơn thể làm giảm chi phí phát triển và sản xuất, đồng thời cho phép IBM tùy chỉnh cấu hình hệ thống cho mỗi khách hàng. Điều này đã tạo ra một làn sóng phát triển mới trong ngành. Tuy nhiên, một ảnh hưởng nữa của đơn thể hóa là các công ty không tích hợp có thể cạnh tranh một cách hiệu quả. Một số lượng lớn các nhà cung cấp các thành phần tương thích và hệ thống con không tích hợp như ổ đĩa, máy in và thiết bị đầu vào dữ liệu được hưởng chi phí thấp hơn và bắt đầu tấn công IBM một cách ồ ạt.[(10)]

Chu trình này lặp lại chính nó khi máy tính mini bắt đầu hình thành thị trường mới và đánh đổ máy tính lớn. Ban đầu, Digital Equipment Corporation thống trị ngành công nghiệp này với cấu trúc độc quyền của họ khi máy tính mini chưa thực sự tốt, bởi vì phần cứng và phần mềm điều hành hệ thống của nó được thiết kế tương thuộc để tối đa hóa hiệu quả. Khi sau đó tính năng dần dần được phát triển đầy đủ, các đối thủ khác như Data General, Wang Laboratories và Prime Computer, ít tích hợp hơn nhưng lại ra thị trường nhanh hơn rất nhiều, bắt đầu chiếm khá nhiều thị phần[(11)]. Như những gì đã xảy ra với máy tính lớn, thị trường cho máy tính mini bùng nổ nhờ cuộc cạnh tranh khốc liệt này tạo ra những sản phẩm ngày càng tốt hơn và rẻ hơn.

Trình tự như trên cũng đã xảy ra với làn sóng gián đoạn của máy tính cá nhân. Trong những năm đầu, Apple Computer – công ty tích hợp nhất với cấu trúc độc quyền – đã tạo ra máy tính để bàn tốt nhất cho đến lúc đó. Chúng dễ sử dụng hơn và ít hỏng hơn nhiều so với những máy tính làm ra từ cấu trúc đơn thể. Cuối cùng, khi tính năng của máy tính để bàn trở nên đủ tốt, cấu trúc mở, đơn thể của IBM chiếm ưu thế. Cấu trúc độc quyền của Apple, trong hoàn cảnh chưa-đủ-tốt là một thế mạnh cạnh tranh, trở thành một yếu điểm cạnh tranh trong hoàn cảnh hơn-cả-tốt. Hệ quả là, Apple chuyển xuống phục vụ thị trường ngách trong khi sự tăng trưởng mạnh mẽ của máy tính cá nhân bị các nhà cung cấp máy móc đơn thể không tích hợp thâu tóm.

Sự chuyển đổi tương tự không lâu nữa sẽ diễn ra trong hai làn sóng sản phẩm máy tính đột phá tiếp theo – máy tính xách tay và các thiết bị cầm tay không dây. Trong thời gian đầu, các công ty thành công nhất là những công ty có cấu trúc tương thuộc, tối ưu hóa. Các công ty với chiến lược đơn thể còn non trẻ sẽ phải vật lộn để cạnh tranh về hiệu quả trong những năm đầu khi hiệu quả là cơ sở của cạnh tranh. Sau này, cấu trúc và kết cấu ngành sẽ phát triển theo hướng mở và tan rã.

Hình 5-2 tóm tắt quá trình chuyển đổi trong ngành máy tính cá nhân này theo hướng đơn giản hóa, cho thấy công ty có liên kết dọc và hệ thống sở hữu độc quyền mạnh nhất trong những năm đầu của thời kỳ không-đủ-tốt, đã nhường đường cho những công ty không tích hợp, phân tầng theo chiều ngang trong những năm sau đó như thế nào. Các biểu đồ trông sẽ tương tự với mỗi mạng lưới giá trị trong ngành. Trong mỗi ví dụ, tác nhân dẫn đến đơn thể hóa và sự tan rã không phải là thời gian hay sự "trưởng thành" của chính ngành công nghiệp đó.[12] Điều gây ra quá trình đó là trình tự nhân quả có thể dự đoán trước này:

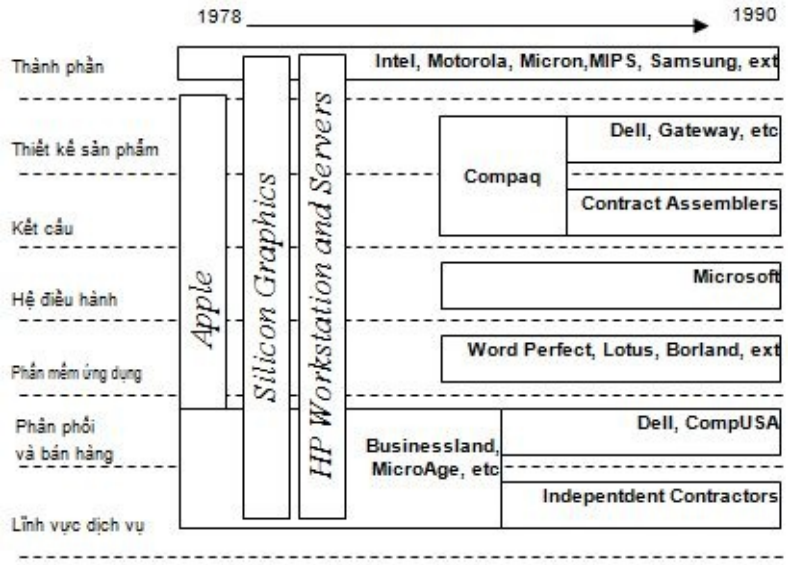
1. Tốc độ cải tiến công nghệ vượt xa khả năng của khách hàng sử dụng nó, vì vậy tính năng và độ tin cậy của một sản phẩm không đủ tốt tại một thời điểm sẽ vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng tại một thời điểm sau đó.
2. Điều này buộc các công ty phải cạnh tranh theo cách khác: cơ sở của cạnh tranh thay đổi. Khi khách hàng càng ngày càng không muốn trả giá cao cho những tiến bộ về mặt tính năng và độ tin cậy của sản phẩm, những nhà cung cấp ngày càng giỏi trong việc đưa cho khách hàng chính xác những gì họ muốn khi họ cần một cách thuận tiện sẽ kiếm được lợi nhuận hấp dẫn.
3. Khi áp lực cạnh tranh buộc các công ty phải phản ứng càng nhanh càng tốt, họ giải quyết vấn đề này bằng cách phát triển cấu trúc sản phẩm của họ từ độc quyền và tương thuộc đến đơn thể.
4. Sự đơn thể cho phép ngành công nghiệp tan rã. Một số các công ty không tích hợp có thể thắng các công ty tích hợp vốn đang thống lĩnh ngành. Trong khi tại một thời điểm, tích hợp là điều cần thiết để cạnh tranh, nó sẽ trở thành một bất lợi cạnh tranh sau này.[13]

Hình 5-2 được đơn giản hóa, trong đó mô hình kinh doanh tích hợp không biến mất ngay lập tức, thay vào đó, nó trở nên ít nổi trội hơn khi quỹ đạo của sự cải tiến hiệu suất đi qua mỗi bậc của thị trường và mô hình đơn thể dần dần chiếm ưu thế hơn.

Chúng tôi phải nhấn mạnh rằng tình trạng lỗ hổng hiệu suất hay thặng dư hiệu suất chính là nhân tố tác động đến các chiến lược về cấu trúc hay tích hợp. Tất nhiên, điều này có nghĩa là, cách tiếp cận chiến lược cũng phải thay đổi. Thật vậy, sau năm 1990 đã xuất hiện một số trường hợp tái tích hợp trong ngành công nghiệp máy tính. Chúng tôi trình bày một yếu tố gây ra tái tích hợp trong phần tiếp theo, và sẽ trở lại vấn đề này trong chương 6.

HÌNH 5 – 2

Sự dịch chuyển từ kết hợp theo chiều dọc sang sự phân tầng theo chiều ngang trong ngành công nghiệp máy tính dựa trên bộ vi xử lý



Các nhân tố gây ra tái tích hợp

Bởi vì sự cải tiến công nghệ thường vượt xa khả năng sử dụng của khách hàng tại bất kỳ tầng nào của thị trường, xu hướng chung hiện tại là đi từ cấu trúc tương thuộc và các công ty tích hợp sang cấu trúc đơn thể và các công ty không tích hợp. Nhưng nên nhớ rằng, nhu cầu của khách hàng cũng sẽ thay đổi. Thông thường, điều này xảy ra với một tốc độ tương đối chậm hơn, như đã được biểu diễn bằng các dòng chấm chấm trên sơ đồ phá vỡ. Đôi khi có thể có sự chuyển đổi trong tính năng mà khách hàng đòi hỏi, chủ yếu dịch chuyển những dòng chấm chấm trên sơ đồ lên phía trên. Điều này lật ngược toàn ngành về phía trái của sơ đồ, và điều chỉnh lại đồng hồ về thời kỳ mà trong đó tích hợp lại một lần nữa trở thành nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ như vào đầu những năm 1980, sản phẩm của Apple sử dụng một cấu trúc độc quyền bao gồm sự tương thuộc rộng rãi trong các phần mềm và giữa giao diện phần cứng – phần mềm. Tuy nhiên, đến giữa những năm 1980, một số công ty chuyên nghiệp như WorldPerfect và Lotus, có sản phẩm sử dụng hệ điều hành DOS của Microsoft qua một giao diện hoàn toàn xác định, đã nổi dậy chiếm ngôi thống trị về phần mềm của Apple. Sau đó, vào đầu những năm 1990, đường chấm chấm biểu thị tính năng mà khách hàng cần trong phần mềm máy tính dường như đã di chuyển lên trên khi khách hàng bắt đầu yêu cầu chuyển các

file đồ họa và bảng tính thành tài liệu xử lý văn bản, và hơn thế nữa. Điều này đã tạo ra một lỗ hổng hiệu suất, lật toàn ngành lại thời kỳ chưa-đủ-tốt, khi mà các thành phần tương thuộc trong hệ thống lại trở nên thiết yếu trong cạnh tranh.

Để đáp lại, Microsoft gắn bộ sản phẩm Office của họ (và sau đó là trình duyệt web) vào hệ điều hành Windows của họ. Điều này giúp họ tiến đến gần với những gì khách hàng cần hơn là những công ty tập trung, khiến cho các công ty không tích hợp, bao gồm cả WorldPerfect và bảng tính Lotus's 123, nhanh chóng biến mất. Sự thống trị của Microsoft đã không phát sinh từ hành động độc quyền phi pháp. Thay vào đó, chuỗi giá trị của họ, dưới những điều kiện không-đủ-tốt cho phép họ làm ra những sản phẩm có hiệu quả gần với những gì khách hàng cần hơn những công ty không tích hợp.[(14)]

Tuy nhiên, ngày nay, mọi thứ có thể mất cân bằng một lần nữa. Khi máy tính càng ngày càng xoay quanh Internet, các hệ điều hành với cấu trúc đơn thể (như Linux) và ngôn ngữ lập trình đơn thể (như Java) tạo nên sự gián đoạn hai chiều đối với Microsoft. Sự đơn thể này đang cho phép các công ty chuyên môn hóa bắt đầu xâm nhập vào ngành công nghiệp này.

Theo cách thức tương tự, 15 năm trước, trong ngành viễn thông quang học, băng thông bằng sợi đã hơn-cả-tốt đối với truyền thông thoại, kết quả là, cơ cấu ngành được phân tầng theo chiều ngang, không phải tích hợp theo chiều dọc. Corning làm ra sợi quang, Siemens biến chúng thành cáp quang, và các công ty khác tạo ra bộ trộn kênh, bộ khuếch đại, v.v... Khi nhu cầu cho băng thông tăng mạnh vào cuối những năm 1990, dòng chấm chấm trên hình 5-1 di chuyển lên trên, và cả ngành quay lại thời kỳ chưa-đủ-tốt. Corning phát hiện ra rằng họ thậm chí không thể thiết kế thế hệ sợi tiếp theo nếu họ không cùng thiết kế bộ khuếch đại có tính tương thuộc. Họ phải tích hợp qua giao diện này để cạnh tranh, và họ đã làm như thế. Trong vòng một vài năm băng thông bằng sợi đã trở nên thừa và lý do cơ bản để liên kết dọc lại một lần nữa biến mất.

Nguyên tắc chung là các công ty sẽ thành công khi họ tích hợp qua các giao diện trong chuỗi giá trị nơi mà hiệu quả, dù tại thời điểm nó được xác định như thế nào, là không đủ tốt so với những gì khách hàng yêu cầu ở giai đoạn tiếp theo của chuỗi giá trị gia tăng. Có rất nhiều điểm như thế trong một chuỗi giá trị gia tăng hoàn chỉnh của một ngành công nghiệp. Điều này có nghĩa là một ngành công nghiệp sẽ hiếm khi tích hợp hoặc không tích hợp hoàn toàn. Thay vào đó, những điểm mà tại đó tích hợp hoặc không tích hợp quan trọng trong cạnh

tranh sẽ dịch chuyển theo dự đoán trước qua thời gian.[15] Chúng ta sẽ quay trở lại với khái niệm này chi tiết hơn trong chương 6.

Điều chỉnh chiến lược cấu trúc của bạn phù hợp với hoàn cảnh

Trong một thế giới đơn thể, cung cấp một thành phần hoặc lắp ráp các thành phần mua ngoài đều là những "giải pháp" thích hợp. Trong một thế giới tương thuộc khi tính năng vẫn chưa thỏa đáng, cố gắng cung cấp một phần của hệ thống không thể giải quyết được vấn đề của bất cứ ai. Biết được điều này, chúng ta có thể dự đoán được sự thành công và thất bại của một doanh nghiệp lớn mạnh dựa vào sự lựa chọn của các nhà quản lý để cạnh tranh với cấu trúc đơn thể khi hoàn cảnh cần sự tương thuộc.

Cố gắng phát triển một doanh nghiệp không tích hợp khi tính năng là chưa-đủ-tốt

Thật hấp dẫn khi nghĩ rằng bạn có thể ra mắt một doanh nghiệp mới bằng cách cung cấp một phần giá trị sản phẩm đơn thể. Các nhà quản lý thường xem chuyên môn hóa như một con đường dễ đi hơn là giải pháp cung cấp toàn bộ hệ thống. Nó tốn ít chi phí hơn và cho phép người dùng tập trung vào những gì họ làm tốt nhất, để phần còn lại của giải pháp cho những đối tác khác trong hệ sinh thái. Điều này thích hợp với hoàn cảnh ở phần phía dưới bên phải của sơ đồ gián đoạn. Nhưng khi tính năng và độ tin cậy của sản phẩm chưa thỏa đáng, những "hàng rào thấp hơn" mà hợp tác hay thuê ngoài mang đến thường trở nên không thực tế, và làm cho rất nhiều liên doanh thất bại. Tính đơn thể thường không khả quan về cạnh tranh hay kỹ thuật trong những giai đoạn đầu của nhiều sự phá vỡ.

Để thành công với một chiến lược chuyên biệt, không tích hợp, bạn cần phải chắc chắn rằng mình đang cạnh tranh trong một thế giới đơn thể. Có ba điều kiện cần phải được đáp ứng để một công ty mua được một cái gì đó từ một nhà cung cấp hoặc đối tác, hoặc để bán nó cho khách hàng. Thứ nhất, cả nhà cung cấp và khách hàng cần biết phải chỉ

rõ ra điều gì – những thuộc tính nào của bộ phận là thiết yếu đối với sự vận hành của hệ thống sản phẩm và thuộc tính nào không. Thứ hai, họ phải có khả năng kiểm định những thuộc tính đó để xác minh được rằng các tiêu chuẩn đã được đáp ứng. Thứ ba, không thể có bất kỳ sự tương thuộc không thể dự đoán trước hoặc không được hiểu rõ trong giao diện nhà cung cấp – khách hàng. Khách hàng cần phải hiểu làm thế nào các hệ thống phụ tương tác được với các phần khác trong hệ thống để chúng có thể được sử dụng với hiệu quả như dự đoán. Ba điều kiện này – có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được, có thể dự đoán được – tạo nên một giao diện đơn thể hiệu quả.

Khi hiệu quả của sản phẩm là *chưa* đủ tốt – khi cạnh tranh buộc các công ty sử dụng những công nghệ mới với cấu trúc sản phẩm bất chuẩn để kéo hiệu quả ra xa nhất có thể – ba điều kiện trên thường không được đáp ứng. Khi có sự tương thuộc phức tạp, đối ứng và không dự đoán được trong hệ thống, giới hạn của một tổ chức đơn lẻ sẽ phải mở rộng các giao diện đó. Mọi người không thể giải quyết hiệu quả các vấn đề tương thuộc khi làm việc một cách bất lợi trong ranh giới của tổ chức[(16)].

Thất bại của tính đơn thể trong hoàn cảnh tương thuộc

Năm 1996, chính phủ Mỹ đã thông qua một đạo luật kích thích cạnh tranh trong ngành dịch vụ viễn thông địa phương. Luật chỉ rằng các công ty độc lập được phép bán dịch vụ của họ cho các khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp và sau đó gắn vào sự chuyển đổi cơ sở hạ tầng của các công ty điện thoại lúc đó. Để đáp lại, rất nhiều các công ty viễn thông nội hạt cạnh tranh (CLECs) không tích hợp như Northpoint Communications đã cố gắng cung cấp đường truyền Internet tốc độ cao DSL. Các tập đoàn và các nhà đầu tư mạo hiểm đã đổ hàng tỷ đô-la vào những công ty này.

Phần lớn CLECs đã thất bại. Điều này là bởi dịch vụ DSL vẫn nằm trong vùng tương thuộc của sơ đồ 5-1. Đã có quá nhiều tương thuộc không dễ phát hiện và không dự đoán được giữa những gì các CLECs làm khi họ cài đặt dịch vụ tại nhà của khách hàng và những gì các công ty điện thoại phải làm để đáp lại. Vấn đề không nhất thiết nằm ở giao diện kỹ thuật. Ví dụ như, cấu trúc của phần mềm hệ thống thanh toán của các công ty điện thoại là tương thuộc, làm cho việc vào tài khoản và tính chi phí cho một khách hàng "kèm theo" của CLECs rất khó khăn.

Thực tế là các công ty điện thoại được tích hợp qua các giao diện tương thuộc tạo cho họ một lợi thế lớn. Họ hiểu được chính mạng lưới của họ và cấu trúc hệ thống IT và do đó có thể triển khai các dịch vụ nhanh chóng hơn với ít mối bận tâm về hậu quả ngoài ý muốn khi cấu hình lại các thiết bị tại văn phòng trung tâm của họ.[(17)]

Tương tự, trong lĩnh vực truy cập dữ liệu qua mạng Internet không dây vốn được háo hức chờ đón, hầu hết các đối thủ cạnh tranh tại châu Âu và Bắc Mỹ đều cố gắng bước vào với tư cách những chuyên gia không tích hợp, chỉ cung cấp một yếu tố của hệ thống. Họ hấp tấp dựa vào những tiêu chuẩn công nghiệp như là các ứng dụng giao thức không dây (WAP) để xác định giao diện giữa các thiết bị cầm tay, mạng lưới và những nội dung đang được phát triển. Các công ty trong mỗi liên kết trong chuỗi giá trị bị bỏ lại với thiết bị của chính họ để xác định cách khai thác mạng không dây tốt nhất. Hầu như không thấy doanh thu, chưa kể đến việc thiệt hại hàng tỷ đô-la. Thuyết "hợp tác", thứ đã trở thành bắt buộc giữa các nhà đầu tư viễn thông và các doanh nghiệp – những người đã thấy Cisco thành công với việc hợp tác với các công ty khác, đã bị áp dụng sai trong một hoàn cảnh khác, hoàn cảnh mà nó không thể thành công – với những hậu quả bi thảm.

Tích hợp một cách thích hợp

Ngược lại, NTT DoCoMo và J-phone của Nhật Bản đã tiếp cận cơ hội phá vỡ thị trường mới của mạng không dây với sự tích hợp mạnh hơn nhiều qua các giai đoạn trong chuỗi giá trị. Những liên doanh đang lớn mạnh này đã thu hút được hàng chục triệu khách hàng và hàng tỷ đô-la doanh thu.[(18)] Mặc dù không sở hữu tất cả cá liên kết trong chuỗi giá trị, DoCoMo và J-phone đã quản lý các giao diện với các nhà cung cấp nội dung và sản xuất thiết bị cầm tay rất cẩn thận. Cách tiếp cận tương thuộc của họ cho phép họ vượt qua những hạn chế về mặt công nghệ của dữ liệu không dây và tạo ra giao diện của khách hàng, mô hình doanh thu và cấu trúc thanh toán để khách hàng có được trải nghiệm tốt nhất có thể.[(19)]

Mạng lưới của DoCoMo và J-phone bao gồm các hệ thống độc quyền cạnh tranh. Chẳng phải điều này là không hiệu quả sao? Các giám đốc điều hành và các nhà đầu tư trên thực tế thường muốn thỏa thuận những tiêu chuẩn trước khi họ đầu tư để tránh sự trùng lặp lãng phí và khả năng hướng tiếp cận của một đối thủ nổi lên thành tiêu chuẩn của ngành. Điều này có thể thực hiện được khi tính năng, độ tin cậy và

những điều kiện cạnh tranh cho phép. Nhưng khi không thể áp dụng được thì sở hữu một hệ thống độc quyền cạnh tranh không phải là lãng phí.[20] Sẽ lãng phí hơn nhiều nếu những khoản tiền khổng lồ được chi cho những hướng tiếp cận cấu trúc không phù hợp với nền tảng cạnh tranh lúc đó. Thật vậy, một hệ thống cuối cùng có thể định ra tiêu chuẩn, và những công ty không có tiêu chuẩn chiếm ưu thế sẽ bị tụt lại sau thành công ban đầu của họ, hoặc họ có thể tập trung vào thị trường ngách. Loại cạnh tranh này đã tạo cảm hứng cho Adam Smith và Charles Darwin viết nên những quyển sách của mình.

Chúng tôi cũng cần phải lưu ý rằng, trong một số liên doanh nước ngoài của DoCoMo, chẳng hạn như khi hợp tác với AT&T Wireless của Mỹ, DoCoMo đã đi theo chiến lược của đối tác, áp dụng các tiêu chuẩn ngành với ít liên kết dọc hơn và đã thất bại nghiêm trọng, cũng giống như các đối tác của họ ở Mỹ và châu Âu. Không phải DoCoMo làm nên sự khác biệt. Chính việc sử dụng đúng chiến lược đúng hoàn cảnh đã làm nên sự khác biệt.

Ở đúng chỗ đúng thời điểm

Chúng tôi đã đề cập đến trước đó rằng tính đơn thể và tính tương thuộc hoàn toàn là hai thái cực trên cùng một trục và các công ty có thể chọn chiến lược cho mình ở bất cứ điểm nào trên trục đó tại bất cứ thời điểm nào. Một công ty không nhất thiết là thất bại nếu nó bắt đầu với một cấu trúc đơn thể chưa hoàn chỉnh khi nền tảng của cạnh tranh là tính năng và độ tin cậy. Nó sẽ chỉ đơn giản phải chịu một bất lợi cạnh tranh quan trọng cho đến khi nền tảng của cạnh tranh thay đổi và đơn thể trở thành hình thức cấu trúc chiếm ưu thế. Đây chính là kinh nghiệm của IBM và những công ty bắt chước họ trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Hiệu quả vượt trội từ những máy tính của Apple không thể ngăn cản thành công của IBM. IBM chỉ phải chiến đấu với sự bất lợi về hiệu suất khi họ đã sớm lựa chọn cấu trúc đơn thể.

Điều gì sẽ xảy ra với các công ty thống trị ban đầu khi họ tăng giá quá cao, sau khi đã vượt xa các công ty khác với lợi thế về tính năng và độ tin cậy đạt được từ cấu trúc độc quyền? Câu trả lời là họ cần phải đơn thể hóa, mở những cấu trúc của họ và bắt đầu tích cực bán những hệ thống phụ như là những phần riêng lẻ cho các công ty có khả năng lắp ráp với giá rẻ để giúp phát triển thị trường. Nếu trước đây sẵn có các lý thuyết chuẩn xác để cung cấp chỉ dẫn thì không có lý do gì khiến Apple không thể đơn thể hóa thiết kế của họ và bắt đầu bán các hệ điều hành

với những ứng dụng tương thuộc cho các công ty lắp ráp để ngăn chặn Microsoft phát triển Windows. Ngày này có vẻ như Nokia cũng phải đối mặt với quyết định tương tự. Chúng tôi cảm thấy rằng ngay cả việc cho thêm nhiều tính năng và chức năng để chuẩn hóa các thiết bị cầm tay không dây là vượt quá những gì khách hàng ít đòi hỏi của họ có thể sử dụng; và ngành công nghiệp thiết bị cầm tay sử dụng hệ điều hành Symbian đang nhanh chóng nhận được sự chú ý. Chương tiếp theo sẽ chỉ ra rằng một công ty sẽ bắt đầu với một cấu trúc độc quyền khi hoàn cảnh phá vỡ cho phép nó, và sau đó, khi nền tảng của cạnh tranh thay đổi, mở rộng cấu trúc để trở thành nhà cung cấp các hệ thống phụ quan trọng cho các công ty lắp ráp chi phí thấp. Nếu công ty làm được điều này, nó có thể tránh được những cái bẫy một mặt buộc nó xuống thị trường ngách, một mặt trở thành nhà cung cấp cho các loại hàng hóa thông thường. Chương 6 có thể giúp các nhà quản lý dẫn công ty của họ, không phải để đến chỗ một doanh nghiệp thành công trong quá khứ, mà là để đến chỗ tiền sẽ ở đó.

Có một vài quyết định về việc xây dựng và duy trì một doanh nghiệp mới tăng trưởng cần nhiều đến những lý thuyết đúng đắn dựa trên hoàn cảnh cụ thể hơn những gì được đề cập đến trong chương này. Khi tính năng và độ tin cậy của sản phẩm chưa đủ tốt để đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì những công ty có thể tận hưởng những lợi thế cạnh tranh lớn là những công ty có cấu trúc sản phẩm độc quyền và được tích hợp trên các giao diện hạn chế hiệu quả trong chuỗi giá trị. Khi tính năng và độ tin cậy trở nên hơn cả cần thiết, tốc độ và mức độ phản ứng nhanh trở thành những khía cạnh không đủ tốt trong cạnh tranh, thì điều ngược lại sẽ thành sự thực. Các công ty chuyên ngành, không tích hợp với những quy tắc được xác định bởi cấu trúc đơn thể và tiêu chuẩn ngành nắm quyền quyết định.

Vào lúc khởi đầu của một làn sóng gián đoạn thị trường mới, các công ty thành công nhất ban đầu sẽ là các công ty được tích hợp với cấu trúc độc quyền vì sản phẩm lúc đó là chưa đủ tốt. Sau một vài năm cải thiện hiệu quả thành công, chính những công ty tiên phong phá vỡ đó có thể bị tổn hại bởi sự phá vỡ lai mà các công ty không tích hợp, nhanh hơn và linh hoạt hơn mang lại khi sự tập trung giúp họ giảm chi phí.

Đối với một công ty phục vụ khách hàng tại nhiều tầng của thị trường, quản lý được quá trình chuyển đổi là rất khó khăn vì chiến lược và mô hình kinh doanh được yêu cầu phải hướng đến những khách hàng không hài lòng ở những tầng cao hơn của thị trường là rất khác biệt so với những chiến lược và mô hình cần thiết để cạnh tranh với tốc độ, tính linh hoạt và chi phí thấp ở những tầng thấp hơn của thị trường. Theo đuổi cả hai cùng lúc và theo một hướng đúng đắn đòi hỏi rất nhiều nhân tố – một chủ đề mà chúng tôi sẽ giải quyết trong hai chương tiếp theo.

Nguyên nhân nào gây ra quy luật hàng hóa phổ biến? Có phải đó là điều không thể tránh khỏi trên thị trường cạnh tranh? Công ty có thể hành động ở bất kỳ thời điểm nào để ngăn chặn điều này hay không? Một khi các làn sóng quy luật hàng hóa phổ biến quét qua một ngành công nghiệp thì dòng chảy ấy có thể đảo ngược lại thành sản phẩm độc quyền, khác biệt và có lợi nhuận hay không? Chúng ta sẽ phản ứng trước vấn đề này như thế nào?

ất nhiều giám đốc điều hành đã từ chức vì e sợ không thể tránh khỏi số phận "hàng hóa phổ biến" dù cải cách của họ có kỳ diệu tới mức nào. Nỗi sợ ấy được chứng minh bởi một số kinh nghiệm thương đau. Dưới đây là một ví dụ đáng sợ: ổ đĩa một gigabyte 3,5 inch đầu tiên được đưa ra thị trường vào năm 1992 với mức giá cho phép nhà sản xuất kiếm được 60% tổng lợi nhuận. Ở thời điểm này, các công ty đã nỗ lực để đạt được thêm 15% lợi nhuận của sản phẩm ổ đĩa có chất lượng tốt hơn gấp sáu mươi lần. Điều này là không công bằng, bởi các sản phẩm này đều là kỳ công của ngành cơ khí và vi điện tử. Bao nhiêu người trong số chúng ta có thể điều chỉnh bộ não của mình để lưu trữ và truy cập dữ liệu trên rãnh ghi với bán kính bề mặt ổ đĩa chỉ 0,00008 inch mà không bao giờ đọc sai dữ liệu? Ổ đĩa này được coi là loại hàng hóa không có tính khác biệt. Và nếu sản phẩm chính xác và phức tạp ấy cũng bị thông dụng hóa, thì còn có hy vọng nào cho chúng ta hay không?

Câu trả lời là *có*. Một trong những phát hiện thú vị nhất trong nghiên cứu của chúng tôi về quy luật hàng hóa phổ biến là bất cứ khi nào quy luật có tác động tại một điểm, thì đồng thời tồn tại một quy luật hàng hóa phi phổ biến ở điểm khác trong chuỗi giá trị.[(1)] Trong khi quy luật hàng hóa phổ biến phá hủy khả năng kiếm lợi nhuận bằng cách làm suy yếu sự khác biệt, thì quy luật hàng hóa phi phổ biến lại tạo ra những cơ hội để tìm ra và nắm bắt nguồn lợi tiềm năng. Khi điều này xảy ra, các công ty tự đặt mình vào một vị trí mà mức hiệu suất chưa phải là cao nhất trong chuỗi giá trị sẽ thu được lợi nhuận.

Mục đích của chúng tôi trong chương này là giúp nhà quản lý hiểu

được quá trình quy luật hàng hóa phổ biến và phi phổ biến hoạt động như thế nào, từ đó có thể phát hiện được chúng sẽ xảy ra khi nào và ở đâu. Chúng tôi hy vọng rằng hiểu biết này sẽ giúp những người đang xây dựng doanh nghiệp tăng trưởng định vị vị trí trong chuỗi giá trị để nắm bắt được làn sóng phi hàng hóa. Trở lại quan niệm của Wayne Gretzky trong việc chơi khúc côn cầu tuyệt hay, chúng tôi muốn giúp các nhà quản lý phát triển trực giác để "trượt băng" đến nơi nguồn tiền được đổ vào, chứ không phải nơi nguồn tiền đang có mặt.[(2)]

Quá trình biến đổi một sản phẩm có lợi nhuận, khác biệt và độc quyền thành hàng hóa phổ biến chính là quá trình thay thế được như chúng tôi đã mô tả trong chương 5. Ở phía ngoài cùng bên trái của biểu đồ phá vỡ, những công ty thành công nhất là công ty đã thiết kế và tập hợp nhiều thành phần lại thành một sản phẩm cuối cùng nhưng chưa đủ đáp ứng nhu cầu. Họ thu được lợi nhuận hấp dẫn bởi hai nguyên nhân. Đầu tiên, cấu trúc sản phẩm độc quyền, tương thuộc của họ làm cho sự khác biệt trở nên đơn giản. Thứ hai, tỷ lệ chi phí cố định và chi phí phát sinh cao thường bao gồm trong thiết kế của sản phẩm có cấu trúc tương thuộc đã tạo ra sự giảm bớt chi phí, làm cho đối thủ cạnh tranh lớn có lợi thế hơn về chi phí và tạo ra rào cản khó khăn đối với các đối thủ cạnh tranh mới gia nhập thị trường.

Đây chính là lý do tại sao mà IBM, một đối thủ tích hợp lớn nhất trong ngành công nghiệp máy tính lớn, chiếm 70% thị phần nhưng lại kiếm tới 95% lợi nhuận của ngành: Họ có sản phẩm độc quyền, có lợi thế chi phí tốt và tạo được những rào cản gia nhập thị trường cao. Với cùng lý do như vậy, từ những năm 1950 đến những năm 1970, General Motors có khoảng 55% thị phần nhưng đã thu hút được 80% lợi nhuận của của ngành sản xuất ô tô Mỹ. Ngược lại, hầu hết những nhà cung cấp của IBM và General Motors phải tự xoay xở bằng số lợi tức ít ỏi thu được hàng năm. Trải nghiệm của các công ty này rất điển hình. Tạo ra sản phẩm có tính khác biệt cao với lợi thế chi phí chính là tấm giấy phép để được phép in tiền, thậm chí là rất nhiều tiền.[(3)]

Chúng tôi phải nhấn mạnh rằng nguyên nhân khiến các công ty không tồn tại được lâu chính là bởi điều kiện hoàn cảnh chưa phù hợp

để cho các nhà quản lý cung cấp sản phẩm với kiến trúc độc quyền và lợi thế chi phí tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Khi hoàn cảnh thay đổi – tức là khi các công ty thống trị và có lợi nhuận sản xuất vượt quá nhu cầu của khách hàng - thì trò chơi sẽ kết thúc, và thế trận bắt đầu xoay chuyển. Khách hàng sẽ không trả giá cao hơn cho các sản phẩm mà họ đã tin tưởng là quá tốt. Khi phân khúc thu mua từ nhà cung cấp ảnh hưởng đến mức độ hiệu suất của sản phẩm, sẽ rất khó để kiếm lời nhiều hơn ở sản phẩm đã từng đem lại lợi nhuận cao.

Quy luật hàng hóa phổ biến xảy ra một cách tự nhiên và không thể tránh được theo sáu bước sau:

1. Khi một thị trường mới hợp nhất, một công ty phát triển sản phẩm độc quyền để làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng hơn bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào khác. Nó thực hiện điều này qua một kiến trúc độc quyền, và thu được lợi nhuận biên hấp dẫn.
2. Khi công ty phấn đấu để vượt lên trước đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình, họ đã bỏ qua chức năng và độ tin cậy mà khách hàng ở tầng lớp thấp hơn của thị trường có thể sử dụng.
3. Điều này thúc đẩy sự thay đổi trong cơ sở của cạnh tranh trong các tầng thị trường, mà...
4. ... thúc đẩy một sự tiến triển sang kiến trúc đơn thể, mà ...
5. ... tạo điều kiện cho quá trình phi hội nhập của ngành công nghiệp, điều sau đó sẽ...
6. ... gây khó khăn cho việc phân biệt thành quả hoặc chi phí so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, mặc dù sản phẩm đó có cùng thành phần sản xuất và được lắp ráp trong cùng một hệ thống tiêu chuẩn. Tình trạng này bắt đầu từ dưới đáy của thị trường, nơi sự thay thế xảy ra trước và sau đó dịch chuyển đến tầng cao hơn.

Lưu ý rằng đây là giai đoạn phóng đại – hay tình huống vượt quá tiêu chuẩn kết nối phá vỡ và hiện tượng của quy luật hàng hóa phổ biến. Phá vỡ và quy luật hàng hóa phổ biến có thể được xem như hai mặt của một đồng xu. Một công ty nhận thấy mình đang ở trong hoàn cảnh quá tốt đơn giản là không thể chiến thắng: Hoặc là phá vỡ sẽ tước đoạt thị trường của họ, hoặc quy luật hàng hoá phổ biến sẽ tước đoạt lợi nhuận của họ. Hầu hết các công ty lâu năm sẽ trở thành nạn nhân của cả hai bởi điều đó là không thể tránh khỏi và đối thủ cạnh tranh mới rất hiếm khi chịu bỏ lỡ một cơ hội để khai thác chỗ đứng vững chắc mang tính phá vỡ, mặc dù tốc độ của quá trình hàng hóa phổ biến là khác nhau

giữa các công ty.

Tuy nhiên, vẫn còn rất nhiều tiềm năng thành công. Trong tương lai, lợi nhuận hấp dẫn thường thu được ở vị trí, giai đoạn hoặc tầng lớp khác của giá trị gia tăng trong chuỗi giá trị. Đó là bởi quá trình của quy luật hàng hoá phổ biến khởi đầu một quá trình đối nghịch của quy luật phi hàng hoá phổ biến. Trớ trêu thay, quy luật hàng hoá phi phổ biến – có khả năng kiếm được rất nhiều tiền – xảy ra ở những vị trí của chuỗi giá trị mà trong quá khứ khó kiếm được lợi nhuận hấp dẫn: trong các quá trình, thành phần hay hệ thống mà trước đây vốn đơn thể và không khác biệt.(4)

Để hình dung quá trình đối nghịch, hãy nhớ lại ví dụ về các nhà máy thép nhỏ ở chương 2. Trên thị trường thép, miễn là các nhà máy nhỏ tiếp tục cạnh tranh với các nhà máy tích hợp có quy mô lớn hơn thì họ sẽ kiếm được rất nhiều tiền, bởi vì họ có lợi thế chi phí gấp 20% so với các nhà máy tích hợp. Nhưng ngay khi họ loại được đối thủ cạnh tranh có chi phí sản xuất cao ra khỏi thị trường, các phân xưởng có chi phí thấp lại phải tự đấu tranh với các nhà máy tương tự trên thị trường hàng hóa, và sự cạnh tranh giữa họ dẫn đến sự tụt giảm giá. Những công nhân làm nên sản phẩm lắp ráp thường nhận được phần thưởng tương tự như các nhà máy thép đã được nhận vì thành công trong việc đánh bại những nhà sản xuất với chi phí cao khác và thúc đẩy cấu trúc đột phá ra khỏi tầng thị trường: họ cố gắng chiến đấu với những công ty có cùng nguồn cung cấp vật liệu và sản xuất mặt hàng lắp ráp giống nhau. Nếu thiếu bất kỳ cơ sở phân biệt cạnh tranh nào thì chỉ một lượng nhỏ lợi nhuận được thu hồi. Một chiến lược chi phí thấp chỉ có hiệu quả khi vẫn còn có những đối thủ cạnh tranh có chi phí cao hơn trên thị trường.(5)

Cách duy nhất để các nhà phá vỡ đơn thể duy trì được lợi nhuận là đưa ngành kinh doanh chi phí thấp lên thị trường cấp cao càng nhanh càng tốt, từ đó có thể tiếp tục cạnh tranh với những nhà độc quyền có chi phí cao hơn. Họ thực hiện điều đó bằng cách tìm kiếm những thành phần mang lại hiệu suất cao nhất và lắp ráp chúng thành sản phẩm hoàn thiện trong thời gian nhanh nhất có thể.(6) Các thành phần này là cần thiết để chạy đua trên trên hành trình kiếm tìm lợi nhuận cao. Kết quả là nhu cầu cải thiện thành phần năng suất cao đã đưa các nhà cung cấp trở lại phía chưa đủ tốt của biểu đồ phá vỡ.

Hệ quả là các tác động cạnh tranh buộc nhà cung cấp các thành phần này phải thiết kế một mô hình có thể tăng cường tính tương thuộc và độc quyền trong hệ thống phụ. Do đó, những hệ thống xác định hiệu suất ấy trở thành hàng hóa phi phổ biến, kết quả của việc các sản phẩm

trở nên đơn thể và phổ biến.

Chúng tôi tóm tắt lại các bước trong quá trình quy luật hàng hóa phi phổ biến như sau:

1. Chiến lược chi phí thấp của những nhà lắp ráp sản phẩm sẽ khả thi miễn là họ đang cạnh tranh với đối thủ có chi phí cao hơn. Điều này có nghĩa là ngay khi họ đẩy những nhà sản xuất sản phẩm độc quyền có chi phí cao ra khỏi thị trường, họ phải chuyển sang thị trường cấp cao để tiếp tục đạt được lợi nhuận hấp dẫn.
2. Do các cơ chế hạn chế hoặc xác định tốc độ dịch chuyển lên thị trường cấp cao chính là hệ thống xác định hiệu suất phụ nên các thành phần này không thể đủ tốt và được chuyển sang phía bên kia của biểu đồ phá vỡ.
3. Sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp hệ thống phụ buộc các kỹ sư của họ phải đưa ra những thiết kế độc quyền và tương thuộc. Họ phải thực hiện điều đó bằng cách cố gắng làm cho khách hàng của mình sử dụng sản phẩm được hiệu quả hơn so với khi họ sử dụng hệ thống ấy của đối thủ.
4. Do đó, các nhà cung cấp hàng đầu của các hệ thống phụ này bán những sản phẩm độc quyền và khác biệt với lợi nhuận cao.
5. Tất nhiên nguồn lợi nhuận này sẽ khởi đầu một chu trình kế tiếp của quy luật hàng hóa phổ biến và quy luật hàng hóa phi phổ biến.

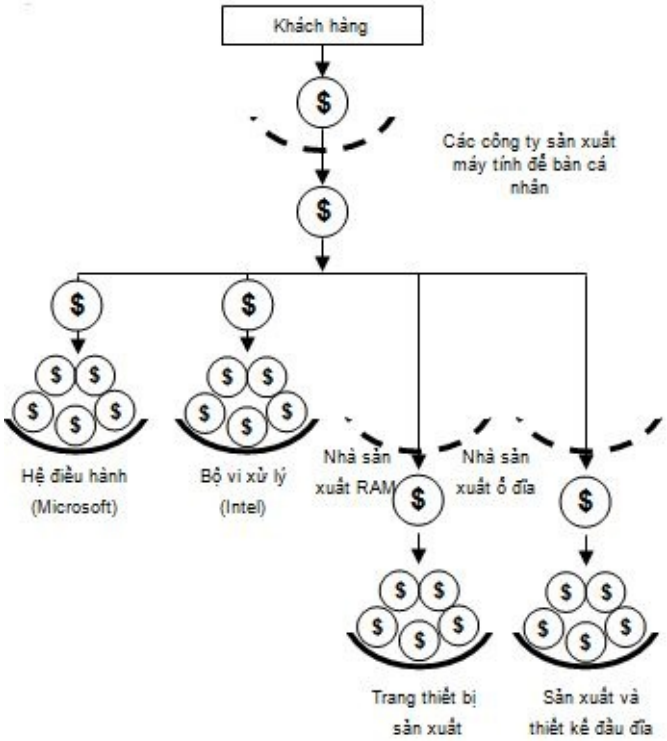
Hình 6-1 cho thấy quá trình này hoạt động như thế nào trong chuỗi giá trị sản phẩm của ngành công nghiệp máy tính cá nhân vào những năm 1990. Bắt đầu từ trên đỉnh của sơ đồ, dòng tiền đi từ phía khách hàng đổ về công ty thiết kế và lắp ráp máy tính; tuy nhiên trải qua một thập kỷ thì công ty máy tính thu được ngày càng càng ít lợi nhuận – hầu hết chúng không đi vào những công ty này mà đi thẳng đến các nhà cung cấp.[(7)]

Kết quả là một phần lớn lợi nhuận thu được từ khách hàng đi qua Microsoft và duy trì ở đó. Một phần khác chảy qua Intel và dừng lại ở đó. Dòng tiền cũng chảy vào các nhà sản xuất bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên tự động (DRAM), chẳng hạn như Samsung và Micron, nhưng không có nhiều lợi nhuận dừng lại ở giai đoạn này trong chuỗi giá trị. Thay vào đó, chúng chảy qua và tích lũy lại ở những công ty như Applied Materials, một công ty cung cấp nguyên liệu sản xuất cho DRAM. Tương tự, dòng tiền cũng chảy qua các nhà lắp ráp ổ đĩa như Maxtor và Quantum, và sẽ ở lại giai đoạn giá trị gia tăng mà ổ đĩa được

sản xuất.

HÌNH 6-1

Nơi dòng tiền được tạo ra trong chuỗi giá trị các sản phẩm của ngành công nghiệp máy tính



Đâu là điểm khác nhau giữa các giỏ chứa tiền và các giỏ có khả năng rò rỉ tiền bạc trong trong sơ đồ? Những chiếc giỏ được buộc chặt đã tích lũy lợi nhuận trong nhiều năm chính là những sản phẩm chưa đủ đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong chuỗi giá trị. Do đó cấu trúc của các sản phẩm này có xu hướng độc quyền và tương thuộc. Những công ty trong tình trạng bị rò rỉ chỉ có thể kiếm được lợi nhuận ít ỏi bởi chức năng của sản phẩm thường vượt quá kỳ vọng của khách hàng. Do đó cấu trúc của sản phẩm mang tính đơn thể.

Nếu một công ty cung cấp nguyên liệu đầu vào xác định hiệu suất nhưng chưa đủ tốt cho các sản phẩm hoặc quy trình của khách hàng thì nó sẽ có cơ hội nắm giữ nhiều lợi nhuận. Hãy cùng xem xét ví dụ về ngành công nghiệp DRAM. Khi cấu trúc của con chip là đơn thể, các nhà sản xuất DRAM không thể thỏa mãn dù sở hữu những thiết bị sản xuất tốt nhất. Để thành công, các nhà sản xuất DRAM cần sản xuất sản phẩm với thu nhập cao nhất và chi phí thấp nhất có thể. Điều này có nghĩa là chức năng sản phẩm của các công ty như Applied Materials là chưa đủ tốt. Cấu trúc của sản phẩm do đó thành độc quyền và tương thuộc, bởi các nhà sản xuất vẫn cố gắng để nhích gần hơn tới điểm thỏa

mãn của khách hàng.

Điều quan trọng là không bao giờ được kết luận rằng một ngành công nghiệp như ổ đĩa hoặc DRAM không mang lại lợi nhuận, trong khi những sản phẩm khác như bộ vi xử lý hoặc thiết bị sản xuất chất bán dẫn lại có lợi nhuận cao. Thường thì "ngành công nghiệp" là một lối phân loại sai lầm.[8] Điều làm cho một ngành công nghiệp có vẻ như mang lại lợi nhuận cao chính là tình huống mà công ty ở vào tại một thời điểm và vị trí cụ thể trong chuỗi giá trị, bởi luật bảo tồn lợi nhuận hấp dẫn hầu như luôn có hiệu lực (xem phụ lục của chương này). Chúng ta hãy nghiên cứu sâu hơn vào ngành công nghiệp ổ đĩa để xem tại sao điều này lại xảy ra như vậy.

Phần lớn trong giai đoạn những năm 1990, ở các tầng thị trường nơi ổ đĩa được bán cho các nhà sản xuất máy tính để bàn cá nhân, thời gian truy cập các ổ đĩa này lớn hơn mức trung bình. Sản phẩm này sau đó được lắp ráp hàng loạt, và tổng lợi nhuận mà các nhà sản xuất ổ đĩa 3,5 inch có thể kiếm được trong phân khúc máy tính để bàn giảm xuống khoảng 12%. Các nhà sản xuất lắp ráp ổ đĩa như Maxtor và Quantum đã thống trị thị trường (tổng giá trị thị trường của họ vượt quá 90%) bởi các nhà sản xuất tích hợp như IBM không thể tồn tại với mức lãi nhỏ như vậy.

Các ổ đĩa có dung lượng thỏa đáng, nhưng các nhà lắp ráp không thể thỏa mãn ngay cả khi sở hữu những loại ổ đĩa tốt nhất bởi nếu họ tối đa hóa lưu lượng dữ liệu có thể lưu trữ trên mỗi đơn vị diện tích của ổ đĩa thì họ chỉ cần một số lượng đĩa ít hơn, và đây là tác nhân giảm chi phí mạnh mẽ. Hậu quả là những ổ đĩa này không đủ hoàn thiện cho quá trình lắp ráp phức tạp và tương thuộc. Trên thực tế, các nhà sản xuất đĩa thu được nhiều lợi nhuận và kết hợp với nhau để sản xuất sản phẩm của riêng mình.[9]

Nhưng không phải là ngành công nghiệp ổ đĩa mang lại lợi nhuận, mà chính là tình huống đơn thể mà các nhà sản xuất sản phẩm ổ đĩa 3,5 inch ở vào. Bằng chứng là: ổ đĩa 2,5 inch được sử dụng trong máy tính xách tay có xu hướng không đủ dung lượng trong cùng thời kỳ này. Đúng như hình thức, cấu trúc của chúng cũng tương thuộc, và các sản phẩm này phải được sản xuất bởi các công ty tích hợp. Là nhà sản xuất tích hợp hàng đầu và có công nghệ lắp ghép ổ đĩa tiên tiến nhất trong những năm 1990, IBM đã thu được 40% tổng lợi nhuận của ổ đĩa 2,5 inch và kiểm soát được 80% thị phần. Ngược lại, IBM lại có tổng khối lượng ổ đĩa bán ra thị trường thấp hơn 3% so với thì trường máy tính để bàn, nơi mà sự tích hợp của các công ty còn chưa mang tính cạnh tranh.[10]

Vào thời điểm chúng tôi công bố phân tích của mình về trường hợp này vào năm 1999, có vẻ như dung lượng của các ổ đĩa 2,5 inch đã vượt quá tầm ứng dụng của máy tính xách tay, dự đoán rằng ngành kinh doanh béo bở của IBM sẽ trở nên phổ biến.[11] Chúng tôi khẳng định rằng IBM, nhà sản xuất ổ đĩa tích hợp lớn nhất, thực sự đã ở một vị trí rất hấp dẫn nếu họ đi nước cờ đúng đắn. Họ có thể thu được một khoản lớn bằng cách lợi dụng sự ra đời của tính đơn thể để tách rời hoạt động của ổ đĩa với thiết kế và quy trình lắp ghép nó. Nếu IBM bắt đầu bán ra thị trường sản phẩm tiên tiến nhất của mình để cạnh tranh với ổ đĩa 2,5 inch – đặt chính mình vào ngành kinh doanh ổ đĩa 2.5 inch đơn thể – thì họ có thể giảm sự tập trung vào dây chuyền sản xuất và ưu tiên cho những thành phần đem lại lợi nhuận cao hơn. Nhờ đó, IBM có thể tiếp tục được hưởng mức lợi nhuận hấp dẫn nhất trong ngành công nghiệp. Nói cách khác, ở phía bên chưa đạt tiêu chuẩn của biểu đồ phá vỡ, IBM có thể chiến đấu và giành chiến thắng. Ở phía vượt quá kỳ vọng, chiến lược tốt hơn là bán vũ khí cho đối thủ.[12]

IBM đã thực hiện bước dịch chuyển tương tự như vài năm trước đó trong việc kinh doanh máy tính của mình, thông qua quyết định tách chuỗi theo chiều dọc và bán đi các công nghệ, thành phần và hệ thống con của mình. Đồng thời họ tạo ra một hệ thống kinh doanh tư vấn và tích hợp cao cấp và chuyển sang quy luật phi hàng hóa của dây chuyền lắp ráp máy tính. Khi IBM lướt qua các điểm trong chuỗi giá trị gia tăng nơi hệ thống tích hợp phức tạp và chưa đạt tiêu chuẩn hội nhập cần xuất hiện, điều này đã dẫn đến sự chuyển biến đáng chú ý về lợi nhuận của một công ty khổng lồ trong những năm 1990.

Nguyên tắc nền tảng thường lặp đi lặp lại: Các công ty được định vị ở một vị trí trong một chuỗi giá trị hiệu suất chưa đủ tốt sẽ thu được lợi nhuận. Đó là trường hợp mà các sản phẩm độc quyền, lợi thế chi phí dựa trên quy mô và các rào cản gia nhập cao có thể được tạo ra.

Trong phạm vi mà một công ty tích hợp như IBM có thể kết hợp hoặc chia tách một cách linh hoạt, họ có tiềm năng lớn để phát triển lợi nhuận trong một khoảng thời gian dài hơn so với một công ty không tích hợp như Compaq. Đó là bởi các quá trình hàng hóa phổ biến và phi hàng hoá phổ biến là liên tục, làm dịch chuyển điểm đến của dòng tiền sang những nơi khác của chuỗi giá trị.

Các công ty chịu quy luật hàng hóa phổ biến thường bỏ qua quá trình ngược lại của quy luật hàng hoá phi phổ biến, trong tầng thấp hơn của hệ thống con hoặc tầng bên cạnh trong quá trình liền kề. Họ bỏ lỡ cơ hội đến nơi dòng tiền sẽ dịch chuyển đến trong tương lai, và bị ép buộc hoặc thậm chí bị giết chết bởi những công ty khác nhau có sự phát triển khác nhau theo quy luật hàng hóa phi phổ biến. Trên thực tế, các nhà đầu tư quyền lực nhưng ngoan cố gây áp lực để tăng tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA), tạo ra nguồn lực kéo xa họ khỏi nguồn lợi nhuận béo bở. Một khi đã không nhận ra quy luật hàng hóa phổ biến đơn thể thì công ty sẽ chuyển sang lý thuyết năng lực cơ bản dựa trên thuộc tính để đưa ra các quyết định mà sau đó họ có thể sẽ hối tiếc.

Các công ty sản xuất lắp ghép làm thế nào có thể đưa ra sản phẩm vừa phù hợp với nhu cầu của khách hàng vừa cải thiện ROA hoặc cải thiện hiệu quả sử dụng của nguồn vốn? Họ không thể cải thiện các tử số của ROA vì gần như không thể tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm hoặc sản xuất với chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh. Cách duy nhất là giảm mẫu số của ROA bằng cách giảm tài sản. Điều này sẽ khó khăn trong một thế giới tương thuộc đòi hỏi hội nhập, nhưng cấu trúc lắp ráp của sản phẩm đã làm nó trở nên phi hôi nhập. Chúng tôi sẽ minh họa điều này xảy như thế nào ra bằng cách sử dụng một ví dụ giả tưởng về sự tương tác giữa một nhà cung cấp thành phần và nhà sản xuất sản phẩm lắp ráp máy tính cá nhân. Hai công ty này là Tập đoàn Thiết bị và Tập đoàn máy tính Texas (TCC).

Tập đoàn Thiết bị cung cấp các bảng mạch đơn giản cho TCC. Vì TCC phải vật lộn với áp lực từ nhà đầu tư để tăng ROA, Tập đoàn Thiết bị đi đến một đề xuất thú vị: “Chúng tôi đã sản xuất các mạch nhỏ rất tốt cho bên anh. Hãy để chúng tôi cung cấp toàn bộ hệ thống các bo mạch chủ cho máy tính bên anh. Chúng tôi có thể dễ dàng giảm thiểu các chi phí nội bộ của bên anh.”

“Chúa ơi, đó là một ý tưởng tuyệt vời,” nhà quản lý của TCC đáp lại. “Đằng nào thì bảng mạch cũng không phải là sản phẩm cốt lõi của chúng tôi, vì nó đòi hỏi nguồn tài sản lớn. Điều này sẽ cắt giảm chi phí của chúng tôi và loại trừ các sản phẩm này ra khỏi bảng cân đối kế toán.” Vì vậy, Tập đoàn Thiết bị tiến hành thêm các hoạt động giá trị gia tăng. Doanh thu của họ tăng lên đáng kể và lợi nhuận cũng được cải thiện vì họ đã sử dụng tài sản sản xuất của mình tốt hơn. Giá cổ phiếu

của công ty do đó cũng tăng. Do TCC đã loại bớt tài sản của mình nên doanh thu của họ không bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản và giá cổ phiếu của họ được cải thiện rất nhiều.

Một thời gian ngắn sau đó, Tập đoàn Thiết bị lại tiếp cận TCC một lần nữa. “Các anh biết đấy, bo mạch chủ thực sự là phần giá trị nhất của máy tính. Hãy để chúng tôi lắp ráp toàn bộ máy tính cho bên anh. Lắp ráp các sản phẩm này thực sự không phải là năng lực cốt lõi của bên anh, và chúng tôi có thể dễ dàng giảm thiểu chi phí nội bộ của bên anh.”

“Chúa ơi, quả là một ý tưởng tuyệt vời,” nhà quản lý của TCC đáp lại. “Chế tạo sản phẩm lắp ghép không phải là thế mạnh của chúng tôi, và nếu các anh thực hiện dây chuyền lắp ghép ấy, chúng tôi sẽ gạch bỏ sản phẩm này ra khỏi bảng cân đối kế toán của mình.” Một lần nữa, Tập đoàn Thiết bị tiến hành thêm các hoạt động giá trị gia tăng. Doanh thu của họ tăng lên đáng kể, và lợi nhuận cũng được cải thiện bởi họ đã sử dụng tài sản sản xuất của mình tốt hơn. Giá cổ phiếu của công ty do đó cũng tăng. Bởi TCC đã loại bớt tài sản của mình nên doanh thu của họ không bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, tỷ lệ lợi nhuận ròng trên tổng tài sản và giá cổ phiếu của họ được cải thiện rất nhiều.

Không lâu sau đó, Tập đoàn Thiết bị lại tiếp cận TCC. “Các anh biết đấy, chúng tôi đang lắp ráp máy tính của bên anh, vậy thì việc gì các anh phải đối phó với tất cả những khó khăn phức tạp của việc quản lý vận tải từ nhà sản xuất tới khách hàng? Hãy để chúng tôi giải quyết việc vận chuyển từ nhà cung cấp và giao hàng đến tay khách hàng của các anh. Quản lý chuỗi cung ứng không phải là thế mạnh của các anh, vậy hãy để chúng tôi tiếp quản những chi phí nội bộ ấy.”

“Đó là một ý tưởng tuyệt vời,” nhà quản lý của TCC đáp lại. “Việc này sẽ giúp chúng tôi sẽ gạch bỏ sản phẩm này ra khỏi bảng cân đối kế toán của mình.” Một lần nữa, Tập đoàn Thiết bị thực hiện thêm các hoạt động giá trị gia tăng. Doanh thu của họ tăng lên đáng kể và lợi nhuận cũng được cải thiện bởi họ đã sử dụng tài sản sản xuất của mình tốt hơn. Giá cổ phiếu của công ty do đó cũng tăng. Do TCC đã loại bớt tài sản của mình nên doanh thu của họ không bị ảnh hưởng. Tuy nhiên, tỷ lệ lợi nhuận ròng trên tổng tài sản và giá cổ phiếu của họ được cải thiện rất nhiều.

Không lâu sau, Tập đoàn Thiết bị lại tiếp cận TCC. “Các anh biết đấy, chúng tôi đang làm việc với các nhà cung cấp của anh, vậy thì tại sao các anh không để chúng tôi thiết kế luôn máy tính cho các anh nhỉ? Việc thiết kế các sản phẩm lắp ráp dù sao cũng vượt quá việc lựa chọn nhà cung cấp, và vì có mối quan hệ gần gũi hơn với họ nên chúng tôi có thể tiếp cận mức giá cả hợp lý hơn nếu chúng tôi được

làm việc với họ ngay từ lúc bắt đầu của chu trình thiết kế."

"Đó là một ý tưởng tuyệt vời," nhà quản lý của TCC đáp lại. "Điều này sẽ giúp chúng tôi cắt giảm chi phí cố định và chi phí biến thiên. Bên cạnh đó, thế mạnh thực sự của chúng tôi là ở thương hiệu mạnh và các mối quan hệ khách hàng lâu bền chứ không phải ở thiết kế sản phẩm." Một lần nữa, Tập đoàn Thiết bị thực hiện thêm các hoạt động giá trị gia tăng. Doanh thu của họ tăng lên đáng kể, và lợi nhuận cũng được cải thiện bởi họ đã thêm vào mô hình kinh doanh nhiều hoạt động gia tăng giá trị. Khi TCC giảm thiểu chi phí, doanh thu của họ không bị ảnh hưởng. Nhưng lợi nhuận của họ – và giá cổ phiếu chỉ tăng thêm một chút – cho đến khi các nhà phân tích nhận ra rằng trò chơi đã kết thúc.

Trớ trêu thay, bi kịch của Tập đoàn Thiết bị lại kết thúc với một chuỗi giá trị được tích hợp hoàn thiện hơn so với TCC, cho phép Tập đoàn Thiết bị tuyên bố chống lại cơ sở cạnh tranh mới, đó là tốc độ và khả năng định hình những gì giao cho khách hàng trong phân ngạch nhỏ hơn của thị trường. Mỗi lần TCC chuyển tài sản và quy trình của mình sang cho Tập đoàn Thiết bị, họ đưa ra quyết định của riêng mình về "năng lực cốt lõi". Điều này không xảy ra trong đội ngũ quản lý của TCC và những hoạt động đó cũng không phải là năng lực cốt lõi của Tập đoàn Thiết bị. Cho dù điều gì có thể xảy ra hay không thì cũng chưa xác định được yếu tố quyết định nguồn lợi nhuận.

Câu chuyện này minh họa một ví dụ khác của sự thúc đẩy không cân xứng – nhà cung cấp các thành phần được thúc đẩy để tham gia vào các hoạt động giá trị gia tăng mà các nhà sản xuất lắp ráp được thúc đẩy để thoát ra khỏi nó. Đó không phải là câu chuyện về sự thiếu năng lực. Đó là một ví dụ về một quyết định tối đa hóa lợi nhuận hoàn toàn hợp lý, và vì vậy vòng xoáy tối đa hóa ROA trở thành cái bẫy với rất nhiều công ty sản xuất sản phẩm lắp ghép vượt quá nhu cầu của khách hàng. Cùng lúc đó, nó lại mở ra một con đường phát triển ngành kinh doanh mới, ngoài những cơ hội phá vỡ như đã được mô tả trong chương 2. Các nhà sản xuất tự chuyển giao tài sản của mình, nhưng họ giữ được doanh thu và thường xuyên cải thiện lợi nhuận khi quyết định ký hợp đồng thuê ngoài. Họ cảm thấy rất hài lòng. Khi nhà cung cấp tiếp quản những ngành kinh doanh mà trước đó những nhà lắp ráp bị đẩy ra, họ cảm thấy rất hài lòng bởi họ thu được nhiều lợi nhuận hơn và giá cổ phiếu của họ sẽ tăng. Đối với nhiều nhà cung cấp, dịch chuyển lên phía trên của dãy giá trị tạo ra cơ hội thiết kế các hệ thống phụ với cấu trúc ngày càng được tối đa hóa, trở thành nguồn động lực then chốt thúc đẩy năng suất của sản phẩm đơn thuộc mà khách hàng lắp ráp.

Đây là cách Intel trở thành nhà cung cấp bộ chip và bo mạch chủ,

chiếm tỷ lệ quan trọng hơn nhiều trong giá trị gia tăng và hiệu suất của một máy tính so với bộ vi xử lý trần. Tập đoàn Nypro, chuyên sản xuất thiết bị nhựa có độ chính xác cao mà lịch sử của họ sẽ được nghiên cứu thêm ở phần sau của cuốn sách này, đã đi theo một chiến lược phát triển tương tự và trở thành nhà sản xuất chính của máy in phun mực, máy tính, thiết bị cầm tay không dây và sản phẩm y tế. Khả năng của Nypro ở cấu trúc phức tạp chính xác là tương thuộc với khả năng đơn giản hóa lắp ráp.

Bloomberg L.P. đã thực hiện điều tương tự. Họ bắt đầu bằng cách cung cấp dữ liệu đơn giản về giá chứng khoán và sau đó tiến lên quá trình tự động hóa. Bloomberg đã giúp cho một loạt người tiếp cận với các thông tin mà trước đây chỉ có những nhà phân tích dày dạn kinh nghiệm mới có thể tiếp cận được. Bloomberg đã tiếp tục tích hợp chuyển tiếp từ các thành phần hỗ trợ máy tính, vì vậy các nhà quản lý danh mục đầu tư có thể thực hiện hầu hết những giao dịch từ thiết bị đầu cuối của họ trên mạng truyền thông điện tử (ECN) mà không cần một nhà môi giới chứng khoán. Tổ chức phát hành chứng khoán chính phủ giờ đây có thể giao dịch chứng khoán cho một tổ chức đầu tư trong hệ thống độc quyền của mình. Các nhà cung cấp thành phần hỗ trợ máy tính như First Data và State Street đóng vai trò tương tự như các ngân hàng thương mại. Các tổ chức lớn ở Phố Wall bị phá vỡ – và thậm chí họ còn không nhận ra điều đó bởi thuê ngoài những thiết bị hỗ trợ với nguồn tài sản lớn là một nhiệm vụ hấp dẫn khi bộ xử lý ngoại vi được lắp ráp và trở thành hàng hóa phổ biến.

Năng lực cốt lõi, như được sử dụng bởi nhiều nhà quản lý, là một khái niệm hướng nội nguy hiểm. *Khả năng cạnh tranh nằm ở việc làm những gì khách hàng đánh giá cao, hơn là làm những gì bạn nghĩ rằng mình đang làm tốt*. Thay đổi cơ sở cạnh tranh đòi hỏi sự sẵn sàng và khả năng học hỏi những điều mới hơn là bám vào hy vọng về sự vinh quang trong quá khứ. Thách thức của các công ty đương nhiệm là xây dựng lại tàu của họ khi trên biển, chứ không phải tháo dỡ từng tấm ván một trong khi người khác lại đang xây dựng một con thuyền mới và nhanh hơn bằng chính những gì họ đã lượm xuống biển và coi như những mảnh vụn.

Các nhà quản lý khao khát tăng trưởng sẽ làm gì trong những tình huống như thế này? Dù trong trường hợp nào thì quá trình này cũng là không thể tránh khỏi. Theo thời gian, các nhà lắp ráp sản phẩm phải loại bỏ tài sản để giảm chi phí và cải thiện doanh thu – áp lực thị trường tài chính chỉ cho phép các nhà quản lý có rất ít sự lựa chọn thay thế. Tuy nhiên, nếu biết trước điều này sẽ xảy ra thì nhà quản lý có cơ hội để

sở hữu, mua lại và quản lý như các doanh nghiệp tăng trưởng theo định hướng riêng, các nhà cung cấp thành phần hoặc hệ thống con được định vị để nuốt trọn họ trên chuỗi giá trị. Đây là bản chất của việc tiến dần đến nguồn lợi.[13]

Các giám đốc điều hành đang tìm cách thoát khỏi ảnh hưởng của quy luật hàng hoá phổ biến thường dựa trên sức mạnh thương hiệu của mình để duy trì lợi nhuận, nhưng các thương hiệu này lại cũng tuân theo quy luật hàng hóa phổ biến và quy luật hàng hóa phi phổ biến. Thương hiệu có giá trị nhất khi chúng được tạo ra ở giai đoạn của chuỗi giá trị gia tăng, nơi mà mọi thứ vẫn chưa đủ tốt. Khi khách hàng chưa chắc chắn liệu hiệu suất của một sản phẩm có làm thỏa mãn nhu cầu của mình hay không, một thương hiệu tốt có thể ra đời và thu gần khoảng cách giữa những gì khách hàng cần và những gì họ lo ngại rằng họ có thể nhận được nếu họ mua các sản phẩm từ một nhà cung cấp không rõ danh tiếng. Vai trò của một thương hiệu tốt trong việc thu hẹp khoảng cách này là rõ ràng trong việc giá cả sản phẩm có cao hơn, vì thường thì nhu cầu cho sản phẩm có danh tiếng sẽ lớn hơn. Với suy luận tương tự, khả năng các thương hiệu duy trì mức giá cao cho sản phẩm của mình có xu hướng hao mòn đi khi hiệu suất của một dòng sản phẩm từ nhiều nhà cung cấp được hiển thị đầy đủ hơn.

Khi việc tăng giá quá cao diễn ra, khả năng thu được lợi nhuận hấp dẫn thông qua một thương hiệu có giá trị thường dịch chuyển đến những điểm trong chuỗi giá trị gia tăng, nơi mà mọi thứ bị đẩy vào một tình huống chưa đủ tốt. Những trường hợp này thường là hệ thống con xác định hiệu suất trong sản phẩm, hoặc là ở giao diện bán lẻ nơi tốc độ, sự đơn giản và tiện lợi của việc nhận được chính xác những gì bạn muốn là chưa đủ. Sự dịch chuyển này xác định cơ hội trong xây dựng thương hiệu.

Ví dụ, trong những thập kỷ đầu của ngành công nghiệp máy tính, đầu tư vào các hệ thống máy tính chủ phức tạp và không đáng tin cậy là một nhiệm vụ đáng sợ đối với hầu hết các nhà quản lý. Do khả năng phục vụ của IBM là vượt trội nên thương hiệu của IBM có quyền đưa ra mức giá cao hơn đến 30-40% so với những sản phẩm tương đương của các công ty khác. Không có giám đốc công nghệ thông tin nào bị sa thải

vì mua IBM. Thương hiệu Hewlett-Packard cũng đưa ra mức giá cao tương tự.

Làm thế nào mà sau đó Intel và Microsoft Windows đã cướp đi thương hiệu mạnh của IBM và Hewlett-Packard trong những năm 1990? Điều đó xảy ra khi máy tính tích hợp đầy đủ những chức năng và độ tin cậy cho mục đích thương mại, và những nhà thiết kế sản phẩm lắp ráp tiêu chuẩn công nghiệp chiếm ưu thế trong các tầng thị trường. Tại thời điểm đó, bộ vi xử lý trong và hệ điều hành đã trở nên không đủ tốt, và những thương hiệu mạnh đã chuyển đến những vị trí mới hơn.

Sự dịch chuyển của sức mạnh xây dựng thương hiệu trong một thị trường bao gồm nhiều phân khúc là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Theo đó, các thương hiệu của công ty với các sản phẩm độc quyền thường tạo ra vị trí có giá trị cao trên đường đi của mình – về phía những khách hàng vẫn không hài lòng với các chức năng và độ tin cậy tốt nhất có thể. Tuy nhiên, khi đi xuống từ cùng một điểm – về phía những sản phẩm có tốc độ, sự tiện lợi và khả năng tương tác cao dẫn đến thành công – chính là sức mạnh để tạo ra thương hiệu chuyên nghiệp từ việc sử dụng thiết bị đầu ra hướng tới kênh và các hệ thống con.[(14)]

Điều này cũng đã xảy ra trong ngành xe tải nặng. Có thời thương hiệu giá trị Mack tự sản xuất xe tải riêng của mình. Tài xế xe tải phải trả thêm một khoản đáng kể cho Mack. Mack đạt được độ tin cậy ưu việt của mình thông qua cấu trúc tương thuộc và kết hợp theo chiều dọc. Tuy nhiên khi cấu trúc của xe tải lớn được lắp ráp, khách hàng lại quan tâm đến việc liệu có một động cơ Cummins hoặc Caterpilla bên trong hay không, dù chúng được lắp ráp bởi Paccar, Navistar hay Freightliner đi chăng nữa.

Thời trang cũng là một ngành công nghiệp mà trong đó sức mạnh thương hiệu bắt đầu dịch chuyển đến những giai đoạn khác nhau của chuỗi giá trị gia tăng. Như những nơi khác, nó đã xảy ra bởi sự thay đổi cơ sở cạnh tranh đã xác định là chưa đủ tốt. Một thế hệ trước đây, hầu hết các thương hiệu nổi tiếng được đính kèm trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu quần bò Levi's và áo sơ mi Gant có được thị trường lợi nhuận là bởi nhiều sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh gần như không được may đo cẩn thận. Các sản phẩm mang nhãn hiệu được bán trong các cửa hàng, nơi hô hào độc quyền trong việc bán quần áo có thương hiệu tốt nhất.

Tuy nhiên, suốt 15 năm qua, chất lượng quần áo đã được đảm bảo hơn, bởi các nhà sản xuất ở các nước có chi phí lao động thấp đã cải thiện khả năng của mình để sản xuất quần áo chất lượng cao. Cơ sở cạnh

tranh trong ngành công nghiệp may mặc do đó đã thay đổi. Các nhà bán lẻ chuyên môn hóa đã đánh cắp một thị phần đáng kể từ các cửa hàng trực tuyến rộng khắp bởi họ cho phép các khách hàng mục tiêu tìm thấy những gì họ muốn một cách nhanh chóng và thuận tiện hơn. Điều không đủ tốt trong một số tầng của ngành công nghiệp may mặc đã dịch chuyển từ chất lượng của sản phẩm sang sự đơn giản và tiện lợi. Do đó, phần lớn khả năng tạo lập và duy trì thương hiệu có giá trị đã dịch chuyển từ sản phẩm sang kênh khác vì hiện tại đây là kênh giải quyết những phần giá trị gia tăng chưa đủ tốt.[15] Chúng tôi thậm chí còn không đặt câu hỏi ai đã may đầm cho Talbot, may áo len cho Abercrombie & Fitch, hay may quần bò cho Gap và Old Navy. Phần lớn trang phục mang thương hiệu của các kênh chứ không phải của nhà sản xuất.[16]

Hầu hết các ví dụ của chúng tôi về quy luật hàng hóa phổ biến và phi phổ biến được rút ra từ trong quá khứ. Để chỉ rõ lý thuyết này có thể được áp dụng như thế nào trong tương lai, phần này thảo luận vấn đề làm thế nào sự chuyển đổi này đang được tiến hành trong ngành công nghiệp ô tô, bắt đầu sự dịch chuyển lớn của khả năng hấp dẫn lợi nhuận trong tương lai từ nhà sản xuất ô tô sang nhà cung cấp. Ngay cả sức mạnh nuôi dưỡng thương hiệu có giá trị cũng có khả năng dịch chuyển đến các hệ thống con. Sự chuyển đổi này có thể sẽ mất một hoặc hai thập kỷ theo đuổi, nhưng một khi bạn biết mình đang cần tìm kiếm điều gì thì sẽ rất dễ dàng để nhận thấy quá trình đó là không thể đảo ngược giữa chừng.

Chức năng của xe ô tô đã vượt quá kỳ vọng của người sử dụng. Lexus, BMW, Mercedes và Cadillac có thể sẽ sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho tất cả mọi thứ diễn ra trong nhiều năm tới. Tuy nhiên, trong các tầng thị trường được thiết lập bởi mô hình điểm giá thấp hoặc trung bình, các nhà sản xuất xe hơi nhận thấy mình phải tăng thêm nhiều tính năng tốt hơn chỉ để tăng thêm thị phần của họ, và họ đấu tranh để thuyết phục khách hàng trả giá cao hơn cho các cải tiến này. Độ tin cậy của các mô hình như xe Camry của Toyota và xe Accord của Honda là phi thường nhờ vậy mà những chiếc xe này thường rất lâu bị lỗi mốt trước khi

chúng bị hỏng. Kết quả là, cơ sở cạnh tranh thay đổi trong nhiều tầng của thị trường ô tô. Tăng tốc độ thị trường là quan trọng. Trước đây phải mất 5 năm để thiết kế một mô hình ô tô mới, thì ngày nay chỉ mất có hai năm. Cạnh tranh bằng cách biến đổi các đặc tính và chức năng phù hợp với sở thích của khách hàng trong phân khúc thị trường nhỏ hơn là một thực tế của cuộc sống. Trong những năm 1960, không phải là điều bất thường khi doanh số bán hàng của một mô hình duy nhất có thể vượt quá một triệu đơn vị mỗi năm. Ngày nay thị trường bị phân khúc nhiều hơn: doanh số hàng năm đạt 200.000 đơn vị đã là một con số rất hấp dẫn. Một số các nhà sản xuất hứa hẹn rằng bạn có thể bước vào một đại lý, đặt mua một chiếc xe, và yêu cầu được chuyển đến trong vòng 5 ngày – khoảng thời gian mà Dell Computer có thể đáp ứng.

Để cạnh tranh về tốc độ và tính linh hoạt, các nhà sản xuất ô tô đã cùng phát triển cấu trúc lắp ghép cho những mô hình sản phẩm chủ đạo của họ. Thay vì những thiết kế độc đáo hoặc liên kết các thành phần từ hàng trăm nhà cung cấp lại với nhau, hầu hết các công ty xe hơi mua hệ thống con từ một cơ sở hẹp hơn của nhà cung cấp "cấp một" của các hệ thống phanh, lái, hệ thống treo và buồng lái. Phần lớn sự hợp nhất này dựa trên cơ sở nhà cung cấp được thúc đẩy bởi các cơ hội tiết kiệm chi phí – cơ hội đó thường được nhận diện và định lượng bằng các phân tích sắc sảo của công ty tư vấn.

Các hãng xe hơi tích hợp ở Mỹ đã bị buộc phải tan rã để cạnh tranh với tốc độ, tính linh hoạt và chi phí mà ngành mới yêu cầu. Ví dụ, General Motors đã tách thành một công ty thương mại riêng biệt mang tên Delphi Automotive, và Ford cũng tách ra thành Tập đoàn Visteon. Sau đó, điều đang xảy ra với ngành công nghiệp ô tô cũng xảy ra với ngành công nghiệp máy tính: Sự vượt quá đã khởi nguồn một sự thay đổi trong cơ sở cạnh tranh, từ đó dẫn đến sự thay đổi trong cấu trúc, buộc các công ty tích hợp phải tan rã.

Cùng lúc, cấu trúc dần dần trở nên tương thuộc trong hầu hết các hệ thống con. Các mô hình giá thấp cần cải thiện hiệu suất từ hệ thống con của họ để cạnh tranh với mô hình và thương hiệu tại các cấp trên của thị trường. Nếu Kia và Hyundai đã sử dụng công nghệ sản xuất chi phí thấp tiêu chuẩn Hàn Quốc để chinh phục thị trường xe hơi hạng nhỏ và dừng chân tại đó thì sự cạnh tranh sẽ làm lợi nhuận bốc hơi. Họ phải dịch chuyển lên, và một khi thiết kế sản phẩm của họ được lắp ráp, cách duy nhất để thực hiện điều này là được cung cấp năng lượng bởi một hệ thống tốt hơn bao giờ hết.

Các thiết kế của nhiều hệ thống con phụ thuộc lẫn nhau buộc các nhà cung cấp cấp một phải giảm sự linh hoạt ở giao diện bên ngoài của họ.

Các nhà thiết kế ô tô đang ngày càng phải làm thiết kế của mình thích nghi với đặc tính của các hệ thống con, như các nhà sản xuất máy tính cần thay đổi thiết kế để phù hợp với giao diện bên ngoài của bộ vi xử lý Intel và hệ điều hành của Microsoft. Chúng tôi hy vọng rằng khả năng kiếm được lợi nhuận hấp dẫn có thể dịch chuyển từ lắp ráp tự động sang các nhà cung cấp hệ thống con.[(17)]

Trong chương 5, chúng tôi đã đề cập đến việc ngành máy tính để bàn của IBM đã thuê ngoài bộ vi xử lý Intel và hệ điều hành của Microsoft như thế nào để trở nên nhanh chóng và linh hoạt hơn. Trong quá trình này, IBM đã dựa vào nơi nguồn tiền xuất hiện – chính là ở khâu thiết kế và lắp ráp hệ thống máy tính – và sáp nhập thêm hai công ty có vị trí là nơi dòng tiền sẽ đi qua. General Motors và Ford, với sự khuyến khích của nhà tư vấn và ngân hàng đầu tư, đã thực hiện điều tương tự. Họ phải tách các giai đoạn theo chiều dọc trong chuỗi giá trị để theo kịp nền tảng cạnh tranh thay đổi. Nhưng họ đã tách riêng các mảnh của hoạt động giá trị gia tăng để ở lại nơi nguồn tiền đã đi qua.[(18)]

> Những phát hiện này có ý nghĩa sâu sắc đối với các nhà quản lý khi tìm kiếm cách thức xây dựng thành công các ngành kinh doanh mới và cho những người muốn thúc đẩy hoạt động kinh doanh sẵn có. Sức mạnh nắm bắt nguồn lợi nhuận khổng lồ sẽ dịch chuyển đến những vị trí trong chuỗi giá trị mà tại đó khách hàng chưa hài lòng với hiệu suất của các sản phẩm sẵn có. Điều đó xảy ra ở những giai đoạn phức tạp, có tính tương thuộc – những hoạt động làm giảm chi phí và cho phép sự khác biệt trở nên rõ ràng hơn. Doanh thu hấp dẫn cũng dịch chuyển từ các hoạt động vượt quá sự hài lòng của khách hàng, bởi đó chính là nơi sự tích hợp tiêu chuẩn và đơn thể xảy ra. Chúng tôi hy vọng rằng bằng việc dùng những thuật ngữ để mô tả quá trình này, chúng tôi có thể giúp các nhà quản lý dự đoán chính xác hơn những cơ hội mới cho tăng trưởng lợi nhuận thông qua sản phẩm độc quyền. Những quá trình chuyển đổi này bắt đầu trên quỹ đạo cải tiến, và thực hiện tăng từng cấp một. Quá trình này tạo ra cơ hội cho các công ty mới tích hợp các giao diện chưa đủ tốt, và phát triển bằng cách ăn theo con đường từ điểm bắt đầu đến điểm cuối cùng. Các nhà quản lý của các doanh nghiệp hàng đầu cần phải theo dõi một cách thận trọng ở những nơi thích hợp để phát hiện ra những xu hướng này khi chúng bắt đầu, vì các quá trình hàng hóa phổ biến và phi phổ biến đều cùng bắt đầu từ bên ngoài chứ không phải từ bên trong cốt lõi.

Sau khi mô tả các chu kỳ của quy luật hàng hóa phổ biến và phi phổ biến, chúng tôi có thể đi đến một tuyên bố chung liên quan đến sự tồn tại của một hiện tượng gọi là luật bảo toàn lợi nhuận hấp dẫn. Người bạn của chúng tôi là Chris Rowen, giám đốc điều hành của

Tensilica, chỉ ra cho chúng tôi thấy sự tồn tại của luật này, và tên gọi của nó được lấy cảm hứng từ các định luật bảo toàn năng lượng và những vấn đề thú vị mà chúng tôi nhớ là mình đã được học trong môn vật lý. Một cách chính thức, luật bảo toàn lợi nhuận hấp dẫn nêu rõ rằng trong chuỗi giá trị, cấu trúc đơn thể và tương thuộc tồn tại cạnh nhau, và quá trình nghịch đảo của quy luật hàng hóa phổ biến và phi phổ biến đã tồn tại để tối đa hóa hiệu suất của những sản phẩm chưa đủ tốt. Luật này cũng quy định rằng khi hàng hóa phổ biến làm mất đi lợi nhuận trong một giai đoạn của chuỗi giá trị, cơ hội để kiếm lời từ sản phẩm độc quyền thường sẽ nổi lên ở giai đoạn liền kề.[(19)]

Đầu tiên chúng tôi sẽ minh họa cách thức điều luật này hoạt động bằng cách kiểm tra những thiết bị cầm tay như BlackBerry RIM và Palm Pilot, những công ty tạo thành làn sóng phá vỡ mới nhất trong ngành công nghiệp máy tính. Các chức năng của sản phẩm này là chưa tương xứng, và hậu quả là cấu trúc của chúng tương thuộc. Điều này đặc biệt đúng đối với BlackBerry, bởi khả năng "luôn bật" của nó sử dụng năng lượng hiệu quả một cách bất ngờ. Bởi vậy, các kỹ sư của BlackBerry không thể kết hợp một bộ vi xử lý Intel vào thiết bị của họ trong tất cả mọi trường hợp. Họ có nhiều khả năng hơn cần thiết. Thay vào đó, họ cần một thiết kế lắp ráp bộ vi xử lý – một hệ thống riêng biệt cho BlackBerry – để họ không phải lãng phí không gian, năng lượng hoặc chi phí vào những chức năng không cần thiết.

Bộ vi xử lý phải được lắp ráp phù hợp để cho phép các kỹ sư tối ưu hóa hiệu suất của những sản phẩm chưa đủ tốt, đó chính là các thiết bị. Lưu ý rằng đây là tình huống ngược lại so với trường hợp máy tính để bàn, nơi bộ vi xử lý không đủ tốt. Do đó cấu trúc của máy tính phải có thiết kế phù hợp để cho phép các kỹ sư có thể tối ưu hóa hiệu suất của bộ vi xử lý. Như vậy, bên này hoặc bên khác phải được thiết kế phù hợp để cho phép tối ưu hóa những thứ chưa đủ tốt thông qua một cấu trúc tương thuộc.

Tương tự, chương trình phần mềm ứng dụng được viết cho hệ điều hành Windows của Microsoft cần phải phù hợp với giao diện bên ngoài của Windows, trong khi đó hệ điều hành Linux lại phù hợp để tối ưu hóa hiệu suất phần mềm chạy trên nó.

Chúng tôi thấy điều luật này là khá hữu ích cho việc hình dung nơi dòng tiền sẽ đến trong chuỗi giá trị trong một số ngành công nghiệp. Cuốn sách tiếp theo của Clayton Christensen, Scott Anthony và Erik Roth, *Seeing What's Next* (Boston: Harvard Business School Press, 2004) sẽ bàn sâu hơn về điều này.

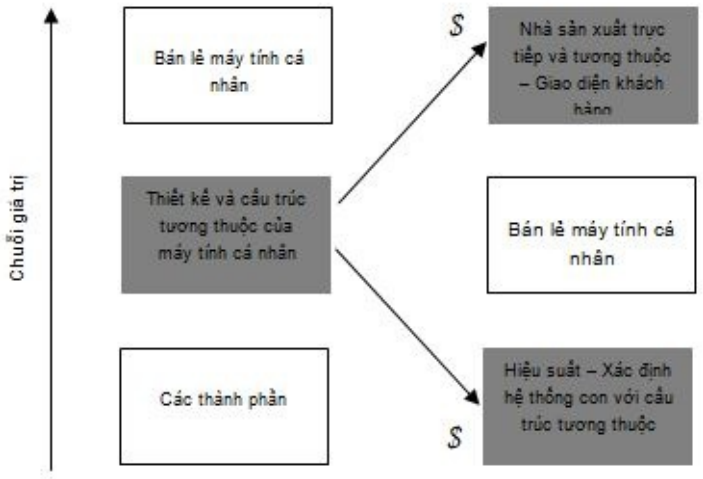
Điều luật này cũng đã giúp chúng tôi hiểu vị trí liền kề nhau của những sản phẩm lắp ráp với các dịch vụ tương thuộc, vì các dịch vụ đi kèm một sản phẩm có thể đi qua chu kỳ tương tự của quy luật hàng hóa phổ biến và phi phổ biến, với những gợi ý về vị trí dịch chuyển của dòng lợi nhuận hấp dẫn.

Chúng tôi đã ghi chú trước đó rằng khi các chức năng và độ tin cậy của một sản phẩm vượt quá kỳ vọng, cơ sở cạnh tranh sẽ thay đổi. Những sản phẩm chưa đạt yêu cầu sẽ được đưa ra thị trường và có khả năng đáp ứng nhanh chóng để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng trong phân khúc thị trường ngày càng tập trung. Giao diện khách hàng là không gian trong chuỗi giá trị mà khả năng vượt trội ở phương diện mới của cuộc cạnh tranh được xác định. Do đó, công ty tích hợp theo một cách đặc biệt qua giao diện khách hàng có thể cạnh tranh hiệu quả hơn trên những sản phẩm chưa đủ tiêu chuẩn (và được khen thưởng cho lợi nhuận tốt hơn) so với những doanh nghiệp giao tiếp với khách hàng của họ chỉ trong chiều dài một cánh tay, theo kiểu "lắp ghép". Trong trường hợp này, các công ty tích hợp giao diện bán lẻ đối với khách hàng cũng có thể kiếm được lợi nhuận trên mức trung bình.

Do đó, chúng tôi không nói rằng Dell Computer không phải là một công ty tích hợp. Thay vào đó, Dell được tích hợp qua giao diện chưa đủ hoàn thiện với khách hàng của mình. Công ty này không được tích hợp qua giao diện hơn-cả-tốt trong số các thành phần máy tính của mình. Hình 6-2 tóm tắt đơn giản cách các điểm có lợi nhuận của quá trình tích hợp sở hữu độc quyền đã dịch chuyển trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân.

HÌNH 6-2

Quỹ tính dịch chuyển của lợi thế trong chuỗi giá trị của quy trình của ngành công nghiệp sản xuất máy tính



Phía bên trái của sơ đồ thể hiện những năm đầu của ngành công nghiệp máy tính để bàn khi các sản phẩm chức năng còn bị hạn chế nhiều, thì Apple Computer, với kiến trúc độc quyền và mô hình kinh doanh tổng hợp, là công ty thành công nhất và thu được mức lợi nhuận hấp dẫn nhất. Còn các công ty cung cấp các thành phần và vật liệu thô cho Apple và các nhà phân phối bán lẻ độc lập là cánh tay đắc lực cho Apple thì không có vị trí hấp dẫn như vậy. Vào cuối những năm 1990, quy luật hàng hóa phổ biến và phi phổ biến đã chuyển giao những điểm mà tại đó sở hữu tích hợp độc quyền có thể xây dựng lợi thế cạnh tranh độc quyền cho giao diện bán lẻ với khách hàng (Dell) và các giao diện trong các hệ thống con (Intel và Microsoft).

Chúng tôi tin rằng đây là một yếu tố quan trọng giải thích tại sao Dell Computer lại đạt được nhiều thành công hơn so với Compaq trong suốt những năm 1990. Dell đã tích hợp một giao diện chưa hoàn hảo, trong khi Compaq thì không. Chúng tôi cũng mong đợi rằng một hệ thống hạch toán chi phí thích hợp sẽ cho thấy lợi nhuận từ hoạt động bán lẻ của Dell lớn hơn rất nhiều lần so với hoạt động lắp ráp.

7. TỔ CHỨC CỦA BẠN CÓ KHẢ NĂNG TĂNG TRƯỞNG PHÁ VỠ HAY KHÔNG?

Chúng ta nên chọn ai để điều hành các doanh nghiệp tăng trưởng mới? Đơn vị tổ chức nào của công ty sẽ làm tốt nhất việc xây dựng một doanh nghiệp tăng trưởng thành công trên ý tưởng cụ thể này, và đơn vị nào có thể thất bại? Cách tốt nhất để cơ cấu đội ngũ phát triển và ra mắt sản phẩm này là gì? Khi nào thì việc tạo nên một tổ chức độc lập trở nên quan trọng, và khi nào thì nó là sự điên rồ? Làm thế nào chúng ta có thể dự đoán chính xác những gì một đơn vị tổ chức có khả năng và không có khả năng đạt được? Làm thế nào chúng ta có thể tạo ra những khả năng mới?

Một số lượng đáng ngạc nhiên các cải cách thất bại không phải vì những lỗ hổng công nghệ nguy hiểm hay do thị trường chưa sẵn sàng. Chúng thất bại bởi trách nhiệm xây dựng các doanh nghiệp này được giao cho các nhà quản lý hoặc tổ chức có khả năng chưa tương xứng. Giám đốc điều hành doanh nghiệp mắc sai lầm này bởi thường thì chính các kỹ năng dẫn đến thành công của tổ chức trong các tình huống bền vững lại làm hỏng những kế hoạch về tăng trưởng phá vỡ. Những *năng lực* của một tổ chức lại trở thành điểm *yếu kém* của họ khi sự trì trệ diễn ra.[(1)] Chương này cung cấp lý thuyết để hướng dẫn các giám đốc điều hành lựa chọn đội ngũ quản lý và xây dựng một cơ cấu tổ chức có khả năng xây dựng một doanh nghiệp tăng trưởng mới. Nó cũng chỉ ra các sự lựa chọn của nhà quản lý và cơ cấu sẽ khác nhau như thế nào do hoàn cảnh.

Các nguồn lực, quy trình và giá trị

Khái niệm *khả năng* hết sức linh hoạt này thực sự có ý nghĩa gì? Chúng tôi thấy cần thiết khi chia khái niệm khả năng thành ba nhóm hoặc tập hợp các yếu tố để xác định những gì một tổ chức có thể và không thể thực hiện: nguồn lực, quy trình và giá trị của nó – bộ ba chúng tôi gọi tắt là RPV (Resources – Processes – Values). Mặc dù mỗi khái niệm này đòi hỏi phải định nghĩa và phân tích cẩn thận nhưng khi kết hợp chúng lại với nhau, chúng tôi thấy rằng chúng cung cấp một

phương pháp hiệu quả để đánh giá khả năng và yếu kém của một tổ chức theo cách có thể làm cho cải cách phá vỡ có nhiều khả năng thành công.[(2)]

Nguồn lực

Nguồn lực là yếu tố hữu hình nhất trong ba yếu tố trong cơ cấu RPV. Nguồn lực bao gồm con người, thiết bị, công nghệ, thiết kế sản phẩm, thương hiệu, thông tin, tiền mặt và các mối quan hệ với các nhà cung cấp, nhà phân phối và khách hàng. Nguồn lực thường là con người hoặc đồ vật, con người có thể được tuyển dụng và sa thải, đồ vật có thể được mua và bán, giảm giá trị hoặc xây dựng. Hầu hết các nguồn lực có thể nhìn thấy và thường là đo lường được, nhờ đó nhà quản lý có thể dễ dàng đánh giá được giá trị của chúng. Chúng thường cũng khá linh hoạt: Tương đối dễ dàng để vận chuyển chúng vượt qua ranh giới của các tổ chức. Một kỹ sư có những đóng góp giá trị trong một công ty lớn có thể nhanh chóng trở thành đóng góp có giá trị trong một doanh nghiệp mới. Công nghệ được phát triển cho ngành viễn thông có thể có giá trị trong chăm sóc sức khỏe. Tiền mặt là một nguồn tài sản rất linh hoạt.

Trong tất cả các lựa chọn nguồn lực cần thiết để xây dựng thành công các doanh nghiệp tăng trưởng mới, điều hay làm thất bại các dự án kinh doanh nhất chính là lựa chọn nhà quản lý. Chúng tôi đã xem xét nhiều nỗ lực thất bại trong việc tạo ra ngành kinh doanh tăng trưởng mới và ước tính rằng đến phải đến một nửa trong số đó, những người am hiểu tình hình, khi nhìn lại, thấy rằng đã chọn sai người dẫn dắt dự án.[(3)] Tại sao quá trình chọn lựa các nguồn lực quản lý quan trọng lại rất khó đoán trước?

Tại sao những người có những điều kiện cần thiết lại thường là lựa chọn sai lầm

Chúng tôi nghi ngờ rằng các sai lầm xảy ra khi các công ty lựa chọn nhà quản lý ở mọi cấp độ – từ giám đốc điều hành đến những người đứng đầu bộ phận kinh doanh cho đến quản lý dự án – dựa vào những gì chúng tôi gọi là tư duy “điều kiện cần thiết”, mượn khái niệm từ cuốn

sách nổi tiếng của Tom Wolfe và bộ phim cùng tên vào năm 1983.[4] Nhiều ủy ban tìm kiếm và giám đốc nhân sự phân loại ứng viên theo tiêu chí điều kiện cần thiết. Họ cho rằng có thể xác định các nhà quản lý thành công bằng cách sử dụng các cụm từ như "giao tiếp tốt", "định hướng chú trọng kết quả", "dứt khoát" và "kỹ năng con người tốt". Họ thường tìm kiếm một chuỗi liên tục những thành công trong quá khứ để dự đoán khả năng thành công trong tương lai. Lý thuyết là nếu bạn tìm thấy một người nào đó có thành tích tốt trong quá khứ và các điều kiện cần thiết thì họ có thể lãnh đạo các dự án kinh doanh mạo hiểm mới thành công. Tuy nhiên, theo cách nói của cuốn sách này, tư duy "điều kiện cần thiết" lại là lựa chọn sai lầm.[5]

Một giả thuyết thay thế dựa trên tình huống được trình bày bởi Giáo sư Morgan McCall, theo quan điểm của chúng tôi, có thể là một chỉ dẫn đáng tin cậy hơn rất nhiều cho các giám đốc điều hành đang cố gắng có được những con người thích hợp ở các vị trí thích hợp vào thời điểm thích hợp.[6] McCall khẳng định rằng các kỹ năng quản lý và trực giác cho phép con người thành công trong các nhiệm vụ mới được hình thành thông qua kinh nghiệm từ các nhiệm vụ trước đó trong sự nghiệp của họ. Do đó một ngành kinh doanh có thể được coi như một trường học, và các vấn đề mà các nhà quản lý phải đối mặt bên trong đó tạo thành "chương trình giảng dạy" trong trường. Do vậy các kỹ năng mà các nhà quản lý được trông đợi là học được và còn thiếu sót phụ thuộc rất nhiều vào các "khóa học" họ tham gia và không tham gia khi họ tham dự nhiều trường học kinh nghiệm.

Các nhà quản lý đã thành công khi tiến thân vào một bộ phận ổn định trong doanh nghiệp – ví dụ như bộ phận sản xuất động cơ điện phân khối lớn đạt chuẩn cho các thiết bị công nghiệp – thường có thể có được những kỹ năng cần thiết để thành công trong tình huống đó. Các "cử nhân" từ ngôi trường này sẽ có kỹ năng điều hành tốt khi quản lý các chương trình giám sát chất lượng, giải quyết các đội cải tiến quy trình với các nỗ lực kiểm soát chi phí. Tuy nhiên, ngay cả các giám đốc điều hành lâu năm nhất từ ngôi trường này vẫn có thể yếu kém trong việc lập ra một nhà máy mới, bởi họ sẽ gặp phải những vấn đề rất khác trong một nhà máy mới so với điều hành một nơi đã hoạt động tốt.

Khi các nhà lãnh đạo một công ty chậm phát triển quyết định họ cần phải bắt đầu một doanh nghiệp tăng trưởng mới để phục hồi sức sống của công ty, ai sẽ là người được họ tin tưởng giao trách nhiệm dẫn dắt kế hoạch mạo hiểm này? Một nhà quản lý tài năng từ ngành kinh doanh nòng cốt đã có những thành công trong quá khứ? Một

người bên ngoài khởi dựng và phát triển một công ty thành công? Ý tưởng về "trường học kinh nghiệm" cho thấy rằng cả hai nhà quản lý này đều có thể đem lại rủi ro. Các ứng cử viên nội bộ đã học được cách đáp ứng các con số đặt ra, đàm phán các hợp đồng cung cấp lớn và cải thiện hoạt động hiệu quả và chất lượng, nhưng có thể chưa từng tham dự bất kỳ một "khóa học" nào về khởi dựng doanh nghiệp mới trước đó. Một doanh nhân bên ngoài có thể đã học được rất nhiều về việc xây dựng tổ chức mới phát triển nhanh, nhưng sẽ có ít kinh nghiệm trong việc cạnh tranh giành nguồn lực và do đó tạo nên những quy trình không phù hợp trong một nền văn hóa doanh nghiệp hoạt động ổn định và hướng đến hiệu quả làm việc.

Để đảm bảo rằng các nhà quản lý đã phát triển các kỹ năng cần thiết để thành công với những nhiệm vụ mới, cần kiểm tra lại các vấn đề mà họ từng đối mặt trong quá khứ. Việc nhà quản lý đã thành công với vấn đề này không quan trọng bằng việc họ đã đối mặt với nó và phát triển các kỹ năng và trực giác để xử lý các thách thức trong tương lai. Một vấn đề trong việc dự đoán thành công trong tương lai từ thành công trong quá khứ là các nhà quản lý có thể thành công không phải do riêng họ – và chúng ta thường học được thêm rất nhiều từ thất bại hơn là từ thành công. Thất bại và đứng lên từ thất bại có thể là các khóa học quan trọng trong các trường học kinh nghiệm. Miễn là họ sẵn sàng và có khả năng học hỏi, sai lầm và đi lên từ sai lầm có thể mang lại cho các nhà quản lý một bản năng tốt hơn trong việc định hướng trong tương lai.

Để minh họa cách các kinh nghiệm trước đây của nhà quản lý có thể hình thành các kỹ năng mà họ mang đến cho nhiệm vụ mới, hãy cùng tiếp tục phần thảo luận của chương 4 về Pandesic, liên doanh cao cấp giữa Intel và SAP được thành lập năm 1997 để tạo một phá vỡ thị trường mới, bán phần mềm hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) cho các doanh nghiệp nhỏ. Intel và SAP đã lựa chọn cẩn thận một số giám đốc điều hành thành công nhất của họ, đã được thử thách và chứng minh được năng lực, để lãnh đạo dự án mạo hiểm này.

Pandesic tăng lên100 nhân viên trong vòng tám tháng và nhanh chóng thành lập các văn phòng ở châu Âu và châu Á. Trong vòng một năm, họ đã tuyên bố thiết lập 40 mối quan hệ đối tác chiến lược với các công ty như Compaq, Hewlett-Packard và Citibank. Giám đốc điều hành Pandesic mạnh bạo tuyên bố sản phẩm đầu tiên của họ trước khi tung ra thị trường để cảnh báo các đối thủ cạnh tranh tương lai tránh xa thị trường doanh nghiệp nhỏ. Công ty đã ký thỏa thuận phân phối và thực hiện với cùng các công ty tư vấn công nghệ phục vụ như các đối tác kênh có năng lực trong hệ thống công ty lớn của SAP. Sản phẩm này

ban đầu được xác định là phần mềm ERP đơn giản cho các doanh nghiệp nhỏ thông qua Internet, sau đó phát triển thành một giải pháp từ đầu đến cuối hoàn toàn tự động. Pandesic là một thất bại ngoạn mục. Họ bán được rất ít hệ thống và đóng cửa vào tháng Hai năm 2001 sau khi đã bỏ ra hơn 100 triệu đô-la.

Sử dụng nhận thức muộn 20/20 để giải thích thất bại này là điều dễ hiểu. Các đối tác kênh của Pandesic không có động cơ để bán sản phẩm bởi nó đã phá vỡ mô hình kinh tế của họ. Công ty nhanh chóng đẩy mạnh chi phí để thiết lập sự hiện diện toàn cầu với hy vọng sẽ tạo dựng đồ thị doanh thu dốc hơn. Nhưng việc này tăng đáng kể khối lượng sản phẩm cần thiết để hòa vốn. Giải pháp là phát triển thành một sản phẩm phức tạp thay vì là phần mềm kinh doanh nhỏ đơn giản theo dự kiến ban đầu.

Rõ ràng là đội ngũ Pandesic đã mắc phải nhiều sai lầm. Nhưng câu hỏi thực sự thú vị không phải là họ đã làm sai điều gì, mà là làm thế nào một quản lý có khả năng, kinh nghiệm và được tôn trọng – trong số những người tốt nhất mà Intel và SAP có được – lại có thể mắc phải những sai lầm này.

Để biết làm thế nào các nhà quản lý với những thành tích tuyệt vời lại lãnh đạo một kế hoạch mạo hiểm sai lầm, chúng ta hãy nhìn vào năng lực của họ phục vụ cho các nhiệm vụ từ ý tưởng "trường học kinh nghiệm". Điều này có thể được thực hiện trong ba bước. Đầu tiên, hãy tưởng tượng mình ở Pandesic vào ngày đầu tiên khi các giám đốc điều hành đã đồng ý bắt đầu kế hoạch phá vỡ này. Chỉ với tầm nhìn xa và không cho phép sự nhận thức muộn, bạn có thể dự đoán chắc chắn những thách thức hoặc vấn đề nào kế hoạch này sẽ gặp phải? Dưới đây là một vài trong số những vấn đề mà chúng ta có thể sẽ phải đối mặt:

- Chúng ta không chắc chắn liệu chiến lược của mình có đúng đắn hay không – tuy nhiên chúng ta phải tìm ra chiến lược đúng đắn, đạt được đồng thuận và xây dựng một doanh nghiệp.
- Chúng ta không biết thị trường này sẽ được phân khúc như thế nào. "Doanh nghiệp nhỏ" có thể không đúng, và "tích hợp dọc" có lẽ cũng không đúng. Chúng ta phải tìm ra những công việc nào mà khách hàng đang cố gắng để thực hiện, rồi thiết kế sản phẩm và dịch vụ giúp họ thực hiện công việc đó.
- Chúng ta cần phải tìm hoặc tạo ra một kênh phân phối với động lực là bán được sản phẩm này.

- Công ty mẹ sẽ trao cho chúng ta những "món quà" như chi phí hoạt động, kế hoạch và ngân sách. Chúng ta sẽ cần phải nhận một vài thứ và né tránh những cái khác.
- Chúng ta cần phải mang lại lợi nhuận, và phải quản lý các nhận thức và những kỳ vọng của công ty mẹ để họ tiếp tục rót xuống các khoản đầu tư cần thiết để thúc đẩy tăng trưởng lợi nhuận của chúng ta.

Bước thứ hai là áp dụng lý thuyết của McCall. Lên danh sách các khóa học mà chúng ta muốn thành viên của ban quản lý Pandesic tham gia trong các nhiệm vụ công việc trước đó ở trường học kinh nghiệm – những kinh nghiệm mà qua đó họ có thể phát triển trực giác và kỹ năng để hiểu và quản lý các vấn đề có thể dự đoán được. Danh sách các kinh nghiệm này tạo thành một "bản mô tả tuyển dụng" cho ban quản lý cấp cao. Thay vì chỉ định các điều kiện cần thiết, bước đầu đã xác định các trường hợp trong đó các nhóm mới được yêu cầu phải quản lý. Bước thứ hai phù hợp với các trường hợp phải đối mặt với những thách thức mà các nhà quản lý của dự án mạo hiểm mới từng đối phó.

Trong ví dụ về Pandesic, chúng ta sẽ muốn có một CEO đã từng đưa ra được một dự án kinh doanh rồi nhận ra nó không hiệu quả, và sau đó hướng tới một chiến lược hiệu quả. Chúng ta muốn có một giám đốc marketing đã từng sáng suốt tìm ra cách một thị trường mới nổi được cấu trúc, đã giúp hình thành một gói sản phẩm và dịch vụ mới, thực hiện tốt một công việc quan trọng cho khách hàng từng không phải người tiêu dùng sản phẩm, v.v...

Với danh sách hoàn chỉnh, bước thứ ba của chúng ta sẽ là so sánh tập hợp các kinh nghiệm và quan điểm cần có với những kinh nghiệm trong hồ sơ của những người quản lý dẫn dắt Pandesic. Bất chấp những thành tích tuyệt vời trong quá khứ về quản lý các hoạt động toàn cầu của các công ty rất thành công, không ai trong số các giám đốc điều hành được chọn để điều hành dự án này từng đối mặt với bất kỳ kiểu vấn đề nào như thế này trước đây. Các trường học kinh nghiệm mà họ theo học đã dạy họ cách quản lý các tổ chức toàn cầu khổng lồ, phức tạp, phục vụ các thị trường lâu năm với dòng sản phẩm được xác định rõ ràng. Không ai trong số họ đã từng vật lộn với việc thiết lập một chỗ đứng trên thị trường mới với một sản phẩm đột phá.[7]

Một trong những thế bế tắc mà các tập đoàn ổn định phải đối mặt khi muốn khôi phục tăng trưởng bằng cách ra mắt các doanh nghiệp mới là ở chỗ trường học kinh nghiệm nội bộ của họ cung cấp ít khóa

học quý báu để từ đó các nhà quản lý có thể học cách thiết lập các doanh nghiệp phá vỡ mới. Theo nhiều cách, các nhà quản lý được các giám đốc điều hành công ty tin tưởng nhất vì đã liên tục mang lại những kết quả cần thiết trong các ngành kinh doanh nòng cốt lại không thể được tin cậy giao cho việc dẫn dắt thiết lập tăng trưởng mới. Trong tình huống này, giám đốc nhân sự phải chịu một gánh nặng lớn. Họ cần phải theo dõi nơi nào trong các trường học kinh nghiệm có thể tổ chức các khóa học cần thiết, và đảm bảo rằng nhà quản lý tiềm năng có cơ hội được đào tạo bài bản trước khi họ được giao việc điều hành một doanh nghiệp tăng trưởng mới. Khi không tìm được nhà quản lý với khả năng cần thiết trong nội bộ, họ cần phải đảm bảo rằng đội ngũ quản lý có được các kỹ năng cần thiết từ các trường học kinh nghiệm phù hợp. Chúng tôi sẽ trở lại với thách thức này ở phần sau của chương.

Tìm kiếm những nhà quản lý đã được đào tạo thích hợp là bước đầu quan trọng để tập hợp các khả năng cần thiết để thành công. Nhưng nó chỉ là bước đầu tiên, bởi khả năng của tổ chức là tập hợp các nguồn lực ngoài con người và các yếu tố khác bên cạnh nguồn lực, cụ thể là các quy trình và giá trị. Giờ chúng tôi sẽ đề cập đến chúng.

Quy trình

Các tổ chức tạo ra giá trị khi nhân viên chuyển đổi các yếu tố đầu vào của nguồn lực – công việc của nhân viên, thiết bị, công nghệ, thiết kế sản phẩm, thương hiệu, thông tin, nguồn năng lượng và tiền mặt – thành các sản phẩm và dịch vụ có giá trị lớn hơn. Các mô hình tương tác, phối hợp, thông tin liên lạc và ra quyết định mà qua đó họ thực hiện những chuyển đổi này chính là *quy trình*.[(8)] Quy trình bao gồm cách các sản phẩm được phát triển và tạo ra, cùng các phương pháp tìm nguồn hàng, nghiên cứu thị trường, lập ngân sách, phát triển và phúc lợi nhân viên, phân bổ nguồn lực.

Các quy trình khác nhau không chỉ về mục đích mà còn về tầm nhìn. Một số quy trình là “chính thức”, nghĩa là chúng được xác định rõ ràng, ghi lại rõ ràng và được thực hiện một cách có ý thức. Các quy trình khác là “không chính thức”, là những thói quen hay cách làm việc đã phát triển qua thời gian mà người ta áp dụng chỉ đơn giản vì chúng hiệu quả hoặc vì “... đó là cách chúng tôi làm việc ở đây.” Tuy nhiên, có những phương pháp làm việc và tương tác khác đã được chứng minh là hiệu quả lâu dài đến nỗi mọi người làm theo một cách vô thức – chúng tạo

thành nền văn hóa của tổ chức. Dù là chính thức hay không chính thức thì quy trình cũng xác định cách một tổ chức biến đổi đầu vào thành những thứ có giá trị lớn hơn.[9]'

Quy trình được xác định hoặc phát triển trên thực tế để giải quyết các nhiệm vụ cụ thể. Khi nhà quản lý sử dụng một quy trình để thực hiện các nhiệm vụ mà nó được thiết kế để làm, nó thường sẽ thực hiện có hiệu quả. Nhưng khi một quy trình tương tự và có vẻ hiệu quả được sử dụng để giải quyết một nhiệm vụ khác, nó thường có vẻ quan liêu và không hiệu quả. Nói cách khác, một quy trình xác định *khả năng* thực hiện một nhiệm vụ nhất định đồng thời cũng xác định *sự bất lực* khi thực hiện các nhiệm vụ khác.[10] Trái ngược với sự linh hoạt của nhiều nguồn lực, bản chất của quy trình là không thay đổi. Chúng được lập ra để giúp nhân viên thực hiện các nhiệm vụ thường xuyên theo một cách nhất quán. Một lý do khiến các tổ chức trọng tâm hoạt động tốt đến vậy cũng là bởi quy trình của họ luôn luôn liên kết với các nhiệm vụ.[11]

Các nhà quản lý cải cách thường cố gắng khởi dựng các doanh nghiệp tăng trưởng mới bằng cách sử dụng những quy trình được thiết kế để làm cho công việc kinh doanh chủ đạo hoạt động hiệu quả. Họ không chống nổi sự cám dỗ này bởi mục tiêu mới đã bắt đầu trước khi kết thúc mục tiêu trước đó. Cải cách mang tính đột phá thường bén rễ ở những thị trường cấp thấp hoặc trong các cuộc cạnh tranh mới tại thời điểm mà ngành kinh doanh cốt lõi vẫn đang ở đỉnh cao – khi mà đổi mới tất cả mọi thứ là việc làm điên rồ.

Các quy trình quan trọng nhất cần kiểm tra thường không phải là các quy trình tăng giá trị rõ ràng liên quan đến hậu cần, phát triển, sản xuất và dịch vụ khách hàng. Thay vào đó, chúng là các quy trình cho phép hoặc quy trình nền tảng hỗ trợ quyết định đầu tư. Chúng bao gồm cách quy trình nghiên cứu thị trường được thực hiện thường xuyên, cách những phân tích đó được chuyển thành các dự án tài chính, cách các kế hoạch và ngân sách được đàm phán và cách những con số này được chuyển giao. Các quy trình này là nơi chứa đựng những khuyết điểm nghiêm trọng nhất của tổ chức trong việc tạo ra tăng trưởng đột phá của doanh nghiệp.

Một số các quy trình này rất khó để quan sát, và vì thế có thể sẽ khá khó khăn để đánh giá liệu các quy trình chủ đạo của tổ chức có thể tạo điều kiện thuận lợi hay cản trở sự phát triển của một doanh nghiệp mới. Tuy nhiên bạn có thể dự đoán bằng cách hỏi xem liệu tổ chức này có từng phải đối mặt với tình huống hoặc các nhiệm vụ tương tự trong quá khứ hay không. Chúng tôi không mong đợi một tổ chức đã từng phát triển một quy trình để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nếu nó chưa

từng giải quyết một nhiệm vụ như vậy nhiều lần trước đó. Ví dụ, nếu một tổ chức đã nhiều lần xây dựng kế hoạch chiến lược cho các doanh nghiệp có uy tín tại thị trường hiện tại, vậy thì một quy trình mà các nhà lập kế hoạch làm theo trong việc xây dựng những kế hoạch như vậy sẽ được tập hợp lại, và các nhà quản lý sẽ thực hiện quy trình đó theo bản năng. Nhưng nếu tổ chức đó chưa từng xây dựng kế hoạch cạnh tranh trong thị trường chưa tồn tại nhiều lần, sẽ an toàn khi nghĩ rằng không có quy trình lập kế hoạch nào như vậy tồn tại.[(12)]

Giá trị

Yếu tố thứ ba ảnh hưởng đến những gì một tổ chức có thể hoặc không thể thực hiện là giá trị của nó. Một số giá trị doanh nghiệp có thể kể đến là phong thái đạo đức, chẳng hạn như những quyết định hướng đến việc đảm bảo phúc lợi của bệnh nhân tại Johnson & Johnson hoặc hướng đến sự an toàn trong nhà máy tại Alcoa. Nhưng trong khuôn khổ RPV, *giá trị* có một ý nghĩa rộng hơn. Giá trị của một tổ chức là các tiêu chuẩn để nhân viên đưa ra các quyết định ưu tiên – quyết định của họ về việc liệu một đơn đặt hàng là hấp dẫn hay không, liệu một khách hàng này là quan trọng hơn hoặc ít quan trọng hơn khách hàng khác, liệu một ý tưởng cho một sản phẩm mới là thú vị hay không nổi bật, v.v...[(13)]

Nhân viên ở mọi cấp độ đều đưa ra các quyết định ưu tiên. Ở bậc giám đốc, các quyết định này thường mang dạng liệu nên hay không nên đầu tư vào sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới.[(14)] Với các nhân viên bán hàng, chúng bao gồm các quyết định hàng ngày về việc họ sẽ gọi cho những khách hàng nào, nên chào mời hay không chào mời sản phẩm nào. Khi một kỹ sư đưa ra một sự lựa chọn về thiết kế hoặc một người lập lịch trình sản xuất đặt một đơn hàng trước những đơn hàng khác, đó là quyết định ưu tiên.

Công ty càng lớn và phức tạp thì việc các nhà quản lý có thâm niên đào tạo nhân viên ở mọi cấp độ về hành động tự chủ, đưa ra các quyết định ưu tiên phù hợp với định hướng chiến lược và mô hình kinh doanh của công ty lại càng quan trọng. Đó là lý do tại sao các giám đốc điều hành lâu năm thành công dành rất nhiều thời gian để nhấn mạnh các giá trị rõ ràng, phù hợp để chúng được thông hiểu trong toàn bộ tổ chức. Theo thời gian, giá trị của một công ty phải phát triển phù hợp với cấu trúc chi phí hoặc báo cáo thu nhập của nó bởi nếu công ty muốn tồn tại, nhân viên phải ưu tiên những điều giúp công ty kiếm tiền theo cách

mà nó được tổ chức để làm ra lợi nhuận.

Trong khi các nguồn lực và quy trình thường *cho phép* xác định những gì một tổ chức *có thể* làm thì giá trị thường đại diện cho những *hạn chế* – chúng xác định những gì tổ chức *không thể* làm. Ví dụ, nếu cơ cấu chi phí hoạt động của một công ty yêu cầu họ phải đạt được hệ số biên lợi nhuận gộp là 40% thì giá trị mạnh mẽ hoặc quy tắc quyết định sẽ phát triển để khuyến khích nhân viên không đề xuất và quản lý cấp cao loại bỏ những ý tưởng hứa hẹn đem lại hệ số biên lợi nhuận gộp dưới 40%. Tổ chức đó sẽ *không có khả năng* thành công trong kinh doanh lợi nhuận thấp – vì bạn không thể thành công với những nỗ lực không được ưu tiên. Đồng thời, các giá trị của một tổ chức khác được hình thành từ một cấu trúc chi phí hoạt động khác có thể cho phép nó dành ưu tiên cho cùng dự án đó. Những khác biệt này tạo ra sự bất tương xứng trong các động lực tồn tại giữa những người phá vỡ và những người bị phá vỡ.

Theo thời gian, các giá trị của các công ty thành công có xu hướng phát triển theo cách có thể dự đoán theo ít nhất hai phương diện. Phương diện đầu tiên liên quan đến lãi gộp chấp nhận được. Khi các công ty nâng cấp sản phẩm và dịch vụ của họ để có được thêm các khách hàng hấp dẫn thuộc các tầng cao trong thị trường, họ thường thêm chi phí hoạt động. Kết quả là lãi gộp tại một thời điểm khá hấp dẫn sẽ có vẻ không còn hấp dẫn như thế tại một điểm sau đó. Giá trị của các công ty thay đổi khi họ nâng cấp thị trường.[(15)]

Phương diện thứ hai mà giá trị có thể thay đổi liên quan đến việc một doanh nghiệp cần phải lớn đến thế nào để trở nên hấp dẫn. Bởi giá cổ phiếu của công ty chính là giá trị hiện tại đã chiết khấu của dòng thu nhập dự tính, nên hầu hết các nhà quản lý thường cảm thấy bị bắt buộc không chỉ duy trì tăng trưởng mà còn phải duy trì *tốc độ* tăng trưởng ổn định. Một công ty có giá trị 40 tỷ đô-la muốn tăng trưởng 25% cần phải có 10 tỷ đô-la trong lĩnh vực kinh doanh mới trong năm tới. Một công ty trị giá 40 *tỷ* đô-la muốn tăng trưởng 25% cần đạt 10 *tỷ* đô-la trong kinh doanh mới trong năm tới. Một cơ hội kích thích một tổ chức nhỏ là không đủ lớn để trở nên hấp dẫn với một công ty lớn. Trên thực tế, một trong những phần thưởng vừa ngọt ngào vừa cay đắng của thành công là khi các công ty trở nên lớn hơn, họ mất đi khả năng thâm nhập những thị trường nhỏ mới nổi. Quy mô và sự thành công đã làm mất đi những nguồn lực đặc biệt của họ. Tuy nhiên, họ không thể sử dụng những nguồn lực này để chống lại các thị trường phá vỡ nhỏ hôm nay mà sẽ trở thành những thị trường lớn trong tương lai, bởi giá trị của họ không cho phép điều đó.

Các giám đốc điều hành và các nhà tài chính Phố Wall, những người thực hiện các thương vụ sáp nhập lớn giữa các công ty lớn để tiết kiệm chi phí, cần phải tính đến tác động của các hành động này đối với giá trị tổng hợp của công ty. Mặc dù tổng công ty được sáp nhập có thể có nhiều nguồn lực hơn để đổ vào phát triển sản phẩm mới nhưng tổ chức thương mại của họ có xu hướng giảm tham vọng với tất cả ngoại trừ những cơ hội lớn nhất. Quy mô lớn gây ra một *khuyết điểm* thực sự trong việc tạo ra dự án tăng trưởng mới. Nhưng như chúng tôi sẽ bàn ở phần sau của chương này, khi các tập đoàn lớn giữ tính linh hoạt để "chứa" các bộ phận kinh doanh nhỏ bên trong, họ có thể tiếp tục có những người đưa ra quyết định bị hấp dẫn bởi các cơ hội mới xuất hiện.

Dịch chuyển năng lực

Trong giai đoạn khởi động của một doanh nghiệp, phần lớn những gì được thực hiện là nhờ các *nguồn lực*, đặc biệt là nguồn nhân lực. Việc bổ sung hoặc rời đi của một vài nhân viên chủ chốt có thể có ảnh hưởng lớn đến thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên theo thời gian, khả năng của tổ chức chuyển dịch hướng đến các quy trình và giá trị của nó. Khi mọi người làm việc tốt với nhau để giải quyết các nhiệm vụ định kỳ thì các quy trình được xác định. Và khi mô hình kinh doanh định hình, loại hình kinh doanh cần được dành ưu tiên cao nhất trở nên rõ ràng, các giá trị sẽ kết hợp lại. Trên thực tế, một lý do khiến nhiều công ty mới với các sản phẩm được ưa thích thất bại sau khi họ cổ phần hóa là vì nguồn lực quan trọng ban đầu – nhóm sáng lập – không thể xây dựng các *quy trình* hoặc *giá trị* có thể giúp công ty tiếp tục sản xuất và phát triển được một chuỗi các sản phẩm mới được yêu thích.

Thành công sẽ dễ dàng duy trì hơn khi nơi chứa đựng khả năng cải cách thành công xuất phát từ các nguồn lực đến các quy trình và giá trị. Việc ai được phân vào nhóm dự án nào trở nên kém quan trọng hơn. Ví dụ như ở phần lớn các công ty tư vấn quản lý thành công, hàng trăm các thạc sĩ mới gia nhập công ty mỗi năm, và gần như chừng ấy rời đi. Nhưng họ có thể tạo ra những thành quả với chất lượng cao năm này qua năm khác vì khả năng của họ bắt nguồn từ quy trình và giá trị chứ không phải là nguồn lực của họ.

Khi quy trình và giá trị của một công ty mới được thống nhất, những hành động và thái độ của người sáng lập công ty thường có tác động sâu sắc. Người sáng lập thường có quan điểm mạnh mẽ về cách mà các nhân viên phải làm việc cùng nhau để ra quyết định và hoàn thành công việc. Tất nhiên, người sáng lập cũng áp đặt quan điểm của

họ về các ưu tiên của tổ chức. Nếu phương pháp của người sáng lập không hoàn thiện thì tất nhiên công ty có khả năng sẽ thất bại. Nhưng nếu những phương pháp này hữu ích thì nhân viên sẽ có được những kinh nghiệm giá trị. Khi họ sử dụng thành công các phương pháp làm việc nhóm để giải quyết các nhiệm vụ định kỳ, quy trình sẽ được xác định. Tương tự, nếu công ty trở nên thành công về tài chính bằng cách ưu tiên sử dụng các nguồn lực của mình theo các tiêu chí phản ánh những ưu tiên của người sáng lập thì giá trị của công ty bắt đầu được thống nhất.

Khi công ty thành công trưởng thành hơn, các nhân viên dần dần cho rằng các ưu tiên mà họ đã học cách chấp nhận cùng cách làm việc và phương thức ra quyết định mà họ đã sử dụng rất thành công là cách làm việc đúng đắn. Một khi các thành viên của tổ chức bắt đầu áp dụng các cách thức làm việc và tiêu chí để ra quyết định bằng giả thuyết thay vì bằng quyết định có ý thức, các quy trình và giá trị sẽ tạo thành *văn hóa* của tổ chức.[(16)] Khi các công ty phát triển từ một vài nhân viên lên đến hàng trăm và hàng nghìn, thách thức khiến tất cả các nhân viên nhất trí về những gì cần phải được thực hiện và cách thực hiện các công việc đúng đắn một cách liên tục và nhất quán có thể là khó khăn đối với ngay cả các nhà quản lý giỏi nhất. Văn hóa doanh nghiệp là công cụ quản lý mạnh mẽ trong những tình huống này. Nền văn hóa đó cho phép các nhân viên hoạt động tự chủ và nhất quán.

Do đó, thứ tự của các nhân tố mạnh mẽ nhất xác định khả năng và thiếu sót của một tổ chức thay đổi theo thời gian – từ các nguồn lực tới các giá trị và quy trình có ý thức và rõ ràng, và sau đó hướng đến nền văn hóa. Khi năng lực của tổ chức chủ yếu nằm ở nguồn nhân lực, thay đổi để giải quyết các vấn đề mới là tương đối đơn giản. Nhưng khi năng lực nằm ở các quy trình và giá trị và *nhất là* khi chúng đã ăn sâu vào văn hóa doanh nghiệp, thay đổi có thể trở nên cực kỳ khó khăn.

Mọi thay đổi của tổ chức đòi hỏi một thay đổi trong nguồn lực, quy trình hoặc giá trị, hoặc kết hợp một số trong số đó. Các công cụ cần thiết để quản lý mỗi loại thay đổi lại khác nhau. Hơn nữa, các tổ chức lớn mạnh thường phải đối mặt với cơ hội thiết lập dự án kinh doanh tăng trưởng mới – và yêu cầu theo sau đó là sử dụng các nguồn lực, quy trình và các giá trị khác nhau – tại thời điểm khi doanh nghiệp chủ đạo vẫn còn rất "khỏe mạnh" – khi các giám đốc điều hành *không* được thay đổi các nguồn lực, quy trình và các giá trị cho phép các ngành kinh doanh cốt lõi tiếp tục thành công. Điều này đòi hỏi một phương pháp quản lý thay đổi phù hợp hơn so với suy nghĩ của nhiều nhà quản lý, như những

gì chúng tôi sẽ thảo luận tiếp theo.[17]

Chọn tiền đề doanh nghiệp đúng đắn cho ngành kinh doanh đột phá

Chúng tôi nhấn mạnh ở chương 2 rằng các nhà lãnh đạo đương nhiệm trong một ngành công nghiệp gần như *luôn* thể hiện vị thế chiến thắng trong trận chiến công nghệ bền vững, mặc dù trong lịch sử họ hầu như luôn luôn *thất bại* trong các trận chiến về sự đột phá. Cơ cấu RPV về khả năng tổ chức giúp chúng ta thấy lý do tại sao thành tích của các công ty hàng đầu khác nhau rõ rệt qua hai nhiệm vụ này. Các công ty đầu ngành liên tục phát triển và giới thiệu các công nghệ bền vững: Trong nghiên cứu về ngành công nghiệp ổ đĩa cứng máy tính, nền tảng của cuốn *The Innovator's Dilemma*, 111 trong số 116 công nghệ mới là công nghệ bền vững. Từ năm này qua năm khác, khi các công ty lớn mạnh giới thiệu các sản phẩm mới và cải tiến để đạt được lợi thế cạnh tranh, họ hoàn chỉnh các quy trình để đánh giá tiềm năng công nghệ và đánh giá nhu cầu của khách hàng đối với các công nghệ bền vững thay thế. Nói cách khác, các tổ chức phát triển một *khả năng* cải cách bền vững nằm trong quy trình của họ. Đầu tư vào công nghệ bền vững cũng phù hợp với các giá trị của các công ty hàng đầu, bởi chúng hứa hẹn cải thiện lợi nhuận từ các sản phẩm tốt hơn hoặc giảm chi phí.[18]

Mặt khác, cải cách đột phá diễn ra liên tục đến nỗi không công ty nào có một quy trình thực tiễn để xử lý chúng. Hơn nữa, vì các sản phẩm đột phá thường hứa hẹn lãi gộp trên một đơn vị bán thấp hơn và không được sử dụng bởi những khách hàng tốt nhất, nên các phá vỡ không phù hợp với giá trị của các công ty hàng đầu. Các công ty lớn mạnh có các *nguồn lực* cần thiết – kỹ sư, tiền và công nghệ – để thành công ở cả công nghệ bền vững và công nghệ đột phá. Tuy nhiên, quy trình và giá trị của họ gây ra *thiếu sót* trong nỗ lực thành công với cải cách đột phá.

Ngược lại, các công ty đột phá nhỏ hơn lại có khả năng theo đuổi các thị trường tăng trưởng mới nổi. Họ thiếu các nguồn lực, nhưng điều đó không giới hạn họ. Giá trị của họ có thể nắm bắt các thị trường nhỏ, và cấu trúc chi phí của họ có thể thích ứng với lợi nhuận thấp hơn trên mỗi đơn vị hàng bán ra. Nghiên cứu thị trường không chính thức và các quy trình phân bổ nguồn lực của họ cho phép nhà quản lý tiến hành trực quan hơn là phải hỗ trợ bằng nghiên cứu và phân tích cẩn thận. Tất cả

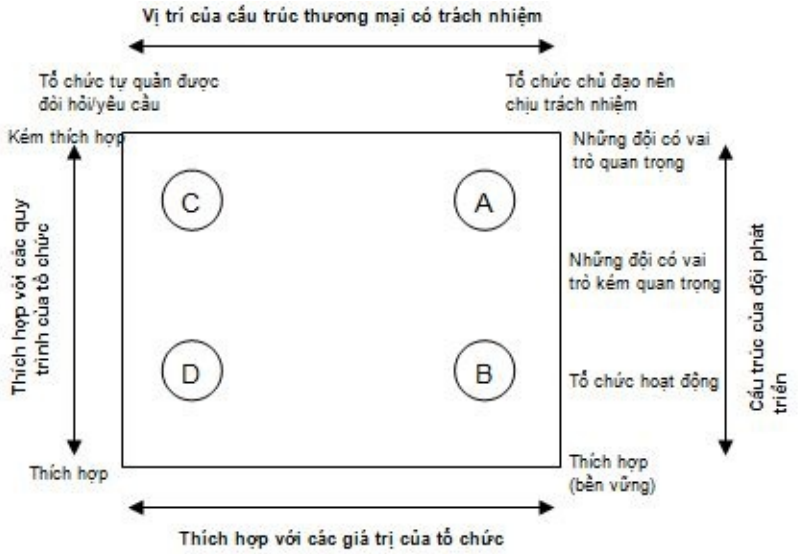
những lợi thế này tạo nên cơ hội hoặc thảm họa lớn, tùy thuộc vào góc nhìn của bạn. Các giám đốc điều hành đang xây dựng doanh nghiệp tăng trưởng mới, do đó cần phải làm nhiều hơn là phân công nhiệm vụ cho các quản lý đã theo học các "trường học kinh nghiệm" phù hợp cho nhiệm vụ này. Họ phải đảm bảo rằng trách nhiệm làm cho kế hoạch thành công được trao cho một tổ chức có quy trình tạo điều kiện thuận lợi cho những gì cần phải được thực hiện và có giá trị có thể ưu tiên các hoạt động này. Lý thuyết ở đây là các yêu cầu của cải cách cần phải phù hợp với các quy trình và giá trị của tổ chức sử dụng dịch vụ, nếu không thì cải cách sẽ không thành công.

Theo nhiều cách, cơ cấu RPV là một kiểu suy nghĩ thông qua việc quản lý *bất kỳ* kiểu thay đổi nào. Một sự thay đổi liên quan đến việc tạo ra các nguồn lực mới, quy trình mới hoặc các giá trị mới. Hiếm khi sự thay đổi của việc giao dịch quy mô lớn trên bất kỳ phương diện nào được bảo đảm trong một công ty thành công, bởi thường thì các nguồn lực, quy trình và giá trị hiện có có thể hỗ trợ các doanh nghiệp uy tín, vững mạnh, ngay cả khi cần đến các nguồn lực, quy trình và giá trị mới để hỗ trợ ngành kinh doanh mới. Nếu các giám đốc điều hành có thể ngừng sử dụng các chính sách phù hợp với một quy trình và một tổ chức cho tất cả các kiểu đổi mới, thì họ có thể cải thiện đáng kể xác suất thành công của dự án tăng trưởng của mình.

Hình 7-1 cung cấp một sơ đồ giúp các nhà quản lý quyết định khi nào họ có thể khai thác khả năng tổ chức hiện tại và khi họ cần tạo ra hoặc đạt được khả năng mới để bắt đầu một doanh nghiệp tăng trưởng mới. Trục dọc bên trái trong hình 7-1 đo mức độ mà các quy trình hiện có – mô hình tương tác, thông tin liên lạc, phối hợp và ra quyết định hiện đang được sử dụng trong tổ chức – là các công cụ giúp công việc mới được thực hiện có hiệu quả. Nếu độ phù hợp cao (về phía dưới của thước đo), quản lý dự án có thể khai thác quy trình hiện có của tổ chức và phối hợp các công việc được thực hiện trong các bộ phận chức năng hiện có. Nếu không sẽ đòi hỏi quy trình mới và các kiểu tương tác mới trong nhóm.

HÌNH 7-1

Khung nghiên cứu cấu trúc tổ chức thích hợp



Trục ngang thấp hơn đòi hỏi quản lý đánh giá liệu giá trị của tổ chức có thể cung cấp cho các sáng kiến mới các nguồn lực cần thiết để trở nên thành công hay không. Nếu mức độ phù hợp thấp thì giá trị của tổ chức chủ đạo sẽ dành ưu tiên thấp cho dự án, có nghĩa là dự án có khả năng phá vỡ đối với mô hình kinh doanh của mình. Trục ngang phía trên ở hình 7-1 thể hiện mức độ tự chủ cần thiết của một đơn vị tổ chức đang cố gắng khai thác cải cách. Đối với các cải cách đột phá, thiết lập một tổ chức độc lập để phát triển và thương mại hóa dự án là rất quan trọng đối với sự thành công của nó. Tuy nhiên ở thái cực khác, nếu có một sự thích hợp mạnh mẽ bền vững thì người quản lý có thể mong đợi rằng năng lượng và nguồn lực của tổ chức chủ đạo sẽ hợp nhất về phía sau bởi các dự án mang tính bền vững. Không có lý do gì cho skunkworks (một nhóm người thực hiện một dự án trong điều kiện bất thường) hay spin-offs (một công ty mới) trong trường hợp như vậy.

Trục dọc bên phải thể hiện ba loại cơ cấu tổ chức có thể được sử dụng để khai thác hoặc vượt qua các quy trình hiện có. Nhóm triển khai chịu trách nhiệm dẫn dắt cải cách đến với thị trường có thể là nhóm *cao cấp*, nhóm *ít quan trọng* hoặc nhóm *chức năng* (tất cả sẽ được định nghĩa sau trong chương này). Bốn vùng trong hình 7-1 tích hợp các thách thức trong việc đối phó với các kiểu phù hợp khác nhau với quy trình và giá trị của tổ chức chủ đạo. Vùng A mô tả tình huống trong đó người quản lý phải đối mặt với một thay đổi công nghệ bền vững nhưng đột phá. Nó phù hợp với giá trị của tổ chức, nhưng lại khiến tổ chức phải giải quyết các kiểu vấn đề khác nhau và do đó yêu cầu sự tương tác và phối hợp mới giữa các nhóm và cá nhân. Trường hợp này đòi hỏi một nhóm dự án quan trọng (sẽ mô tả sau). Ở vùng B, nơi dự án phù hợp với quy trình của công ty cũng như giá trị của nó, các dự án mới có thể dễ dàng được phát triển bằng cách phối hợp qua các ranh giới chức năng trong

tổ chức hiện có. Vùng C biểu thị một thay đổi công nghệ phá vỡ không phù hợp với cả quá trình hiện có của tổ chức cũng như giá trị của nó. Để đảm bảo thành công trong các trường hợp như vậy, nhà quản lý nên tạo ra một tổ chức độc lập. Vùng D tiêu biểu cho các dự án trong đó sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự như ở tổ chức chủ đạo cần được bán trong một mô hình kinh doanh về cơ bản có chi phí thấp hơn. Các dự án này có thể thúc đẩy quy trình quản lý hậu cần của tổ chức chính, nhưng chúng đòi hỏi đặc điểm ngân sách, quản lý, lợi nhuận và lỗ rất khác.[(19)]

Khi áp dụng hình 7-1, cần nhớ rằng phá vỡ là một thuật ngữ tương đối. Phá vỡ đối với công ty này có thể có tác động bền vững đối với một công ty khác. Ví dụ, Dell Computer bắt đầu bán máy tính qua điện thoại. Đối với Dell, sáng kiến bán hàng qua Internet là một sự cải cách *bền vững*. Nó giúp Dell kiếm tiền nhiều hơn theo cách thức mà nó được cấu trúc để đem lại lợi nhuận. Không có gì ngạc nhiên khi Dell bán lẻ máy tính qua Internet rất thành công. Tuy nhiên với Compaq, Hewlett Packard và IBM thì tiếp thị trực tiếp cho khách hàng rõ ràng mang tính phá vỡ do tác động của nó vào các đối tác kênh bán lẻ. Họ không thể sắp xếp phân phối Internet trong tổ chức hiện có của mình, và vì vậy nỗ lực kết hợp kênh bán hàng mới này ít thành công hơn. Cách duy nhất để họ có thể thành công trong việc trở thành người dẫn đầu trong tiếp thị máy tính trực tiếp cho khách hàng là thực hiện nó trong một đơn vị kinh doanh độc lập, và có thể là với một thương hiệu mới.

Tương tự, Internet là một công nghệ bền vững với các cửa hàng bán lẻ như Land's End, vì vậy chúng tôi cho rằng họ sẽ kết hợp nó vào các quy trình hiện có. Nhưng nó lại mang tính đột phá đối với nhà bán lẻ như Macy's, công ty đòi hỏi các bộ phận độc lập để khai thác bán lẻ trực tuyến theo cách có thể tạo ra tăng trưởng đột phá thực sự.[(20)] Tương tự như vậy, Internet là một công nghệ bền vững với những người môi giới chứng khoán chiết khấu như Ameritrade, và là công nghệ phá vỡ đối với các nhà môi giới dịch vụ trọn gói như Merrill Lynch.

Các tổ chức không thể tự mình phá vỡ. Vì vậy, khi Merrill Lynch thực hiện mua bán vốn cổ phần qua Internet trong phạm vi tổ chức môi giới chính thống của mình, hiệu quả cơ bản là để mang lại thông tin tốt hơn cho dịch vụ môi giới trọn gói của Merrill, giúp họ phục vụ tốt hơn nhu cầu của các khách hàng cao cấp của mình. Hệ thống Internet đã được định hình như một công nghệ bền vững đối với Merrill Lynch – và không kết quả nào khác khả thi. Hơn nữa, đây là một hành động khôn ngoan của Merrill Lynch. Kinh doanh môi giới cho khách hàng giàu có là một ngành kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận và tốt đẹp, và Merrill sẽ thật điên rồ khi không làm cho nó trở nên tốt hơn và nhiều

lợi nhuận hơn[21] Nhưng các giám đốc điều hành của Merrill không nên kết luận rằng họ đã giải quyết các mối đe dọa và cơ hội của môi giới chiết khấu trực tuyến tạo ra bởi Charles Schwab. Họ chỉ có thể làm vậy nếu họ mua lại hoặc tạo ra một bộ phận độc lập có giá trị hoặc cấu trúc chi phí giúp họ kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu.

Đây là một lý do quan trọng cho nhận định của chúng tôi trong chương 4 rằng các công ty uy tín có xu hướng nhồi nhét các ý tưởng phá vỡ vào các thị trường chủ đạo, buộc họ phải cạnh tranh với tiêu thụ trên cơ sở công nghệ bền vững. Chừng nào chiến lược phát triển và thương mại hóa các cải cách đột phá này còn được phát triển trong tổ chức chính thống thì đây là kết quả duy nhất mà chúng ta có thể mong đợi. Các quy trình và giá trị của một tổ chức đảm bảo rằng nó chỉ có thể thực hiện các cải cách bền vững.

Tạo khả năng mới

Mô hình RPV có thể là một chỉ dẫn hữu ích cho các giám đốc điều hành xác định rằng họ cần tạo ra các năng lực mới bởi những khả năng mà tổ chức của họ hiện đang có không thích hợp để xây dựng ngành kinh doanh tăng trưởng mới. Điều này có thể được trình bày như một quyết định sản xuất hay mua. Về cơ bản, chúng tôi trình bày quyết định tự chế hay mua ngoài là có liên quan đến nguồn lực, chẳng hạn như đào tạo quản lý nội bộ hay thuê ngoài. Tuy nhiên, các quy trình và giá trị cũng có thể được tạo ra hoặc mua ngoài, như trong phần thảo luận dưới đây.

Tạo khả năng quản lý dự bị

Theo nhiều cách, xây dựng sức mạnh quản lý dự bị cần thiết để bắt đầu một chuỗi các dự án tăng trưởng mới là một vấn đề “con gà hay quả trứng”. Tối đa hóa xác suất thành công nghĩa là xác định những quản lý có thể ngay lập tức đối phó thành công với các thách thức của việc xây dựng doanh nghiệp mới. Tuy nhiên, để phát triển các nhà quản lý cho tương lai, tổ chức cần phải đặt các quản lý triển vọng vào những tình huống và trách nhiệm mà họ chưa đủ tiêu chuẩn. Đó là cách duy nhất họ có thể học các kỹ năng cần thiết để thành công. Bạn cần tạo ra các doanh nghiệp thành công để có chương trình giảng dạy đúng đắn ngay trong trường học kinh nghiệm nội bộ mà quản lý thế hệ tiếp theo có thể tìm hiểu. Tuy nhiên sở hữu các nhà quản lý có năng lực là điều kiện tiên

quyết để xây dựng các doanh nghiệp tăng trưởng này. Xử lý thành công các phương diện trong thế bế tắc của nhà cải cách này là trách nhiệm quan trọng của giám đốc nhân sự.

Khi một công ty đạt đến quy mô đáng kể, hầu hết các giám đốc điều hành thiết lập các quy trình để xác định một tập hợp các nhà quản lý trẻ và tiềm năng đã được chuẩn bị và sẵn sàng, với những kỹ năng để thành công trong những tình huống sẽ xảy ra với công ty trong tương lai. Trong nhiều công ty, nhân viên được lựa chọn cho vị trí quản lý này dựa vào các bằng chứng ban đầu về các điều kiện thiết yếu. Trong các công ty này, tuyển dụng và đề bạt các nhà lãnh đạo tiềm năng đòi hỏi phải chọn lọc thông qua rất nhiều người để tìm ra số ít những người có những điều kiện mong muốn quyết định sự thành công của doanh nghiệp mới thành lập.

Tuy nhiên theo lý thuyết của trường học kinh nghiệm thì không nên đo tiềm năng bằng các thuộc tính, mà bằng khả năng *tiếp thu* các thuộc tính và kỹ năng cần thiết cho các tình huống trong tương lai. Nói cách khác, năng lực cần tìm kiếm là khả năng học hỏi những gì cần được học hỏi từ những kinh nghiệm mà các nhân viên tiềm năng sẽ được học hỏi trong tương lai. Bằng cách tập trung vào khả năng học hỏi, có thể tránh cái bẫy cho rằng những năng lực quan trọng ngày hôm nay là những gì cần thiết trong tương lai. Một hình thức đánh giá hiệu suất làm việc nhắm đến việc xác định những người giàu tiềm năng chắc chắn sẽ bao gồm các yêu cầu cơ bản về kỹ thuật và nhận thức, nhưng sẽ *không* yêu cầu các thứ hạng về các thuộc tính thiết yếu. Nó sẽ tập trung vào các thước đo định hướng khả năng học hỏi như “tìm kiếm cơ hội học hỏi”, “tìm kiếm và sử dụng thông tin phản hồi”, “đặt đúng câu hỏi”, “nhìn nhận từ quan điểm mới” và “học hỏi từ sai lầm”. Một số thuộc tính của một người biết học hỏi dĩ nhiên sẽ thể hiện qua thành tích, nhưng nhiệm vụ ở đây là xác định liệu một nhân viên có sẵn sàng học hỏi các kỹ năng mới hay không.

Tuy nhiên đặt con người ở nơi họ phải học hỏi lại gây ra những vấn đề tiến thoái lưỡng nan. Những người “đã sẵn sàng”, những người được coi là đủ điều kiện để xử lý một công việc nhất định thì theo định nghĩa sẽ học được ít nhất khi thực hiện nó. Và những người có thể học hỏi nhiều nhất lại có ít kinh nghiệm nhất đối với công việc đó. McCall lưu ý rằng, kết quả là nhiều nhà quản lý tập trung cao độ vào việc mang lại các kết quả càng hoàn thiện thường lại là những người tệ nhất trong việc phát triển thế hệ quản lý kế cận. Giám đốc điều hành cấp cao cần tính kỷ luật và tầm nhìn để cân bằng sự căng thẳng giữa việc sử dụng các nhân viên đủ điều kiện để đem lại kết quả vào hôm nay với việc cung

cấp cơ hội học tập cho các nhân viên giàu tiềm năng, cần phát triển hơn nữa. Nhưng họ phải cân bằng được điều này.

Một số công ty đối phó với sự căng thẳng này bằng cách nhiều lần sử dụng các thị trường lao động, thu hút nhân viên có kỹ năng cần thiết đã phát triển đầy đủ từ các công ty khác. Quay lại chương 5 và 6, chúng tôi tin rằng một trong những lý do khiến đào tạo quản lý nội bộ ngày càng trở nên phổ biến hơn là bởi các quản lý chưa làm việc đủ hiệu quả. Quy trình phát triển quản lý nội bộ theo nhiều cách có thể tạo ra một giao diện được tối ưu hóa và tương thuộc giữa các kỹ năng của nhà quản lý và các quy trình cùng giá trị của công ty. Trong các tình huống mà quản lý chưa đủ hiệu quả thì thuê ngoài các quản lý và cố gắng để đưa họ vào hệ thống phức tạp, tương thuộc của công ty gồm các nguồn lực, quy trình và giá trị thường không có hiệu quả.[22]

Tạo ra các quy trình mới

Trục dọc bên phải trong hình 7-1 cho thấy kiểu đội ngũ phát triển cần thiết để tạo ra các quy trình thích hợp cho một doanh nghiệp tăng trưởng mới. Khi cần tạo ra các quy trình khác nhau, nó đòi hỏi thứ mà các giáo sư Kim Clark và Steven Wheelwright của Trường Kinh doanh Harvard gọi là *đội ngũ cao cấp*.[23] Cụm từ này nói về một nhóm người bị kéo khỏi các bộ phận chức năng của họ và được đưa vào một cấu trúc đội nhóm cho phép họ tương tác qua các vấn đề khác nhau với một tốc độ khác và với các nhóm khác trong tổ chức. Nhóm cao cấplà công cụ để tạo ra quy trình mới hoặc cách thức mới để làm việc cùng nhau. Ngược lại, các đội nhóm *ít quan trọng* là công cụ để khai thác các quy trình hiện có.

Chúng ta có thể sử dụng các khái niệm về tương thuộc và đơn thể từ chương 5 để hình dung một đội nhóm cao cấp và hiểu khi nào là thời điểm cần thiết để tạo ra nó. Khi có một giao diện được xác định rõ ràng giữa các hoạt động của hai người hoặc các nhóm tổ chức khác nhau – nghĩa là có thể chỉ định rõ ràng mỗi bên cần cung cấp những gì, bạn có thể đo lường và xác minh những gì họ cung cấp, và không có sự tương thuộc bất ngờ nào giữa những gì một bên làm và những gì bên kia phải làm để đáp lại – khi đó mọi người trong các nhóm này có thể giao tiếp được với nhau dù ở cách xa nhau đi chăng nữa.[24]

Để thành công, các nhóm cao cấp cần được kết hợp. Thành viên trong đội đóng góp chức năng *chuyên môn* của họ cho đội, nhưng họ không *đại diện* cho các "lợi ích" của nhóm chức năng của mình với đội.

Trách nhiệm của họ chỉ đơn giản là làm những gì cần làm để dự án thành công, thậm chí khi hành động đó không phải là tối ưu đối với nhóm chức năng của họ. Nhiều công ty đã sử dụng thành công các nhóm cao cấp như một phương pháp để tạo ra quy trình mới. Ví dụ, Chrysler đã từng tổ chức các nhóm phát triển sản phẩm của mình xung quanh các thành phần cụ thể, chẳng hạn như hệ thống điện. Khi cơ sở cạnh tranh trong ngành công nghiệp thay đổi buộc Chrysler phải đẩy nhanh việc phát triển ô tô mới vào đầu những năm 1990, Chrysler đã tổ chức các nhóm phát triển trên nền tảng giống như chiếc xe tải nhỏ, thay vì các hệ thống kỹ thuật phụ. Các nhóm cao cấp mà Chrysler đã tạo ra đã không tập trung tốt vào thiết kế thành phần, nhưng nhóm đã phát triển các quy trình mới nhanh và hiệu quả hơn trong việc tạo ra những thiết kế xe hoàn toàn mới. Đây là một thành tựu quan trọng khi cơ sở cạnh tranh thay đổi. Các công ty đa dạng như Medtronic trong ngành sản xuất máy điều hòa nhịp tim, IBM với lĩnh vực ổ đĩa cứng máy tính và Eli Lilly với thuốc điều trị tâm thần phân liệt Zyprexa đã sử dụng đội nhóm cao cấp như một phương tiện để tạo ra các quy trình khác nhau và nhanh chóng hơn.[(25)]

Vẽ các biểu đồ lưu thông không tạo những quy trình hoàn toàn khác nhau. Thay vào đó, giám đốc điều hành xây dựng quy trình bằng cách đưa ra cho một nhóm nhân viên cao cấp một vấn đề mới mà tổ chức này chưa từng đối mặt trước đó. Sau khi đã giải quyết thành công các thách thức, nhóm cần phải đương đầu với một vấn đề tương tự một lần nữa, rồi một lần nữa. Cuối cùng, cách làm việc mới này sẽ trở nên vững chắc trong nhóm và sau đó có thể phổ biến trong toàn bộ tổ chức.

Tạo các giá trị mới

Các công ty có thể tạo ra tiêu chí ưu tiên mới, hoặc các giá trị, chỉ bằng cách thiết lập các bộ phận kinh doanh mới với các cấu trúc chi phí mới. Ví dụ, Charles Schwab thiết lập dự án môi giới trực tuyến phá vỡ như là một tổ chức hoàn toàn độc lập. Họ định giá giao dịch trực tuyến ở mức 29,95 đô-la, so với mức giá trung bình gần 70 đô-la mà Schwab đã tính phí cho các giao dịch thực hiện qua điện thoại và môi giới văn phòng. Bộ phận riêng biệt đã thực sự phá vỡ doanh nghiệp chủ đạo. Họ tăng trưởng nhanh đến mức trong vòng mười tám tháng, công ty đã quyết định kết hợp những gì từng là ngành kinh doanh chủ đạo vào tổ chức phá vỡ mới. Các giá trị của công ty, mà trong mô hình của chúng tôi là đồng nghĩa với cấu trúc chi phí của nó, được chuyển đổi bằng cách cho ra mắt một doanh nghiệp phá vỡ thành công. Giá trị doanh nghiệp

của Schwab đã thay đổi khi doanh nghiệp phá vỡ thay thế tổ chức cũ với những giá trị không có khả năng ưu tiên doanh nghiệp tăng trưởng đột phá.

Lý do khiến một tổ chức không thể tự mình phá vỡ là do các tổ chức thành công *chỉ* có thể ưu tiên một cách tự nhiên những đổi mới hứa hẹn lợi nhuận được cải thiện so với cơ cấu chi phí hiện tại của họ. Do đó với Schwab, sẽ đơn giản hơn khi tạo một mô hình kinh doanh mới có thể coi 29,95 đô-la là một đề xuất có lợi so với việc chia nhỏ đủ chi phí của tổ chức ban đầu để kiếm tiền tại điểm giá phá vỡ. Đây là cách tốt nhất để thay đổi giá trị bởi kế hoạch phá vỡ mới hầu như luôn luôn phải bắt đầu khi các doanh nghiệp lớn mạnh vẫn còn tiềm năng đáng kể, bền vững và đem lại lợi nhuận.

Tự quản có ý nghĩa gì? Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng sự chia cắt mang tính địa lý từ ngành kinh doanh cốt lõi không phải là một phương diện quan trọng của sự tự quản. Cơ cấu sở hữu cũng không phải. Chẳng có lý do gì mà một dự án mạo hiểm có tính đột phá lại không thể hoàn toàn thuộc sở hữu của công ty mẹ. Các phương diện chính của sự tự quản liên quan đến quy trình và giá trị. Doanh nghiệp đột phá cần được tự do tạo ra các quy trình mới và xây dựng một cấu trúc chi phí đặc biệt để có lợi nhuận khi nó làm ra và bán ngay cả các sản phẩm đầu tiên của mình. Đưa ra sự đánh giá liên quan đến việc dự án mới nên và không nên chấp nhận các quy trình và chi phí hoạt động nào của doanh nghiệp chủ đạo là vai trò then chốt của CEO trong việc xây dựng các doanh nghiệp tăng trưởng mới. Chúng tôi sẽ quay lại vấn đề này trong chương 10.

Mua nguồn lực, quy trình và giá trị

Các quản lý thường nghĩ rằng sẽ có ý nghĩa cạnh tranh và tài chính hơn khi được một tập hợp các năng lực hơn là phát triển chúng. Thật không may, các thành tích của công ty trong việc phát triển khả năng mới thông qua việc mua lại doanh nghiệp lại thường không đồng nhất. Cơ cấu RPV có thể là một cách hữu ích để đóng khung các thách thức trong việc tích hợp các tổ chức được mua lại. Mỗi khi một công ty mua lại công ty khác, nó mua lại nguồn lực, quy trình và giá trị của công ty đó. Các quản lý chịu trách nhiệm mua lại do đó cần phải bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi, “Điều gì thực sự làm cho công ty mà tôi mua đắt giá như vậy? Có phải tôi đã chấp nhận cái giá đó vì *nguồn lực* của họ – nhân viên, sản phẩm, công nghệ hay vị trí trên thị trường? Hay là một phần lớn giá trị của nó được tạo ra bởi các quy trình và giá trị của nó – cách

làm việc và ra quyết định đặc biệt cho phép công ty hiểu và đáp ứng khách hàng, phát triển, thực hiện và cung cấp các sản phẩm mới một cách kịp thời; và làm như vậy trong giới hạn cấu trúc chi phí đã đem lại cho nó tiềm năng phá vỡ?"

Nếu quy trình và giá trị của công ty được mua lại là yếu tố tác động thực sự đến thành công, thì điều cuối cùng nhà quản lý phụ trách mua lại muốn làm là tích hợp công ty vào công ty mẹ mới. Việc kết hợp sẽ loại bỏ nhiều quy trình và giá trị của công ty được mua lại khi quản lý của nó được yêu cầu phải áp dụng cách kinh doanh của người mua và đề xuất tăng trưởng mới của họ được đánh giá theo các tiêu chí quyết định của công ty mua lại. Nếu quy trình và giá trị của nó là lý do cho sự thành công trong quá khứ, thì chiến lược tốt hơn là để cho các doanh nghiệp bị mua lại đứng một mình, còn công ty mẹ thì truyền các nguồn lực của nó vào các quy trình và giá trị của công ty bị mua lại. Về bản chất, hiến lược này thực sự là để tạo ra các khả năng mới.

Mặt khác, nếu *nguồn lực* của công ty là lý do chính cho việc mua lại thì việc kết hợp công ty vào công ty mẹ sẽ rất có lý – về cơ bản là đưa bên bị mua lại, sản phẩm, công nghệ và khách hàng vào quy trình của công ty mẹ là một cách để tận dụng khả năng hiện có của công ty mẹ.

Mô hình RPV có thể giải thích việc mua lại Chrysler của Daimler-Benz và những nỗ lực tiếp theo của họ để kết hợp hai tổ chức. Chrysler có ít nguồn lực để có thể được coi là độc nhất vô nhị so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Phần lớn thành công trên thị trường của họ vào những năm 1990 bắt nguồn từ các quy trình của họ – đặc biệt là từ quy trình thiết kế sản phẩm của các nhóm cao cấp có thể tạo ra thiết kế sang trọng mới trong 24 tháng. Giá trị của Chrysler cũng rất đáng giá, bởi họ có thể thiết kế và sản xuất một chiếc xe chỉ với 1/5 tổng chi phí nhân viên so với Daimler. Đâu là cách tốt nhất cho Daimler để tận dụng các khả năng mua lại từ Chrysler? Bằng cách giữ độc lập và chuyển các nguồn lực của Daimler vào quy trình và cấu trúc chi phí của Chrysler. Thay vào đó, khi Phố Wall bắt đầu lên tiếng đòi hỏi tiết kiệm chi phí, các nhà phân tích với rất ít hiểu biết về các quy trình và thậm chí ít hiểu biết hơn về các giá trị đã gây áp lực với ban quản lý Daimler về việc hợp nhất hai tổ chức để cắt giảm chi phí. Chúng tôi nghi ngờ rằng hợp nhất hai công ty sẽ làm ảnh hưởng đến các quá trình chính và các giá trị đã làm cho Chrysler trở thành một công ty sáp nhập hấp dẫn.

Ngược lại, nhiều vụ mua lại của Cisco Systems rất thành công bởi họ đã giữ các nguồn lực, quy trình và giá trị với quan điểm đúng đắn. Phần lớn các công ty mà Cisco đã mua lại là các công ty nhỏ hoạt động chưa đến hai năm: các tổ chức ở giai đoạn đầu có giá trị thị trường được xây

dựng chủ yếu nhờ nguồn lực của họ, đặc biệt là các kỹ sư và các sản phẩm của họ. Cisco có một quy trình được xác định rõ ràng và thận trọng mà về cơ bản là họ đưa các nguồn lực này vào các quy trình và hệ thống của công ty mẹ, và họ có một phương pháp được nghiên cứu kỹ lưỡng: đưa các kỹ sư của công ty bị sáp nhập vào biên chế của Cisco. Trong quá trình hội nhập, Cisco bỏ đi bất cứ quy trình và giá trị non trẻ nào đi kèm với việc sáp nhập, bởi đó không phải những gì Cisco cần mua. Trong một vài trường hợp khi công ty mua lại một tổ chức lớn hơn và trưởng thành hơn – đáng chú ý là vào năm 1996 khi họ mua lại StrataCom – Cisco đã không hợp nhất. Thay vào đó, họ cho phép StrataCom đứng một mình và truyền nguồn lực đáng kể vào tổ chức để giúp nó phát triển với tốc độ nhanh hơn.[(26)]

Cái giá của việc đưa ra quyết định sai lầm

Các cơ hội lớn có thể bị bỏ qua và hàng triệu đô-la bị lãng phí khi các nhà quản lý có những ý tưởng giàu tiềm năng nhưng lại đặt chúng trong một bối cảnh tổ chức không phù hợp với nhiệm vụ. Hai ví dụ nổi bật là nỗ lực của Bank One để tạo ra WingspanBank.com vào cuối những năm 1990 và nỗ lực của F. W. Woolworth để xây dựng Woolco thành cửa hàng bán lẻ chiết khấu hàng đầu trong những năm 1960. Hãy xem xét chúng qua cách nhìn của lý thuyết này.

Wingspan của Bank One

Bộ phận thẻ tín dụng của Bank One là First USA đã làm việc với một công ty tư vấn quản lý hàng đầu để thành lập một ngân hàng trực tuyến mang tên Wingspanvào cuối những năm 1990. Họ thiết lập Wingspannhư một tổ chức hoàn toàn thuộc sở hữu nhưng độc lập, sẽ có khách hàng và thương hiệu riêng; do đó họ tự do “cướp đi” việc kinh doanh của Bank One. Các tác giả của chiến lược này dường như cảm thấy bản chất mới mẻ và đột phá của ngân hàng trực tuyến có nghĩa là Wingspancó cơ hội thành công tốt nhất khi là một công ty riêng biệt.

Tuy nhiên, phép thử giấy quỳ ở chương 2 cho thấy rằng ngân hàng trực tuyến là một cải cách *bền vững* đối với các mô hình kinh doanh của các ngân hàng bán lẻ hàng đầu. Các ngân hàng trực tuyến không thể cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ, bởi gần như tất cả các chủ sở

hữu máy tính và người sử dụng tại Mỹ đều đã có tài khoản ngân hàng. Do đó phá vỡ thị trường mới là không thể: Ngân hàng trực tuyến chỉ có thể cạnh tranh với tình trạng tiêu thụ. Một thay thế phá vỡ khác, tạo ra cú tấn công cấp thấp, đầu tiên sẽ đòi hỏi việc tìm kiếm một tập hợp khách hàng đã được phục vụ quá nhiệt tình bởi tính năng và độ tin cậy của các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng hiện tại, và thứ hai là đòi hỏi phải tạo ra một mô hình kinh doanh có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để kinh doanh thành công với các khách hàng ít nhu cầu nhất của thị trường. Với chi phí quảng cáo nhằm thu hút khách hàng cao và không có lợi thế chi phí, điều này cũng không khả thi.[(27)]

Vì phá vỡ là không thể nên ngân hàng trực tuyến chỉ có thể được triển khai như một công nghệ bền vững đối với mô hình kinh doanh của các ngân hàng bán lẻ. Trên thực tế, một phần đáng kể những khách hàng tốt nhất của họ muốn sự tiện lợi, và trong hầu hết các trường hợp thì chi phí cho mỗi giao dịch khi thực hiện trên Internet thấp hơn so với khi thực hiện ở một chi nhánh hoặc thông qua máy ATM. Do đó, không có lý do gì Bank One lại cần phải đặt nỗ lực này một cách riêng biệt. Thật sự là trong một trận chiến bền vững thì các công ty lâu năm hầu như luôn giành phần thắng.

F.W. Woolworth và bán lẻ chiết khấu

Năm 1962, F.W. Woolworth, một trong những nhà bán lẻ hàng đầu thế giới, thành lập nhánh cửa hàng bách hóa chiết khấu của mình là Woolco như một bộ phận thuộc sở hữu hoàn toàn nhưng quản lý độc lập, và thật sự nên như vậy. Bán lẻ chiết khấu mang tính đột phá từ quan điểm giá trị, và nó đòi hỏi các quy trình điều hành khác biệt về cơ bản. Tính đa dạng của Woolworth chứa đến trung bình 35% lãi gộp và quay vòng hàng trữ kho khoảng hơn 3,4 lần mỗi năm. Bán lẻ chiết khấu kéo theo lãi gộp trung bình chỉ có 23%, và để kiếm được lợi nhuận chấp nhận được, các nhà bán lẻ cần quay vòng hàng tồn kho khoảng 5 lần mỗi năm.[(28)]

Năm 1971, giám đốc điều hành của Woolworth đã quyết định kết hợp chức năng quản lý, mua và hậu cần của Woolco với doanh nghiệp chủ đạo của Woolworth để tận dụng những chi phí cố định trên số lượng của cả hai doanh nghiệp. Kết quả là gì? Trong vòng một năm, giá trị của doanh nghiệp chủ đạo đã đẩy lợi nhuận của Woolco lên 34% và lượt quay vòng hàng tồn kho của Woolco còn 4 lần – cả hai đều phản ánh

các mô hình lợi nhuận của các cửa hàng F. W. Woolworth. Woolco cuối cùng đã phải đóng cửa. Rất nhanh chóng, cũng như chúng ta đã thấy khi Merrill Lynch thực hiện kinh doanh môi giới Internet, mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp có tiềm năng phá vỡ chỉ đơn giản là phải phù hợp với các quy trình và giá trị của tổ chức của nó. Như một quy luật chung của bản chất các tổ chức, không còn kết quả nào khác được. Các tổ chức không thể tự mình phá vỡ. Các nhà quản lý chỉ có thể làm những gì theo họ là có mục đích, trong bối cảnh họ làm việc. Là một cơ hội phá vỡ, Woolco cần duy trì sự độc lập. Là một cơ hội bền vững, ngân hàng trực tuyến cần được tích hợp trong công ty chủ đạo của Bank One.

Những nhà quản lý của các tổ chức đang đối mặt với cơ hội phát triển trước tiên phải xác định rằng họ có nhân lực và các nguồn lực cần thiết khác để thành công. Sau đó, họ cần đặt thêm hai câu hỏi: Các quy trình thường xuyên thực hiện công việc trong tổ chức có thích hợp cho dự án mới không? Và các giá trị của tổ chức có cung cấp cho sáng kiến này những ưu tiên cần thiết hay không? Các công ty lâu năm có thể cải thiện tỷ lệ thành công trong cải cách đột phá nếu họ sử dụng các nhóm định hướng chức năng và nhóm cao cấp một cách thích hợp, thương mại hóa các cải cách bền vững trong các tổ chức chính thống, nhưng đặt các cải cách đột phá trong các tổ chức độc lập.

Một lý do chính khiến việc cải cách thành công có vẻ khó khăn và không thể đoán trước là các công ty thường tuyển dụng những người tài năng có kỹ năng quản lý đã được mài giũa để giải quyết các vấn đề của các công ty ổn định. Và những nhà quản lý thường xuyên được giao làm việc trong các quy trình và các giá trị không được thiết kế cho các nhiệm vụ mới. Thay vì chấp nhận những chính sách phù hợp cho tất cả, nếu giám đốc điều hành dành nhiều thời gian để đảm bảo rằng các nhân viên có khả năng được làm việc trong các tổ chức với quy trình và các giá trị phù hợp với nhiệm vụ của họ thì họ sẽ tạo ra một đòn bẩy quan trọng trong việc tạo lập tăng trưởng mới thành công.

Đừng chỉ nói với tôi rằng chiến lược đúng đắn là cần thiết cho thành công. Làm thế nào để tìm ra được một chiến lược hiệu quả? Quy trình hình thành chiến lược nào có xác suất cao nhất tạo ra một chiến lược dẫn đến thành công? Là người tiên phong trên thị trường mới hay là người đi theo khi vị thế thị trường đã rõ ràng sẽ tốt hơn? Khi nào chúng ta nên để các cải cách nổi lên từ trong nội tại công ty? Khi nào và tại sao chúng ta nên bắt đầu mọi việc từ ngọn nguồn của nó? Những người quản lý cấp cao cần quản lý chặt chẽ nhất phương diện nào của xây dựng chiến lược?

Đầu hết các câu hỏi về chiến lược phát sinh trong việc xây dựng một doanh nghiệp mới đều liên quan đến bản chất của chiến lược. Các nhà quản lý luôn mong muốn chiến lược của họ là hợp lý. Tuy nhiên, còn có một câu hỏi quan trọng hơn mà hầu hết các nhà quản lý quên đặt ra – và đây cũng chính là lý do dẫn đến việc nhiều dự án sử dụng chiến lược sai lầm. Câu hỏi này liên quan tới *quy trình* xây dựng chiến lược mà các ban quản lý dự án sử dụng để phát triển và thực hiện một kế hoạch thành công. Dù rất dễ hiểu là các giám đốc điều hành bị ám ảnh bởi việc tìm kiếm chiến lược đúng đắn, nhưng họ có thể thực sự vận dụng được nguồn lực lớn hơn khi quản lý quy trình phát triển chiến lược – bằng cách đảm bảo rằng quy trình đúng đắn phải được sử dụng trong các tình huống phù hợp.

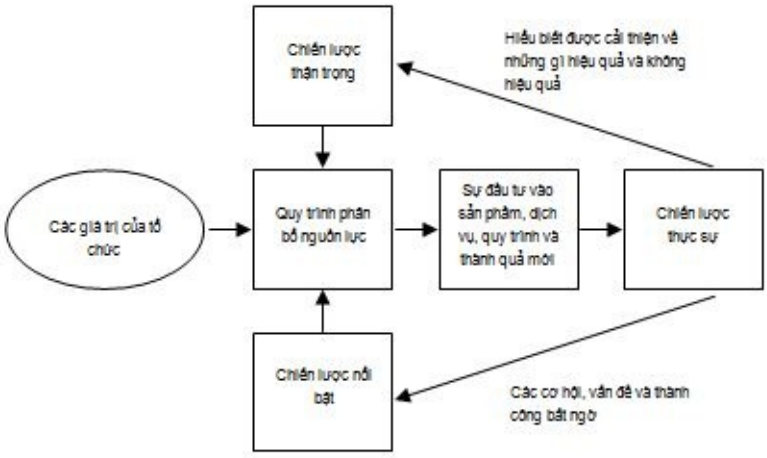
Các ý tưởng cải cách luôn xuất hiện trong điều kiện chưa chín muồi và mới chỉ được thiết lập một phần, như chúng tôi đã lưu ý ở trên. Sau đó chúng trải qua một quy trình định hình để biến đổi thành kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh cùng với chiến lược cần thiết để giành được nguồn vốn. Chương này mô tả hai quy trình phát triển chiến lược đồng thời nhưng về cơ bản thì khác nhau, và cũng trình bày một giả thuyết dựa trên tình huống chỉ ra rằng quá trình nào là nguồn thông tin chiến lược đáng tin cậy nhất ở các giai đoạn phát triển khác nhau của doanh nghiệp. Giả thuyết này cũng mô tả hoạt động của quá trình phân bổ nguồn lực, đây chính là bộ lọc mà tất cả các hành động chiến lược phải thông qua nếu muốn gây tác động đến đường lối của công ty. Chương này kết thúc bằng việc mô tả một số công cụ và khái niệm mà các giám đốc điều hành có thể sử dụng để quản lý quá trình xây dựng chiến lược hiệu quả hơn.

Mọi công ty đều có hai quy trình đồng thời để xác định chiến lược. Hình 8-1 cho thấy cả hai quy trình tạo lập chiến lược này luôn được tiến hành một cách thận trọng và cấp thiết trong công ty.[(1)] Quy trình xây dựng chiến lược thận trọng mang tính ý thức và phân tích cao. Nó thường dựa trên những phân tích dữ liệu nghiêm ngặt về tăng trưởng thị trường, quy mô phân ngành, nhu cầu của khách hàng, điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và quỹ đạo công nghệ. Chiến lược trong tiến trình này thường hình thành trong một dự án với thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc riêng biệt, rồi sau đó được triển khai "từ trên xuống". Chúng tôi hy vọng rằng các giả thuyết được thảo luận trong cuốn sách này có thể giúp các giám đốc điều hành và cố vấn của họ đưa ra được các chiến lược cẩn trọng hơn, thiết lập và duy trì tăng trưởng tốt hơn so với những phương pháp phân tích dữ liệu truyền thống.

Chiến lược thận trọng là công cụ thích hợp để tổ chức hành động nếu đáp ứng được ba điều kiện sau đây. Thứ nhất, chiến lược phải chứa đựng và đáp ứng được đúng tất cả những chi tiết quan trọng cần thiết cho thành công, và những người chịu trách nhiệm thực hiện phải hiểu rõ được từng chi tiết quan trọng của chiến lược này. Thứ hai, nếu tổ chức có ý định thực hiện hành động tập thể thì chiến lược cần có ý nghĩa với nhân viên khi họ nhìn nhận từ hoàn cảnh của riêng mình như đối với các nhà quản lý cấp cao, từ đó họ sẽ hành động thích hợp và nhất quán hơn. Cuối cùng, ý định tập thể cần phải được nhận thức với ít ảnh hưởng bất ngờ từ các tác động chính trị, công nghệ hay thị trường bên ngoài. Vì rất khó để tìm được một tình huống mà cả ba điều kiện này đều tồn tại nên quy trình xây dựng chiến lược phát sinh hầu như luôn làm thay đổi chiến lược mà công ty thực sự triển khai.[(2)]

HÌNH 8-1

Quy trình chiến lược được xác định và thực thi



Chiến lược phát sinh, như mô tả trong hình 8-1, xuất hiện từ trong tổ chức, là hiệu ứng tích lũy từ các quyết định ưu tiên và đầu tư thường nhật của nhà quản lý bậc trung, kỹ sư, nhân viên bán hàng và cán bộ tài chính. Đây là những quyết định chiến thuật thường nhật của những người không có tầm nhìn xa trông rộng, không có tinh thần vị lai và chiến lược. Chẳng hạn như, Sam Walton quyết định xây dựng cửa hàng thứ hai của mình tại một thị trấn nhỏ gần cửa hàng thứ nhất ở Arkansas nhằm mục đích tăng hiệu quả hậu cần và quản lý thay vì ở một thành phố lớn, dẫn đến những gì đã trở thành chiến lược xuất sắc của Wal-Mart khi xây dựng các cửa hàng chiết khấu vừa đủ lớn ở các thị trấn nhỏ để ngăn chặn khả năng thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh. Chiến lược phát sinh là kết quả từ phản ứng của nhà quản lý với các thách thức hoặc cơ hội không dự đoán trước được trong các giai đoạn phân tích và lập kế hoạch của tiến trình xây dựng chiến lược. Khi hiệu lực của một chiến lược phát sinh được xác lập thì chúng ta có thể chính thức hóa, cải thiện và khai thác nó, từ đó biến chiến lược phát sinh thành chiến lược cân nhắc.

Các quy trình phát sinh thường chiếm ưu thế trong những trường hợp mà tương lai khó dự đoán và chiến lược đúng đắn chưa được xác định rõ ràng. Điều này hầu như luôn luôn xảy ra trong giai đoạn mới hình thành của một công ty. Tuy nhiên, chiến lược phát sinh là cần thiết bất cứ khi nào một sự thay đổi trong hoàn cảnh cho thấy rằng cách thức làm việc trong quá khứ có thể không đạt hiệu quả trong tương lai. Mặt khác, quy trình chiến lược cân nhắc lại thường chiếm ưu thế một khi chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng vì trong những trường hợp đó thì sự thực thi có hiệu quả thường thể hiện rõ sự khác biệt giữa thành công và thất bại.[(3)]

Hình 8-1 cho thấy sự hợp lưu của quá trình đưa ra quyết định cân nhắc và phát sinh trong việc xác định chiến lược thực tế. Các ý tưởng và sáng kiến dù là cân nhắc hay phát sinh đều được sàng lọc qua tiến trình phân bổ nguồn lực, và được trình bày trong ô vuông trung tâm bên trái của biểu đồ. Quá trình phân bổ nguồn lực xác định những sáng kiến cân nhắc hoặc phát sinh nào được nhận vốn tài trợ và triển khai, và những sáng kiến nào bị từ chối. Chiến lược thực tế xuất hiện thông qua dòng sản phẩm mới, quy trình, dịch vụ và sát nhập mua lại được phân bổ nguồn lực.

Quá trình phân bổ nguồn lực thường phức tạp, phổ biến và có hiệu lực ở mọi cấp độ và mọi thời điểm. Nếu các giá trị chỉ dẫn quyết định ưu tiên trong phân bổ nguồn lực không gắn liền với chiến lược thận trọng của công ty (thường thì không), thì sự mất cân bằng đáng kể có thể nảy sinh giữa chiến lược có cân nhắc và chiến lược thực tế của một công ty. Tích cực giám sát, tìm hiểu và kiểm soát các tiêu chí mà dựa vào đó quyết định phân bổ nguồn lực thường nhật được đưa ra ở mọi cấp độ trong tổ chức trở thành những thử thách có tác động sâu rộng nhất mà một nhà quản lý có thể giải quyết trong tiến trình phát triển chiến lược.

Trong quá trình phân bổ nguồn lực, những sáng kiến đã nhận được vốn tài trợ và các nguồn lực khác có thể được gọi là *hành động chiến lược,* ngược lại với ý đồ chiến lược. Chủ tịch Andrew Grove của Intel đã chỉ ra rằng: "Để hiểu chiến lược thực tế của công ty, hãy chú ý đến những gì họ làm, chứ không phải là những gì họ nói."(4) Điều này được hiểu là chiến lược của một công ty là kết quả của phân bổ nguồn lực, chứ không phải là những gì tạo thành nó.

Khi công ty thực hiện những công việc này, các nhà quản lý sau đó phải đương đầu và đối phó với những khủng hoảng và cơ hội bất ngờ, và những trải nghiệm của họ quay vòng lại quá trình phát sinh. Khi nhà quản lý hiểu rõ được những gì là hiệu quả hay không hiệu quả trên thị trường cạnh tranh, các kiến thức mới được tích lũy của họ sẽ được quay vòng về quy trình chiến lược cân nhắc. Dù có sơ sài đến đâu thì mỗi quyết định phân bổ nguồn lực cũng sẽ định hình những gì công ty thực sự cần làm. Một tập hợp các cơ hội và vấn đề mới được tạo ra, từ đó hình thành yếu tố đầu vào mới nổi bật và được cân nhắc

kỹ lưỡng cho quy trình.

Bằng cách nào mà quy trình phân bổ nguồn lực then chốt này có thể mang lại hiệu quả? Điều đó được định hướng chủ yếu bởi các giá trị của tổ chức được đề cập đến trong chương 7 là những tiêu chí để nhà quản lý và nhân viên quyết định ưu tiên. Hầu hết các ý tưởng phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc ngành kinh doanh mới đều được đưa ra bởi các nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên, các nhà quản lý cấp trung không thể trình tất cả những ý tưởng này lên nhà quản lý cấp cao để phê duyệt và cấp tài trợ. Những giá trị hay tiêu chí mà các nhà quản lý cấp trung sử dụng để quyết định xem ý tưởng nào nên được xúc tiến hay bị loại bỏ đóng vai trò quan trọng để xác định kết quả của quá trình phân bổ nguồn lực. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng một khi nhà quản lý cấp trung đã quyết định một ý tưởng là xứng đáng, họ sẽ đồng hành cùng với nhà cải cách trong suốt quá trình biến đổi ý tưởng thành một kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh có khả năng được đầu tư kinh phí. Do đó, những giá trị mà các nhà quản lý cấp cao sử dụng trong các quyết định cấp vốn có ảnh hưởng mạnh như nhau đối với các ý tưởng cả có thể lẫn không thể xuất hiện từ quá trình phân bổ nguồn lực.(5)

Có hai yếu tố gây ảnh hưởng đặc biệt đến các tiêu chuẩn để dẫn dắt quyết định phân bổ nguồn lực. Yếu tố đầu tiên là cơ cấu chi phí của công ty. Yếu tố này xác định hệ số biên lợi nhuận gộp mà công ty cần kiếm được để trang trải chi phí và tạo ra lợi nhuận. Các nhà quản lý giỏi gặp rất nhiều khó khăn trong việc xác định ưu tiên cho những đề xuất sáng tạo nhưng không có khả năng duy trì hoặc cải thiện lãi ròng cho công ty.(6) Yếu tố thứ hai là giới hạn kích thước mà các cơ hội mới phải thỏa mãn để có thể vượt qua màng lọc phân bổ nguồn lực. Giới hạn này ngặt nghèo hơn đối với những công ty lớn hơn. Các cơ hội được xem là tiềm năng trong quá trình phân bổ nguồn lực ở một công ty nhỏ lại bị cho là "chưa đủ lớn để được quan tâm đến" trong các công ty lớn hơn.

Ngoài những giá trị trực tiếp quy định các tiêu chuẩn hướng dẫn giám đốc điều hành dành ưu tiên phân bổ nguồn lực, còn có những tiêu chí khác đi kèm trong khi công ty gây tác động đến những điều nhân viên cấp dưới ưu tiên. Những yếu tố này kết hợp, bổ sung cho nhau để tăng thêm tác động tới các sáng kiến trong quá trình chọn lọc phân bổ nguồn lực. Ví dụ cho một trong những yếu tố này là nhiệm kỳ công việc ngắn đặc trưng trên con đường phát triển sự nghiệp của các nhân viên có tiềm năng. Hệ thống phát triển quản lý trong hầu hết các tổ chức thường thuyên chuyển các nhân viên có tiềm năng cao vào vị trí đảm nhiệm mới mỗi hai đến ba năm để giúp họ tích lũy thêm kỹ năng quản trị trong các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp. Thực tế này là tối

cần thiết trong phát triển quản lý, nhưng hệ quả của nó là khiến các nhà quản lý cấp trung dành ưu tiên cho các dự án sẽ hồi vốn được trong nhiệm kỳ của họ. Họ khao khát cải thiện hiệu quả công việc để được tặng thưởng và thăng chức.

Các yếu tố khác cũng thuộc hệ thống phúc lợi của đội ngũ bán hàng. Quyết định của nhân viên bán hàng xem nên tập trung vào khách hàng và sản phẩm nào đóng vai trò quan trọng trong quá trình phân bổ nguồn lực và bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi cách họ nhận được phúc lợi. Khách hàng cũng gây ảnh hưởng mạnh đến các loại sáng kiến tồn tại sau quá trình phân bổ nguồn lực. Bạn không thể kinh doanh một sản phẩm mà khách hàng của bạn không cần, bởi chính khách hàng là người chi trả hóa đơn. Mặc dù các nhà quản lý tin rằng họ có thể kiểm soát được quá trình phân bổ nguồn lực nhưng trên thực tế, chính khách hàng lại thường xuyên gây tác động mạnh mẽ đến việc kiểm soát chi tiêu. Tương tự, hành động của đối thủ cạnh tranh cũng có ảnh hưởng lớn. Khi đối thủ cạnh tranh có nguy cơ chiếm khách hàng hoặc các cơ hội tăng trưởng, các nhà quản lý hầu như không có lựa chọn nào khác ngoài việc phản ứng lại thông qua sàng lọc phân bổ nguồn lực.

Nói cách khác, quá trình phân bổ nguồn lực là một quá trình phân tán, phổ biến và thường là vô hình. Để quản lý hiệu quả quy trình xây dựng chiến lược, giám đốc điều hành cần phải trau dồi hiểu biết của mình về cách thức nó hoạt động, bởi chiến lược được xác định do kết quả của quá trình phân bổ nguồn lực chứ không phải bởi những ý tưởng và đề xuất cho quá trình đó.

Intel ban đầu là nhà sản xuất bộ nhớ bán dẫn, và các kỹ sư sáng lập của họ đã phát triển thành công bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên động (DRAM) đầu tiên trên thế giới.[7] Năm 1971, một kỹ sư Intel tình cờ phát minh ra bộ vi xử lý trong khi thực hiện một dự án được tài trợ cho một công ty máy tính Nhật Bản tên là Busicom. Mặc dù DRAM liên tục chiếm phần cao nhất trong tổng doanh số bán hàng của công ty suốt những năm 1970, nhưng doanh số của bộ vi xử lý Intel chỉ tăng nhẹ ở những máy chủ nhỏ với ứng dụng mới phát triển.

Những người lập kế hoạch sản xuất cho Intel đã gặp nhau hàng tháng để phân bổ năng lực sản xuất có sẵn trên các sản phẩm của họ, bao gồm DRAM, EPROMs và bộ vi xử lý.[8] Bộ phận bán hàng dự báo các lô hàng của mình theo loại sản phẩm, và bộ phận kế toán xếp hạng thứ tự sản phẩm dựa theo lãi ròng của mỗi vi mạch xử lý. Sản phẩm nào mang lại lợi nhuận cao nhất sẽ được phân bổ năng lực sản xuất cần thiết để đáp ứng đơn hàng dự báo, và cứ tiếp diễn như vậy cho đến khi các dòng sản phẩm có tổng lợi nhuận thấp nhất được phân bổ nguồn lực còn lại. Nói cách khác, tổng lợi nhuận cho mỗi bộ vi mạch xử lý đóng góp vào giá trị để quyết định phân bổ nguồn lực của tổ chức.

Các nhà sản xuất DRAM ở Nhật Bản đã tấn công thị trường Mỹ vào đầu những năm 1980, gây ra sự tụt giảm giá chóng mặt và đẩy tổng lợi nhuận của DRAM xuống mức thấp nhất. Nhờ cạnh tranh bớt khốc liệt hơn nên bộ vi xử lý đã liên tục thu được mức tổng lợi nhuận hấp dẫn nhất trong danh mục sản phẩm của Intel. Do đó, quá trình phân bổ nguồn lực đã chuyển hướng năng lực sản xuất từ DRAM sang bộ vi xử lý. Điều này xảy ra mà không có bất kỳ quyết định thay đổi chiến lược quản lý rõ ràng nào. Trên thực tế, các nhà quản lý cấp cao tiếp tục đầu tư hai phần ba số vốn nghiên cứu và phát triển vào việc kinh doanh DRAM, ngay cả khi quá trình phân bổ nguồn lực cho DRAM đã bị dừng lại.[9]

Cuối cùng, đến năm 1984, khi Intel rơi vào khủng hoảng tài chính và việc sản xuất DRAM chỉ còn là một phân ngành nhỏ của Intel, các nhà quản lý cấp cao nhận thấy rằng Intel đã trở thành một công ty chuyên về vi xử lý. Họ ngừng chỉ tiêu nghiên cứu và phát triển sản phẩm của DRAM, sau đó Gordon Moore và Andy Grove đã ra đi trong vai trò quản lý của công ty cũ, và sau đó trở lại với tư cách là quản lý của công ty mới.[10] Nhưng chính quá trình phân bổ nguồn lực mới là tác nhân biến Intel từ một công ty chuyên về DRAM sang một công ty vi xử lý. Sự thay đổi chiến lược đáng chú ý của Intel không phải là kết quả của một chiến lược được dự đoán trước trong hàng ngũ điều hành; đúng hơn, nó xuất hiện thông qua các quyết định hàng ngày của các nhà quản lý bậc trung khi họ phân bổ nguồn lực.[11]

Một khi cơ hội kinh doanh mới đã rõ ràng, chiến lược quản lý cần trở nên quyết liệt và thận trọng – và Intel đã thực hiện xuất sắc điều này. Bằng việc quản lý một cách mạnh mẽ và đôi khi là tàn nhẫn quá trình sàng lọc phân bổ nguồn lực, cấp quản lý đã loại ra những ý kiến không trực tiếp hỗ trợ công việc kinh doanh bộ vi xử lý. Cả hai quy trình chiến lược này đều là tối cần thiết. Hướng chiến lược khả thi phải được đưa ra khi có vấn đề phát sinh trong quá trình này, bởi không ai có thể dự đoán chính xác tương lai của máy tính để bàn sử dụng bộ vi xử lý.

Nhưng một khi chiến lược này trở nên rõ ràng, việc chiếm quyền kiểm soát quy trình phân bổ nguồn lực và chỉ đạo chiến lược từ cấp cao nhất sẽ trở thành nhân tố tối cần thiết cho thành công cuối cùng của Intel.

Lịch sử của Intel đã chứng minh rằng các chiến lược rất hiếm khi đi theo trình tự đơn giản từ hình thành đến thực hiện. Hơn nữa, chiến lược cũng không bao giờ cố định. Đa số các công ty ngay từ đầu phải lập biểu đồ tiến trình một cách thận trọng bởi họ cần phải bắt đầu đi tới một điểm nào đó. Chúng tôi hy vọng rằng các giả thuyết trong cuốn sách này sẽ giúp những nhà khởi nghiệp có được mục tiêu chiến lược khả thi với độ chính xác cao hơn trong quá khứ. Nhưng ngay cả khi đã nắm rõ những hướng dẫn này, chúng ta vẫn sẽ phải nghiên cứu thêm nhiều điều.

Nghiên cứu cho thấy trong hơn 90% số doanh nghiệp mới, chiến lược mà nhà sáng lập theo đuổi không phải là chiến lược dẫn đến thành công của doanh nghiệp.[(12)] Các chủ doanh nghiệp thường rất hiếm khi tìm ra chiến lược chính xác ngay từ lần đầu tiên. Các chủ doanh nghiệp thành công là do họ còn đủ tiền để thử lại lần nữa sau khi nhận ra rằng chiến lược ban đầu của họ chưa đúng đắn, trong khi những người thất bại thường dồn hết nguồn lực để thực hiện chiến lược cân nhắc trước khi xác định được khả năng tồn tại của nó. Một trong những vai trò quan trọng nhất của nhà quản lý cấp cao trong những năm đầu thành lập doanh nghiệp là tìm hiểu xem điều gì là hiệu quả hay không hiệu quả từ các nguồn phát sinh, rồi quay vòng kiến thức đó trở lại quy trình qua các kênh cân nhắc. Theo Mintzberg và Waters, “Việc sẵn sàng thực hiện chiến lược phát sinh cho phép nhà quản lý hành động trước khi thông hiểu mọi thứ – để phản ứng trước một thực tế đang diễn ra chứ không phải là những thứ ổn định giả tưởng… Chiến lược phát sinh cũng bao hàm kiến thức cần thiết – thực hiện từng hành động một để đảm bảo tính khả thi hoặc tính nhất quán.”[(13)]

Các nhà quản lý hiệu quả cuối cùng đã phát hiện ra mô hình khả thi có thể tạo thành một chiến lược thành công. Tại thời điểm này, khi đã nắm chắc các tiêu chí sàng lọc trong quá trình phân bổ nguồn lực, các nhà quản lý cần phải xây dựng chiến lược thận trọng hơn. Thay vì tiếp tục lần mò hướng đi vào thương trường, họ nên mạnh dạn thực hiện các

chiến lược mà họ đã biết là sẽ có hiệu quả. Intel, Wal-Mart hay một loạt những công ty khác đều đã tìm thấy một chiến lược khả thi khác biệt hẳn với nhà sáng lập của họ. Nhưng một khi mô hình đã trở nên rõ ràng, họ sẽ tích cực thực hiện nó.

Trong hầu hết các làn sóng tăng trưởng đột phá, một loạt các đối thủ sẽ lao vào cơ hội. Các doanh nghiệp không thể vượt lên dẫn đầu sẽ thất bại một trong hai mặt. Thứ nhất, nhiều người thất bại ngay từ đầu bởi đã chi hết nguồn tiền của mình để triển khai thực hiện một chiến lược trong giai đoạn non trẻ khi chiến lược đúng đắn còn chưa rõ ràng. Tình huống thất bại thứ hai xảy ra sau khi thị trường và các ứng dụng của nó trở nên rõ ràng đối với các công ty quản lý quá trình quản lý chiến lược hiệu quả nhất. Các công ty bị tụt lại phía sau là bởi giám đốc điều hành đã không kiểm soát cẩn thận quá trình phân bổ nguồn lực và đầu tư tất cả cho việc chạy đua lên thị trường cấp cao.

Việc chuyển đổi từ chiến lược phát sinh sang chiến lược thận trọng đóng vai trò quan trọng trong thành công đột phá ban đầu của một công ty. Tuy nhiên, công việc của một CEO không dừng lại ở đó, bởi tiến trình chiến lược cẩn trọng thường trở thành một trở ngại khi công ty nỗ lực khởi động làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Điều này xảy ra theo hai cách. Thứ nhất, các bộ lọc trong quá trình phân bổ nguồn lực của những công ty thành công trở nên phù hợp với chiến lược thành công đến nỗi họ đã loại bỏ tất cả trừ những ý tưởng duy trì kinh doanh hiện tại – khiến họ bỏ qua những sáng kiến phá vỡ ở làn sóng tăng trưởng tiếp theo. Cùng đóng vai trò quan trọng như vậy, một khi tiến trình chiến lược thận trọng tồn tại trong nội tại tổ chức, sẽ rất khó để sử dụng lại quy trình phát sinh khi phát triển ngành kinh doanh mới.

Nỗ lực theo kịp làn sóng mới của tăng trưởng phá vỡ cần được hướng dẫn cụ thể qua các quy trình phát sinh. Tuy nhiên, vì các dự án kinh doanh hiện tại của tập đoàn thường còn rất nhiều năm lợi nhuận ngay cả khi dự án kinh doanh tăng trưởng mới phá vỡ đang hình thành, nên dự án kinh doanh chủ đạo cần được thúc đẩy bởi tiến trình chiến lược thận trọng để định hướng các cải cách bền vững duy trì tính cạnh tranh và lợi nhuận của nó.

Trong các nghiên cứu của mình, chúng tôi đã tìm thấy một số lượng lớn các công ty có giám đốc điều hành nhận thức được sự cần thiết phải phân bổ nguồn lực để thiết lập các dự án tăng trưởng đột phá mới trước khi quá muộn. Nhưng rất hiếm khi chúng tôi được chứng kiến giám đốc điều hành nào có thể liên tục chứng minh khả năng quản lý tiến trình phát triển chiến lược một cách thích hợp nhất ở một loạt các doanh nghiệp với các giai đoạn tăng trưởng khác nhau. Sau khi bắt đầu bước vào tiến trình chiến lược thận trọng, họ thấy rất khó có thể để cho các doanh nghiệp non trẻ được chỉ dẫn qua quy trình phát sinh.

Ví dụ, hãng truyền thông Prodigy, một liên doanh giữa Sears và IBM, là nhà tiên phong trong dịch vụ trực tuyến vào đầu những năm 1990. Các nhà quản lý của Sears và IBM đã cực kỳ táo bạo khi phân bổ nguồn lực: họ đầu tư hơn một tỷ đô-la cho một cải cách có tiềm năng phá vỡ và rất không an toàn. Nhưng họ đã không thành công trong việc quản lý quy trình chiến lược – tức là trong việc trợ giúp Prodigy xác định một chiến lược phát sinh khả thi ngay cả khi các công ty mẹ đang quản lý hầu hết các ngành kinh doanh chủ đạo.

Kế hoạch kinh doanh ban đầu của Prodigy đã xác định rằng người tiêu dùng sẽ chủ yếu sử dụng các dịch vụ trực tuyến để truy cập thông tin và mua hàng qua mạng. Vào năm 1992, cấp quản lý thấy rằng hơn hai triệu thuê bao của Prodigy đã dành thời gian của họ để gửi email nhiều hơn là để tải thông tin hay mua hàng trực tuyến. Cấu trúc máy tính của Prodigy và cơ sở hạ tầng truyền thông đã được thiết kế để tối ưu hóa các quy trình giao dịch và truyền tải thông tin, và kể từ đó Prodigy bắt đầu tính phí thêm cho các thuê bao gửi hơn 30 thư điện tử mỗi tháng. Thay vì coi email là một tín hiệu chiến lược phát sinh, công ty đã cố gắng để loại nó ra, bởi trong tiến trình thận trọng, công việc của cấp quản lý là phải bảo đảm chiến lược ban đầu được thực hiện.

Hãng America Online (AOL) đã rất may mắn thâm nhập được vào thị trường sau khi khách hàng của Prodigy phát hiện ra rằng sử dụng email là nguyên nhân chính khi đăng ký vào một dịch vụ trực tuyến. Với một cơ sở hạ tầng công nghệ phù hợp để nhắn tin và chữ ký "Bạn có thư mới", AOL đã trở nên thành công hơn rất nhiều.

Theo mô hình của chúng tôi, sai lầm của Prodigy không phải là bởi họ bước vào thị trường quá sớm, cũng không phải bởi việc các nhà quản lý dùng thông tin trực tuyến và mua hàng qua mạng như các điểm thu hút chính. Không ai có thể biết chính xác ngay từ đầu dịch vụ trực tuyến sẽ được sử dụng như thế nào.[(14)] Sai lầm của giám đốc điều hành là đã sử dụng quy trình chiến lược thận trọng trước khi xác định được tính khả thi của chiến lược. Nếu Prodigy linh hoạt hơn trong chiến lược và

công nghệ để đáp ứng những nhu cầu mới phát sinh, công ty đã có thể dẫn trước cả AOL và CompuServe (nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến lớn thứ ba). Một thách thức tương tự đã xảy đến với nhiều công ty vào đầu những năm 1990 khi một thị trường lớn hơn cho các thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cầm tay cá nhân chuẩn bị xuất hiện. Rất nhiều hãng sản xuất máy tính hàng đầu như NCR, Apple, Motorola, IBM và Hewlett-Packard cùng với một vài công ty mới thành lập như Palm đều muốn nhắm tới thị trường này. Tất cả đều cảm nhận được rằng thị trường cần một thiết bị máy tính cầm tay. Apple là một trong số những nhà cải cách tích cực nhất trong lĩnh vực này. Để phát triển chiếc Newton của mình, họ đã tốn hơn 350 triệu đô-la, bởi những công nghệ như nhận diện chữ viết tay cần được tích hợp càng nhiều càng tốt vào sản phẩm. Hewlett-Packard cũng đầu tư rất lớn để thiết kế được ổ đĩa Kittyhawk nhỏ gọn cho thị trường này.

Nhưng cuối cùng thì các sản phẩm vẫn chưa đủ hoàn hảo để thay thế cho máy tính xách tay, và mọi công ty máy tính đều đã từ bỏ nỗ lực của mình, ngoại trừ Palm. Chiến lược ban đầu của Palm là cung cấp một hệ điều hành cho các thiết bị hỗ trợ kĩ thuật số cá nhân.[15] Khi chiến lược này thất bại, Palm đã tìm kiếm ứng dụng khác và đi đến khái niệm thiết bị tổ chức cá nhân điện tử (electronic personal organizer).

Các sai lầm về chiến lược ở đây là gì? Các công ty máy tính đã sử dụng các quy trình chiến lược cẩn trọng từ đầu đến cuối. Họ đầu tư ồ ạt để thực hiện các chiến lược của mình, rồi sau đó lại xóa bỏ những chiến lược ấy khi chúng được minh chứng là sai lầm. Palm là hãng duy nhất chuyển từ chiến lược thận trọng sai lầm ban đầu sang chiến lược phát sinh. Khi chiến lược khả thi mới xuất hiện, Palm lại chuyển về quy trình thận trọng ban đầu để tiến lên thị trường cấp cao.

Rõ ràng đây không phải là chuyện đơn giản.

Quá trình phân bổ nguồn lực là bộ lọc của mọi hành động chiến lược. Quá trình này là cực kỳ phức tạp và phân tán rộng trong công ty, nên rất hiếm khi giám đốc điều hành cấp cao có thể chỉ đơn giản đưa ra một chiến lược mới và "thực hiện" nó. Thay vào đó, việc xác định và thực hiện chiến lược đòi hỏi phải quản lý được các điều kiện để các chiến lược và quy trình phân bổ nguồn lực hoạt động, từ đó tiến trình chiến lược có

thể được hoạt động hiệu quả tùy từng trường hợp của mỗi công ty. Các tiến trình hiệu quả và thích hợp sẽ tạo ra tầm nhìn chiến lược cần thiết. Phần còn lại của chương này tập trung vào ba vấn đề của tác nhân quản lý trong quy trình chiến lược. Các nhà quản lý cần phải:

1. Kiểm soát nghiêm ngặt cơ cấu chi phí *ban đầu* của một doanh nghiệp tăng trưởng mới vì điều này sẽ nhanh chóng xác định các tiêu chuẩn ảnh hưởng tới quyết định phân bổ nguồn lực quan trọng trong dự án kinh doanh đó.
2. Tích cực đẩy nhanh quá trình phát sinh một chiến lược khả thi bằng cách bảo đảm thiết kế kế hoạch kinh doanh để thử nghiệm và xác lập giả thiết bằng cách sử dụng các công cụ, chẳng hạn như lập kế hoạch phát sinh.
3. Can thiệp một cách riêng tư và liên tục vào việc kiểm tra xem trong trường hợp đó doanh nghiệp nên đi theo quy trình tạo chiến lược cẩn trọng hay tiến trình phát sinh. Các CEO không được loại bỏ sự lựa chọn quá trình chiến lược về chính sách, tập quán hay văn hóa.

Lưu ý rằng chúng tôi không tiến hành xác định "thông báo nội bộ của văn phòng điều hành" như một cách gây tác động tới các giá trị của tổ chức. Đó là bởi sức mạnh của cấu trúc chi phí trong liên doanh đã áp đảo "chiến lược quan trọng" như một tiêu chí của các quyết định phân bổ nguồn lực.[(16)] Giám đốc điều hành phải hết sức chú ý đến việc thiết lập một kết cấu chi phí và mô hình kinh doanh mà trong đó những đơn đặt hàng như chúng tôi mô tả trong chương 4 sẽ thu được lợi nhuận. Nếu không, sẽ không thể xây dựng một doanh nghiệp với nền tảng là khách hàng.[(17)]

Hãy lấy ví dụ là kinh nghiệm của Clayton Christensen trong việc điều hành một công ty liên doanh góp vốn mà ông cùng thành lập với một số giáo sư MIT vào đầu những năm 1980, trước khi ông quay về các học viện. Công ty đó được thành lập để khai thác công nghệ độc đáo, làm ra sản phẩm với một lớp vật liệu đáng chú ý là gốm sứ cao cấp, và lịch sử được ghi lại trong một loạt tình huống dưới một cái tên "ngụy trang" là Tập đoàn Công nghệ Vật liệu (MTC).[(18)]

Chiến lược của MTC là trở thành nhà sản xuất chính của sản phẩm

làm từ các vật liệu gốm cao cấp. Vì kinh doanh nguyên liệu cần rất nhiều vốn nên Christensen và đồng nghiệp của ông đã hiểu ngay từ đầu rằng MTC sẽ cần rất nhiều tiền để hòa vốn – họ ước tính con số lên tới khoảng 60 triệu đô-la. Vào đầu những năm 1980 thì đây quả thực là một số tiền huy động lớn. Khoản tiền này không phải chỉ là chi phí cơ sở vật chất mà còn bao gồm thời gian của quy trình phát triển sản phẩm. Do vị trí của MTC vào đầu chuỗi giá trị nên họ cần đạt được các hợp đồng phát triển các phần cấu thành mới cho khách hàng, rồi khách hàng sau đó sẽ sử dụng các phần cấu thành cao cấp ấy để phát triển sản phẩm thế hệ tiếp theo của riêng họ. Việc phát triển và thử nghiệm thành phần mới cũng phải mất một hoặc hai năm. Khi và chỉ khi MTC đã thành công thì khách hàng mới có thể bắt đầu chu kỳ thiết kế và kiểm nghiệm sản phẩm dựa trên công nghệ của MTC. Tiến trình phát triển của khách hàng thường mất thêm hai đến bốn năm nữa. Nói cách khác, chiến lược của MTC kéo theo rất nhiều chi phí trước khi có thể thu được lợi nhuận.[(19)]

Christensen quyết định trang trải chi phí cho các nhân viên nghiên cứu và phát triển của MTC bằng cách thương lượng một hợp đồng hợp tác kinh doanh hàng triệu đô-la với các đối tác lớn của công ty, tương tự như cách các công ty công nghệ sinh học cấp vốn cho quá trình phát triển sản phẩm lâu dài của họ. Khi MTC bán một hợp đồng phát triển lớn để tạo mới công nghệ cần thiết cho việc sản xuất các sản phẩm như chiến lược đã vạch ra, họ phải thuê nhiều nhà khoa học và kỹ sư để thực hiện công việc này.

Chiến lược có hiệu quả trong một vài năm. Sau đó, hợp đồng phát triển đầu tiên của MTC kết thúc và nguồn tài trợ trả lương cho ba tiến sĩ khoa học và năm kỹ sư đã cạn kiệt. Biết rằng sự tăng giá chậm chạp là cố hữu trong chu trình phát triển sản phẩm của MTC, vậy làm thế nào công ty có thể chi trả lương? Đây là những nhà khoa học giỏi nhất trên thế giới, không thể loại bỏ họ được. Vì vậy, MTC phải bán một hợp đồng phát triển sản phẩm khác cho bất cứ ai trả MTC đủ tiền để chi trả tiền lương và các chi phí phát sinh. Khi một dự án được tài trợ nữa kết thúc, công ty lại bán một chương trình được tài trợ khác để chi trả chi phí cố định và cứ liên tục như vậy. MTC bắt đầu với chiến lược trở thành nhà sản xuất quy mô lớn. Nhưng rất nhanh chóng và hoàn toàn không chủ định, cấp quản lý lại thực hiện chiến lược trở thành một nhà nghiên cứu hợp đồng. Không có cách nào mà tổng lợi nhuận thu được từ lô hàng ban đầu có thể trang trải chi phí cho việc vận chuyển sản phẩm cho khách hàng.

Chu kỳ phát triển lâu dài và nhu cầu vốn lớn của MTC là một ví dụ

cực đoan, nhưng tất cả các công ty liên doanh mới đều thấy chính mình trong thử thách này. Các công ty lớn mạnh và lâu năm có thói quen tăng chi phí vượt quá doanh thu, bởi vì đây là lựa chọn an toàn nhất trong một thế giới chiến lược cẩn trọng và cải cách bền vững. Nhưng các phí tổn này xác định kết cấu chi phí rất nhanh chóng, và trước khi nhận ra được thì bạn đã ở trong một mô hình kinh doanh có hoặc không hấp dẫn rồi. Cuối cùng MTC đã trở thành một công ty sản xuất, nhưng chỉ sau khi sa thải nhân viên và tái cơ cấu lại bản chất chi phí của họ. Điều này chỉ được thực hiện bằng cách tạo lập một kết cấu chi phí mới hấp dẫn hơn với khách hàng và do đó có thể dành được sự ưu tiên trong quá trình phân bổ nguồn lực.

Ví dụ này minh họa lý do tại sao các giám đốc điều hành cần phải chú ý cẩn thận đến các điều kiện ban đầu. Cách duy nhất mà nhà quản lý một liên doanh mới có thể cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ là đưa ra cấu trúc chi phí làm khách hàng và sản phẩm hấp dẫn hơn về mặt tài chính. Cam kết giảm thiểu chi phí cho phép doanh nghiệp theo đuổi những đơn đặt hàng vốn là huyết mạch ban đầu của họ trong những năm đầu phát triển.

Các giám đốc điều hành có doanh nghiệp đang ở trong chế độ khám phá không cần phải chứng kiến một cách thụ động những gì đang tiếp diễn trong quy trình chiến lược phát sinh. Họ có thể sử dụng một phương pháp nghiêm ngặt gọi là *lên kế hoạch khám phá* để đưa ra một chiến lược phát sinh nhanh chóng hơn và có mục đích hơn so với việc mò mẫm.[(20)]

Hầu hết các tiến trình chiến lược thận trọng trải qua bốn bước như ở bảng 8-1. Đầu tiên, các nhà cải cách đưa ra giả thuyết về tương lai và thành công của một ý tưởng kinh doanh mới. Những giả định này có thể căn cứ trên giả thuyết tiên đoán, nhưng thường thì chúng lại dựa vào những sự việc đã xảy ra trong quá khứ. Ở bước thứ hai, các nhà cải cách lập kế hoạch tài chính dựa trên các giả thiết này, và ở bước ba, giám đốc điều hành cấp cao sẽ phê duyệt đề xuất dựa trên các dự báo tài chính. Thứ tư, nhóm dự án mới sẽ tiến hành thực hiện chiến lược này. Thỉnh thoảng có một đường vòng từ bước thứ hai để quay lại bước đầu tiên trong quá trình cân nhắc này. Bởi các nhà cải cách và quản lý cấp trung thường hiểu rõ các con số kế toán trông phải đẹp như thế nào mới có thể

được xem xét cấp vốn cho dự án nên họ thường quay lại và kiểm tra kỹ các giả thiết để chắc chắn đạt được những con số đó.

Quy trình này hoạt động khá tốt trong cải cách bền vững và chiến lược thận trọng. Nhưng khi nó được sử dụng trong việc ra quyết định ở quy trình phát sinh, nó sẽ tạo ra quyết định không đúng đắn vì những giả thiết dự án thường xuyên bị chứng minh là sai lầm.

BẢNG 8- 1

Phương pháp khám phá để quản lý quy trình chiến lược phát sinh

Cải cách bền vững: Lập kế hoạch thận trọng	Cải cách đột phá: Lập kế hoạch dựa theo phát hiện
(Ghi chú: quyết định khởi tạo các dự án này có thể dựa trên các con số và quy tắc)	(Ghi chú: quyết định khởi tạo các dự án này nên dựa trên nhận dạng mô hình)
1. Lập giả thuyết tương lai	1. Lập dự án tài chính dự toán
2. Xác định chiến lược dựa trên những giả thuyết này, và xây dựng dự án tài chính dựa trên chiến lược đó	2. Giả thuyết nào là đúng để phát triển dự án?
3. Đưa ra quyết định dựa trên dự án tài chính	3. Thực hiện kế hoạch để kiểm tra các giả thuyết có hợp lý hay không
4. Thực hiện chiến lược để thu được kết quả tài chính	4. Đầu tư thực hiện chiến lược

Xây dựng kế hoạch dựa theo phát hiện là một cách để chủ động quản lý tiến trình chiến lược phát sinh. Như mô tả trong bảng 8-1, nó bao gồm việc sắp xếp lại thứ tự của bốn bước. Bước đầu tiên là lập dự án tài chính – tình hình tài chính mục tiêu của dự án. Lập luận phía sau điều này khá thuyết phục. Nếu ai cũng biết các con số kế toán phải đẹp thế nào mới giành được nguồn tài trợ thì tại sao phải cần quay lại bước lập và kiểm tra giả thiết để những con số ấy trông đẹp hơn? Báo cáo thu nhập và doanh thu đầu tư chỉ nên gộp trong slide đầu tiên của bài thuyết trình. Ở bước thứ hai nơi công việc thực sự bắt đầu, một danh sách giả thiết được biên soạn. Đây là câu trả lời cho câu hỏi, “Chúng ta đều biết cần phải làm các con số trông đẹp thế nào. Vậy giả thuyết nào cần phải được chứng minh là đúng để chúng ta kỳ vọng một cách thực tế rằng những con số ấy sẽ thành hiện thực?” Các giả thuyết trong danh sách này nên được xếp loại theo thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp. Danh sách cũng phải bao gồm các giả thuyết liên quan đến các lý thuyết trong cuốn sách này: rằng phá vỡ thị trường cấp thấp hoặc thị trường mới hoàn toàn có thể xảy ra, rằng các khách hàng mục tiêu sẽ sử dụng sản phẩm mới cho công

việc mà họ đang cố hoàn thành, rằng dự án mới sẽ đưa công ty đến dòng giá trị mà dòng tiền sẽ tới trong tương lai, v.v...

Các bước thứ ba và thứ tư trong xây dựng kế hoạch dựa theo phát hiện cũng có sự đảo lộn trong thứ tự. Bước thứ ba là thực hiện kế hoạch. Đây không phải là một kế hoạch chiến lược thận trọng mà là một kế hoạch để kiểm tra tính hợp lệ của những giả thiết quan trọng nhất. Kế hoạch này cần được thực hiện nhanh nhất với chi phí thấp nhất có thể, xác nhận hoặc hủy bỏ thông tin về những giả thiết quan trọng nhất. Điều này cho phép các nhà cải cách rà soát lại chiến lược trước khi bắt đầu bước thứ tư – bước quyết định thực hiện đầu tư. Có thể thực hiện điều này sau khi khả năng tồn tại của các giả định khác đã trở nên rõ ràng hơn.

Các nhà cải cách sử dụng quy trình xây dựng kế hoạch dựa theo phát hiện thường nhanh chóng phát hiện thấy rằng không phải chỉ có một tập hợp giả định giúp kế hoạch đạt được con số như mong muốn để hỗ trợ một kế hoạch đạt được số tổ chức yêu cầu. Điều này ngụ ý rằng ý tưởng không thể chỉ đơn giản được định hình trong chiến lược khả thi.

Nhiều quy trình mà tổ chức theo đuổi không có sự quan tâm của cấp quản lý có thể trở nên tinh tế và hiệu quả, giải phóng các nhà quản lý khỏi nỗi lo lắng về những phương diện không đạt chuẩn của doanh nghiệp. Tuy nhiên sẽ rất nguy hiểm khi cho phép quy trình phát triển chiến lược hoạt động một cách tự động. Tại bất kỳ thời điểm nào, doanh nghiệp với sự quan tâm của lãnh đạo cần được quản lý bởi quy trình chiến lược thận trọng, trong khi những doanh nghiệp khác lại cần chiến lược phát sinh.

Giám đốc điều hành không thể đơn giản là vặn nút tắt/mở để tiếp nhận hay ngăn chặn chiều hướng mà cơ hội hay thách thức của chiến lược cẩn trọng hoặc phát sinh đi theo. Chiều hướng ấy luôn là hướng đi vào, và công việc của giám đốc điều hành là liên tục điều chỉnh xem hướng đi nào là chủ đạo cho tư duy chiến lược. Bộ van, hay chính là quá trình phân bổ nguồn lực, có thể rất kết dính, và đó là lý do tại sao các giám đốc điều hành cần phải liên tục kiểm soát chúng. Khi một chiến lược khả thi xuất hiện và đã đến đúng thời điểm thực hiện, giám đốc điều hành cần chuyển sang chiến lược cẩn trọng và ngừng

ngay việc cấp tài trợ các cơ hội phát sinh có thể chuyển hướng công ty khỏi tập trung vào kế hoạch thành công.

Tuy nhiên, khi việc này đã được thực hiện, giám đốc điều hành thường trở nên mất trí và chỉ nhớ được duy nhất thành công đã đạt được trong quy trình chiến lược cẩn trọng. Họ quên đi quy trình chiến lược phát sinh mà tại đó phát hiện ra chiến lược thành công, và do đó cũng quên luôn việc thiết lập lại quy trình chiến lược phát sinh để xây dựng ngành kinh doanh mới. Hậu quả là hầu hết công ty chỉ áp dụng một hệ thống chiến lược cẩn trọng cho mọi trường hợp. Đây chính là nguyên nhân phổ biến dẫn tới việc những dự án của các tập đoàn hay công ty cấp vốn dự án thường gặp thất bại[(21)]. Quản lý quy trình chiến lược một cách hợp lý sẽ cải thiện tỷ lệ thành công của liên doanh.

Chỉ đi tìm một chiến lược hợp lý là chưa đủ. Chìa khóa nằm ở chỗ quản lý quy trình mà chiến lược được phát triển. Sáng kiến chiến lược đi vào quy trình phân bổ nguồn lực gồm hai loại là chiến lược cẩn trọng và chiến lược phát sinh. Trong trường hợp cải cách bền vững và các phá vỡ cấp thấp nhất định, để cạnh tranh được thì rõ ràng phải thực hiện cẩn trọng và hiệu quả. Tuy nhiên, trong giai đoạn non trẻ của một một phá vỡ thị trường mới, gần như là không thể thu lượm đầy đủ chi tiết về một chiến lược đúng đắn. Trong trường hợp này, thay vì thực hiện chiến lược, các nhà quản lý cần phải thực hiện một quy trình để phát hiện ra chiến lược khả thi.

Có ba vấn đề quản lý điều hành trong xây dựng chiến lược. Đầu tiên là quản lý kết cấu chi phí, hay giá trị của tổ chức, để từ đó các đơn đặt mua những sản phẩm mang tính đột phá từ khách hàng lý tưởng có thể được ưu tiên. Thứ hai là xây dựng chiến lược bằng khám phá – một quy trình nghiêm ngặt thúc đẩy quá trình tìm hiểu những thứ sẽ hoạt động hiệu quả. Thứ ba là phải đảm bảo rằng các quy trình chiến lược cẩn trọng và phát sinh được áp dụng đúng hoàn cảnh kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Đây là một thách thức lớn mà một số nhà quản lý phải vượt qua và cũng là một trong những nhân tố quan trọng nhất gây ra thất bại trong cải cách ở các công ty lâu năm.

9. ĐỒNG TIỀN TỐT VÀ XẤU

Vấn đề chủ sở hữu nguồn vốn được đầu tư vào doanh nghiệp tôi muốn phát triển có quan trọng không? Kỳ vọng của nhà đầu tư về tiền vốn của tôi sẽ chế ngự các quyết định của tôi như thế nào? Đặc điểm nào về đầu tư mạo hiểm kích thích mầm mống phá hoại trong công ty hơn là vốn doanh nghiệp? Lãnh đạo công ty cần làm gì để đảm bảo rằng kỳ vọng đi kèm với nguồn vốn sẽ khiến nhà quản lý đưa ra những quyết định đúng đắn dẫn đến thành công?

Nhận được vốn đầu tư là nỗi ám ảnh của những nhà cải cách với sáng kiến lớn; do đó, phần lớn nghiên cứu về kêu gọi vốn đều tập trung vào việc làm thế nào để nhận được vốn. Đối với các chủ doanh nghiệp, các tác giả thường mô tả quá trình thẩm định dự án đầu tư là một chế độ quan liêu cồng kềnh và khuyên các nhà cải cách tìm một người đứng đầu ở vị trí thuận lợi có khả năng luồn lách với những con số và nền chính trị công sở trong hệ thống cấp bậc đó để nhận được vốn. Với những công ty mới mở đang tìm kiếm nguồn đầu tư mạo hiểm, phần lớn lời khuyên tập trung vào việc xây dựng những thỏa thuận mà không phải nhượng bộ quá nhiều quyền hành trong khi vẫn cho phép họ hưởng lợi từ những mối quan hệ và sự nhạy bén mà các công ty đầu tư mạo hiểm đem đến.[(1)]

Lời khuyên này thật hữu ích, nhưng nó lảng tránh một vấn đề mà chúng tôi cho là còn quan trọng hơn: *Loại* tiền mà người lãnh đạo công ty đổ vào các doanh nghiệp tăng trưởng mới và loại vốn mà quản lý các doanh nghiệp đó nhận đại diện cho những lựa chọn ban đầu cơ bản khi thành lập một công ty tăng trưởng mới. Đây là những quyết định giữa ngã ba đường quan trọng, bởi loại vốn và số lượng vốn mà người quản lý nhận vạch rõ những mong chờ của nhà đầu tư mà doanh nghiệp phải đáp ứng. Những mong đợi đó có ảnh hưởng quan trọng tới loại thị trường và kênh phân phối mà doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm có thể và không thể hướng tới. Bởi quá trình săn vốn khiến rất nhiều ý tưởng có tiềm năng phá vỡ phát triển thay vì giữ vững những sáng kiến hướng tới các thị trường lớn và rõ ràng, nên quá trình tìm vốn để khởi dựng doanh nghiệp thực chất đưa đẩy rất nhiều dự án trong số đó đến con đường thất bại.

Chúng tôi đã kết luận rằng đồng tiền tốt nhất trong giai đoạn còn non trẻ của doanh nghiệp là *kiên nhẫn với tăng trưởng* nhưng *thiếu kiên nhiễn với lợi nhuận*. Mục đích của chúng tôi trong chương này là

giúp các lãnh đạo công ty hiểu tại sao loại tiền này lại tạo điều kiện thuận lợi cho thành công, và để tìm hiểu xem tại sao thể loại vốn khác – *thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng* nhưng *kiên nhẫn với lợi nhuận* sẽ có thể đưa nhà cải cách đến đường cùng nếu được đầu tư ở những giai đoạn đầu. Chúng tôi cũng hy vọng rằng các nhà đầu tư vào các doanh nghiệp mới hiểu được những tác động làm cho đồng tiền của mình thích hợp hoặc không thích hợp để nuôi dưỡng sự tăng trưởng.

Các giả thuyết phổ biến nhất về đồng tiền tốt và xấu cho các dự án đầu tư tăng trưởng mới thường dựa trên thuộc tính hơn là hoàn cảnh. Có lẽ cách phân nhóm dựa trên thuộc tính phổ biến nhất là vốn đầu tư mạo hiểm và vốn doanh nghiệp. Các hạng mục khác bao gồm vốn cộng đồng so với vốn tư nhân, và tiền của gia đình và bạn bè so với tiền được quản lý chuyên nghiệp. Không một cách phân loại nào củng cố một lý thuyết có thể dự báo chính xác tiền của ai sẽ giúp dự án kinh doanh mới thành công nhất. Có lúc đồng tiền từ những hạng mục này đem đến mối lợi, và có lúc nó trở thành nụ hôn thần chết.

Chúng tôi vừa trình bày tại sao đồng tiền đầu tư vào doanh nghiệp mới phát triển cần phải kiên nhẫn với sự tăng trưởng. Cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ và dịch chuyển lên thị trường cấp cao là những yếu tố quan trọng cho chiến lược tăng trưởng mới thành công – nhưng theo định nghĩa, các thị trường phá vỡ này sẽ hoạt động nhỏ trong một thời gian. Cách duy nhất để một dự án kinh doanh nhanh chóng trở nên lớn mạnh là làm sao để người tiêu dùng của một sản phẩm khối lượng lớn bị thu hút mà chuyển hàng loạt sang sản phẩm của doanh nghiệp mới. Đây là lãnh thổ của cải cách bền vững, và các công ty mới hiếm khi giành chiến thắng trong một cuộc chơi cải cách bền vững. Sau khi nghĩ ra được chiến thuật hợp lý cho doanh nghiệp mới, đồng tiền *nên* thiếu kiên nhẫn với sự tăng trưởng trong các tình huống chiến lược có chủ đích giai đoạn sau.

Đồng tiền cần thiếu kiên nhẫn với doanh thu để thúc đẩy quá trình chiến thuật phát sinh của một dự án kinh doanh đột phá. Khi những dự án mới được kỳ vọng sẽ tạo doanh thu tương đối nhanh, người quản lý cần phải nhanh chóng kiểm tra giả thuyết rằng khách hàng sẽ vui lòng trả một số tiền lớn cho sản phẩm – tức là xem liệu sản phẩm thật có tạo ra được giá trị thật mà khách hàng phải trả đồng tiền thật hay không. Nếu ban quản lý dự án có thể trang trải cho các khoản lỗ thường xuyên thì người quản lý có thể tạm dừng bài kiểm tra quan trọng này và tiếp tục với chiến lược sai lầm trong một thời gian dài. Kỳ vọng về lợi nhuận sớm cũng giúp người quản lý dự án giữ được chi phí cố định ở mức thấp. Một mô hình doanh nghiệp có khả năng thu lợi nhuận ở chi phí thấp

cho mỗi đơn vị sản phẩm là tài sản chiến lược quan trọng cho cả chiến lược thị trường mới *và* chiến lược sản phẩm cấp thấp phá vỡ, bởi cấu trúc chi phí quyết định loại khách hàng nào là hấp dẫn và không hấp dẫn. Bắt đầu từ khách hàng càng thấp thì càng có thể đi lên cao. Và cuối cùng, khả năng sinh lời sớm giúp một dự án tăng trưởng khỏi bị cắt chi phí khi kết quả kinh doanh sau thuế trở nên tệ hại(2).

---

2. Một loạt nghiên cứu hàn lâm khám phá bản chất của "lợi thế của người đi đầu" (ví dụ như M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," Strategic Management Journal 9 [1988]: 41–58). Vấn đề này có thể được thể hiện như "hành động đua xe" (T. R. Eisenmann, "A Note on Racing to Acquire Customers," Harvard Business School paper, Boston, 2002) trong bối cảnh chiến lược "lớn nhanh" (GBF) (T. R. Eisenmann, Internet Business Models: Text and Cases. New York: McGraw-Hill, 2001). Ý tưởng là trong một vài hoàn cảnh nên theo đuổi một chiến lược cụ thể thật quyết liệt, cho dù có nguy cơ theo đuổi một chiến lược dưới mức tối ưu, do lợi ích của việc thiết lập vị trí quan trọng trong thị trường một cách nhanh chóng. Điều dẫn đến những lợi thế của chiến lược GBF là tác động mạng lưới mạnh mẽ trong việc sử dụng khách hàng (N. Economides, "The Economics of Networks," International Journal of Industrial Organization 14 [1996]: 673–699) hoặc các hình thức khác của chi phí chuyển đổi khách hàng cao. Tranh luận của trường phái này rất rõ ràng và thuyết phục, và gợi ý mạnh mẽ rằng có những điều kiện mà việc kiên nhẫn với tăng trưởng có thể làm suy yếu tiềm năng lâu dài của doanh nghiệp.

William Sahlman, giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, người đã nghiên cứu kỹ lưỡng vấn đề này, nhận xét trong buổi hội đàm với chúng tôi rằng thỉnh thoảng toàn thể các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng một "danh mục" sẽ trở nên "lớn" – ngay cả khi không có sự đồng thuận về việc công ty nào trong danh mục đó sẽ thành công. Điều này gây ra một dòng vốn rất lớn đi vào ngành công nghiệp non trẻ để đầu tư vào nhiều doanh nghiệp mới lập hơn mức có thể tồn tại. Ông cũng nhận thấy rằng khi nhà đầu tư và doanh nhân bị kẹt trong cơn lốc, họ gần như không có lựa chọn nào ngoài việc gấp rút đầu tư quá tay trong cuộc cạnh tranh. Khi bong bóng vỡ, hầu hết các nhà đầu tư và doanh nhân này sẽ thất bại – và trên thực tế trên tổng thể ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm sẽ thua lỗ trong cơn lốc này. Cách duy nhất để không thua là đầu

tư quá mức và thực hiện quá mức so với những người khác.

Thách thức đặt ra là xác định liệu một người có đang ở trong điều kiện đó không. Những công trình có tính thuyết phục bởi hai học giả gợi ý cụ thể rằng tác động mạng lưới và chi phí chuyển đổi đủ mạnh để lấn át những quyết định tầm thường hơn xuất hiện ít thường xuyên hơn là đánh giá một cách chung chung. Xem Stan J. Liebowitz and Stephen E. Margolis, The Economics of QWERTY: History, Theory, Policy, ed. Peter Lewin (New York: New York University Press, 2002). Một ví dụ là Ohashi ("The Role of Network Externalities in the U.S. VCR Market 1976–86," University of British Columbia (nghiên cứu đang trong quá trình hoàn thiện, có thể tìm thấy ở SSRN) tranh luận rằng Sony đầu tư dưới mức trong việc lôi kéo khách hàng trong thị trường VCR, cho thấy rằng nó có thể đã thành công nếu "tranh đua" quyết liệt hơn. Mô hình kinh tế gợi ý rằng thực tế khi tính đến chất lượng sản phẩm, sẽ có lý khi đầu tư quyết liệt hơn vào việc thu hút khách hàng khi tác động mạng lưới hiện diện.

Tuy nhiên, giả thuyết các yếu tố khác không thay đổi so với chất lượng sản phẩm là một việc hơi hoàn hảo, bởi nó bỏ qua lý do để kiên nhẫn và tránh hối thúc. Như Liebowitz và đồng nghiệp (The Economics of QWERTY) đã minh chứng, trong trường hợp cuộc chiến Betamax với VHS, một yếu tố quan trọng quyết định lựa chọn của khách hàng là thời gian ghi âm: Mặc dù là sản phẩm đầu tiên ra thị trường và cho chất lượng video tốt hơn, Betamex không đảm bảo hai tiếng ghi âm — mức tối thiểu cần để ghi lại bộ phim đang chiếu trên hệ thống truyền hình. Điều này trở thành lý do quan trọng của việc thu hút khách hàng. Chuẩn VHS của JVC cho phép điều đó, và đáp ứng được những tiêu chuẩn tối thiểu chấp nhận được cho sự trung thực hình ảnh. Do đó, nó đi đúng hướng của công việc cần làm hơn, và sự đúng hướng này vượt qua lợi thế người đi đầu của Betamax. Có nghi ngờ rằng thị phần lớn lên mà chi tiêu marketing quyết liệt hơn của Sony có thể đem lại cho chuẩn Betamax sẽ đánh bại được sản phẩm VHS cao cấp.

Ngay cả với những sự báo trước này, ta vẫn cần phải nhận ra được khả năng mang lại kết quả của hành động chạy đua tối ưu mà theo chúng tôi là sẽ thâu tóm được một khía cạnh của công việc mà một sản phẩm hay dịch vụ cần thực hiện. Trong trường hợp của tác động mạng lưới, điều này được nắm bắt bởi suy nghĩa rằng để một sản phẩm làm tốt công việc cho tôi, nó cũng phải làm tốt công việc đó cho nhiều người.

Do mục đích của cuốn sách này là giúp nhà quản lý tập đoàn thiết lập công việc kinh doanh tăng trưởng mới một cách kiên định, chúng tôi dự tính rằng họ sẽ bị kẹt trong trường hợp hối thúc GBF ít phổ biến

hơn, ví dụ như, những nhà đầu tư mạo hiểm cụ thể mà chiến lược của họ là tham gia vào các hạng mục lớn.

Trong các phần sau chúng tôi mô tả chi tiết hơn làm thế nào đồng tiền tốt trở nên xấu. Chúng tôi thuật lại quá trình này từ quan điểm của các nhà đầu tư, với hy vọng rằng việc kể câu chuyện sẽ giúp các nhà quản lý đang tìm kiếm vốn nhận biết được đồng tiền tốt và xấu khi gặp phải, và hiểu được hậu quả của việc nhận mỗi loại tiền. Chúng tôi cũng hy vọng rằng các nhà đầu tư mạo hiểm và các chủ doanh nghiệp mà họ đầu tư vào sẽ nhìn được trong những câu chuyện này sự liên hệ tới doanh nghiệp của họ. Đồng tiền xấu có thể đến từ các nhà đầu tư mạo hiểm và doanh nghiệp – tương tự như đồng tiền tốt.

Vòng xoáy chết từ tăng trưởng không đủ

Đồng tiền tốt trở nên xấu trong một vòng xoáy đi xuống không lối thoát, gây khó khăn cho ngay cả những nhà lãnh đạo giỏi nhất và khiến họ không thể làm gì ngoài việc nhận trách nhiệm về sự đi xuống của công ty. Có năm bước trong vòng xoáy này. Một khi công ty đã rơi vào vòng xoáy, họ gần như không thể không đi tiếp những bước tiếp theo.

Bước 1: Công ty thành công

Sau khi trải qua một quy trình chiến lược phát sinh để tìm ra công thức thành công, công ty trẻ đạt được năng lực tối đa với một sản phẩm đem lại nhiều lợi ích cho khách hàng hơn bất cứ đối thủ nào. Khi chiến lược thành công đã rõ ràng, đội ngũ lãnh đạo giành quyền kiểm soát quy trình tạo chiến lược khỏi những ảnh hưởng mới xuất hiện và chủ ý tập trung đầu tư để tận dụng cơ hội này.[(3)] Mọi thứ làm chệch hướng nguồn lực khỏi sự tập trung tối đa vào phát triển ngành kinh doanh cốt lõi đều bị loại bỏ. Sự tập trung như vậy là điều kiện quan trọng cho thành công ở giai đoạn này.[(4)] Tuy nhiên, nó cũng có nghĩa là sẽ không một mảng mới nào của doanh nghiệp được phát triển trong khi ngành kinh doanh cốt lõi vẫn đang lớn mạnh.

Sự tập trung này đẩy công ty lên trong quỹ đạo duy trì vượt xa các đối thủ kém quyết đoán và kém tập trung hơn. Bởi lợi nhuận ở sản phẩm cấp cao rất hấp dẫn nên công ty khó mà nhận thấy thời điểm họ đánh mất việc kinh doanh sản phẩm cấp thấp ảnh hưởng đến giá tài sản trong một "phân khúc hàng hóa". Công ty hài lòng khi từ bỏ những sản phẩm lãi ròng thấp và thay thế doanh thu bằng những sản phẩm lãi ròng cao ở vị trí cao nhất của quỹ đạo bền vững, bởi về tổng thể thì tổng lợi nhuận sẽ tăng lên.

Bước 2: Các công ty đối mặt với lỗ hổng tăng trưởng

Mặc cho thành công của công ty, ban lãnh đạo sớm nhận ra rằng họ đang đối mặt với lỗ hổng tăng trưởng. Hiện tượng này được gây ra bởi xu hướng khó chịu của các nhà đầu tư Phố Wall khi họ kết hợp kỳ vọng tăng trưởng vào giá trị hiện tại của cổ phiếu – vì vậy đạt được kỳ vọng tăng trưởng chỉ giúp giá cổ phiếu tăng ở mức trung bình so với thị trường. Cách duy nhất để nhà quản lý có thể làm cho giá cổ phiếu của công ty tăng nhanh hơn giá trung bình thị trường là *vượt qua* tốc độ tăng trưởng mà nhà đầu tư đã gắn vào mức giá hiện tại. Do đó, các nhà quản lý muốn tạo giá trị cho cổ đông luôn phải đối mặt với lỗ hổng tăng trưởng – chênh lệch giữa tốc độ tăng trưởng chúng được kỳ vọng và tốc độ tăng trưởng chúng cần đạt được để tạo ra giá trị trên mức trung bình cho cổ đông.[(5)]

Thông thường, nhà lãnh đạo đáp ứng kỳ vọng của nhà đầu tư thông qua cải cách bền vững. Nhà đầu tư hiểu rõ lĩnh vực mà các công ty đang cạnh tranh và tiềm năng tăng trưởng dọc theo quỹ đạo bền vững ở những lĩnh vực đó – mà họ chiết khấu vào giá trị hiện tại của giá cổ phiếu. Do đó cải cách bền vững là rất quan trọng để *duy trì* giá cổ phiếu của công ty.[(6)]

Chính sự sáng tạo của những doanh nghiệp đột phá mới cho phép công ty vượt quá kỳ vọng của nhà đầu tư, và do đó tạo giá trị cổ đông phi thường. Tương tự như lý do vì sao các công ty lớn mạnh thường dễ đánh giá thấp tiềm năng tăng trưởng của các doanh nghiệp đột phá, các nhà đầu tư thường xuyên đánh giá thấp (và do đó thường dễ ngạc nhiên một cách thích thú bởi) tiềm năng tăng trưởng của phá vỡ. Tạo dựng các doanh nghiệp đột phá mới là cách lâu dài duy nhất để nâng cao giá trị cổ đông.

Khi doanh thu của một công ty được tính theo đơn vị triệu đô-la, số lượng doanh nghiệp mới mà nhà quản lý cần để đóng lỗ hổng tăng tưởng – doanh thu và lợi nhuận mới từ những nguồn không rõ và chưa được chiết khấu – cũng được tính theo đơn vị triệu đô-la. Nhưng khi doanh thu của một công ty lên đến hàng tỷ đô-la thì ngưỡng kích thước của một doanh nghiệp mới cần để duy trì tốc độ tăng trưởng, chưa nói đến vượt quá kỳ vọng của nhà đầu tư, sẽ càng ngày càng tăng cao. Đến một lúc nào đó công ty sẽ báo cáo tăng trưởng thấp hơn so với nhà đầu tư đã chiết khấu, và giá cổ phiếu sẽ gây xáo động khi nhà đầu tư nhận ra rằng họ đã đánh giá quá cao triển vọng tăng trưởng của công ty.

Để giá cổ phiếu tăng trở lại, ban quản lý cấp cao thông báo mục tiêu tốc độ tăng trưởng cao hơn nhiều so với tốc độ tăng trưởng thực tế của các doanh nghiệp nòng cốt. Điều này tạo ra một lỗ hổng tăng trưởng lớn hơn cả lỗ hổng mà công ty đã đối mặt trước đây – một lỗ hổng cần được lấp đầy bằng những sản phẩm và doanh nghiệp tăng trưởng mới mà công ty chưa tạo ra. Tuyên bố một tốc độ tăng trưởng phi thực tế là hành động khả thi duy nhất. Các nhà lãnh đạo từ chối nước cờ này sẽ bị thay thế bởi những nhà quản lý dám thực hiện. Và những công ty không cố gắng tăng trưởng sẽ chứng kiến giá trị vốn hóa thị trường của họ giảm dần cho đến khi họ bị các công ty dám chơi nước cờ mua lại.

Bước 3: Đồng tiền tốt trở nên thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng

Khi đối mặt với lỗ hổng tăng trưởng lớn thì giá trị của tập đoàn, hay tiêu chuẩn dùng để phê duyệt dự án trong quá trình phân phối nguồn lực, sẽ thay đổi. Bất cứ thứ gì không đảm bảo đóng lỗ hổng tăng trưởng bằng cách nhanh chóng trở nên lớn mạnh sẽ không thể đi qua cánh cổng phân bổ nguồn lực trong quy trình chiến lược. Đây là nơi quy trình thiết lập doanh nghiệp tăng trưởng mới đi trật đường. Khi vốn đầu tư của tập đoàn trở nên thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng, đồng tiền tốt trở thành đồng tiền xấu bởi nó gây ra một chuỗi quyết định sai lầm tiếp theo.

Các nhà cải cách tìm kiếm vốn cho cải cách đột phá có thể tạo động lực cho tăng trưởng của công ty với nhiều khả năng thành công giờ đây thấy rằng bong bóng thử nghiệm của họ bị bắn vỡ bởi họ không thể lớn mạnh đủ nhanh. Các nhà quản lý của hầu hết các doanh nghiệp tồi không thể dự trù được rằng doanh nghiệp sẽ trở nên lớn mạnh rất nhanh, bởi phá vỡ thị trường mới cần cạnh tranh với tình trạng không

tiêu thụ và phải đi theo một quy trình chiến lược phát sinh. Ép họ phải đưa ra những con số lớn tức là bắt họ phải tuyên bố một chiến lược nhồi nhét cải cách vào một thị trường lớn, rõ ràng và có sẵn với kích thước có thể được chứng minh bằng số liệu. Điều này có nghĩa là cạnh tranh với tình trạng tiêu thụ.

Sau khi các nhà lãnh đạo cấp cao đã phê chuẩn cấp vốn cho dự án tăng trưởng cao này, nhà quản lý của công ty không thể lùi bước và đi theo một chiến lược phát sinh với mục tiêu là cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ. Họ phải đảm trách nhiệm vụ tạo ra tăng trưởng đã đề ra. Do đó công ty cần tính toán chi phí theo kế hoạch.

Bước 4: Ban lãnh đạo tạm thời chấp nhận lỗ

Một điều rõ ràng là cạnh tranh với tình trạng tiêu thụ trong một thị trường lớn và hiển nhiên là một thử thách tốn kém, bởi nếu muốn khách hàng mua sản phẩm thì sản phẩm đó phải tốt hơn sản phẩm họ đang sử dụng. Nhóm cảnh báo với các lãnh đạo cấp cao rằng điều kiện tiên quyết để giành được "hũ vàng" này là phải chịu đựng một khoản lỗ lớn. Quyết tâm hão huyền với lợi ích lâu dài của công ty, ban lãnh đạo theo đó chấp nhận sự thực rằng công ty sẽ lỗ nặng trong một thời gian. Không có đường lùi. Ban lãnh đạo thuyết phục bản thân rằng đầu tư vào tăng trưởng sẽ *dẫn đến* tăng trưởng, như thể có một mối quan hệ tuyến tính giữa hai bên – như thể nếu bạn càng đầu tư quyết liệt để xây dựng doanh nghiệp mới thì nó càng cất cánh nhanh hơn.[(7)]

Để đáp ứng thời gian biểu dự trù cho việc hoán đổi, người quản lý dự án sắp xếp cấu trúc chi phí theo trật tự trước khi có doanh thu – và bởi doanh thu không ổn định nên những chi phí này là rất lớn. Nhưng đầu tư quá tay rất nguy hiểm đến "sức khỏe" của một dự án mới, bởi mức chi phí nặng nề theo đó định ra loại khách hàng và mảng thị trường sẽ đem lại và không đem lại doanh thu đủ để bù chi phí. Nếu điều này xảy ra, khách hàng từ chỗ không tiêu dùng các sản phẩm mới và hài lòng với những sản phẩm đơn giản – tóm lại là khách hàng lý tưởng cho một dự án đột phá – đương nhiên trở nên không hấp dẫn đối với công việc kinh doanh. Các kênh lý tưởng – những kênh cần cái gì đó để khơi dậy cuộc hành quân phá vỡ lên thị trường cấp cao chống lại sự cạnh tranh *của họ* – cũng trở nên không hấp dẫn. Chỉ có những kênh lớn nhất tiếp cận được với bộ phận khách hàng lớn nhất có vẻ như có khả năng đem lại lợi

nhuận đủ nhanh.

Điều này hoàn tất sự biến đổi tính chất đồng tiền của tập đoàn. Nó đã trở thành đồng tiền xấu cho phá vỡ thị trường mới: thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng nhưng kiên nhẫn với lợi nhuận.

Bước 5: Lỗ chồng chất thúc đẩy cắt giảm chi tiêu

Khi người quản lý dự án cố gắng thành công bằng cách cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ, họ tìm đủ các lý do giải thích cho việc tại sao khách hàng muốn tiếp tục mua sản phẩm họ vẫn luôn dùng từ người bán hàng họ tin tưởng hơn. Thông thường những lý do này gây ra các xu hướng mà chúng tôi đã thảo luận trong chương 5. Các cải cách đột phá hiếm khi bị tráo đổi vào những hệ thống hiện có. Thông thường, nhiều thứ không ngờ khác cần phải thay đổi để khách hàng có thể được hưởng lợi từ việc sử dụng sản phẩm mới. Trong khi doanh thu ít đi, chi phí cần phải tăng lên. Lỗ chồng chất. Giá cổ phiếu bị sụt giảm lần nữa khi nhà đầu tư nhận ra rằng kỳ vọng của họ về tăng trưởng không thể được đáp ứng.

Một đội ngũ quản lý mới được tuyển dụng để cứu giá cổ phiếu. Để "cầm máu", đội ngũ mới phải dừng mọi chi tiêu ngoại trừ những gì cần để duy trì việc kinh doanh cốt lõi. Việc tập trung trở lại vào ngành kinh doanh cốt lõi là một tin tốt. Đó là công thức đã được đúc kết để tăng cường hiệu quả, bởi nguồn lực, quy trình và giá trị của công ty đã được mài giũa cho nhiệm vụ này. Giá cổ phiếu lại tăng, nhưng ngay khi giá mới đã hoàn toàn bỏ qua bất cứ tiềm năng tăng trưởng nào trong công việc kinh doanh cốt lõi thì các nhà lãnh đạo mới nhận ra rằng họ phải đầu tư để tăng trưởng. Nhưng giờ đây công ty phải đối mặt với lỗ hổng tăng trưởng còn lớn hơn, và tình thế quay lại bước 3, khi công ty cần các dự án tăng trưởng mới có thể lớn mạnh rất nhanh. Áp lực đó có thể khiến đội ngũ quản lý lặp đi lặp lại chuỗi quyết định sai lầm, cho đến khi quá nhiều giá trị đã bị hủy hoại đến nỗi công ty bị mua lại, mà bản thân tập đoàn này không thể tạo tăng trưởng qua phá vỡ nhưng nhìn thấy trong vụ mua bán một cơ hội điều phối để cắt giảm chi phí.

Làm cách nào giải quyết thế bế tắc khi

đầu tư cho tăng trưởng

Thế bế tắc khi đầu tư cho tăng trưởng là lúc đồng tiền của công ty chỉ tốt cho tăng trưởng khi công ty phát triển khỏe mạnh. Các doanh nghiệp cốt lõi vẫn đang phát triển tạo vỏ bọc cho các dự án tăng trưởng mới. Ban lãnh đạo cấp cao đang được ủng hộ bởi suy nghĩ rằng ống dẫn của các cải cách bền vững trong các doanh nghiệp lâu năm sẽ đáp ứng hoặc vượt quá kỳ vọng của nhà đầu tư có thể cho các doanh nghiệp mới thời gian theo đuổi các quy trình chiến lược phát sinh trong khi họ cạnh tranh với trình trạng không tiêu thụ. Khi tăng trưởng chậm lại – khi ban lãnh đạo cấp cao thấy rằng nguồn cải cách bền vững là không đủ để đáp ứng kỳ vọng của nhà đầu tư – thì đầu tư cho tăng trưởng trở nên khó khăn. Tính chất đồng tiền của công ty thay đổi khi những điều mới phải trở nên lớn mạnh rất nhanh, và nó sẽ không cho phép nhà cải cách thực hiện các biện pháp cần thiết để tăng trưởng. Khi bạn là một chủ doanh nghiệp và cảm nhận được sự dịch chuyển này trong bối cảnh tập đoàn thì nên cẩn thận.

Gần như tất cả mọi công ty đều bị kẹt trong thế khó này và đó là cơ chế nhân quả đằng sau những phát hiện trong *Stall Points*, nghiên cứu của Ủy ban Chiến lược Tập đoàn mà chúng tôi trích dẫn ở chương 1.[(8)] Nghiên cứu này cho thấy trong số 172 công ty từng được liệt kê trong danh sách 50 công ty lớn nhất của *Fortune* trong giai đoạn từ năm 1955 đến 1995, 95% chứng kiến tăng trưởng của họ chững lại bằng hoặc dưới tăng trưởng GNP. Trong số những công ty có tăng trưởng chững lại, chỉ có 4% có thể khởi động lại tăng trưởng ở mức 1% cao hơn so với tăng trưởng GNP. Một khi tăng trưởng đã chững lại, tiền của tập đoàn trở nên thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng, khiến nó không thể thực hiện những mục tiêu cần thiết để khởi lập các doanh nghiệp tăng trưởng thành công.

Trong những năm gần đây, thế khó này đã trở nên phức tạp hơn. Nếu các công ty có tăng trưởng chững lại bằng cách nào đó tìm được cách khởi lập một dự án kinh doanh tăng trưởng mới thành công thì các nhà phân tích Phố Wall thường than phiền rằng họ không thể đánh giá hợp lý một cơ hội mới bởi nó bị chôn vùi trong một tập đoàn lớn hơn và tăng trưởng chậm hơn. Nhân danh giá trị cổ đông, họ yêu cầu tập đoàn tạo sản phẩm phụ của công việc kinh doanh tăng trưởng mới cho cổ đông để giá trị đầy đủ của tiềm năng tăng trưởng của nó được thể hiện trong giá cổ phiếu. Nếu nhà lãnh đạo đáp ứng và tạo sản phẩm phụ, họ thực sự có thể "mở khóa" giá trị cổ đông. Nhưng sau khi đã được mở khóa, nó lại bị khóa lần nữa trong một dự án kinh doanh tăng trưởng

thấp, đối mặt với đòi hỏi tăng giá trị cổ đông.

Trước bằng chứng hiển nhiên này, các giám đốc điều hành – với nhiệm vụ tạo giá trị cổ đông – *phải* giữ vững khả năng vốn của họ để nuôi dưỡng các dự án kinh doanh tăng trưởng theo những cách mà chúng cần được nuôi dưỡng. Khi các nhà lãnh đạo cho phép tăng trưởng công việc kinh doanh cốt lõi trở nên sút kém, các dự án tăng trưởng mới phải gánh vác trọng trách thay đổi tốc độ tăng trưởng của mặt hàng cao cấp và bình dân. Điều này bắt buộc tập đoàn yêu cầu những việc kinh doanh mới trở nên lớn mạnh nhanh chóng. Hậu quả là vốn của họ trở thành liều thuốc độc đối với dự án tăng trưởng. Cách duy nhất để giữ vốn đầu tư không bị hỏng là sử dụng nó khi nó vẫn tốt – đầu tư từ một hoàn cảnh vẫn đủ khả năng tạo điều kiện để đồng tiền kiên nhẫn với tăng trưởng.

Trong nhiều cách, công ty với cổ phiếu được mua bán công khai đang nằm trong một thế gọng kìm không lối thoát. Cổ đông chủ đạo của họ là quỹ hưu trí. Tập đoàn gây áp lực với người quản lý đầu tư quỹ hưu trí đem lại doanh thu lớn và ổn định – bởi năng suất đầu tư lớn giảm lượng lợi nhuận phải chuyển sang để tài trợ trách nhiệm trả lương hưu. Do đó người quản lý đầu tư quay lại và gây áp lực với tập đoàn mà cổ phiếu họ nắm giữ đem lại tăng trưởng doanh thu ổn định đang tăng mạnh bất ngờ. Các công ty tư nhân không phải chịu những áp lực này. Kỳ vọng đi cùng với tiền vốn, do đó việc xây dựng các dự án kinh doanh tăng trưởng mới trở nên hợp lý hơn.

Sử dụng sự nhận dạng mô hình, chứ không phải các con số tài chính, để báo hiệu những điểm có khả năng chững lại

Bởi người ngoài thường đánh giá thành công của một công ty qua các con số tài chính nên các nhà lãnh đạo dễ bị cám dỗ bởi việc dựa vào những thay đổi trong con số tài chính như một tín hiệu rằng họ nên yên trí hay hành động. Tuy nhiên, đây là một hành động dại dột, bởi kết quả tài chính của giai đoạn gần nhất thực chất phản ánh kết quả của việc đầu tư từ nhiều năm trước để cải thiện các quá trình và thiết lập các sản phẩm và dự án kinh doanh mới. Kết quả tài chính đánh giá việc kinh doanh đã tốt đẹp như thế nào trong quá khứ, không phải *hiện tại*.[9] Kết

quả tài chính là một công cụ đặc biệt tồi để quản lý phá vỡ bởi tiến lên thị trường cấp cao gây cảm giác tốt trên phương diện tài chính, như chúng tôi đã ghi chú trước đây.

Nhà điều hành nên sử dụng cẩn thận *bất kỳ* loại dữ liệu nào khi dự trù tương lai, bởi các số liệu đáng tin cậy thường chỉ về quá khứ và sẽ là hướng dẫn chính xác chỉ khi tương lai giống quá khứ.[(10)] Để minh họa hạn chế của dữ liệu trong việc đưa ra các quyết định đột phá, hãy nhớ lại một kinh nghiệm mà Clayton Christensen đã trải qua trong lớp học MBA gần đây. Ông viết một bài báo bày tỏ quan ngại rằng các chương trình MBA hai năm truyền thống ở các trường kinh doanh hàng đầu đang bị đe dọa bởi hai phá vỡ. Làn sóng tương đối nhất, phá vỡ cấp thấp, là những chương trình MBA vào buổi tối và cuối tuần dành cho lãnh đạo cho phép các quản lý đang làm việc nhận tấm bằng MBA trong một năm. Làn sóng quan trọng nhất là một phá vỡ thị trường mới: đào tạo quản lý tại chỗ rất đa dạng, từ các học viện giáo dục đào tạo như Đại học Motorola và Crotonville của GE cho đến những hội thảo đào tạo của Holiday Inns.

Christensen mở một cuộc bình bầu sinh viên trước buổi học: "Sau khi đọc nghiên cứu này, bao nhiêu người trong các bạn nghĩ rằng các chương trình MBA hàng đầu đang bị phá vỡ?" *Ba* trong số 102 học viên giơ tay. 99 người còn lại cho rằng những sự phát triển kia không liên quan đến tài sản của các học viện uy tín.

Sau đó Christensen đề nghị một trong ba người tỏ ra lo ngại giải thích lý do vì sao. "Có một quy luật ở đây," anh ta đáp, và liệt kê sáu yếu tố của quy luật đó. Những yếu tố bao gồm lương cho MBA vượt quá khả năng của các công ty; các nhà phá vỡ cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ; mọi người sử dụng đào tạo tại chỗ để thực hiện một công việc rất khác; sự thay đổi bản chất của cạnh tranh hướng tới tốc độ, thuận tiện và tùy biến; chương trình giảng dạy về tương thuộc hay độc quyền. Anh ta kết luận rằng quy luật này là đúng: Tất cả mọi thứ xảy đến với các công ty khác khi họ bị phá vỡ đã tiềm ẩn trong giáo dục quản lý. "Đó là lý do vì sao tôi coi đó là vấn đề nghiêm túc," anh ta kết luận.

Sau đó Christensen quay sang hỏi những người không bận tâm. Họ chỉ vào dữ liệu – số lượng học viên vẫn đang cạnh tranh để được nhận vào những trường hàng đầu, mức lương khởi điểm hấp dẫn của những người tốt nghiệp, thương hiệu tiếng tăm của các chương trình, những cựu học viên trung thành và cơ hội thiết lập quan hệ tại trường, v.v... Không một chương trình phá vỡ nào có thể cạnh tranh về những mặt đó.

Sau đó Christensen hỏi một trong những người ủng hộ mạnh mẽ nhất sự bất khả chiến bại của các trường kinh doanh hàng đầu, “Nếu bạn là hiệu trưởng của một trong những trường đó thì sao. Số liệu nào sẽ thuyết phục bạn rằng có một vấn đề bạn cần giải quyết?”.

“Tôi sẽ nhìn vào thị phần của trường trong số các CEO của các tập đoàn top 1.000 Toàn cầu,” anh ta đáp. “Nếu thị phần của chúng tôi bắt đầu sụt giảm thì tôi sẽ lo lắng.” Christensen hỏi liệu dữ liệu đó có phải là dấu hiệu rằng anh nên bắt đầu giải quyết vấn đề hay là trò chơi đã kết thúc. “Ồ, tôi đoán là khi đó trò chơi sẽ kết thúc,” anh ta thú nhận.

“Còn ai nữa không?” Christensen hối thúc. “Tưởng tượng rằng bạn là hiệu trưởng. Số liệu nào sẽ thuyết phục bạn hành động?” Một vài người đề xuất những chứng cứ mà họ cho là thuyết phục, nhưng trong mọi tình huống, lớp học kết luận rằng trước khi dữ liệu đáng tin cậy xuất hiện, trò chơi sẽ kết thúc đối với các chương trình MBA hai năm chất lượng cao.

Khi Christensen hỏi, “Các trường nên coi đó là mối đe dọa hay cơ hội?” có một phản ứng thú vị khác. Lớp học rất không tin tưởng vào cơ hội tăng trưởng mà giáo dục quản lý tại chỗ trình bày với các trường kinh doanh hàng đầu. Chúng tôi hoài nghi rằng lý do cho sự thờ ơ của các học viên có liên quan đến nghịch lý mối nguy với cơ hội đã nêu ở chương 3. Vào thời điểm viết cuốn sách này, các trường kinh doanh hàng đầu đang đứng đầu cuộc chơi, dù là trên phương diện năng lực tài chính, học thuật hay cạnh tranh. Họ không cần tăng trưởng để thấy khỏe mạnh. Chưa có gì trong những thước đo sức mạnh và sức sống tổ chức gợi ý rằng thế giới mà những chương trình này đang có được sẽ thay đổi.[(11)]

Xây dựng chính sách để đầu tư đồng tiền tốt trước khi nó xấu đi

Trong lúc lái xe, bạn có thể chờ đến khi đồng hồ xăng tụt xuống mức cạn sạch trước khi đổ xăng, và một khi bình xăng đã đầy trở lại, bạn có thể rồ ga để đạt tốc độ tối đa. Nhưng không thể quản lý tăng trưởng theo cách tương tự – chờ đến khi đồng hồ đo tăng trưởng bắt đầu tụt về 0 trước khi bạn tìm kiếm nhiên liệu từ các dự án kinh doanh tăng trưởng mới. Động cơ tăng trưởng là một cỗ máy tinh tế hơn và cần phải được chạy liên tục thông qua các quá trình và chính sách, thay vì phản ứng khi đồng hồ đo tăng trưởng chạm mốc 0. Chúng tôi gợi ý ba chính sách

cụ thể để duy trì động cơ tăng trưởng. Khi được kết hợp cùng nhau, những chính sách đó buộc tổ chức phải *bắt đầu sớm, bắt đầu nhỏ, và yêu cầu thành công sớm.*

- Thường xuyên triển khai các dự án kinh doanh tăng trưởng mới khi ngành kinh doanh cốt lõi vẫn khỏe mạnh – khi nó vẫn kiên nhẫn với tăng trưởng – không phải khi các số liệu tài chính báo hiệu nhu cầu.
- Tiếp tục chia nhỏ các đơn vị kinh doanh để tập đoàn trở nên lớn mạnh nhanh hơn, các quyết định khởi lập dự án kinh doanh tăng trưởng mới tiếp tục được thực hiện trong các bộ phận của tổ chức kiên nhẫn với tăng trưởng bởi chúng đủ nhỏ để hưởng lợi từ việc đầu tư vào các cơ hội nhỏ.
- Giảm thiểu việc sử dụng lợi nhuận từ các dự án kinh doanh lâu năm để trợ giá lỗ trong việc kinh doanh mới phát triển. Kiên nhẫn với lợi nhuận: Không có gì như khả năng sinh lợi để đảm bảo rằng một việc kinh doanh tiềm năng cao có thể tiếp tục thu hút vốn mà nó cần, ngay cả khi việc kinh doanh cốt lõi của tập đoàn trở nên tệ hại.

Bắt đầu sớm: Thường xuyên triển khai các dự án kinh doanh tăng trưởng mới khi ngành kinh doanh cốt lõi vẫn khỏe mạnh

Thiết lập một chính sách chỉ thị việc khai trương dự án kinh doanh tăng trưởng đột phá mới trong một nhịp điệu định trước là cách duy nhất các nhà lãnh đạo có thể thực sự tránh phản ứng sau khi bộ máy tăng trưởng đã chững lại. Họ *phải* thường xuyên khai trương hoặc mua lại các doanh nghiệp tăng trưởng mới trong khi việc kinh doanh nòng cốt vẫn đang tăng trưởng khỏe mạnh, bởi khi tăng trưởng chậm lại, sự thay đổi mạnh mẽ trong giá trị của công ty phát sinh khiến tăng trưởng trở nên bất khả thi. Nếu nhà lãnh đạo làm như vậy và tiếp tục nhào nặn chiến lược của các dự án kinh doanh đó để trở nên đột phá thì chẳng bao lâu sau, một hay hai dự án kinh doanh sẽ đóng góp vào doanh thu lớn hàng năm, sẵn sàng duy trì tăng trưởng của tập đoàn. Nếu các nhà lãnh đạo sử dụng tiền vốn đầu tư của tập đoàn khi chúng kiên nhẫn với tăng trưởng thì tiền sẽ không bị lãng phí. Nó tiếp tục tươi mới, có thể nuôi các dự án kinh doanh tăng trưởng mới.

Mua lại các doanh nghiệp tăng trưởng mới trong một nhịp điệu định sẵn

Một số nhà điều hành của các công ty lớn mạnh sợ rằng ngay cả khi họ phát triển những ý tưởng và kế hoạch kinh doanh nhiều tiềm năng cho các doanh nghiệp tăng trưởng đột phá, họ sẽ không thể tạo ra quy trình và giá trị cần thiết để nuôi chúng. Do đó họ có xu hướng mua những doanh nghiệp tăng trưởng đột phá, thay vì tạo chúng bên trong nội bộ. Sáp nhập có thể là một chiến lược rất thành công nếu nó được chỉ dẫn bởi một lý thuyết tốt.

Nhiều vụ sáp nhập tập đoàn được khởi nguồn bởi sự xuất hiện của một nhà đầu tư ngân hàng với một doanh nghiệp cần bán. Quyết định thôn tính hay không bị tác động bởi sự dự đoán dòng tiền chiết khấu và đánh giá liệu việc kinh doanh bị đánh giá thấp hay có thể sửa được hoặc có thể tiết kiệm chi phí thông qua sự hiệp lực với những việc kinh doanh đang tồn tại hay không. Một số giả thuyết được sử dụng để bào chữa những vụ thôn tính này tỏ ra chính xác, và sự thôn tính tạo giá trị lớn. Nhưng hầu hết không được như vậy.[(12)]

Đội ngũ phát triển kinh doanh tập đoàn sẵn sàng thôn tính các doanh nghiệp đột phá. Nếu họ chờ đến khi quỹ đạo tăng trưởng của những công ty này rõ ràng đối với tất cả mọi người thì tất nhiên các công ty đột phá trở nên quá đắt để mua lại. Nhưng nếu một đội ngũ phát triển kinh doanh nhận ra các ứng cử viên qua lăng kính lý thuyết trong chương 2 đến 6 thay vì chờ bằng chứng lịch sử có tính kết luận, thì việc thôn tính các doanh nghiệp tăng trưởng đột phá ở giai đoạn đầu là một chiến lược tốt để tạo dựng và duy trì tăng trưởng của tập đoàn. Đối lập với việc thôn tính các doanh nghiệp có thâm niên sẽ đặt công ty vào quỹ đạo doanh thu cao hơn nhưng bằng phẳng, thôn tính các công ty phá vỡ giai đoạn đầu có thể thay đổi độ dốc của quỹ đạo doanh thu.

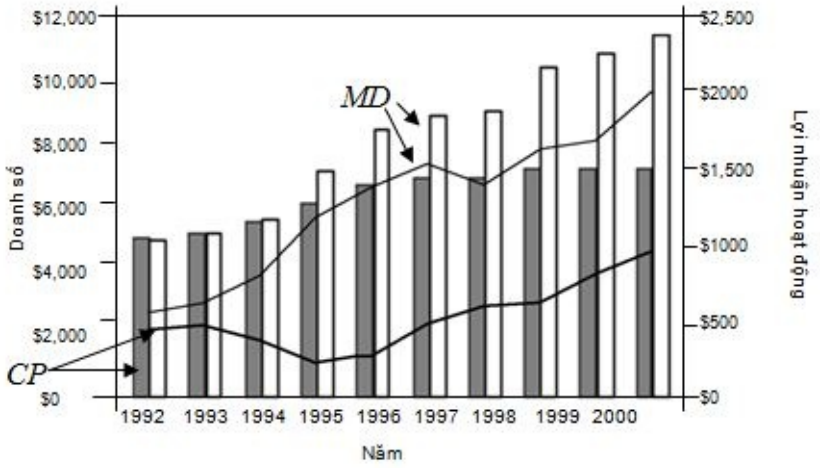
Một công ty mà tài sản có được chủ yếu từ việc thôn tính các doanh nghiệp đột phá là Johnson & Johnson. Gần như suốt thập niên 1990, J&J được tổ chức thành ba nhóm hoạt động chính – dược phẩm theo đơn của bác sĩ, thiết bị y tế và chẩn đoán (MDD), và sản phẩm tiêu dùng. Hình 9-1 cho thấy vào năm 1993 nhóm tiêu dùng và MDD gần tương đương nhau, mỗi nhóm chỉ mang lại chưa đến 5 tỷ đô-la doanh thu. Sau đó chúng tăng trưởng ở những tốc độ rất khác nhau. Quỹ đạo tăng trưởng của nhóm tiêu dùng về cơ bản là phẳng, và nó tăng trưởng nhờ thôn tính các công ty có doanh thu lớn và mới như Neutrogena và Aveeno với quỹ đạo tăng trưởng phẳng tương tự. Mặc dù những vụ thôn

tính này đặt đường doanh thu của nhóm tiêu dùng vào nền tảng cao hơn, nhưng chúng không thay đổi *độ dốc* của nền tảng – và nhớ rằng chính sự thay đổi trong độ dốc của nền tảng chứ không phải độ cao của nó tạo nên giá trị cổ đông trên mức trung bình. Ngay cả với thôn tính, tổng doanh thu của nhóm tiêu dùng chỉ tăng khoảng 4% hàng năm trong suốt thập kỷ.

Ngược lại, nhóm MDD tăng hơn 11% hàng năm trong cùng giai đoạn. Điều này có được là nhờ bốn doanh nghiệp đột phá, mỗi doanh nghiệp đều được công ty mua lại. Công ty Ethicon Endo-Surgery của J&J sản xuất thiết bị cho phẫu thuật nội soi, một phá vỡ đối với phẫu thuật ngoại soi thông thường. Bộ phận Corids của công ty sản xuất công cụ cho nong mạch, phá vỡ đối với phẫu thuật bắc cầu tim mở. Bộ phận Lifescan của công ty chế tạo dụng cụ cầm tay đo lượng đường trong máu cho phép bệnh nhân tiểu đường tự kiểm tra nồng độ đường trong máu thay vì đến phòng khám. Kính áp tròng tự phân hủy Vistakon của J&J là phá vỡ đối với kính áp tròng thông thường của các công ty như Bausch & Lomb. Chiến lược của mỗi doanh nghiệp này thích hợp tuyệt đối với phép thử giấy quỳ cho phá vỡ thị trường mới mô tả trong chương 2. Kết hợp lại, họ đã tăng trưởng 43% hàng năm từ năm 1993, và hiện có khoảng 10 tỷ đô-la doanh thu. Tốc độ tăng trưởng toàn thể của nhóm là 11% bởi các công ty MDD khác – những công ty không nằm trên quỹ đạo phá vỡ – tăng trưởng tổng cộng 3% hàng năm. Cả nhóm tiêu dùng và MDD đều tăng trưởng nhờ thôn tính. Tốc độ tăng trưởng của hai nhóm khác nhau bởi MDD thôn tính các doanh nghiệp có tiềm năng phá vỡ, trong khi nhóm tiêu dùng thôn tính các doanh nghiệp không phá vỡ.[(13)]

HÌNH 9-1

Thu nhập và lợi nhuận hoạt động từ các sản phẩm tiêu dùng (CP) so với các dụng cụ và thiết bị chẩn đoán (MDD) của Johnson & Johnson



(Nguồn: Báo cáo tài chính của Johnson & Johnson; phân tích của Công ty Tư vấn Deloitte)

Hewlett-Packard cũng duy trì sự tăng trưởng của mình trong gần hai thập kỷ sau khi các dòng kinh doanh cốt lõi đã chín muồi, sử dụng một chiến lược lai để tìm kiếm phá vỡ. Vụ thôn tính Apollo Computer, nhà sản xuất máy tính trạm hàng đầu, là nền tảng để từ đó HP xây dựng các dự án kinh doanh máy tính sử dụng bộ vi xử lý, đã phá vỡ các nhà sản xuất máy tính nhỏ như Digital Equipment. Việc kinh doanh máy in phun của HP mà ngày nay cung cấp lượng doanh thu khổng lồ cho tập đoàn là một phá vỡ được phát sinh và khởi lập nội bộ, nhưng là giữa các đơn vị kinh doanh được tổ chức độc lập.

GE Capital, động cơ chính tạo giá trị cho cổ đông của GE vào những năm 1990, là kẻ phá hoại lớn trong ngành công nghiệp dịch vụ tài chính. Họ đã tăng trưởng nhờ một chiến lược lai giữa việc ấp ủ các doanh nghiệp phá vỡ trong một vài mảng thị phần của ngành công nghiệp và thôn tính công ty khác.

Bắt đầu nhỏ: Chia đơn vị kinh doanh để duy trì sự kiên nhẫn với tăng trưởng

Đòi hỏi chính sách thứ hai là giữ các đơn vị hoạt động tương đối nhỏ. Một công ty phân quyền có thể duy trì những giá trị cần thiết để nhiệt tình theo đuổi các cải cách phá vỡ lâu hơn một công ty cố định, tập quyền, bởi quy mô mà một dự án kinh doanh phá vỡ mới phải đạt được để tạo sự khác biệt đối với đơn vị kinh doanh nhỏ thích hợp hơn với dốc doanh thu của doanh nghiệp phá vỡ mới.

So sánh quan điểm của quản lý trong một công ty cố định trị giá 20

tỷ đô-la cần tăng trưởng 15% hàng năm với quan điểm của quản lý trong một tập đoàn trị giá 20 tỷ đô-la bao gồm 20 đơn vị kinh doanh. Người quản lý của tổng công ty sẽ phải nghiên cứu mọi sáng kiến được đệ trình từ quan điểm cần có 3 tỷ đô-la trong doanh thu mới vượt quá được những gì đã làm được năm trước. Ngược lại, quan điểm của 20 quản lý đơn vị kinh doanh trong công ty phân quyền là họ cần 150 triệu đô-la giá trị kinh doanh mới trong năm tiếp theo. Trong công ty có nhiều đơn vị kinh doanh, có nhiều quản lý tìm cơ hội tăng trưởng phá vỡ hơn, và nhiều cơ hội sẽ hấp dẫn họ hơn.

Trên thực tế, phần lớn các công ty có vẻ như đã cải cách trong vòng 30 năm qua – những công ty như Hewlett-Packard, Johnson &Johnson và General Electric, được hợp thành từ nhiều đơn vị kinh doanh nhỏ và tương đối độc lập. Các tập đoàn này chưa tự cải tổ bằng cách cải tổ mô hình kinh doanh của các đơn vị kinh doanh hiện có thành các doanh nghiệp tăng trưởng đột phá. Sự cải tổ được thực hiện bằng cách thiết lập các đơn vị kinh doanh đột phá mới và đóng cửa hoặc bán các doanh nghiệp chín muồi đã đạt giới hạn có thể của quỹ đạo công nghệ bền vững.[(14)]

Một lý do khiến tỷ lệ tử vong của các công ty sản xuất ổ đĩa độc lập đo được trong cuốn *The Innovator's Dilemma* cao đến vậy là bởi họ đều là các công ty chỉ kinh doanh một mặt hàng. Là các tổ chức nguyên khối – ngay cả với quy mô tương đối nhỏ — họ chưa bao giờ học cách quản lý các dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ non trẻ cùng với các dự án kinh doanh chín muồi lớn hơn. Không có quy trình nào giúp thực hiện điều này.

Khi theo chính sách mà chúng tôi đang khuyến cáo, các nhà quản lý lại cần được hướng dẫn bởi lý thuyết chứ không phải các con số. Kế toán sẽ tranh luận rằng các chi phí thừa có thể bị loại bỏ khi các đơn vị kinh doanh được củng cố thành những thực thể lớn hơn. Các nhà phân tích như thế hiếm khi đánh giá tác động mà sự hợp nhất gây ra đối với nhu cầu ở các đơn vị lớn mà các dự án kinh doanh mới khởi lập phải phát triển nhanh.[(15)]

Yêu cầu thành công sớm: Giảm thiểu trợ cấp các dự án tăng trưởng mới

Chính sách thứ ba, kỳ vọng các dự án kinh doanh tăng trưởng mới tạo doanh thu tương đối nhanh, đem lại hai điều quan trọng. Thứ nhất,

nó góp phần tăng tốc quy trình chiến lược phát sinh bằng cách buộc dự án kiểm tra càng nhanh càng tốt giả định rằng có những khách hàng trả giá hấp dẫn cho sản phẩm của công ty. Việc kinh doanh non trẻ sau đó có thể tiếp tục hoặc thay đổi dựa vào phản hồi này. Thứ hai, buộc một dự án trở nên có lãi càng sớm càng tốt giúp bảo vệ nó khỏi bị dừng lại khi việc kinh doanh cốt lõi có vấn đề.[16]

Honda: Một ví dụ về tình thế bắt buộc phải mò mẫm đi lên

Không có nhiều tiền có lẽ là một điều tốt cho Honda, ví dụ khi họ tấn công thị trường xe máy Mỹ.[17] Được thành lập sau chiến tranh tại Nhật Bản bởi một người đam mê đua xe máy là Suchiro Honda, đến giữa những năm 1950, công ty đã trở nên nổi tiếng nhất với chiếc Super Cub 50cc, được thiết kế như một chiếc xe máy khỏe nhưng dễ sử dụng có thể chạy giữa đường phố Nhật Bản đông đúc và dùng như phương tiện chở hàng.

Khi Honda nhắm tới thị trường xe máy Mỹ vào năm 1958, ban quản lý lập mục tiêu doanh thu là 6.000 xe mỗi năm, chiếm 1% thị trường Mỹ. Nhận được sự ủng hộ cho dự án tấn công thị trường Mỹ không chỉ nằm ở việc thuyết phục ông Honda. Bộ Tài chính Nhật Bản phải phê chuẩn việc phát hành ngoại tệ để lập cơ sở hoạt động tại Mỹ. Ngay sau lần giới thiệu xe Toyopet thất bại của Honda, Bộ Tài chính phải miễn cưỡng từ bỏ trao đổi ngoại tệ khan hiếm. Chỉ có 250.000 đô-la được phát hành, trong đó 110.000 đô-la là tiền mặt; phần còn lại thì dự trữ.

Honda đi vào hoạt động tại Mỹ với hàng tồn kho ở mỗi mẫu 50cc, 125cc, 250cc và 305cc. Tuy nhiên, sự đánh cược táo bạo nhất được đặt vào xe phân khối lớn nhất bởi thị trường Mỹ chỉ bao gồm các xe lớn. Theo cách nói thông thường, Honda quyết tâm đạt được phá vỡ cấp thấp, hy vọng có được những khách hàng dễ bị ảnh hưởng bởi giá tài sản nhất trong thị trường thời đó bằng một chiếc xe máy nguyên cỡ giá thấp.

Năm 1960, Honda bán một vài mẫu xe máy lớn hơn nhưng nhanh bị rò gỉ dầu. Nhưng những kỹ sư giỏi nhất của Honda, với kinh nghiệm phát triển những sản phẩm thực hiện tốt việc phanh dừng và đi tiếp nhanh chóng trên các con phố đông đúc không biết nhu cầu di chuyển liên tục với tốc độ cao trên đường vốn phổ biến giữa những người lái xe mô tô tại Mỹ. Honda không có lựa chọn nào khác ngoài việc đầu tư tiền

quý giá của mình vào việc gửi trả xe hỏng qua hàng không về Nhật Bản. Sự vụ đó gần như khiến cho Honda khánh kiệt.

Với hầu hết nguồn lực dành vào ủng hộ và quảng bá những chiếc xe lớn có vấn đề cạnh tranh với những đối thủ thành công và nhiều tiền, bộ phận nhân sự của Honda tại Mỹ chuyển sang dùng xe Super Cub 50cc làm phương tiện đi lại. Chúng rẻ tiền, an toàn và Honda cho rằng đằng nào họ cũng không thể bán được chúng: Không có thị trường dành cho xe nhỏ như vậy. Đúng vậy không?

Xe Super Cub xuất hiện trên đường phố nhiều hơn. Việc đội quản lý Honda sử dụng nó hàng ngày tại Los Angeles đã tạo nên sự quan tâm bất ngờ từ các cá nhân và nhà bán lẻ – không phải các nhà phân phối xe mà là các cửa hàng bán đồ thể thao. Vốn đang cạn tiền do những khó khăn gặp phải khi bán những chiếc xe lớn có vấn đề, Honda quyết định bán xe Super Cub chỉ để tồn tại.

Dần dần, thành công liên tiếp trong việc bán xe Super Cub và sự thất bại liên tiếp với các dòng xe lớn hơn cuối cùng khiến Honda tạo ra phân khúc thị trường hoàn toàn mới – xe dành cho những con đường phức tạp. Với giá chỉ bằng một phần tư giá của xe Harley lớn, những chiếc xe này được bán cho những người không có áo khoác da và không bao giờ mua xe phân khối lớn từ những nhà sản xuất Mỹ hay châu Âu tên tuổi. Chúng được dùng để đi chơi thư giãn, vui vẻ, không phải để vận chuyển trên đường. Rõ ràng phá vỡ cấp thấp không phải là chiến lược khả thi bởi không có nhiều những người lái xe trên đường bị ảnh hưởng bởi thương hiệu và động cơ của Harleys, Triumphs và BMW.

Động lực thúc đẩy Honda phát hiện ra thị trường này là do *thiếu* nguồn lực tài chính. Điều này không cho phép nhà quản lý chịu lỗ và thay vào đó tạo ra một môi trường mà người quản lý dự án phải ứng phó với những thành công ngoài mong đợi. Đây là tinh thần chủ đạo của quy trình chiến lược phát sinh.[(18)]

Nên nhớ rằng chính sách này – hạn chế phí tổn và tìm kiếm lợi nhuận sớm để thúc đẩy quy trình chiến lược phát sinh – không phải là một quy tắc thích hợp cho mọi trường hợp. Trong những trường hợp mà chiến lược khả thi cần xuất hiện – ví dụ như phá vỡ thị trường mới – thì đây là một chính sách tốt. Ở những phá vỡ cấp thấp, chiến lược đúng đắn thường sớm trở nên rõ ràng hơn. Ngay khi các ứng dụng thị trường trở nên rõ ràng và một mô hình kinh doanh có thể giải quyết thị trường đó theo hướng khả thi và có lợi nhuận xuất hiện, thì việc đầu tư quyết liệt – thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng – là hợp lý.

Bảo hiểm khi tập đoàn tái tập trung vào ngành cốt lõi

Một lý do khác giải thích tại sao đạt được lợi nhuận sớm lại quan trọng với thành công của việc kinh doanh mới là bởi đầu tư vào các dự án mới thường bị hủy không phải vì dự án đi trật với kế hoạch, mà bởi công việc kinh doanh cốt lõi đang suy yếu và cần tất cả nguồn lực của tập đoàn để phục hồi. Khi sự suy yếu xảy ra, các dự án tăng trưởng mới không thể đảm nhiệm tức thời vai trò quan trọng trong khi tập đoàn khôi phục ngành kinh doanh cốt lõi thì đơn giản sẽ bị hy sinh, cho dù những người liên quan biết rằng họ đang cắt đi con đường tới tương lai để cứu lấy hiện tại. Nhu cầu sống sót lấn át nhu cầu tăng trưởng.[(19)]

Tiến sĩ Nick Fiore, người vẫn nói chuyện định kỳ với sinh viên Trường Kinh doanh Harvard, là một nhà cải cách doanh nghiệp dày dạn với kinh nghiệm minh họa cho những nguyên tắc trên khi hành động. Fiore được giám đốc điều hành của hai công ty đại chúng thuê làm ở các vị trí khác nhau trong suốt sự nghiệp của ông để khởi dựng các dự án kinh doanh tăng trưởng mới đưa tập đoàn vào quỹ đạo tăng trưởng mạnh mẽ.[(20)] Trong cả hai trường hợp, các CEO – những nhà lãnh đạo tiếng tăm, quyền lực với vị trí vững chắc – đã đảm bảo với Fiore rằng sáng kiến tạo ra những dự án kinh doanh tăng trưởng mới đã có được sự ủng hộ hoàn toàn của ban giám đốc công ty.

Fiore cảnh báo với các sinh viên rằng nếu họ nhận được những lời đảm bảo như thế, ngay cả từ những lãnh đạo nhiều tiền và quyền lực nhất trong công ty, thì họ nên cẩn thận.

> Khi bạn bắt đầu một dự án kinh doanh tăng trưởng mới, có một chiếc đồng hồ gõ nhịp đằng sau bạn. Vấn đề là chiếc đồng hồ này điểm những nhịp khác nhau, được quyết định bởi tình trạng của điểm mấu chốt của tập đoàn chứ không phải bởi dự án có đúng kế hoạch hay không. Khi điểm mấu chốt khỏe mạnh, đồng hồ này gõ nhịp từ tốn. Nhưng nếu điểm mấu chốt có vấn đề thì đồng hồ bắt đầu gõ nhịp nhanh. Bạn cần đưa ra giải pháp cho những vấn đề lợi nhuận tức thời của tập đoàn, nếu không chiếc máy chém sẽ rơi xuống. Điều này xảy ra bởi hội đồng và chủ tịch không có lựa chọn nào khác ngoài tập trung lại vào cốt lõi – mặc dù họ có thể nói cho bạn với ý định tốt nhất và thành thật nhất.[(21)]

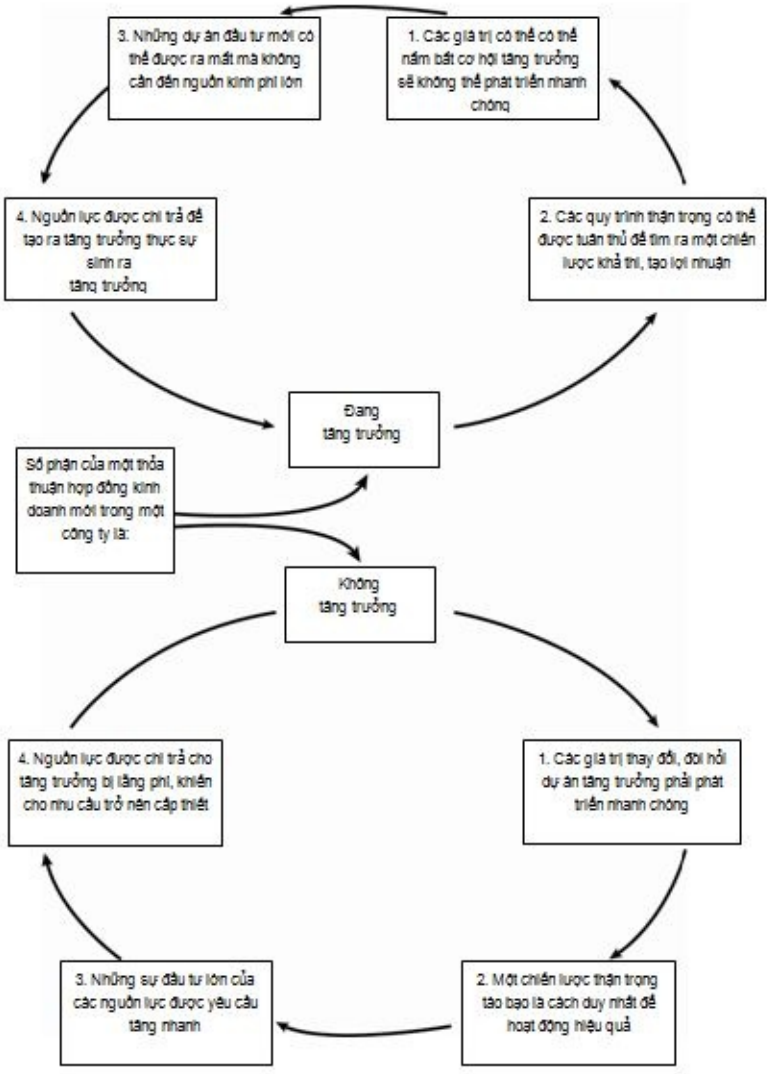
Đó là lý do tại sao thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận là một đặc tính tốt của vốn doanh nghiệp. Nó buộc các dự án tăng trưởng mới phải tìm cơ hội phá vỡ hứa hẹn nhanh chóng, và tạo một vài (luôn luôn không hoàn hảo) bảo hiểm đề phòng dự án trở về con số không khi tình hình của tổ chức lớn hơn bị đe dọa.

Hình 9-2 tóm tắt ưu điểm của tăng trưởng tác động bởi chính sách. Nó cho thấy rằng những chính sách phù hợp, nếu được hiểu đúng và thực hiện hợp lý, có thể tạo ra vòng xoáy lên cao để thay thế vòng xoáy chết do tăng trưởng không đủ mà chúng tôi đã mô tả ở đầu chương này. Khi điều đó xảy ra, công ty đặt mình vào hoàn cảnh tăng trưởng liên tục. Họ đầu tư đồng tiền tốt của mình và không để nó trở nên xấu đi. Đây là cách tốt nhất để tránh làm cho động cơ tăng trưởng chững lại và tránh được vòng xoáy chết do tăng trưởng không đủ.

Những người có ý định xây dựng các dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ trong các tập đoàn tên tuổi thỉnh thoảng nhìn thèm muốn vào "bãi cỏ xanh sau hàng rào" của tập đoàn kia, nơi những nhà cải cách xây dựng doanh nghiệp mới không chỉ tránh được gánh nặng của thói quan liêu tập đoàn mà còn được tự do "cấp vốn" cho ý tưởng của họ với vốn mạo hiểm. Niềm tin rằng nhà tư bản mạo hiểm có thể chi tiền cho doanh nghiệp mới thành lập hiệu quả hơn tư bản tập đoàn lan tràn khắp nơi, đến nỗi trên thực tế cánh tay đầu tư tư bản mạo hiểm của nhiều tập đoàn từ chối tham dự giao kèo trừ khi một công ty tư bản mạo hiểm độc lập cùng tham gia đầu tư.

HÌNH 9-2

Biểu đồ xoắn ốc về tự củng cố từ tăng trưởng thích hợp và thiếu thích hợp



Cuộc đầu tư mạo hiểm tốt cũng có thể trở nên xấu

Tuy nhiên, chúng tôi sẽ lập luận rằng sự phân biệt giữa doanh nghiệp và đầu cơ không quan trọng bằng sự bất lực hoặc sự sẵn sàng cho tăng trưởng. Cũng như Honda, phần lớn các công ty tư bản mạo hiểm thành công có rất ít vốn để đầu tư lúc khởi đầu. Sự thiếu tiền đem đến cho dự án của họ một năng lực vượt trội trong quy trình chiến lược phát sinh. Tuy nhiên, khi nhà tư bản mạo hiểm phải gánh vác nhiều tiền, nhiều người trong số họ cư xử như những nhà tư bản tập đoàn làm trong bước 3, 4 và 5 của vòng xoáy lỗ hổng tăng trưởng.

Vào cuối những năm 1990, các nhà đầu tư mạo hiểm bơm những

khoản tiền khổng lồ vào các công ty ở những giai đoạn rất sớm, đem lại giá trị vượt trội cho họ. Tại sao những người có nhiều kinh nghiệm như vậy lại đi làm một việc ngớ ngẩn là đầu tư toàn bộ tiền của vào những công ty chưa có sản phẩm và khách hàng? Câu trả lời là họ *phải* đầu tư ở cấp độ quy mô này. Khoản đầu tư sớm và nhỏ của họ đã thành công trong quá khứ đến mức các nhà đầu tư đã đem những khoản vốn lớn vào quỹ mới của họ, hy vọng rằng chúng sẽ mang lại tỷ suất lợi nhuận cao từ các khoản tiền lớn hơn. Các công ty đầu tư đã không tăng số lượng đối tác tỷ lệ với tăng tài sản mà họ cam kết đầu tư vào. Do đó, các đối tác đơn giản là không quan tâm đến việc đầu tư những khoản từ 2 triệu đô-la đến 5 triệu đô-la đã đem cho họ thành công ban đầu. Giá trị của chúng đã thay đổi. Họ *phải* yêu cầu dự án mà họ đầu tư vào phải trở nên rất lớn rất nhanh, như các đối tác doanh nghiệp của họ.[(22)]

Và cũng như các đối tác doanh nghiệp của họ, các khoản vốn này đi qua bước 3, 4 và 5 như được mô tả ở phần đầu chương. Các quỹ mạo hiểm này không phải là nạn nhân của bong bóng – sự sụp đổ giá trị diễn ra giữa năm 2000 và 2002. Trong nhiều trường hợp chúng là nguyên nhân của việc đó. Chúng dịch chuyển lên thị trường cấp cao và độ lớn của khoản đầu tư thông thường được đưa ra ở những giai đoạn chiến lược chủ ý tiếp theo, nhưng những công ty giai đoạn đầu trong đó họ tiếp tục đầu tư ở trong hoàn cảnh cần vốn đầu tư khác và quy trình chiến lược khác.[(23)] Lượng vốn đầu tư ít ỏi giai đoạn đầu tiếp tục ngăn nhiều doanh nghiệp với những ý tưởng tăng trưởng đột phá tốt nhận được vốn bởi như đã đề cập ở nhiều tình huống trong cuốn sách này là kết quả của nhiều khoản vốn đầu tư mạo hiểm tương tự như bước 5 của vòng xoáy chết – cắt giảm và tập trung mọi tiền bạc và tâm trí để cứu chữa các dự án kinh doanh trước.

Chúng tôi thường được hỏi liệu đó là sáng kiến tốt hay xấu khi tập đoàn lập những nhóm đầu tư mạo hiểm để hỗ trợ việc xây dựng các dự án kinh doanh tăng trưởng mới. Chúng tôi trả lời rằng đây là một câu hỏi sai: Họ đã phân nhóm sai. Số quỹ đầu tư mạo hiểm cho doanh nghiệp thành công hoặc sống lâu là rất ít; nhưng lý do không phải bởi chúng là "tập đoàn" hay "đầu cơ". Khi các quỹ này không thể thúc đẩy việc kinh doanh tăng trưởng thành công, đó là bởi họ đầu tư vào cải cách bền vững thay vì phá vỡ, hoặc cho các giải pháp độc quyền thay vì tương thuộc. Và rất thường xuyên, đầu tư thất bại do hoàn cảnh doanh nghiệp trong đó vốn bắt đầu thiếu kiên nhẫn với tăng trưởng và kiên nhẫn thái quá với khả năng sinh lợi.

Kinh nghiệm và trí tuệ của những người đầu tư rồi giám sát việc xây dựng doanh nghiệp tăng trưởng là rất quan trọng trong mọi hoàn cảnh. Tuy nhiên, xa hơn thế, bối cảnh trong

đó vốn được đầu tư có ảnh hưởng mạnh mẽ tới việc liệu vốn mà họ cung cấp ban đầu là tốt hay xấu đối với tăng trưởng. Liệu họ là nhà tư bản doanh nghiệp hay tư bản mạo hiểm, khi bối cảnh đầu tư đòi hỏi dự án lớn mạnh rất nhanh, khả năng dự án thành công sẽ giảm rõ rệt. Và khi nhà tư bản của bất kỳ loại nào theo đuổi lý thuyết đầy đủ và chính xác – cho dù bằng lý trí hay linh cảm hoặc ngẫu nhiên – họ dễ thành công hơn rất nhiều.

Thông điệp trọng tâm của chương này cho những người đầu tư và được đầu tư có thể tóm tắt trong một câu cách ngôn duy nhất: Kiên nhẫn với tăng trưởng, không phải với lợi nhuận. Bởi sự hoạt động quá mạnh của vòng xoáy chết do tăng trưởng không đủ nên đạt được tăng trưởng đòi hỏi khả năng theo đuổi tăng trưởng khi nó không cần thiết. Bí quyết tìm được địa vị phá vỡ vững chắc là kết nối với một công việc trong một phân khúc thị trường nhỏ, không rõ ràng ban đầu – lý tưởng hơn là những phân khúc thị trường hình thành bởi tình trạng không tiêu thụ.

Áp lực với lợi nhuận sớm khiến nhà đầu tư sẵn sàng đầu tư tiền bạc cần thiết để thúc đẩy tăng trưởng trong nền tảng tài sản của dự án. Đòi hỏi khả năng sinh lợi sớm không chỉ là quy tắc tốt mà còn quan trọng với sự thành công liên tiếp. Nó đảm bảo rằng bạn đã thật sự kết nối với một công việc trong thị trường mà các đối thủ tiềm năng bỏ ngỏ. Khả năng sinh lợi đảm bảo rằng bạn sẽ duy trì sự ủng hộ và lòng nhiệt thành của ban giám đốc và cổ đông. Trong công ty, khả năng sinh lợi liên tiếp đem lại cho bạn sự ủng hộ của đội quản lý cấp cao – những người được danh tiếng, và các nhân viên được sự nghiệp, đối với sự thành công của bạn. Không có cách nào khác. Các dự án được phép trì hoãn khả năng sinh lợi không bao giờ tiến xa được.

Các nhà điều hành cấp cao nên phân bổ thời gian và năng lượng của họ cho tất cả các dự án kinh doanh và các sáng kiến đòi hỏi sự chú ý của họ như thế nào? Cái nhìn của họ về những đổi mới mang tính bền vững nên khác với chế độ quản lý trong các tình huống phá vỡ như thế nào? Việc tạo ra các dự án kinh doanh tăng trưởng mới liệu do thuộc tính, không thể dự báo trước, hay có khả thi khi tạo ra một quy trình lặp lại thành công trong việc tạo ra nhiều làn sóng tăng trưởng đột phá?

Các giám đốc điều hành cấp cao liên tục tìm kiếm để tạo nên những làn sóng tăng trưởng đột phá mới có ba nhiệm vụ. Đầu tiên là một nhiệm vụ ngắn hạn: tự bản thân đứng ở mặt phân cách giữa kinh doanh tăng trưởng phá vỡ và kinh doanh chủ đạo để xác định thông qua đánh giá các nguồn lực và quy trình nào của công ty nên được dùng với ngành kinh doanh mới, và cái nào không nên. Thứ hai là một trách nhiệm dài hạn hơn: dẫn dắt việc tạo ra một quá trình mà chúng tôi gọi là một "động cơ tăng trưởng đột phá", có tiềm năng và liên tục ra mắt các dự án kinh doanh tăng trưởng thành công. Trách nhiệm thứ ba mang tính liên tục: cảm giác khi nào *hoàn cảnh* thay đổi, và liên tục chỉ cho những người khác nhận ra những tín hiệu này. Bởi hiệu quả của bất kỳ chiến lược nào đều phụ thuộc vào hoàn cảnh nên các nhà điều hành cấp cao cần phải quan sát mức "đường chân trời" (thường là vào cấp thấp của thị trường hoặc tình trạng không tiêu thụ) tìm bằng chứng cho thấy cơ sở của sự cạnh tranh đang thay đổi, và sau đó bắt đầu các dự án và thu mua lại để đảm bảo rằng công ty phản ứng với hoàn cảnh thay đổi như là một cơ hội cho sự tăng trưởng, không phải là mối đe dọa bị đối đầu.[(1)]

Do các quy trình bắt đầu hợp nhất trong một nhóm nhiều lần phải đối mặt với việc thực hiện cùng một nhiệm vụ, động cơ thúc đẩy thành tựu trong công ty dần dần trở nên ít phụ thuộc vào khả năng của từng cá nhân, và thay vào đó trở nên ăn sâu trong các quy trình, như chúng tôi mô tả trong chương 7. Sau khi các công ty thành công tìm thấy chỗ đứng ban đầu mang tính phá vỡ, nhiệm vụ tái diễn nhiều lần là một cải cách bền vững chứ không phải đột phá. Những quy trình trơn tru và có khả năng nhận ra thành công những cơ hội bền vững do đó được kết hợp lại trong hầu hết các công ty thành công. Tuy nhiên chúng tôi không biết công ty nào hoàn thành việc xây dựng quy trình đối phó với phá vỡ – bởi tung ra các dự án kinh doanh đột phá không phải là một nhiệm vụ thường xuyên.[(2)]

Do đó, hiện nay khả năng để tạo ra các doanh nghiệp tăng trưởng thông qua phá vỡ nằm ở nguồn lực của các công ty, và vì những lý do chúng ta sẽ khám phá trong chương này, quan trọng nhất trong các nguồn lực này là giám đốc điều hành, hoặc một nhà điều hành cao cấp khác có ảnh hưởng tương đương. Chúng tôi nói "hiện nay" bởi không phải lúc nào cũng cần như vậy. Nếu một công ty đã hoàn thành nhiệm vụ tạo ra tăng trưởng đột phá lặp đi lặp lại, khả năng tạo ra doanh nghiệp tăng trưởng phá vỡ thành công có thể trở thành thế vững chắc trong một quy trình – quy trình mà chương này gọi là *động cơ tăng trưởng đột phá*. Mặc dù không biết có công ty nào đã phát triển một động cơ như vậy, chúng tôi tin rằng nó khả thi và đưa ra bốn bước quan trọng để các nhà điều hành cấp cao có thể làm theo. Một công ty thành công trong việc tạo ra một động cơ tăng trưởng phá vỡ sẽ đặt chính nó vào lối đi có thể dự đoán được để đến với tăng trưởng lợi nhuận, liên tục tiến nhanh đến cơ hội tạo ra lợi nhuận trong tương lai.

Cho đến khi những quy trình có thể quản lý thành thạo cải cách đột phá được kết hợp lại, việc giám sát cá nhân của giám đốc điều hành cấp cao là một trong những nguồn lực quan trọng nhất mà các doanh nghiệp đột phá cần để đạt đến thành công. Một trong những khía cạnh gây nản lòng nhất trong cuộc sống của nhà điều hành cấp cao là điệp

khúc của các tác giả của nhiều cuốn sách về quản lý rằng họ phải tham gia sửa chữa bất cứ vấn đề nào viết trong cuốn sách. Đạo đức doanh nghiệp, giá trị cổ đông, kinh doanh và phát triển sản phẩm, sáp nhập, quyền doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, phát triển quản lý, và các chương trình cải tiến quy trình là tất cả các "bánh xe cọt kẹt" đòi hỏi được điều chỉnh để trở nên trơn tru. Quản lý cấp cao phải chú ý tới việc quản lý tầng trên cùng, dưới cùng, và tất cả các tầng ở giữa. Đương đầu với đống lộn xộn đó, giám đốc điều hành cần một lý thuyết dựa trên hoàn cảnh về sự tham gia điều hành thật phù hợp – một cách để phân biệt các trường hợp trong đó sự tham gia trực tiếp của họ thực sự *là* rất quan trọng để có thể thành công, và các trường hợp mà trong đó họ nên ủy thác.

Một trong những giả thuyết phổ biến nhất về việc khi nào điều hành cấp cao nên tham gia vào một quyết định và khi nào họ không nên là dựa trên đặc điểm của quyết định. Lý thuyết này khẳng định rằng quản lý cấp thấp hơn có thể đưa ra những quyết định nhỏ hoặc có liên quan đến thay đổi nhỏ, nhưng chỉ có điều hành cấp cao mới có đủ khả năng để đưa ra quyết định lớn một cách chính xác. Hầu như mọi công ty đều sử dụng lý thuyết này thông qua các chính sách trao quyền quyết định phê duyệt những cuộc đầu tư nhỏ hơn cho giám đốc điều hành cấp thấp hơn và các vấn đề lớn cho nhóm điều hành cao cấp.

Đôi khi lý thuyết này dự đoán chính xác chất lượng của các quyết định, nhưng đôi khi lại không.[(3)] Một vấn đề với các hệ thống phản ánh lý thuyết dành các quyết định lớn cho những người có chức vị cao là các dữ liệu nằm ở các bộ phận: Có một sự bất cân đối về thông tin dọc theo chiều thẳng đứng của mọi tổ chức. Hệ thống báo cáo thực sự có thể nâng cao các thông tin mà các nhà quản lý cấp cao yêu cầu, nhưng vấn đề là đôi khi quản lý cấp cao không biết cần đặt ra những câu hỏi gì.[(4)] Do đó, các nhân vật cấp cao trong các tổ chức lớn thường không biết nhiều hơn những gì các nhà quản lý dưới họ báo cáo. Tệ hơn nữa, khi các nhà quản lý cấp trung đã trải qua một số chu kỳ ra quyết định của quản lý cấp cao, họ biết những con số phải như thế nào thì nhà quản lý cấp cao mới phê duyệt đề xuất, và họ biết những thông tin nào không nên trình bày cho quản lý cấp cao vì chúng có thể khiến họ "lúng túng". Do đó, một phần nỗ lực của các nhà quản lý cấp trung được dành để sàng lọc lượng thông tin đầy đủ vào một tập hợp con đặc biệt được dùng nhằm đạt được sự chấp thuận từ các nhà điều hành cấp cao đối với những dự án mà các quản lý cấp trung coi là quan trọng. Những sáng kiến không có ý nghĩa với các quản lý cấp trung hiếm khi được trình bày trước các giám đốc điều hành cấp cao. Giám đốc điều hành cấp cao *hình dung* là mình đưa ra các quyết định lớn nhưng trên thực tế thì thường không phải như vậy.

Do trên thực tế các nhà điều hành cấp cao nhất không thể tham gia tại thời điểm và nơi chốn những quyết định này thực sự được đưa ra nên quy trình ra quyết định hiệu quả mà *không* cần đến sự chú ý của nhà điều hành cấp cao là rất *quan trọng* để thành công trong những tình huống cải cách bền vững. Trong tình huống bền vững khi những quy trình có khả năng tồn tại – ngay cả với những quyết định lớn – nhà điều hành cấp cao thường không thể cải thiện chất lượng quyết định vì còn tồn tại sự bất đối xứng thông tin.[(5)] Đây cũng là khi chân lý "đưa quyết định xuống đến cấp thấp nhất" và "làm cho cấp thấp nhất có thẩm quyền" trên thực tế là tin tốt.

Một phiên bản khác của "lý thuyết kích thước" khẳng định rằng các doanh nghiệp lớn đòi hỏi sự tham gia tích cực hơn của quản lý cấp cao, trong khi các nhà quản lý cấp thấp có thể đối phó với đòi hỏi của các đơn vị tổ chức nhỏ hơn. Nhân viên và tài sản càng ít, độ tin cậy càng giảm, có nghĩa là kỹ năng quản lý ít bị đòi hỏi hơn. Đôi khi là như vậy, nhưng đôi khi lại không. Các doanh nghiệp có tiềm năng phá vỡ thì nhỏ. Nhưng với chiến lược và mục tiêu lợi nhuận yêu cầu không được xác định tốt, quyết định một mất một còn xuất hiện với tần số đáng báo động, và các doanh nghiệp như vậy không có quy trình để đưa ra các quyết định một cách chính xác. Ngược lại, các doanh nghiệp lớn hơn trong các tổ chức thành công thường có khách hàng uy tín với nhu cầu xác định rõ ràng, và có phân bổ nguồn lực và quy trình sản xuất được mài giũa hoàn hảo để phục vụ những nhu cầu đó. Các yêu cầu của việc ra quyết định của các tổ chức này thường vượt quá sự liên quan của bất kỳ cá nhân nhất định nào, và thường được đáp ứng một cách thích hợp nhờ hoạt động có trật tự của các quy trình đáng tin cậy.

Cả hai lý thuyết đều phân loại sai. Một lý thuyết dựa trên hoàn cảnh tốt hơn có thể giúp các nhà quản lý quyết định xem quyết định nào phải được thực hiện và ở mức độ nào. Đối với những quyết định mà các quy trình chính và các giá trị được thiết lập để làm việc hiệu quả (chủ yếu là cải cách bền vững), sự tham gia của điều hành cấp cao là ít cần thiết. Chỉ khi điều hành cấp cao cảm thấy rằng các quy trình và giá trị của tổ chức chính *không* được thiết lập để xử lý các quyết định quan trọng trong tổ chức (thường là trong những trường hợp phá vỡ), nhà quản lý cấp cao cần phải tham gia. Bởi các kế hoạch cho các doanh nghiệp đột phá theo định nghĩa cần phải được định hình bởi các tiêu chí khác nhau, và bởi các giá trị của doanh nghiệp chủ đạo đã phát triển để loại bỏ các ý tưởng có tiềm năng đột phá, những cải cách đột phá là tình huống mà các quản lý cao cấp phải đích thân tham gia. Cải cách bền vững là tình huống trong đó sự ủy nhiệm sẽ hiệu quả. Một giám đốc điều hành cấp cao nhất là người duy nhất có thể xác nhận sự sử dụng các quy trình của

công ty khi chúng thích hợp, và phá vỡ sự kìm kẹp của những quy trình và nguyên tắc quyết định khi chúng không phù hợp.

Một lý do khác giải thích tại sao các giám đốc điều hành cấp cao cần phải đứng giữa các sáng kiến bền vững và phá vỡ là quản lý của các đơn vị kinh doanh chủ đạo cần được thông tin đầy đủ về đổi mới mô hình công nghệ và kinh doanh, được phát triển trong kinh doanh phá vỡ mới, vì sự đột phá thường là nơi những cải tiến quan trọng nhất cho tương lai của toàn bộ công ty được ấp ủ. Nếu quản lý cấp cao đã học được các lý thuyết đúng đắn về chiến lược và quản lý, họ có thể huấn luyện các nhà quản lý của các nhóm kinh doanh tăng trưởng quan trọng cả về mặt bền vững và đột phá để có những hành động phù hợp với từng trường hợp cụ thể. Đảm bảo rằng quy trình chiến lược thận trọng và phát sinh đang được sử dụng trong các hoàn cảnh thích hợp và các nhà quản lý được thuê có kinh nghiệm phù hợp với các vấn đề đang tồn tại là những thách thức đang diễn ra.

Một trong những tình huống giảng dạy ưa thích của chúng tôi là về tổ chức Nypro, minh họa khi nào và tại sao một giám đốc điều hành cấp cao nhất cần tự mình dẫn dắt thiết lập kinh doanh tăng trưởng đột phá. [(6)] Nypro là một doanh nghiệp rất thành công trong việc đúc khuôn mẫu tạo hình các bộ phận nhựa chính xác theo yêu cầu của khách hàng. Phần lớn nền văn hóa sáng tạo và thành công tài chính của công ty là nhờ chủ sở hữu và giám đốc điều hành đã nghỉ hưu, Gordon Lankton.

Khách hàng của Nypro là các nhà sản xuất sản phẩm chăm sóc sức khỏe và vi điện tử toàn cầu. Họ đòi hỏi nguồn cung ứng toàn cầu các thành phần nhựa mà sự phức tạp và khả năng chống chịu theo nhiều phương diện yêu cầu quy trình khuôn đúc tinh vi nhất. Nypro đưa ra một yêu cầu thống nhất từ 28 nhà máy của họ – cho dù ở Bắc Mỹ, Puerto Rico, Ireland, Mexico, Singapore, Trung Quốc – theo câu khẩu hiệu “Nypro là nguồn cung cấp địa phương của bạn… trên toàn thế giới”. Hầu hết những cải cách quy trình quan trọng giúp Nypro tạo ra những sản phẩm tốt hơn được phát triển bởi đội ngũ kỹ sư làm việc để giải quyết vấn đề của khách hàng tại những nhà máy riêng biệt phân bố rộng, ngoài tầm mắt của quản lý cấp cao. Tình huống này là mẫu hình thế bế tắc mà hầu hết các công ty phải đối mặt theo cách này hay cách khác: Các công ty cần khả năng và sự linh hoạt để thay đổi, và quản lý cấp cao thường thậm chí không thể nhận thấy đổi mới nào đang được

xem xét và phát triển, chưa nói đến việc quyết định dự án nào xứng đáng đầu tư.

Để đối phó với thách thức này, Lankton tạo ra một hệ thống làm nổi lên những cải cách quan trọng và thành công nhất để ông có thể đánh giá những cải tiến nào nên được tất cả các nhà máy thông qua. Một yếu tố quan trọng của hệ thống này là hệ thống báo cáo tài chính hàng tháng, xếp hạng hiệu suất làm việc của các nhà máy theo một số khía cạnh quan trọng mà Lankton đánh giá là yếu tố thúc đẩy hoạt động tài chính ngắn hạn và thành công chiến lược dài hạn của công ty. Các báo cáo này cho thấy nhà máy nào làm việc tốt hơn và nhà máy nào cần cải thiện. Quản lý nhà máy được đánh giá bằng cách đo hiệu suất làm việc của nhà máy trong các báo cáo, và tiếng tăm của họ so sánh với nhau bị ảnh hưởng bởi thứ hạng tương đối của các nhà máy của họ. Nói cách khác, hệ thống cung cấp nhiều động lực cho các nhà quản lý tìm kiếm bất kỳ sự đổi mới nào có thể cải thiện hiệu suất và xếp hạng tương đối của họ.

Lankton tạo ra ban giám đốc điều hành tập trung của từng nhà máy, do đó mỗi ban quản trị bao gồm quản lý và kỹ sư từ một số nhà máy khác. Điều này giữ cho dòng chảy thông tin được liên tục giữa các nhà máy. Công ty tăng cường điều này với một số cuộc họp toàn cầu mỗi năm cho các nhà quản lý nhà máy và kỹ sư, trong đó họ trao đổi tin tức về quy trình và việc đổi mới sản phẩm nào đã được thực hiện, và kết quả là gì. Cuối cùng xuất hiện một nền văn hóa mà các quản lý cạnh tranh mạnh mẽ để vượt lên, tuy nhiên vẫn hợp tác trong việc chia sẻ những sáng kiến đang trong quá trình phát triển của mỗi nhà máy.

Lankton theo dõi cẩn thận bất cứ khi nào một cải cách thành công của một nhà máy bắt đầu được quản lý tại các nhà máy khác áp dụng. Với ông thì đây là một tín hiệu cho thấy ý tưởng có giá trị. Sau khi một số nhà quản lý có uy tín sao chép quy trình cải cách của nhà máy khác, Lankton có đủ bằng chứng để quyết định rằng cải cách cần được thực hiện, và sau đó sẽ chỉ thị để nó trở thành một tiêu chuẩn được thực hiện trên toàn thế giới. Phương pháp này đã được thử nghiệm và thông qua những cải cách bền vững đầu tiên, và sau đó tăng tốc thực hiện những dự án được chứng minh là quan trọng.

Vào giữa những năm 1990, Lankton thấy rõ ràng rằng thế giới của Nypro đang thay đổi. Các kỹ sư của ông có thể tạo khuôn cho hàng triệu các bộ phận nhựa phức tạp mỗi tháng với sức chịu đựng rất tốt. Mặc dù có một vài ứng dụng cần độ chính xác lớn hơn, Nypro vẫn có đủ khả năng cung cấp cho phần lớn thị trường hơn mức nhu cầu, và các đối thủ cạnh tranh khác đã cải thiện để cạnh tranh thuận lợi so với chi phí và

chất lượng của Nypro. Nói cách khác, Lankton cảm nhận được là cơ sở cạnh tranh trong thị trường của mình đã bắt đầu thay đổi. Ông chú ý rằng loại hình kinh doanh đã dẫn đến thành công của Nypro – khuôn mẫu năng suất, độ chính xác cao – không phát triển nhanh chóng như các nhu cầu những bộ phận đa dạng với khối lượng nhỏ hơn. Một số những bộ phận này cũng đòi hỏi độ chính xác cao, nhưng chính khả năng đáp ứng nhanh chóng với độ chính xác này đang dần trở thành chìa khóa thành công.

Cảm nhận sự thay đổi của hoàn cảnh và đưa ra cách phản ứng là vai trò mà chỉ có giám đốc điều hành mới có thể thực hiện. Lankton cảm nhận được sự thay đổi này một cách xuất sắc – nhưng khi ông để lại cho doanh nghiệp nhiệm vụ thực hiện các thay đổi cần thiết, tổ chức không thể làm được. Dưới đây là những gì đã xảy ra.

Để Nypro chuẩn bị cho những sự thay đổi trong cơ sở cạnh tranh, Lankton ủy nhiệm một dự án cho trụ sở công ty để phát triển một cỗ máy gọi là "Novaplast", có thể được thiết lập trong chưa đến một phút. (7) Thiết kế khuôn mẫu đặc biệt của công nghệ này cho phép tạo khuôn một cách kinh tế và với áp suất thấp, tạo ra một loạt các bộ phận chính xác trong thời gian ngắn.

Để đồng bộ với quy trình kỹ thuật của công ty, Lankton không bắt buộc tất cả các nhà máy bắt đầu sử dụng cỗ máy mới. Ông đảm bảo rằng tất cả các nhà quản lý hiểu cách vận hành của công nghệ này và mục đích chiến lược của nó là gì. Sau đó ông đã làm cho các nhà quản lý nhà máy có thể thuê cỗ máy, hy vọng rằng phương pháp này sẽ giảm thiểu các rào cản để thử nghiệm và đưa vào sử dụng, và như thường lệ, để xem liệu những người mà ông tôn trọng có ủng hộ công nghệ này không. Sáu trong số các nhà máy của Nypro thuê cỗ máy này, nhưng trong vòng bốn tháng, bốn trong số đó bị trả về trụ sở chính. Hai nhà máy tiếp tục sử dụng máy Novaplast thì có một đơn đặt hàng lâu dài từ một nhà sản xuất pin cỡ AA lớn để cung cấp một lớp lót nhựa vách mỏng phù hợp với bên trong vỏ kim loại của pin. Các nhà máy đúc hàng triệu lớp lót này mỗi tháng, và với lý do đặc biệt, hóa ra máy Novaplast có thể sản xuất những bộ phận này với số lượng cao hơn và chi phí thấp hơn máy móc thông thường với khối lượng và áp suất cao của Nypro.

Kết thúc của tình huống trên là Lankton bối rối trước kết quả này. Tại sao mặc dù đã nhìn thấy rõ nhu cầu ngày càng tăng trong việc cung cấp nhanh chóng các bộ phận chính xác và đa dạng trong thời gian ngắn, tuy nhiên các nhà máy của ông không thể gắn bất kỳ dự án kinh doanh nào như vậy vào máy Novaplast? Là chiến thắng hay thất bại khi thành công cuối cùng của Novaplast đến từ bộ phận với số lượng lớn,

tiêu chuẩn và có độ chính xác cao?

Câu trả lời là điều này chính là kết quả chúng tôi mong đợi từ các quy trình và giá trị hỗ trợ các mô hình kinh doanh hiện có. Cỗ máy cải cách tinh vi của Nypro định hình Novaplast như là một công nghệ bền vững, vì đây chính xác là những gì hệ thống được thiết kế để thực hiện – hình thành tất cả các dự án đầu tư để giúp công ty kiếm tiền theo cách nó được cơ cấu để đem lại lợi nhuận. Một tổ chức không thể tự phá vỡ. Nó chỉ có thể thực hiện các công nghệ theo những cách có thể duy trì lợi nhuận hoặc mô hình kinh doanh. Hậu quả với Nypro khi cho phép quy trình tiêu chuẩn duy trì trong tầm kiểm soát (cho đến nay) là công ty đã bỏ lỡ cơ hội để tạo ra dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

Để thành công ở phá vỡ này, đáng ra Lankton cần tạo ra một tổ chức bán hàng có cấu trúc phúc lợi thúc đẩy nhân viên bán hàng theo đuổi kinh doanh đa dạng và khối lượng thấp trên mỗi bộ phận. Ông cần xây dựng một tổ chức điều hành có quy trình đã được điều chỉnh hướng tới việc này và tạo ra cách đánh giá hiệu quả làm việc khác với những phương pháp đánh giá mang lại thành công trong ngành kinh doanh cốt lõi. Không quy trình nào của ngành kinh doanh cốt lõi có thể đưa ra những đánh giá một cách chính xác. Đây là lý do các giám đốc điều hành cần phải đứng giữa mặt phân cách giữa các đơn vị kinh doanh chủ đạo và kinh doanh phá vỡ tăng trưởng mới.[(8)]

Do các quy trình và giá trị của doanh nghiệp chủ đạo về bản chất hướng đến quản lý đổi mới bền vững, ngay từ đầu không có sự thay thế cho các giám đốc điều hành hoặc người có quyền lực ngang bằng trong việc chịu trách nhiệm giám sát tăng trưởng phá vỡ. Liệu chỉ có một số trong các giám đốc điều hành này có thể thực hiện việc giám sát một cách hiệu quả, hay *bất kỳ nhân viên cấp cao nào* cũng có thể thành công hay không? Chúng tôi giải thích trong chương 2 rằng hầu hết các công ty có cổ phiếu mà chúng ta muốn sở hữu trong 50 năm qua bắt nguồn từ chiến lược phá vỡ. Một vài – nhưng không nhiều – các công ty này sau đó nắm bắt hoặc tạo ra những làn sóng phá vỡ khác để giữ cho các công ty mẹ có thể tăng trưởng với tốc độ mạnh mẽ trong một thời gian.

Một trong những nhận thức tỉnh táo nhất của chúng tôi là trong số

các công ty thành công trong việc nắm bắt một làn sóng đột phá tiếp theo và đứng đầu ngành công nghiệp của họ, đại đa số vẫn còn được điều hành bởi chính nhà sáng lập công ty tại thời điểm họ giải quyết phá vỡ. Chỉ có một vài công ty được điều hành bởi những nhà quản lý chuyên nghiệp (không phải nhà sáng lập) mới thành công trong việc tạo ra kinh doanh tăng trưởng đột phá mới. Bảng 10-1, dù không đầy đủ, minh họa những gì chúng tôi nhận thấy.[(9)]

BẢNG 10-1

Những công ty được dẫn dắt bởi người sáng lập đề ra ngành kinh doanh đột phá mới

Công ty	Dự án kinh doanh tăng trưởng đột phá	CEO/Người sáng lập
BankOne	Thẻ tín dụng đơn ngành (mua của First USA)	JohnMcCoya
CharlesSchwab	Môi giới trực tuyến	CharlesSchwabb
DaytonHudson	Bán lẻ giá rẻ (Các cửa hàng Target)	The Dayton family
Hewlett-Packard	Máy tính sử dụng bộ vi xử lý	David Packard
IBM	Máy tính mini	Thomas Watson Jr.c
Intel	Bộ vi xử lý cấp thấp (Celeron Chip)	Andrew Grove
Intuit	Phần mềm kế toán kinh doanh nhỏ QuickBooks; phần mềm hỗ trợ thuế cá nhân TurboTax; đưa phần mềm quản lý tiền Quicken trực tuyến	Scott Cook
Microsoft	Tính toán dựa trên Internet; SQL và phần mềm cơ sở dữ liệu Access, phần mềm giải pháp kinh doanh Great Plains	Bill Gates
Oracle	Phần mềm phục vụ trung tâm (nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng)	Larry Ellison
Quantum	Ổ đĩa 3,5 inch	Dave Brown/Steve Berkley
Sony	Linh kiện điện tử tiêu dùng dựa trên bán dẫn	Akio Morita
Teradyne	Máy thử nghiệm mạch tích hợp dựa trên bộ vi xử lý CMOS	Alex d'Arbeloff
TheGap	Quần áo thông thường giá rẻ OldNavy	Mickey Wexler
Wal-Mart	Câu lạc bộ Sam	Sam Walton

a. McCoy không phải là người sáng lập, nhưng là kiến trúc sư chính của chiến lược mua lại khiến Bank One được biết đến.

b. Giám đốc điều hành khác của công ty, David Pottruck, hỗ trợ Charles Schwab mạnh mẽ trong nỗ lực này.

c. Một lần nữa, Watson là con trai của người sáng lập, nhưng là động lực chính dẫn đến sự thành công của IBM trong siêu máy tính dạng số.

Đáng chú ý rằng những tổ chức do người sáng lập dẫn dắt này cơ bản cũng là các công ty đơn ngành (có nghĩa là, không thay đổi mấy khi họ đối mặt với phá vỡ), theo đó, như chương 9 giải thích, có thể làm cho việc thiết lập doanh nghiệp đột phá thậm chí trở nên khó khăn hơn. Chúng tôi cảm thấy rằng người sáng lập có lợi thế trong việc giải quyết phá vỡ bởi họ không chỉ sử dụng các ảnh hưởng chính trị cần thiết mà còn có đủ tự tin để đặt các quy trình đáng tin cậy sang một bên vì lợi ích theo đuổi các cơ hội tạo đột phá. Mặt khác, các nhà quản lý chuyên nghiệp dường như thường thấy khó khăn để thúc đẩy phá vỡ mà hầu hết những nhân viên khác trong tổ chức cảm thấy khác thường.

Tuy nhiên bảng 10-2 cho thấy có một số ngoại lệ đối với nguyên tắc là chỉ có người sáng lập là dường như đủ khả năng lãnh đạo đột phá. Chúng tôi biết 5 công ty lớn được điều hành bởi các nhà quản lý chuyên nghiệp tại thời điểm họ đưa ra phá vỡ thành công. Trong số này, Johnson &Johnson, Procter & Gamble và General Electric đều là biểu tượng của sự đa dạng hóa. IBM và Hewlett-Packard là tương đối không thay đổi khi người sáng lập của họ đưa ra dự án kinh doanh đột phá thành công đầu tiên; do đó, họ được liệt kê trong bảng 10-1. Sau đó, khi các nhà quản lý chuyên nghiệp điều hành, hai công ty này đưa ra hoặc mua lại dự án kinh doanh đột phá bổ sung, nhưng họ chỉ làm vậy khi công ty đã trở nên đa dạng hơn nhiều.

Chúng tôi cảm thấy rằng bởi các nhà quản lý chuyên nghiệp của các công ty được liệt kê trong bảng 10-2 tiến hành phá vỡ mới của họ trong bối cảnh một công ty đa dạng, đa ngành, họ dễ dàng thành công hơn. Mặc dù khả năng các nguồn lực quản lý của họ chắc chắn là quan trọng trong những tình huống này, đã có tiền lệ và quy trình cho việc thiết lập hoặc mua lại doanh nghiệp mới và quản lý chúng một cách thích hợp để hỗ trợ giám đốc điều hành chuyên nghiệp trong việc tạo ra tăng trưởng đột phá.[(10)]

BẢNG 10-2

Những công ty được quản lý chuyên nghiệp ra mắt ngành kinh doanh đột phá mới

Công ty	Ngành kinh doanh tăng trưởng đột phá
GeneralElectric	GE Capital
Hewlett-Packard	Máy in mực phun
IBM	Máy tính cá nhân

Johnson&Johnson	Máy kiểm tra lượng đường, kính áp tròng dùng một lần, thiết bị cho phẫu thuật nội soi và nong mạch vành
Procter&Gamble	Giặt khô tại nhà Dryel, bàn chải đánh răng điện giá rẻ, dải làm trắng răng thương hiệu Crest

Bắt đầu một ngành kinh doanh đột phá thành công có thể tạo ra nhiều năm tăng trưởng mang lợi nhuận cho một công ty, như GE Capital đã làm cho công ty mẹ trong những năm mà Jack Welch lãnh đạo. Phá vỡ đem lại lợi ích cho thiết bị y tế và nhóm chẩn đoán của Johnson & Johnson, như chúng tôi đề cập trong chương 9. Máy in phun của Hewlett-Packard giờ là nguồn lợi nhuận chính của cả tập đoàn. Nếu phá vỡ một lần đem lại hiệu quả như vậy, tại sao không lặp lại điều đó thêm nhiều lần?

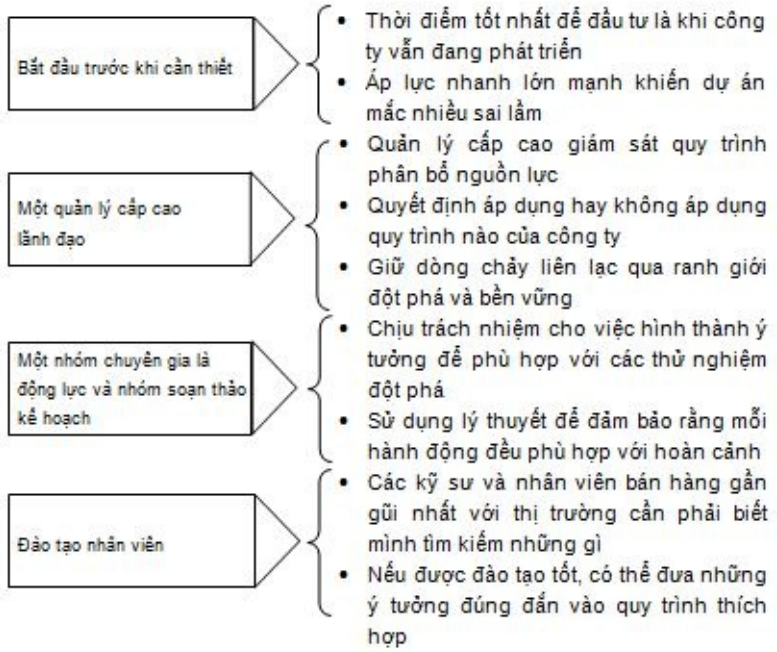
Nếu một công ty ra mắt một *chuỗi* kinh doanh tăng trưởng, nếu các nhà lãnh đạo liên tục sử dụng các thử nghiệm cho việc hình thành ý tưởng, hoặc có được phá vỡ mới hình thành, và nếu họ liên tục sử dụng những lý thuyết hợp lý để đưa ra quyết định xây dựng doanh nghiệp đúng đắn, chúng tôi tin rằng một quy trình lặp lại và có thể dự đoán dùng để xác định, định hình và tạo lập tăng trưởng thành công có thể kết hợp lại. Một công ty gắn khả năng để làm điều này trong một *quy trình* sẽ sở hữu một động cơ tăng trưởng giá trị.

Một cỗ máy như vậy sẽ có bốn thành phần quan trọng, như mô tả trong hình 10-1. Đầu tiên, nó cần phải hoạt động nhịp nhàng và theo chính sách, chứ không phải là đáp ứng sự phát triển tài chính. Điều này sẽ đảm bảo rằng các dự án kinh doanh mới được đưa ra trong khi công ty vẫn đang phát triển mạnh mẽ, và rằng các dự án kinh doanh mới sẽ không bị áp lực phải phát triển quá lớn quá nhanh. Thứ hai, các giám đốc điều hành hoặc điều hành cấp cao khác có sự tự tin và thẩm quyền để lãnh đạo từ trên khi cần thiết. Điều này đặc biệt quan trọng trong những năm đầu, khi thành công vẫn còn phụ thuộc nhiều vào nguồn lực hơn là các quy trình. Thứ ba, nó sẽ thiết lập một nhóm ở mức doanh nghiệp nhỏ – là động lực và nhóm thảo kế hoạch – với các thành viên phát triển một hệ thống lặp lại và chuyên về tạo hình ý tưởng cho các kế hoạch kinh doanh phá vỡ được cấp vốn và bắt đầu tiến hành. Thứ tư, nó sẽ bao gồm một hệ thống đào tạo, bồi dưỡng nhân viên trong toàn tổ chức để xác định các cơ hội đột phá và đưa họ đến với động lực và thảo

kế hoạch.[(11)]

HÌNH 10-1

Cỗ máy tăng trưởng đột phá



Thời gian tốt nhất để đầu tư cho sự tăng trưởng, như chúng tôi trình bày trong chương 9, là khi công ty đang phát triển. Để xây dựng một doanh nghiệp phát triển đáng nể trong năm năm, bạn phải bắt đầu ngay từ bây giờ. Và bạn cần thêm vào các bộ phận mới cho danh mục đầu tư của kinh doanh tăng trưởng theo quy trình nhịp nhàng được quyết định bởi nhu cầu tăng trưởng của công ty trong năm năm kể từ đó. Các công ty xây dựng trong khi đang phát triển có thể bảo vệ các dự án kinh doanh non trẻ và giàu tiềm năng khỏi áp lực của Phố Wall, cho mỗi dự án thời gian cần thiết để lặp đi lặp lại, hướng tới một chiến lược khả thi và phát triển. Hãy nghĩ đến Wal-Mart. Năm 2002, họ làm ra gần 220 tỷ đô-la doanh thu. Nhưng từ thời điểm mở cửa hàng giảm giá đầu tiên, phải mất số tiền với giá trị ngày nay trong hơn chục năm họ mới có thể vượt qua ngưỡng doanh thu hàng tỷ đô-la. Sự đột phá cần một đường băng dài hơn trước khi họ cất cánh đến với số lượng hàng lớn, vì vậy bạn phải bắt đầu trước khi báo cáo hàng năm cho thấy công ty bạn đang dần ổn định.

Cách tốt nhất để làm điều này là dự thảo ngân sách – không chỉ là

một số tiền vốn dành để đầu tư vào tăng trưởng đột phá, mà là một con số dự thảo dự án kinh doanh mới cần đưa ra mỗi năm.[12] Hãy nhớ rằng chúng tôi không ủng hộ việc thành lập một quỹ vốn đầu tư mạo hiểm của công ty có cấu trúc được xác định trên niềm tin rằng người ta không thể dự đoán khoản đầu tư nào đem lại kết quả. Chúng tôi tin rằng quá trình tạo ra tăng trưởng thành công có khả năng dự đoán trước lớn hơn nhiều nếu các nhà quản lý sử dụng lý thuyết hợp lý để định hình những ý tưởng một cách đúng đắn. Do đó, số lượng cần thiết các dự án kinh doanh mới có thể được đưa ra mỗi năm không chỉ với hy vọng mà còn là kỳ vọng thành công.

Tạo ra một động cơ tăng trưởng phá vỡ thành công đòi hỏi sự huấn luyện cẩn thận của các giám đốc điều hành hoặc người quản lý cấp cao khác có sự tự tin và khả năng để dự án tránh khỏi một quy trình truyền thống của công ty, để tuyên bố khi cần tạo ra một quy trình khác, và để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn được sử dụng trong phân bổ nguồn lực phù hợp với hoàn cảnh của dự án và nhu cầu của công ty. Giám đốc điều hành này cần thông thạo lý thuyết về đổi mới mang tính đột phá và có thể tách biệt những ý tưởng với tiềm năng đột phá từ những người được bố trí tốt nhất trên một quỹ đạo bền vững đáng tin cậy. Công việc chính của người quản lý này là đảm bảo rằng những ý tưởng tốt nhất được sử dụng để tạo chỗ đứng vững chắc mang tính đột phá được đưa vào một quy trình nhằm tối đa hóa cơ hội thành công của chúng.

Như đã nói trước đó, vai trò điều hành này sẽ thay đổi theo thời gian. Ngay từ đầu, nó sẽ kéo theo những quyết định cá nhân về giám sát và huấn luyện trong kinh doanh tăng trưởng riêng lẻ. Cuối cùng nó sẽ bao gồm giám sát các quy trình thu thập, tạo hình và cấp vốn cho các ý tưởng; liên tục huấn luyện và đào tạo; và theo dõi những dấu hiệu thay đổi hoàn cảnh trong môi trường công ty.

Chúng tôi khẳng định trong chương 1 rằng việc thiếu các ý tưởng tăng trưởng thú vị hiếm khi là một vấn đề trong các công ty đang trong nguy cơ mất đi sự tăng trưởng của mình. Vấn đề là các ý tưởng thường mất tiềm năng tăng trưởng phá vỡ trong quy trình định hình mà chúng phải đi qua để nhận được cấp vốn. Do đó, thách thức đối với thành phần thứ ba của cỗ máy tăng trưởng này là tạo ra một quá trình hoạt động riêng biệt mà qua đó các ý tưởng có thể được tạo thành phá vỡ giàu tiềm năng.

Những quy trình như thế này có thể được phác thảo ở một mức độ cao trên giấy, nhưng chúng trở nên hữu hình chỉ khi một nhóm người không bị xáo trộn giải quyết thành công vấn đề tương tự trong nhiều lần. Do đó, quản lý cấp cao nên tạo ra một đội ngũ nòng cốt ở cấp công ty có trách nhiệm thu thập những ý tưởng cải cách mang tính đột phá và định hình chúng thành các vấn đề cần giải quyết phù hợp với các thử nghiệm nêu trong chương 2 đến chương 6 của cuốn sách này. Các thành viên của nhóm này phải hiểu những lý thuyết này ở mức độ sâu sắc, kết hợp và áp dụng chúng thường xuyên. Kinh nghiệm này sẽ giúp họ cảm nhận được những ý tưởng có thể và không thể hình thành những phá vỡ thú vị, và để phân biệt chúng với những ý tưởng có tiềm năng bền vững và nên được tạo hình qua sự hình thành và quá trình phân bổ nguồn lực của một doanh nghiệp lâu năm.

Bất chấp những hướng dẫn mà chúng tôi hy vọng cuốn sách này có thể cung cấp, nhiều phương diện của chiến lược mà cuối cùng sẽ chứng minh là thành công cho dự án tăng trưởng không thể được biết đến ngay từ đầu. Điều này có nghĩa rằng nhóm định hình cốt lõi này không thể sử dụng quy trình lập kế hoạch chiến lược tiêu chuẩn và dự thảo ngân sách của công ty khi ra mắt kinh doanh đột phá. Chương 8 đã trình bày chi tiết một quy trình lập kế hoạch theo định hướng khám phá chặt chẽ tương đương để sử dụng trong trường hợp đột phá.[13] Thành viên của nhóm nòng cốt có thể huấn luyện quản lý mỗi dự án mới này về những kỹ thuật dùng cho việc lập kế hoạch chiến lược và dự thảo ngân sách. Chúng tôi tự tin rằng khi họ làm điều này, trực giác và sự hiểu biết của họ về những ý tưởng sẽ cải thiện vượt xa những gì hiện giờ chúng ta biết và có thể truyền tải trong một cuốn sách giới hạn như thế này.

Thành phần thứ tư của một cỗ máy tăng trưởng đột phá hoạt động hiệu quả là đào tạo nhân viên, đặc biệt là nhân viên bán hàng, nhân viên tiếp thị và nhân viên kỹ thuật, bởi họ ở vị trí dễ dàng có được những ý tưởng tăng trưởng thú vị và tìm kiếm được các vụ mua lại nhỏ có tiềm năng phá vỡ. Họ cần được đào tạo về cải cách bền vững và đột phá cũng như tiếp thu hiểu biết sâu sắc về các thử nghiệm, việc biết loại ý tưởng gì nên được dẫn vào các quy trình bền vững của đơn vị kinh doanh uy tín, những loại nào nên được trực tiếp dẫn vào quy trình đột phá, và những ý tưởng nào không có tiềm năng cho cả hai rất quan trọng. Đây thực sự là một tình huống trong đó việc "làm cho cấp thấp nhất có thẩm quyền" sẽ rất hiệu quả. Nắm bắt ý tưởng kinh doanh tăng trưởng mới từ những người tiếp xúc trực tiếp với thị trường và công nghệ có thể hiệu quả hơn nhiều so với dựa trên chiến lược được phân tích kỹ càng của công ty, hoặc bộ phận phát triển kinh doanh – miễn là nhân viên có trực giác để tự mình sàng lọc và định hình bước đầu.

Các nhà điều hành cấp cao cần phải đóng bốn vai trò trong việc quản lý cải cách. Đầu tiên, họ phải chủ động phối hợp hành động và quyết định khi không tồn tại quy trình phối hợp. Thứ hai, họ phải phá vỡ sự kìm kẹp của các quy trình truyền thống khi một đội phải đối mặt với nhiệm vụ mới đòi hỏi phải có mô hình giao tiếp, phối hợp và ra quyết định mới. Thứ ba, khi các hoạt động thường xuyên và quyết định xuất hiện trong một tổ chức, giám đốc điều hành phải tạo ra quy trình để hướng dẫn và phối hợp công việc của các nhân viên tham gia. Thứ tư, vì việc thường xuyên nuôi dưỡng kinh doanh tăng trưởng đột phá mới đòi hỏi việc xây dựng và bảo trì đồng thời nhiều quy trình và các mô hình kinh doanh trong các công ty, giám đốc điều hành cấp cao cần phải đứng giữa mặt phân cách của các tổ chức – để đảm bảo rằng việc học hỏi hữu ích từ các doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể trở lại với kinh doanh chủ đạo, và để đảm bảo rằng các nguồn lực, quy trình và các giá trị đúng đắn luôn luôn được áp dụng trong tình huống thích hợp.

Khi một công ty lâu năm lần đầu tiên tiến hành thiết lập dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới, giám đốc điều hành cấp cao cần phải đóng vai trò đầu tiên và thứ hai. Phá vỡ là một nhiệm vụ mới, và các quy trình thích hợp sẽ không tồn tại để xử lý nhiều sự phối hợp và ra quyết định bắt buộc có liên quan đến các dự án ban đầu. Một số quy trình tổ chức chính của công ty cần phải được ngăn chặn hoặc phá vỡ bởi chúng sẽ không tạo điều kiện thuận lợi cho công việc mà nhóm phá vỡ cần làm. Để tạo ra một động cơ tăng trưởng có thể duy trì sự tăng trưởng của công ty một thời gian dài, nhà điều hành cấp cao cần phải đóng vai trò thứ ba một cách dứt khoát, bởi tung ra dự án kinh doanh phá vỡ mới cần phải trở thành một nhiệm vụ nhịp nhàng và thường xuyên. Điều này đòi hỏi phải đào tạo thường xuyên cho các nhân viên liên quan, để họ theo bản năng có thể xác định những ý tưởng đột phá và định hình chúng vào các kế hoạch kinh doanh dẫn đến thành công. Nhiệm vụ thứ tư là đứng giữa ranh giới giữa các doanh nghiệp đột phá và chủ đạo, chủ động giám sát dòng chảy nguồn lực, quy trình và các giá trị thích hợp từ các doanh nghiệp chủ đạo vào kinh doanh mới và ngược lại, là điều cốt lõi mang tính liên tục của việc quản lý một công ty phát triển lâu dài.

LỜI KẾT CHUYỂN GIAO TRÁCH NHIỆM

Các nhà quản lý hiếm khi được toàn quyền quyết định. Những tác động mạnh mẽ và dự đoán được có ảnh hưởng đối với họ. Các tác động này bao gồm nhu cầu tiến lên thị trường cấp cao để duy trì lãi ròng; nhu cầu làm hài lòng khách hàng hiện tại; tác động của thương mại hóa và phi phổ biến; trách nhiệm tăng trưởng từ một nền tảng thu nhập ngày càng lớn; và thực tế rằng các quy trình và giá trị xác định khả năng của một mô hình kinh doanh sẽ đồng thời xác định sự bất lực của các mô hình kinh doanh khác. Các tác động này không bắt buộc nhà quản lý phải thực hiện một chuỗi các hành động nhất định, nhưng chúng ảnh hưởng mạnh mẽ tới các kiểu lựa chọn mà nhà quản lý phải hoặc không phải đối mặt, và tạo nên tính hấp dẫn của các lựa chọn khác nhau đối với tình huống của nhà quản lý. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng chỉ ra rằng khi các công ty gặp phải khía cạnh sai lầm của các tác động này, chúng dẫn đến các bệnh lý tăng trưởng dễ đoán. Nhưng khi các công ty khai tác các tác động này, chúng có thể giúp đẩy mạnh tăng trưởng. Tính dễ đoán của các tác động này khiến việc nắm bắt và biến nó thành lợi thế của bạn khi tìm kiếm, khai thác và duy trì các cơ hội tăng trưởng mới.

Nếu đây là một cuốn sách viết cho người đi biển, nó sẽ chứa đầy các thảo luận về việc đi tàu xuôi dòng hay ngược dòng, về cách căng buồm để tận dụng sức gió. Một cuốn sách như vậy sẽ giúp bạn dễ dàng thấy được địa điểm và thời gian bạn khởi hành so với hướng mà các tác động muốn đưa bạn theo, và tạo nên một khác biệt to lớn để bạn có thể dễ dàng đi đến nơi bạn muốn đến.

Tương tự như vậy, chúng tôi hy vọng rằng cuốn sách này giúp bạn dễ dàng thấy được điểm khởi đầu của mình so với hướng của các tác động cạnh tranh, công nghệ và tìm kiếm lợi nhuận đang ảnh hưởng đến bạn, tạo nên một khác biệt to lớn về xác suất thành công của bạn. Cách nhìn này đơn giản hóa thách thức thiết lập dự án tăng trưởng mới. Điều này có nghĩa là khi khởi lập một dự án mới, bạn không cần phải hình dung chính xác tất cả các chi tiết trong chiến lược của bạn hay dự đoán trước rằng công nghệ sẽ biến đổi như thế nào. Thay vào đó, bạn cần tập trung vào việc thỏa mãn được các điều kiện ban đầu. Nếu bạn khởi đầu từ một vị trí tốt thì *các lựa chọn dẫn đến thành công trông sẽ giống các lựa chọn đúng đắn*. Để khai thác được các lựa chọn này, bạn cần thiết lập

được một mô hình kinh doanh có các nguồn lực, quy trình và giá trị có thể khai thác được các tác động đó để chúng đưa bạn đến thành công thay vì đẩy bạn tới thất bại.

Các ví dụ trong quá khứ cho thấy rằng các nhà sáng lập của các công ty thành công – bao gồm nhiều công ty phá vỡ được liệt kê trong hình 2-4 – đã xác định sai chiến lược khi khởi đầu. Nhưng nhờ kết hợp giữa trực giác và may mắn, họ đã đặt mình vào một tình huống với các lựa chọn hấp dẫn. Làm những điều hợp lý lại dẫn đến một tập hợp các lựa chọn hấp dẫn khác, và cứ tiếp tục như vậy. Các điều kiện khởi nghiệp ban đầu của họ cùng các cấu trúc kinh doanh mà họ tạo ra cho phép họ bắt kịp các xu hướng và tác động sau này sẽ đưa họ đến tăng trưởng thành công.

Các cấu trúc và điều kiện ban đầu cần thiết cho tăng trưởng thành công được liệt kê trong các chương của cuốn sách này. Chúng bao gồm khởi đầu với một cấu trúc chi phí trong đó lợi nhuận hấp dẫn có thể đạt được ở các điểm giá thấp và rồi có thể được đưa lên thị trường cấp cao; ở vào vị thế phá vỡ đối với các đối thủ cạnh tranh để họ có động lực chạy trốn thay vì đấu tranh; bắt đầu với một nhóm khách hàng trước đây là khách hàng không tiêu thụ để họ hài lòng với các sản phẩm bình thường; nhắm mục tiêu vào một công việc mà khách hàng đang cố thực hiện; hướng đến nơi sẽ có tiền chứ không phải nơi từng có tiền; bổ nhiệm các nhà quản lý đã tham gia các khóa học cần thiết ở trường học kinh nghiệm rồi đặt họ vào làm việc trong các quy trình và giá trị tổ chức hòa hợp với công việc cần thực hiện; có được sự linh hoạt để phản ứng khi một chiến lược khả thi xuất hiện; và khởi đầu với nguồn vốn có thể kiên nhẫn chờ tăng trưởng. Nếu bạn khởi đầu trong các điều kiện như thế này, bạn không cần suy tính nhiều về tương lai. Các lựa chọn hấp dẫn dẫn đến thành công sẽ tự xuất hiện. Khi bạn khởi đầu trong các điều kiện trái ngược với các điều kiện kể trên, chính lúc đó các lựa chọn hấp dẫn có thể sẽ không xuất hiện và sẽ rất khó để đưa ra lựa chọn đúng đắn.

Một điệp khúc quan trọng trong cuốn sách này là: mù quáng bắt chước các cách làm tốt nhất của các công ty thành công mà không có lý thuyết tùy thuộc vào tình huống thì chẳng khác gì mang trên vai một đôi cánh giả rồi vỗ cánh thật mạnh. Tái tạo thành công của họ không chỉ đơn giản là bắt chước các thuộc tính, mà là phải hiểu cơ cấu của việc bay. Các lý thuyết tốt đều dựa trên tình huống. Chúng mô tả vì sao nhà quản lý cần sử dụng các chiến lược khác nhau khi tình huống thay đổi để đạt được kết quả mong muốn. Sử dụng các quy trình và giá trị hàng loạt đã khiến việc thiết lập tăng trưởng trở nên rất khó khăn. Vì vậy, một

trong những đóng góp giá trị nhất mà bạn có thể mang đến cho quy trình thiết lập tăng trưởng là liên tục theo dõi các thay đổi về tình huống. Nhờ đó, bạn có thể hiểu được khi nào và vì sao cần thay đổi rất lâu trước khi mọi thứ trở nên rõ ràng đối với những người không có tầm nhìn vì thiếu lý thuyết.

Ai cơ? Tôi ư? Sử dụng lý thuyết sao?

Cuốn *The Innovator's Dilemma* được viết ra nhằm *xây dựng* một giả thuyết, còn mục tiêu của chúng tôi khi viết cuốn *Giải pháp cho đổi mới và sáng tạo* là để hướng dẫn người đọc trong vai trò nhà quản lý cách *sử dụng* giả thuyết. Nếu phản ứng của bạn là thấy lý thuyết quá phức tạp – rằng bạn là một nhà quản lý hướng tới hành động hơn là lý thuyết – thì hãy suy nghĩ lại. Hãy đọc lại đoạn viết trong cuốn *The Bourgeois Gentleman* của Molière trong đó Ngài Jourdain thấy làm thơ là một việc rất đáng sợ. Hãy nhớ lại xem ông đã vui mừng đến thế nào khi nhận ra rằng mình có thể có lựa chọn khác, đó là viết thư tình bằng văn xuôi, bởi suốt cả cuộc đời mình ông đã nói văn xuôi mà không biết? Có thể bạn không nhận ra nhưng thực ra bạn đã sử dụng lý thuyết trong suốt quãng đời làm quản lý của mình. Mỗi khi bạn hành động hay lên kế hoạch thì chúng đều được dựa trên một lý thuyết trong đầu bạn, rằng hành động của bạn sẽ dẫn đến kết quả đã định. Vì vậy, dùng lý thuyết để xây dựng các dự án tăng trưởng thành công chẳng có gì lạ lẫm. Dù không nhận ra nhưng bạn là một chuyên gia sử dụng lý thuyết.

Chúng tôi khép lại cuốn sách bằng cách tóm tắt lời khuyên của mình dành cho các nhà điều hành đang tìm kiếm giải pháp cho thế bế tắc của nhà cải cách.

1. Đừng bao giờ chấp nhận một chiến lược nhắm vào các khách hàng và thị trường hấp dẫn đối với một đối thủ lớn mạnh. Hãy cứ rút quân về cho đến khi họ đã xác định được một vị trí phá vỡ mà các đối thủ lớn mạnh sẵn sàng bỏ qua. Nếu bạn tạo ra động lực không cân xứng thì các đối thủ sẽ giúp bạn chiến thắng. Dù có thể bạn chưa từng làm điều này, nhưng bạn sẽ cảm thấy dễ chịu hơn nếu đã quen với các cuộc hỗn chiến cải cách bền vững trước các đối thủ cạnh tranh hung hăng.
2. Nếu nhóm của bạn nhắm vào các khách hàng vốn đang sử dụng các sản phẩm khá tốt thì hãy xem liệu họ có thể tìm cách cạnh tranh được với tình trạng không tiêu thụ. Khi khách hàng của bạn hài lòng với một sản phẩm đơn giản, giá cả phải chăng vì lựa chọn còn lại của

họ là không có gì, thì tất cả các kỹ thuật làm vừa lòng khách hàng mà bạn học từ khóa Marketing cơ bản sẽ rất dễ dàng và không tốn kém. Điều này cũng dễ chịu hơn so với lựa chọn còn lại, đó là đầu tư một khoản khổng lồ cần thiết để khiến các công nghệ phá vỡ được ưu tiên hơn so với các sản phẩm lâu năm mà khách hàng vốn đã quen sử dụng.

3. Nếu không có khách hàng không tiêu thụ nào, hãy đề nghị nhóm của bạn tìm hiểu xem liệu phá vỡ cấp thấp có khả thi hay không. Họ phải thiết kế một mô hình kinh doanh có thể tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để thâu tóm khách hàng ở phân khúc thấp của thị trường, những người không sử dụng hết được chức năng mà họ phải trả tiền để có được. Nếu điều này cũng không khả thi thì đừng đầu tư – hoặc ít nhất là đừng đầu tư với kỳ vọng rằng nó sẽ tạo ra một dự án kinh doanh tăng trưởng đáng kể.
4. Nếu nhà quản lý dự án từng nói "Chỉ cần chúng ta khiến khách hàng ..." thì hãy dừng ngay cuộc nói chuyện. Gọi nhóm của bạn lại để tìm cách giúp khách hàng hoàn thành công việc mà họ đang cố hoàn thành một cách thuận tiện và ít chi phí hơn.
5. Nếu sản phẩm hoặc kế hoạch marketing của nhóm nghiên cứu tập trung vào thị trường phân khúc có ranh giới phản chiếu ranh giới của tổ chức, hoặc nếu các thị trường mục tiêu là phân đoạn dọc theo dòng dữ liệu có sẵn (loại sản phẩm, mức giá hoặc nhóm dân cư), hãy gửi nhóm trở lại. Yêu cầu họ phân khúc thị trường theo những cách phản ánh công việc mà khách hàng đang cố gắng thực hiện. Nhắc nhở các đội rằng bạn*vẫn* không có sự thay thế nào khác ngoài việc thuê một đội phù hợp cho mọi trường hợp cho ít nhất hai công việc khác nhau phát sinh thường xuyên trong cuộc sống của bạn. Ngành kinh doanh bị đình trệ bởi phải phục vụ liên tục và cải thiện đặc tính chứ không phải là cố gắng làm từng công việc tốt hơn.
6. Nếu sơ đồ cải tiến sản phẩm của bạn giả định rằng cơ sở cạnh tranh sẽ không thay đổi – rằng các cải cách mang lại lợi nhuận tốt trong quá khứ sẽ tiếp tục mang lại lợi nhuận tốt trong tương lai. Thường thì bạn thấy sẽ có cơ hội để thay đổi cơ sở cạnh tranh.
7. Nếu sản phẩm hoặc dịch vụ phá vỡ chưa đủ tốt và nhóm của bạn dường như say mê với tiêu chuẩn công nghiệp, thuê ngoài những hoạt động liên quan và quan hệ đối tác giao dịch, thì hãy vẫy lá cờ đỏ. Nếu bạn vội vã theo đuổi quy trình lắp ráp và các tiêu chuẩn mở, hoặc nếu bạn giữ một kiến trúc độc quyền đóng cửa trong khi cơ sở cạnh tranh thay đổi, bạn sẽ đấu tranh để thành công. Hãy nhớ

những gì đã làm cho Wayne Gretzky thành công. Sẽ tốt hơn để phát triển năng lực ở nơi dòng lợi nhuận đi qua trong tương lai hơn là kiêm trì bám chặt vào những kỹ năng giúp bạn thành công trong quá khứ.

8. Nếu đội của bạn đảm bảo rằng bạn sẽ thành công bởi một liên doanh mới phù hợp với năng lực cốt lõi của công ty bạn, nói với họ rằng bạn không thể xử lý các ý tưởng mờ nhạt. Yêu cầu họ đưa ra câu trả lời cho ba câu hỏi cụ thể sau đây:

   a. Chúng ta có đủ nguồn lực để thành công hay không?

   b. Liệu quá trình của chúng ta – những cách chúng ta đã học được để thành công trong việc thành lập các doanh nghiệp – có tạo điều kiện thuận lợi cho những thành công trong ngành kinh doanh mới?

   c. Liệu những giá trị đó, hoặc các tiêu chí mà số đông sử dụng để ưu tiên điều này hơn điều khác, cho phép cung cấp sự ưu tiên cần thiết cho những sáng kiến này khi so sánh với các sáng kiến khác cạnh tranh với thời gian và tiền bạc và tài năng của họ?

   Sử dụng các câu trả lời này để lựa chọn ra cơ cấu tổ chức và địa điểm đúng đắn cho dự án này.

9. Đặt ba câu hỏi trên về mỗi thực thể đã tạo thành các kênh của dự án. Nó không phải chỉ là bạn. Các quy trình và giá trị của kênh công ty – hay phương pháp và động cơ của họ – có thể làm cho dự án của bạn gặp khó khăn trên đường hoặc thậm chí bị sa lầy trước khi có thể bắt đầu được.

0. Thật không may, bạn không nhất thiết phải giữ niềm tin vào quản lý mà bạn từng tin tưởng. Trong tổ chức của bạn, các nhà quản lý thực hiện lời hứa kiên định nhất trong quá khứ có thể lại sở hữu những kỹ năng yếu nhất để giúp doanh nghiệp đi đến thành công. Trong khi lựa chọn đội ngũ quản lý cho dự án mới, đừng nhìn vào những tính cách của những người mà bạn có thể khai thác để dẫn đến dự án tăng trưởng mới hay những trách nhiệm lớn trong quá khứ của họ. Tìm hiểu, xem xét hồ sơ xin việc của họ để biết được các vấn đề họ đã nỗ lực để vượt qua và so sánh chúng với những vấn đề mà bạn biết dự án này phải đối mặt.

11. Hãy chắc chắn rằng trong những năm đầu sau khi dự án được khởi động, nhóm phát triển vẫn tin rằng họ *không* chắc chắn đâu là chiến lược tốt nhất về sản phẩm, khách hàng và ứng dụng. Nhấn mạnh rằng nhóm nghiên cứu phải đưa ra một kế hoạch để đẩy nhanh tiến độ thực hiện của một chiến lược khả thi. Tạm ngưng kế hoạch thực

hiện bất kỳ chiến lược nào trước khi có bằng chứng rõ ràng cho thấy nó sẽ hoạt động tốt.

2. Đừng mất kiên nhẫn với lợi nhuận. Khi có một giám đốc điều hành nào đó nói với bạn rằng bạn phải chịu đựng nhiều năm thua lỗ đáng kể trước khi ngành kinh doanh đó thu được lợi nhuận, điều này bắt đầu một kế hoạch "nhồi nhét" công nghệ đột phá vào một vai trò duy trì trên thị trường. Một số đầu tư vào công nghệ duy trì với sự phụ thuộc lẫn nhau rộng rãi trên toàn chuỗi giá trị có thể thực sự đòi hỏi nhiều năm đầu tư lớn. Hãy để những đối thủ cạnh tranh giải quyết những vấn đề này. Trong những tình huống mang tính đột phá, sự thua lỗ trong nhiều năm liền thường làm cho một nhóm theo đuổi chiến lược sai lầm trong một thời gian dài.
3. Giữ công ty liên tục tăng trưởng, do đó bạn có thể kiên nhẫn phát triển. Phá vỡ – đặc biệt là cạnh tranh với tình trạng không tiêu thụ – đòi hỏi một đường băng dài hơn trước khi có thể cất cánh. Nếu doanh nghiệp tăng trưởng chậm lại và sau đó bạn lại buộc ngành kinh doanh mới đẩy quá trình cất cánh quá gấp gáp, bạn sẽ buộc người quản lý phạm phải nhiều sai lầm chết người. Phía bên kia của nhiệm vụ này cũng rất quan trọng. Nếu bạn đang dự kiến lãnh đạo một dự án mới và nhà quản lý doanh nghiệp nói rằng bạn cần phải rất lớn rất nhanh, thì những gì bạn *thực sự* đang nghe chính là công nghệ mà nhà quản lý sẽ nhồi nhét vào một thị trường thiết lập sẵn. Khi bạn cảm nhận được điều này, đừng thực hiện công việc đó. Bạn sẽ có khả năng thất bại *rất* cao.

Lưu ý rằng không có nhiệm vụ nào trong danh sách này yêu cầu giám đốc điều hành phải trở thành những nhà chiến lược xuất sắc để giám sát việc xây dựng của các ngành kinh doanh tăng trưởng đột phá mới. Đó là toàn bộ quan điểm của cuốn sách này. Các công ty mang tính đột phá được liệt kê trong chương 2 đã không thành công bởi vì người sáng lập của họ đã nhìn thấy trước toàn bộ chiến lược. Nếu nó phụ thuộc vào trí thông minh của các nhà sáng lập và sự đúng đắn của chiến lược, thì sự thành công sẽ thực sự không thể đoán trước.

Nhiều công ty thành công đều từng bị ngăn cản một lần. Một số, bao gồm cả IBM, Intel, Microsoft, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Kodak, Cisco và Intuit, đã từng bị gián đoạn nhiều lần. Điều này đã lặp đi lặp lại với Sony giữa năm 1955 và năm 1982, trước khi động cơ ngăn chặn sự trì trệ được khởi động. Trong phạm vi hiểu biết của chúng tôi, không có công ty nào có thể xây dựng động cơ tăng trưởng đột phá và giữ cho nó liên tục hoạt động. Đó là thực tế khi chúng tôi viết nên cuốn sách này: Vài cuốn sách kinh doanh nói "Hãy làm điều này, chưa một ai

thực hiện điều này trước đây.” Nhưng có rất ít sự lựa chọn. Trong lịch sử, việc tạo lập và duy trì tăng trưởng thành công trở đã thành một vấn đề gây tranh cãi giữa một số nhà quản lý vĩ đại.

Với sự tồn tại của nguyên tắc, chúng tôi chỉ đơn giản là làm hết sức để gợi ý cho các độc giả cách thức tạo lập và duy trì tăng trưởng thành công. Chúng tôi đã cung cấp một lý thuyết tích hợp dựa trên những thành công *và* thất bại của hàng trăm công ty khác nhau, mỗi một công ty trong số đó đã phản ánh một khía cạnh khác nhau của tình thế tiến thoái lưỡng nan của các nhà cải cách. Và vì vậy bây giờ chúng tôi truyền ánh sáng đó cho bạn, với hy vọng rằng bạn sẽ thấy những nỗ lực của chúng tôi là một nền tảng có giá trị để xây dựng được những giải pháp của riêng mình.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.
1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.
1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.
2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.
3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.
1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.
2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.
3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.
1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán

không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học…
3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).
1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.
2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com
4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.
1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.
1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng
1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.
1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ, nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.
2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald’s. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì

công ty McDonald’s là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).
3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.
8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành.

Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát… ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.
3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc

khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).
4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế ký 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư,

bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.
1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.
2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số

những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…
3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.
1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.
1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.
2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.
3. Yogi Berra: Lawrence Peter "Yogi" Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925)

là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đầu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.
1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.
2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.
1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.
1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.
1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands’ End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.
1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.
2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.
Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam

Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.
Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.
Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.
Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi nhiễm sắc thể.

Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס)", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.
Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.
Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa "Torah Viết", cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là "Torah Nói" mà Moses đã truyền lại cho mọi người.
Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.
Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara

(ngoại trừ Sudan).
Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.
Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.
The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.
Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam".
Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng đề chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.
Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.
Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.
Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).

Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.
Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.
Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.
Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.
Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18" ,שמנה עשרה lời cầu nguyện"), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua "bức tường âm thanh".
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày

lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là "cái nôi của văn minh" nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành 'Palestine' theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên 'Palestine' cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập,

Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).
Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ả rập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic, các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là "Code of Jewish Law" – "Bộ

Luật Do Thái").
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.
Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa

1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).
2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.
3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).
4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.
5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).
6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.

7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,”Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”.
9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.
11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J. S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối

tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.
16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, "Materials Technology Corp.," Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, "Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.," Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).
18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, "Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ "Lập kế hoạch dựa trên nền tảng". Thay vào đó, chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.
20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.
21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một

chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó, Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt

động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.
7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.
8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).
9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý "đâm đầu vào tường". Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.
11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.
13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.
14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan

trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự "nhỏ bé" đối đầu với "sự lớn mạnh" không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.

16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.

17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator's Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, "Honda (B)," Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là "sự cứng nhắc đe dọa". Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, "Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)" Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiển cận thị trường

vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công. Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.

23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-

Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.
3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.
4. Những thói quen như "quản lý bằng cách đi quanh văn phòng", được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.
5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.
6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)," Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và "Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)," Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).
7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.
8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.
9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.
10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận

chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.
11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, "Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses," MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.
2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một

thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper &

Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.
5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự "suy thoái" kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng. Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.
6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.
7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai

là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai = [Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution

[New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một "thoái

lui vô hạn". Bằng việc đưa thị trường "vào nội bộ", thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "What's the BIG idea?" Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như "tăng xác suất thành công" vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt

lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building Theories from Case Study Research,” Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in Breaking the Code

of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as Disciplined Imagination,” Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là “lấy mẫu trên biến số lệ thuộc”. Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một

cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi "Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?" Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld

and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".
22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v… hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các "điều kiện ranh giới" trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các "điều kiện ranh giới" trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.
24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản

– thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker’s Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, “Technological Discontinuities and Organizational Environments,” Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, “A Dynamic Model of Process and Product Innovation” Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải

tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v… Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v…) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách "lượng gia" của họ, và đánh đồng thuật ngữ công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp

mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.
5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.
6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.
7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, “What Is Strategy?” Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.
8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, “Customers as Innovators: A New Way to Create Value,” Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).
9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết

khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v… Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.
10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.
11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.
12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter, Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí

thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn The Innovator's Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ, xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi

khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và hấp dẫn hơn.

19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.

20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh

tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v… – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine, trong cuốn sách kinh điển

của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra

cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về "tính năng", một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là "công việc" hoặc "kết quả". Theo Gibson, "Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu." Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: "Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v… Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá

nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.
12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.
13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.
14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v… – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác

nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.
16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.
17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.
18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard Business Review, January 2002, 91–98.
19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.
20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt

trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.
21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.
1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.
2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.
3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.
4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.
5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, "Disruptive Change: When

Trying Harder Is Part of the Problem," Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, "Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response," working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.
6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Choice, Values, and Frames," American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.
7. Hiện tượng "threat rigidity" đã được nhiều học giả nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, "The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change", Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.
8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.
9. Clark Gilbert, "Pandesic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).
1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.
2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm

IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, “Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry,” Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm,” Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,” Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm “đột phá” và “phá vỡ”. Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các “đột phá” công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó, họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như

luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.
6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.
7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.
8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.
9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.
10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.
11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine (New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.
12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.
14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).
15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.
Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện

đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, "The Nature of the Firm" Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là "quá đắt" để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên "độc lập". Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), "Transaction Cost Economics", trong The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise," Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., "Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process," Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết đến như mô hình về sự "thất bại của thị trường" để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, "Corporate Strategy and the Concept of

Market Failure," Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem "Integrate to Innovate", một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều

này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, "Nghiên cứu bên gọi trả tiền"; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông" và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc "hóa đơn nguyên liệu" đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng

“lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là "xác định hiệu suất" của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.
7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị "rò rỉ" qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry," Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.
8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho "công ty công nghệ" và các quỹ khác cho "công ty chăm sóc sức khỏe". Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.
9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.
10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.
11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, "Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability," Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.
12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và

chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, “Skate to Where the Money Will Be,” Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một

chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể "lưu trú" trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên "Digital Loyalty Networks", được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói "thường" ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những

trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?” Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, “The Resource-Based Theory of the Firm,” Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa “nguồn lực” với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?” Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator’s Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, “Meeting the Challenge of Disruptive Change,” Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR

Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).
4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).
5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.
6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.
7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.
8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.
9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ

chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities".

11. Đọc C. Wickham Skinner, "The Focused Factory," Harvard Business Review, May–June 1974.

12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: "Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt." Clayton M. Christensen and Erik Roth, "OnStar: Not Your Father's General Motors (A)," Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.

13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm "bối cảnh cấu trúc" và "bối cảnh chiến lược" đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.
15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.
16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.
17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O’Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O’Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh. Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự

chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.
19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.
20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.
21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực

tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, “The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking,” working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.
22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.
23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.
24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên

cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator's Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là "câu trả lời" của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, "Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing," Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng

vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.
(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.
(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.
1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.
2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)
1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).
* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.
1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.
Second best: gần tối ưu.
Thí dụ xin xem thêm sách "Đánh thức con Rồng ngủ quên", Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay "Kinh Tế tế Việt Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.
Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.
Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách

Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách
Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ
Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).
Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.
Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.
Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19. Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.

Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.
Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.
Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.
Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại… tăng mạnh. Năm 2010, giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kết kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam’s economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf

Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.
Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ
http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.aspx?Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng

khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.

Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lợi phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại: http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.

Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net: http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.

Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101203083057 83P0C6/ thong-doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.

Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.

Xem bài "Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla", của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.

Xem bài "Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD", của Anh Quân đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.

Xem bài "Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm", đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.

Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong: http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html

Xem bài "Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá" của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy: http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-

vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.
Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.
Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài "Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?" do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.
"Lạm phát đình đốn" là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh "stagflation" ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.
Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.
Xem lưu tại: http://vneconomy.vn/20101207113646 97P0C6/can-that-chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.
Xem lưu tại: http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.
Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.
Xem bài "Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR" đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại: http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-
Tiếng Anh là "Credit Rationing", xem Stiglitz and Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.
Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB
Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Hoàng Uy, 'Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.
Tim Johnston, "Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền", Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều

so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup
Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup
Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.
Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011.
Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.
Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong Eviews5 User’s Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người “biết trước” cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này không có gì gọi là “‘thần kỳ”’.
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song

nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].
Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].
Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].
Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.
Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.
Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.
Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.
Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).
Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là

Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.
Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm
Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..
Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.
Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.
Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là "tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới" (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema =PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.

Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường…
Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên “thua lỗ” để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.

Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008) <http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).
Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn để mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).
Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.
Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.
Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.
Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.
Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.
Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người,

năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.
Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao… Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo… Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.
(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.
(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).
3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.
(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.
(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.
(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.
(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter
1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng lập từ năm 1985.
2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng

thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.