



KORSAK
CHAIRASMISAK

PHẠM BÀ CHIỀU - N. KHÔI NGUYỄN
Biên dịch

NGHỆ THUẬT
**LÃNH
ĐẠO**
CỦA NGƯỜI
CHÂU Á



NHÀ XUẤT BẢN THỜI ĐẠI

Giới thiệu

Nghệ thuật lãnh đạo của người châu Á trình bày những nguyên tắc quản lý và tài lãnh đạo tuyệt vời của các bậc hiền triết Trung Hoa, Nhật Bản, Ấn Độ, Thái Lan.

Cuốn sách được viết dựa trên kinh nghiệm thực tế của chính tác giả - Khun Korsak Chairasmisak - Chủ tịch thường trực hội đồng điều hành kiêm CEO của công ty TNHH C.P. 7-Eleven Public, Thái Lan. Để điều hành kinh doanh, Khun Korsak đã tích hợp một cách thông minh các quan niệm Á Đông chọn lọc cùng nghệ thuật và khoa học lãnh đạo hiện đại

Đây là một trong những cuốn sách có giá trị hiện nay về quản lý kinh doanh và nghệ thuật lãnh đạo, vì nó được trình bày theo phong cách châu Á.

Mục lục

Lời nói đầu

Chương 1: NGƯỜI ĐI SĂN, KẼ ĐÁNH BẠC VÀ CEO

Chương 2: PHẨM CHẤT CHUYÊN NGHIỆP CỦA CÁC CEO CHUYÊN NGHIỆP

Chương 3: VẬY AI LÀ CEO?

Chương 4: TRIẾT LÝ Á ĐÔNG

Chương 5: “CỜ VẬY”: BẠC THẦY CHIẾN LƯỢC

Chương 6: ĐẠO GIÁO VÀ CHIẾN LƯỢC

Chương 7: CHIẾN LƯỢC ĐIỀU HÀNH: ĐƯỜNG MÚA KIẾM CỦA CEO

Chương 8: PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC: BÍ MẬT KHÔNG GÌ LAY CHUYÊN NỔI

Chương 9: CHÍNH SÁCH/GIÁ TRỊ: HUYẾT MẠCH CỦA DOANH NGHIỆP

Chương 10: CON ĐƯỜNG CỦA CEO

Lời nói đầu

Trước hết - và luôn luôn - chúng ta học từ khách hàng của mình. Họ là những thầy giáo bậc cao và tất nhiên là tiêu điểm hàng đầu của chúng ta.

Tuy nhiên, đôi khi chúng ta đặt trọng tâm vào khách hàng và việc kinh doanh của mình mà quên học ở một nguồn rất phong phú là những người bạn bán lẻ. Quan sát những thành công và thất bại của họ là việc bình thường thôi, nhưng hiểu cái ẩn ý tại sao một số chiến lược lại thành công nhiều nhất thì đó mới là thực học. Khi say sưa đẩy mạnh những sáng kiến của mình, chúng ta có thể xao nhãng việc áp dụng những phương pháp này cho đến khi có một kinh nghiệm bừng sáng, giục ta bật dậy và ghi chép lại.

Đọc cuốn sách của Khun Korsak - “Nghệ thuật lãnh đạo của người châu Á”, tôi thấy quả đúng là một kinh nghiệm mà ông từng kinh qua. Nó vừa như cuốn sách vỡ lòng cho người bán lẻ, lại vừa có cái nhìn triết học giúp ông thành công.

Cách điều hành phương Tây lấy lợi nhuận làm đỉnh cao, trong khi các CEO châu Á lấy sự hài lòng của khách hàng làm trọng.

Cuốn sách này chỉ cho ta thấy làm thế nào để học từ nền triết học châu Á, kiểu suy nghĩ và điều hành đã được tiêu chuẩn hóa, trong khi nền văn minh châu Âu còn giai đoạn sơ khai.

Tại sao nên đọc cuốn sách này? Trước hết vì Khun Korsak là một mẫu người thành công. Làm CEO cho 7-Eleven với hơn 25.000 cửa hiệu, Khun Korsak đưa nó lên thành một trong những doanh nghiệp thành công nhất và phát triển nhanh nhất ở Thái Lan. Lợi nhuận tốt nhất của hệ thống toàn cầu là một trong những lý do khiến 7-Eleven trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới.

Thứ hai, trong cuốn sách này chúng ta tìm thấy chiến lược đang vận hành ngay thời điểm này tại 7-Eleven. Đó không hề là lý thuyết, mà là ý tưởng và kinh nghiệm hữu ích đã cải thiện việc kinh doanh của ông.

Cuối cùng, những nguyên tắc nổi bật về điều hành mà Khun Korsak giới thiệu có thể coi là vững bền mãi mãi và có giá trị toàn cầu, bao trùm lên nền công nghiệp bán lẻ, cung cấp những gợi ý và kinh nghiệm mà bất cứ một doanh nhân nào cũng cần học hỏi.

Khun Korsak đã nắm bắt được những yếu tố cơ bản giúp cho CEO hoạt động hiệu quả. Hiểu biết của ông về phương Đông và phương Tây cho ta một viễn cảnh độc đáo về điều hành toàn cầu. Gia đình 7-Eleven vui mừng có Khun Korsak là nhà lãnh đạo thực sự trong đại gia đình 7-Eleven.

James W. Keyes

Chủ tịch & CEO

7-Eleven, Inc.

Khái niệm CEO^[1] đã trở nên thân thuộc dù có thể nhiều người còn chưa hiểu kỹ. Đài truyền hình Trung ương Trung Quốc lần đầu tiên đưa ra chương trình kịch truyền hình về CEO, và sách CEO được bày bán nổi bật trên các giá sách.

Ngày nay ở Mỹ, CEO của các công ty lớn được người dân kính trọng ngang hàng với các thành viên nội các chính phủ. Ở Nhật cũng vậy. Các CEO tầm cỡ như thế thật sự là những cỗ máy của công cuộc phát triển kinh tế.

Ông Korsak Chairasmisak, tác giả cuốn sách này, là một trong số CEO của C.P. Group Thái Lan. Khi mở cuốn sách này, điều gây ấn tượng cho tôi là “mùi nhang khói” của nền văn hóa châu Á, ngọn đèn thờ sáng mãi.

Những cửa hiệu tiện nghi của 7-Eleven với ông Korsak làm CEO, như mẫu hình rất hiện đại với 6 tầng lầu mở cửa bảy ngày thông thường ở Thái Lan, và một trung tâm cũng đã được ra mắt ở Thượng Hải. Ông đã dùng trí khôn và sức mạnh để làm mình nổi bật hơn người khác. Dù là nhà doanh nghiệp hiện đại nổi tiếng phong lưu, là một ngôi sao hiện thời của giới kinh doanh, mà dưới bộ trang phục kiểu Âu, đôi giày da và phong cách thời trang ấy, lại là một nhân cách khác. Cũng như bao bì hàng hóa, bên ngoài có thể giống nhau nhưng tiêu chuẩn và phẩm chất bên trong không hề đồng nhất. Ông Kosak là người say mê văn hóa cổ truyền Trung Quốc. Ông thông thạo tác phẩm của các nhà hiền triết như Khổng Tử, Mạnh Tử, Lão Tử, Trang Tử, Hàn Phi Tử, Tuân Tử. Tất cả đều là tâm giao với ông.

Cũng tự nhiên thôi, ông đặc biệt yêu thích môn “Cờ vây” cổ của châu Á. Ông đánh giá “Cờ vây” như đánh giá doanh nghiệp của mình. Thứ làm ông say mê vô tận đó là “Cờ vây” và “Đạo” - chỉ sau kinh doanh. Đạo là cùng nhau hay bổ sung cho nhau. Trong cuốn sách của mình, ông đặc biệt đề cập đến Lão Tử và Trang Tử, hai đại diện cho Đạo giáo và thuyết cai trị bằng vô vi (không làm gì, không làm gì), suy nghĩ đúng như thiên nhiên đã giúp ông đạt kết quả lớn hơn trong khi công sức bỏ ra ít hơn. Tuy nhiên, ông là *vô vi* lẫn *hữu vi* (là cái gì đó). Ông luôn giữ “công việc cộng đồng” trong trái tim mình. Tôi nghĩ điều ấy giải thích thế giới thần linh của Kosak không chỉ chịu ảnh hưởng của Đạo giáo mà còn cả Khổng giáo. Nét khác biệt trong truyền thống tri thức cổ truyền Trung Quốc là sự hiệp lực giữa Đạo giáo và Khổng giáo. Với Kosak, “Cờ vây” và kinh doanh là sự hiệp lực Khổng - Đạo. Ông biết rằng các học

giả Trung Quốc thường vận dụng Khổng giáo trong công việc và đời sống. Nhưng khi gặp khó khăn họ lại dựa vào Đạo giáo để tìm lối đi. Tôi nghĩ đó là lý do tại sao nền văn hóa của dân tộc Trung Quốc có thể co giãn để thích nghi với hoàn cảnh khác nhau.

Và “Cờ vây” giúp ông tiếp cận với nền văn hóa Trung Quốc. Ông đã bảy lần đại diện cho Thái Lan tại giải quán quân “Cờ vây” quốc tế. Ông còn gắng sức phổ biến “Cờ vây” ở Thái Lan qua truyền hình và báo chí, ông tổ chức giải “Cờ vây” trong các trường đại học ở Thái Lan, mời các kiện tướng “Cờ vây” từ Trung Quốc, Nhật Bản, Triều Tiên về huấn luyện.

Ông còn tổ chức một sân chơi khá lớn tại trung tâm Bangkok cho mọi người chơi “Cờ vây”. Nhờ những nỗ lực của ông, Thái Lan ngày nay đã có hơn một triệu kỳ thủ yêu thích “Cờ vây”. Là chủ tịch hội “Cờ vây” Thái Lan, ông được coi như là người cha của “Cờ vây” đất nước này.

Là một doanh nhân luôn nghĩ về sự sống còn và phát triển, ông phải tìm ra cách trụ vững trước nền kinh tế toàn cầu. Nhưng có nhiều yếu tố bất định và ẩn giấu đối với công việc. Chúng ta có thể so sánh tình trạng này với sự thay đổi 361 điểm của bàn “Cờ vây”.

Những ý tưởng điều hành doanh nghiệp của Korsak đã tiến dần đến chiều sâu ẩn giấu của “Cờ vây”. Giữa CEO và “Cờ vây”, Korsak đã không phân biệt. Trong “bạn” có “tôi” và trong “tôi” có “bạn”; dùng “Cờ vây” trong kinh doanh và dùng “Cờ vây” làm ý tưởng điều hành. Cả hai như muối và nước, hòa tan và không thể phân biệt, tạo nên một sản phẩm CEO “Korsak” đặc sắc.

“Cờ vây” có nhiều người hâm mộ giao đấu vì sự đổi mới, giàu trí tưởng tượng, và ẩn chứa một lực đẩy làm nó biến đổi không ngừng. Nhưng “Cờ vây” tương tự sự kiểm tra về tính thích nghi, sự quyết tâm và kiên trì của mỗi con người. Ai nhận ra điều đó thì dễ tìm ra thắng lợi, nhưng thắng lợi thường đến sau biết bao thất bại.

“Cờ vây” là một thế giới rộng lớn. Vai trò của CEO chỉ là một quân cờ trong thế giới ấy, nhưng là vai trò định hướng và tạo nét đặc trưng, sáng tạo ý tưởng và sự giàu có.

Chỉ đến khi người phương Tây cố gắng khám phá các phương pháp phương

Đông, thì ở phương Đông mới nhận ra rằng mình đã cố gắng đi theo phương Tây với đôi phần mù quáng. Chỉ khi đã nỗ lực đến kiệt sức, ta nhìn lại và nhận ra rằng mình đã quay về nơi ông cha xưa vẫn đứng, chính xác là nơi mà ta đã gắng thoát ra - Korsak viết như vậy. Trong cuốn sách này, Korsak muốn tạo một khuynh hướng, một phong cách - trở về phương Đông, không chệch hướng khỏi phong cách cổ truyền.

CEO cuối cùng cũng phải về hưu, tôi chỉ muốn lật đến trang cuối cuốn sách này. Gập cuốn sách lại không có nghĩa là kết thúc, như là tình yêu sâu thẳm và sự hiến dâng của Korsak cho nền văn hóa phương Đông. Nó là Đạo “Cờ vây” và là “Đạo Con người” của Korsak.

Chen Zude

Chủ tịch

Học viện cờ vây Trung Quốc

Chương 1: NGƯỜI ĐI SĂN, KẼ ĐÁNH BẠC VÀ CEO

Có bao giờ bạn cảm giác như tôi? Khi đứng bên quầy rượu đối mặt với vô vàn loại rượu ta sẽ rối mắt đến mức khó chọn được loại nào. Chúng dường như cũng giống nhau mà cũng chẳng giống nhau. Khác nhau về nguyên liệu thô, về thương hiệu, thậm chí khác cả vòng đời sản phẩm, tất cả làm nên sự khác biệt về chất lượng và hẳn nhiên khác cả về giá cả.

Tương tự, những người chung diện bề ngoài với complet, cà vạt có thể thoáng nhìn họ trông giống quan chức, nhưng nghiên cứu kỹ ta sẽ thấy bản chất họ khác nhau, cứ như hàng hóa khi ta cởi bỏ bao bì giống nhau ra mới bộc lộ chất lượng hoàn toàn khác biệt. Đó đúng là chất lượng của cái “cốt lõi bên trong”, khiến những người trông giống quan chức ấy có những số phận khác nhau trong cơn khủng hoảng tài chính đánh vào Thái Lan năm 1997.

Theo tôi, có 3 dạng thương gia:

1. Người đi săn
2. Người đánh bạc
3. CEO

Tôi sẽ phát triển đề tài này:

1. “Thợ săn” là dạng thương gia có sức cảm nhận hơn người, họ luôn “ngửi” thấy các cơ hội mới. Một “người đi săn” có thể hòa đồng với tầng lớp thượng lưu. Họ ưa sự hòa đồng xã hội vì nó cho họ cơ hội học làm một dự án mới trước hơn những người khác. Họ cũng sẽ cố gắng tiến bước dài trong quan hệ với những người có quyền quyết định để giành lấy những dự án mà họ khao khát cho chính mình.

2. “Người đánh bạc” thì sẵn sàng đánh cược to nếu giải thưởng cao. Một “người đánh bạc” luôn cầm cái ví để mở, sẵn sàng tung tiền cọc vào hàng hóa

hoặc việc kinh doanh mà ông chẳng biết tí gì, chỉ vì ông ta ngẫu nhiên nhìn ra món lợi nhuận kék sù. Thấy người ta có lợi nhuận khổng lồ bằng việc xây và bán chung cư, ông ta tái người đi vì ghen tị, và trong nháy mắt ông trở thành người phát triển bất động sản mà mãi rất lâu về sau ông ta mới biết công thức đúng về “bê tông gia cường”. Ông ta, theo cách nói khác, là “nhà đầu cơ”, mà con số rất đông những người ấy ta có thể thấy họ hay lui tới các sàn chứng khoán trên toàn thế giới.

3. Một CEO (Chief Executive Officer) là người có kiến thức uyên thâm về lĩnh vực của mình, ông nhìn tổng quát và chỉ dùng một ngón tay để bắt mạch nhịp đập của doanh nghiệp. Ông hòa mình với các nhà quản lý và nhân viên trong công ty, thấu hiểu trái tim và khối óc của những người dưới quyền. Ông có trách nhiệm đưa công ty đến với thành công, nghĩa là xây dựng công ty không chỉ có lợi nhuận cao mà còn mang lại giá trị lớn cho toàn xã hội.

Xin kể bạn nghe một chuyện ngụ ngôn. Người đi săn nọ bắt được con nai, ông ta nướng ăn cho đến lúc no, ném phần còn lại đi rồi bắt đầu tìm săn thú mới. Phần thịt còn tốt ấy nhanh chóng bị thối rữa hoặc trở thành thức ăn cho lũ kền kền.

Còn đối với người đánh bạc, khi nhìn thấy ai săn được con hươu, bộ não ông ta làm việc hết công suất và đi đến kết luận rằng: vì người thành phố không có mấy cơ hội ăn được thịt rừng, hẳn bán ở đó sẽ được nhiều lợi nhuận. Ông ta mua bằng được thịt hươu dù chẳng biết thị trường thịt hươu ở thành phố ra sao. Điều ông chẳng biết mà lẽ ra phải biết là luật cấm buôn bán thú hoang. Cuối cùng ông không chỉ không bán được hàng mà còn bị “mất cả vốn lẫn lời”.

“CEO có trách nhiệm đưa công ty đến với thành công, nghĩa là xây dựng công ty không chỉ có lợi nhuận cao mà còn là nơi mang giá trị lớn cho toàn xã hội”.

Nếu con hươu ấy trong tay một CEO, ông sẽ phát triển thành hệ thống kế hoạch để sừng và da được cắt riêng và bán như hàng cao cấp, còn thịt thì chế biến (ướp muối, sấy khô hoặc đóng hộp) nhằm cất trữ bán sau.

Người thợ săn tận hưởng thú đi săn. Bắt xong hươu rồi, nhìn thấy lợn lòi, ông lập tức chạy theo bắt lợn lòi mà quên đi rằng mỗi loài thú có đặc điểm riêng

và phải bắt theo cách riêng. Cuối cùng người đuổi theo “nạn nhân” mà chẳng có kỹ năng lại biến thành “nạn nhân”. Đôi khi con hươu vừa bắt chưa được nhốt lại an toàn, người thợ săn thoáng thấy bóng con hươu khác đã vội vã đuổi theo. Săn suốt ngày ra về tay trắng, còn con hươu bắt được trước đó thì đã trốn thoát. Kiệt sức và tuyệt vọng là kết cuộc của ông.

Điều dễ nhận ra rằng giới thương gia Thái rất nhiều người có khuynh hướng là kẻ đi săn. Chính phủ “không hoàn toàn dân chủ” dành cho những người đi săn này những lối mở. Họ vui thú đi săn những dự án công cộng và các loại nhượng quyền cho đến lúc thật no đủ mới thôi.

Tuy nhiên mọi điều đã thay đổi. Ngày nay mọi loại thương mại độc quyền đều được theo dõi chặt chẽ vì bị công chúng khinh miệt. Một doanh nhân thành đạt phải có khả năng thích ứng với thay đổi của hoàn cảnh. May thay, trong một tổ chức, hai dạng người, một “người đi săn” và một CEO cùng song song tồn tại, cả hai đều tinh thông. Một tổ chức sẽ thành đạt nếu hai dạng người này hợp tác với nhau. Thường “người đi săn” là người chủ vốn hoặc doanh nghiệp và là người thuê CEO chuyên nghiệp để quản trị công ty của mình. Những cổ đông chính này phải có “tầm nhìn” và óc khái quát để chọn đúng các vị trí nhân viên và người ủy quyền đủ năng lực ra quyết định trao cho họ hoàn thành hiệu quả những nhiệm vụ của mình. Đây chính là cách mà những người có năng lực vượt trội kia nhận ra được khả năng, thậm chí cả tiềm năng sẵn có, của mọi người.

Mặt khác, trong một vài doanh nghiệp, người chủ tự mình là nhà quản lý chuyên nghiệp. Họ sử dụng thời gian chủ yếu để điều hành kinh doanh. Bởi vậy, họ phải mời những “người đi săn” để mở mang các cơ hội kinh doanh.

Trong thế giới thực tại, xã hội bao hàm rất nhiều loại người. Nhưng vì tương lai, tôi muốn có nhiều CEO chuyên nghiệp hơn, vì họ giúp gia tăng sức mạnh cho các tổ chức và doanh nghiệp. Càng nhiều doanh nghiệp mạnh và bền vững thì càng có cơ hội tốt hơn để đất nước trụ vững trong những cơn khủng hoảng đang xảy ra hôm nay và có thể sẽ xảy ra trong tương lai.

Càng nhiều doanh nghiệp mạnh và bền vững thì càng có cơ hội tốt hơn để đất nước trụ vững trong những cơn khủng hoảng.

Đó chính là nguyên nhân chính tôi viết cuốn sách này!

Chương 2: PHẨM CHẤT CHUYÊN NGHIỆP CỦA CÁC CEO CHUYÊN NGHIỆP

Cắt giảm việc làm là tên một trò game sau khi đồng baht Thái bị thả nổi năm 1997. Vào thời ấy, kinh tế suy sụp, sức mua giảm mạnh. Tình trạng ấy như một áp lực đè nặng lên các nhà quản lý chuyên nghiệp làm bộc lộ lòng dũng cảm đích thực của họ. Trong thời gian khủng hoảng, thậm chí các công ty lớn có thể nhanh chóng sụp đổ nếu không có sự liên kết sức mạnh để vượt qua khó khăn. Các chủ doanh nghiệp lo lắng cắt giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể. Người làm công thì trái lại, gắng kiếm được lợi nhuận và tiền lương càng nhiều càng tốt. Mâu thuẫn lan rộng trong công ty, nơi mà “giới chủ” và “giới thợ” thành hai phe đối lập vì họ luôn cảm thấy phe kia đối xử với phe ta chẳng công bằng.

“Giới chủ” cho rằng họ phải chịu 100% rủi ro tài chính, nên có quyền cắt giảm lương giới thợ và cắt luôn mọi khoản phúc lợi nhằm nâng đỡ tình trạng tài chính của mình.

Ngược lại “giới thợ” nghĩ rằng họ thường xuyên làm ra lợi nhuận. Khi công ty có lợi nhuận cao, lương họ lại không tăng tương xứng. Nhưng khi lợi nhuận giảm, giới thợ phải gánh chịu đủ lỗi không phải của mình.

Những tranh luận kiểu này không bao giờ có hồi kết vì nó sinh ra từ một viễn cảnh không thể hòa giải được.

CEO là người có thể làm cầu nối giữa hai phe.

Vì CEO cũng là một “người làm thuê nên ông hiểu nỗi bức xúc và dễ sẻ chia “nghịệp chương” này cùng họ. Bất cứ biện pháp nào ông đưa ra đều nhằm vào lợi ích người làm thuê, rất ít khi phải chống đối lại. Mặc dầu trong một số công ty, CEO còn là cổ đông nhưng tỉ lệ cổ phần rất thấp so người chủ thực sự.

Như là một điển cố, tôi muốn chia sẻ với bạn kinh nghiệm của tôi trong cuộc khủng hoảng năm 1997. Tôi quyết định ngừng tăng lương hàng năm vốn đã

thành truyền thống cho các nhân viên trong công ty, cả năm mới 1998, rồi suốt năm 1999 và cho đến quý ba của năm 2000.

Chúng tôi sử dụng cơ hội mà cuộc khủng hoảng mang lại để hiện đại hóa hệ thống thưởng. Thứ nhất, chúng tôi thay đổi hệ thống thưởng hàng năm cố định bằng việc xem xét hàng quý để trao phần thưởng đặc biệt cho các nhân viên nếu công ty có mức lợi nhuận cao hơn.

Thứ hai, mỗi quý chúng tôi đều có bảng thành tích của nhân viên. Những nhân viên xuất sắc hạng “A” ba lần trong bảng xếp hạng sẽ được tự động lên lương mà không cần đến cuối năm. Những người thiếu chuyên tâm, thành tích chưa đạt thì phải khẳng định mình hơn và chăm chỉ hơn.

Khi điểm tích lũy của họ đạt gần đến mục tiêu đề ra (B+ trong bốn quý liên tiếp, B trong 5 quý, C trong 6 quý tách biệt hoặc liên tiếp) họ cũng được tăng lương. Cái hay của phương pháp này là tránh những so sánh không cần thiết “ai được bao nhiêu” vì lương tăng ở mỗi lần khác nhau. Nó làm giảm đi lòng đố kỵ và sự bất bình giữa những người làm công - một căn bệnh trầm kha của xã hội.

Hơn thế nữa, với phương pháp này, công ty không phải nặng gánh chi tiêu vào cuối năm do điều chỉnh lương. Cứ thế, bất chấp nền kinh tế đất nước suy sụp, công ty chúng tôi vẫn bành trướng, việc bán hàng và lợi nhuận vẫn vượt chỉ tiêu suốt thời gian ấy, phần lớn nhờ vào sự cống hiến của đội ngũ nhân viên. Tôi dùng vị trí CEO của mình như người trung gian để đi sâu thấu hiểu người làm công ở mọi cấp độ, cùng lúc ấy đàm phán với giới chủ để thiết lập những chính sách và biện pháp phù hợp, công bằng cho tất cả.

Chúng tôi cũng gắng làm nhiều việc khác nữa để tránh biện pháp không ai mong muốn nhất là “cắt giảm biên chế”! Tôi hiểu và vẫn thường nói với mọi người rằng cắt giảm chi phí bằng việc giảm biên chế thì đơn giản là mình tự hại mình. Nó làm tổn thương cho nhiều người mà chẳng mang lại điều gì. Bất cứ ai trong đội ngũ CEO chúng tôi đều đủ trí tuệ và sức lực để làm nên thu nhập và lợi nhuận cho công ty. Tất cả những gì chúng tôi cần là một trái tim chân thật, một trí tuệ và sự đồng tâm sẵn sàng chống chọi bão tố. Không ai chịu thua, không ai bỏ cuộc.

Dù núi cản đường, chúng ta cũng sẽ vượt qua. Chúng ta sẽ tay nắm tay nhau

đi đến chặng cuối con đường. Đoàn kết là sức mạnh bởi nó bao hàm cả lòng nhiệt tình. Tôi muốn gọi lên hình ảnh ấy cho mọi người trong công ty, hy vọng họ sẽ chuyển điều đó thành hiện thực. Nhiều việc từng xảy ra trong công ty tôi có thể thành kinh nghiệm kinh điển cho các công ty khác.

Về điểm này, chúng ta hãy cùng trở lại phân tích quan hệ giữa CEO và chủ công ty. Tôi nghĩ về Gia Cát Lượng và Lưu Bị. [\[2\]](#)

Nhà Hán suy tàn, giặc giã khắp nơi, Lưu Bị dấn thân vào cuộc chiến dẹp loạn ở tuổi 24, ông đánh đông dẹp bắc nhằm thiết lập uy quyền.

Nổi tiếng là người đức độ, nhưng thiếu sự giúp đỡ của một quân sư tài giỏi, ông không thể củng cố quyền lực của mình. Mãi đến năm 48 tuổi, số phận cho ông gặp bậc quân sư kỳ tài là Gia Cát Lượng, lúc bấy giờ còn ở ẩn tại Ngọa Long Cương. Kiên nhẫn và quyết tâm, Lưu Bị ba lần tới lều tranh cầu kiến, mời bằng được Gia Cát Lượng về giúp mình thông nhất thiên hạ. Kể từ đó đời ông chuyển hướng thành công; ông trở thành một trong ba vị vua cùng nhau tam phân thiên hạ.

Nhìn thoáng qua có vẻ có chút khó nói về vấn đề này. Bạn tự nghĩ chắc hẳn đây là chuyên gia mà bạn cần có. Nhưng làm thế nào để chúng ta biết người đó là “chuyên gia thực thụ” và làm thế nào để họ sẵn lòng giúp ta? Xa hơn là làm thế nào có thể giữ được người tài ở mãi cùng ta?

Phân tích sâu hơn, ta thấy Lưu Bị đúng là rất quả cảm khi đặt vương triều khó khăn lắm mới giành được vào tay một chàng trai mới 28 tuổi đời và chưa có thành tựu đáng kể. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Quan, Trương, hai phó tướng, hai người em kết nghĩa đào viên của Lưu Bị kịch liệt phản đối. Không phải vì họ ghen tị với Gia Cát Lượng; cũng chẳng do bản chất kiêu hùng của hai chiến tướng này. Chẳng qua họ không có được *tâm nhìn* như của Lưu Bị.

**... “Làm thế nào” để chúng ta biết người đó là
“chuyên gia thực thụ” và “làm thế nào”
để họ sẵn sàng giúp ta?
xa hơn là “làm thế nào” có thể
giữ được người tài ở mãi cùng ta?**

Lưu Bị không chỉ sắc sảo mà còn thật sự quả cảm, nhờ thế mới có được lòng trung thành của Gia Cát Lượng. Kể từ đó Gia Cát Lượng đã cống hiến cả đời mình cho Lưu Bị để xây dựng một quân đội tầm cỡ có thể đương cự với hai nước còn lại thời Tam Quốc.

Chúng ta hãy trở lại với Thái Lan ngày nay. Khun Damri Darakanon, chủ nhân của Saha Union, người có sáng kiến muốn đưa công ty của mình thành công ty được công chúng biết đến với sự quản lý chuyên nghiệp. Ông muốn xóa bỏ bóng mờ hình ảnh “vùng tăm tối” của một doanh nghiệp gia đình để đưa nó đến vùng tươi sáng hiệu suất cao. Ông mời tiến sĩ Amnuay Viravan và Khun Anand Panyarachun giúp điều hành công ty. Không lâu sau, Khun Chin Sophonpanich của Ngân hàng Bangkok xin nghỉ hưu vì lý do sức khỏe. Ông vốn có quan hệ tốt với tập đoàn Saha Union nên mời Khun Amnuay làm chủ tịch Ngân hàng Bangkok. Khun Damri sau đó mời Khun Anand làm CEO cho các công ty của tập đoàn.

Chỉ vài năm sau đó, Hội đồng Giữ gìn Hòa bình Quốc gia đưa lời đề nghị Khun Anand làm thủ tướng Thái Lan. Khun Damri quả sắc sảo, biết nhìn xa trông rộng đã lựa chọn “Thủ tướng tiềm năng” có khả năng điều hành cả đất nước về giúp điều hành công ty mình. Điều hiển nhiên là Khun Anand đã không làm Khun Damri và các cổ đông của Saha Union thất vọng chút nào.

Mối quan hệ giữa Lưu Bị với Gia Cát Lượng và giữa Khun Damri với Khun Anand là mẫu hình rất cần cho những người có đầu óc cấp tiến thế hệ sau suy ngẫm.

Ngày trước, các công ty Thái thường theo cấu trúc sau: Cha làm chủ tịch, con trai điều hành, cháu mua nguyên vật liệu, con dâu kế toán, con trai út trông coi việc bán hàng. Đúng như tên gọi “công ty gia tộc”!

Với kịch bản ấy người làm công chỉ là “người hầu có bằng cấp”. Không ai đánh giá cao về họ, coi trọng khả năng của họ, nên mục tiêu cuối cùng của họ là có một doanh nghiệp do họ làm chủ thay vì chịu đựng kiểu quản lý không chuyên nghiệp là sử dụng chính sách đôn điền chỉ để làm vừa lòng ông chủ, trong khi gây bao rắc rối cho người khác. Kiểu thay đổi ấy khiến cho người làm công lâu dài rồi cũng lên giường bệnh.

Thời nay vai trò và vị thế của cá nhân được đánh giá khác thời xưa. Mục tiêu của người trẻ không phải là chủ doanh nghiệp hay cổ đông chính. Bởi xã hội mới không đo con người chỉ bằng tài sản mà còn bằng khả năng và nghị lực để điều hành vòng quay tiến bộ của công ty, tổ chức và xã hội nói chung.

Lấy nước Mỹ làm ví dụ. CEO của General Electric, General Motors hoặc IBM luôn đạt đỉnh cao đẳng cấp xã hội, luôn nổi tiếng như nhiều nhân vật cao cấp của chính quyền Mỹ. Cũng thế ở nước Nhật, nếu CEO của Sony hay Toyota đến Thái Lan thì hẳn là thủ tướng phải lên chương trình gặp đầu tiên để thuyết phục ông tăng đầu tư trực tiếp vào Thái Lan. Bởi đó là những con người có năng lực thực thụ đẩy nền kinh tế đi lên. Niềm vinh hạnh ấy không dành cho một ông chủ doanh nghiệp nhiều triệu đô la, bất luận ông ta giàu đến mức nào. Đó là vì việc kinh doanh của ông không ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc sống của số đông dân chúng. Thậm chí cuộc viếng thăm của thủ tướng Nhật cũng chỉ có ý nghĩa tượng trưng vì mọi điều thủ tướng làm chỉ để thuyết phục các doanh nhân nước ông tăng vốn đầu tư. Bất luận có đầu tư hay không, có thì bao nhiêu, quyết định cuối cùng vẫn là câu hỏi dành cho CEO doanh nghiệp. CEO là người có quyền ra lệnh “hãy hành động” cho người nước khác. CEO là người được giao phó điều hành và quản lý nguồn sản xuất thế giới như nhân lực, tài lực và kỹ thuật. Đúng là CEO có năng lực khủng khiếp để xoay chuyển xu hướng kinh tế toàn thế giới.

“... xã hội mới không đo con người chỉ bằng tài sản mà còn bằng khả năng và nghị lực để điều hành vòng quay tiến bộ của công ty, tổ chức và xã hội”.

Vậy nên CEO là người giữ vai trò chủ chốt trong thế giới hiện tại và tương lai.

Nếu có ai đó hỏi tôi là con cháu của chủ doanh nghiệp liệu có thể trở thành “CEO chuyên nghiệp” không. Câu trả lời nghiêm túc của tôi là “Có”, nhưng với vài điều kiện. Hậu duệ của các trùm tư bản phải từ bỏ cái cảm giác của “quyền sở hữu” hoặc ý tưởng là “ông chủ” tại nhà hoặc khóa mình trong an toàn với “cổ phiếu và cổ phần” mà họ thụ hưởng. Rồi họ phải thừa nhận “trái tim và khối óc” của một người làm thuê khi điều hành doanh nghiệp. Bất cứ một quyết định nào cũng phải dựa trên sự cân bằng quyền lợi, vì chức năng của họ (CEO) là trung gian giữa người làm thuê và các cổ đông. Họ (CEO) phải không có định kiến thiên về một phe nào. Hơn nữa để hoàn thành đúng vai trò của mình, họ cần có mức lương cố định và là đối tượng để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ như các nhân viên khác. Nếu làm được thế, tôi

xin chúc mừng và kính trọng họ bằng cả trái tim mình.

Chương 3: VẬY AI LÀ CEO?

Ai cũng thường nghe về ai đó là CEO của công ty nào đó. Nhưng thực chất CEO là “chức năng” chứ không phải “vị trí”. Nhìn chung, các công ty lớn có các dạng điều hành sau:

1. Chủ tịch, người điều hành ban gồm khoảng 20 thành viên trong vòng 2 năm.
2. Chủ tịch Hội đồng Điều hành, làm việc với 3-7 thành viên tập hợp thành Ủy ban Điều hành. Thành viên của ủy ban này được chọn ra từ ban điều hành chính nên họ cần hội họp nhiều hơn; nhiệm vụ của họ là đề ra các chính sách.
3. Giám đốc Điều hành (Managing Director- MD) (ở Mỹ tương đương Chủ tịch).

Ở Nhật Bản, một công ty có thể có cả hai, một Chủ tịch và một Giám đốc Điều hành (thường thì chức danh Chủ tịch có vị thế cao hơn Giám đốc Điều hành). Chính vì người Nhật thích ứng dụng hoặc thích ứng mọi việc theo cách riêng độc đáo của họ. Tuy nhiên thói quen đổi mới này có thể làm cho người ngoài cuộc cảm thấy thiệt thòi, một cảm giác được miêu tả tốt nhất là “chẳng biết nên cười hay nên khóc”- vì người ngoài cuộc chẳng hiểu vị trí của ai cao hơn, ai thực chất có quyền hành, ai là người họ cần gặp.

... thực chất CEO là “chức năng” chứ không phải “vị trí”

Người Nhật còn một vài vị trí dị thường khiến tôi buồn cười; một trong số đó là Directing Manager. Tôi nghĩ đây hẳn là người điều hành bậc trung, nhưng theo thuật ngữ học thì điều ấy đúng nghĩa đen là “a manager who direct”- người quản đốc điều hành, nghe rất kỳ cục.

Ở châu Âu, chức năng của một người rất được ưa chuộng, nên người ta chỉ cần ghi CEO trên danh thiếp. Điều ấy khác hẳn với Mỹ là duy trì sự quan trọng của vị trí như là chức năng. Nên chúng ta thấy các danh thiếp in cả hai

vị trí và chức danh luôn theo kiểu:

1. Chairman & CEO (Chủ tịch Ban điều hành kiêm Giám đốc Điều hành của Tổ chức phụ trách định hướng và chính sách của công ty).
2. Chairman of Executive Board and CEO (Chủ tịch hội đồng điều hành kiêm Giám đốc điều hành của Tổ chức).
3. President & CEO (Giám đốc Điều hành, dầu vậy cũng không phải là Chủ tịch Hội đồng cũng như Chủ tịch Hội đồng Điều hành, thực chất chỉ có chức năng điều hành).

Ban Giám đốc bao gồm các thành viên hội đồng được chọn ra như là đại diện của các cổ đông. Hội đồng Điều hành bao gồm số lượng nhỏ hơn của các thành viên hội đồng do những thành viên chính của Ban chọn ra. Cả hai hội đồng đều là đại diện của các cổ đông và có trách nhiệm giám sát sự điều hành của CEO.

Vậy là, cuối cùng, một CEO là chức năng hành chính cao nhất trong tổ chức, có trách nhiệm định hướng và đặt ra các chính sách cho công ty sau đó chuyển cho Giám đốc Điều hành thực hiện. Ở Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan, CEO được gọi theo tiếng Trung là “Chủ tịch hành chánh quan” tương đương với “Chief của Ban điều hành”.

Bây giờ tôi sẽ cho bạn vài thí dụ hữu hình. Một công ty lớn trong một đất nước, chủ nhân là một cổ đông chính. Ông khoảng 40 tuổi, đảm trách chức danh Chủ tịch và CEO. Ông mời một học giả nổi tiếng làm Chủ tịch Ban Điều hành, và cũng mời một người nổi tiếng có thâm niên làm Chủ tịch công ty. Không ai trong họ có quyền điều hành, vai trò của họ chủ yếu là cố vấn.

Khi đã lớn tuổi hơn, khoảng 50 tuổi, người chủ trao quyền Chủ tịch cho con trai, tự ông sẽ trở thành Chairman của Ban Điều hành & CEO vì ông còn mang chức năng CEO.

Khi 60 tuổi, ông chuyển lên đảm đương chức Chairman & CEO là vị trí cao nhất của tổ chức. Ông còn đặt con ông vào vị trí Chủ tịch, đồng thời mời một người xuất sắc và nổi tiếng khác làm Chủ tịch Ban Điều hành.

Một CEO phải trình bày có hệ thống chiến lược mà doanh nghiệp thực hiện được và mở rộng được. Chiến lược tốt có được nhờ tầm nhìn xa trông rộng.

Thế đây, khi tôi nói về CEO, hãy để nó được hiểu một cách tương hỗ rằng, tôi muốn nói đến một người mà chức năng chính của người ấy là đề ra các chính sách và điều chỉnh chiến lược cho tổ chức bất chấp vị trí nào ông in trên danh thiếp.

Với một CEO, tôi nghĩ các chức năng sau đây là cần thiết:

1. “Định chiến lược”

Một CEO phải trình bày có hệ thống chiến lược mà doanh nghiệp thực hiện và mở rộng được. Chiến lược tốt có được nhờ tầm nhìn xa trông rộng. Ở đây, có tầm nhìn tốt không có nghĩa chỉ là có óc tưởng tượng, suy nghĩ nhanh và thực thi nhanh. Một CEO phải nắm bắt và học được mọi khía cạnh công việc của công ty cho đến khi ông hiểu đầy đủ về toàn bộ quá trình. Sau đó ông định ra tầm nhìn và trao quyền cho cấp dưới tiến hành. Tôi không muốn bằng mọi cách để ca ngợi ông chủ của mình, nhưng thực ra ông Dhanin Chearavanont, chủ tịch của C.P. Group, là mẫu hình tuyệt vời nhất mà tôi kính trọng bởi vì chỉ có một cách để mô tả công việc ông tiến hành là “hoàn toàn thực tế”. Sáu năm ra vào những chuồng gà, chuồng lợn cho đến khi hiểu thấu đáo mọi việc, ông mới bắt đầu chuyển giao quyền điều hành cho người khác nhưng vẫn còn giữ trong tay lời khuyên đúng điểm với bất cứ vấn đề nào mới phát sinh. Kể từ đó, ông tự mình giải quyết mọi vấn đề, dễ dàng nhìn lướt qua mọi loại báo cáo, phân biệt được ngay trong nhân viên ai là người “biết” việc, ai là người hay bịa chuyện.

... sau tất cả những gì CEO nói và làm, tâm hồn của công ty là “người” chứ không phải là cái máy tính hay cái bàn.

2. “Xây dựng nền văn hóa trong công ty”.

Để công ty lớn mạnh, một CEO cũng cần đảm đương vai trò Giám đốc Nhân sự, vì sau tất cả những gì ông nói và làm, linh hồn của công ty là “người” chứ không phải là cái máy tính hay cái bàn. Một CEO phải đánh giá được giá trị

con người và phải đưa ra chính sách cho Phòng Nhân sự tiến hành. Điểm này rất quan trọng. Thường thấy các CEO luôn lắng nghe những đề xuất, những yêu cầu, hay ý tưởng từ Phòng Nhân sự, chọn một số điều phù hợp giao phó cho Phòng Nhân sự thực hiện. Tuy nhiên, nếu một CEO hiểu rằng công việc của một Giám đốc Nhân sự cũng là cùng lĩnh vực của chính mình thì ông sẽ quan tâm đặc biệt đến cách thức và với tư cách cá nhân thúc đẩy mọi việc tiến lên. Cơ hội thành công trong khía cạnh này rõ ràng là cao hơn; cảm xúc và chí khí của tất cả các nhân viên đều được nâng đỡ bởi một chủ quản tốt, được điều hành và chăm sóc bởi không ai khác ngoài CEO.

3. “Giám sát kỷ luật”

Một CEO phải tinh tường để hiểu cảm xúc của các nhân viên: mãn nguyện, hạnh phúc hay bất mãn, mâu thuẫn với người khác.

4. “Một CEO phải là một chuyên gia về quan hệ công chúng”.

CEO là người xác định được hình ảnh công ty trước công chúng, nhằm giành sự cảm thông và ủng hộ của họ trong mọi mặt kinh doanh của công ty.

5. “CEO là một nhạc trưởng”.

Một CEO phải liên tục cảnh giác trước thái độ thay đổi của mỗi một thành viên nhằm sử dụng các thông tin này tổ chức lại công ty và nhân viên. Cũng như một nhạc trưởng chỉ huy đồng thời cả âm thanh và nhịp phách từ các nhạc cụ khác nhau cho đến khi đạt được sự hài hòa và âm thanh phát ra làm tai ta vui thích đón nhận.

6. “Một CEO phải có kỹ năng của một kế toán viên”.

Tình trạng tài chính cho ta một tấm phim X-quang về công ty. Nhìn xuyên qua đó bằng mắt của một kế toán viên ta có thể thấy “nội tạng” và “bộ xương trần”. Trí tuệ của một kế toán viên giúp CEO định giá một cách hệ thống vị trí và liệt kê danh mục tài sản của công ty. Với CEO, công ty giống như một ngôi nhà. Đây là phòng tài sản, phía kia, ngược lại, là phòng nợ. Khi có một tài sản mới, CEO phải biết đặt ở đâu cho an toàn và hữu dụng nhất. Một CEO không biết gì về tài sản của mình và nơi nó được cất giữ thì không xứng đáng

là chủ thật sự của căn nhà, thậm chí nếu căn nhà ấy đứng tên ông.

7. “CEO phải là một thầy giáo”

Một CEO tốt không chỉ ra lệnh, ông còn phải là một thầy giáo. Bởi lẽ không ai có khả năng như CEO (khác với loại công ty có đầy các CEO). Một CEO cần biết kiềm chế, không nổi nóng với nhân viên khi họ không đạt được kỳ vọng của mình. Con người có những khả năng không giống nhau, đó là sự thật. Vậy nên, CEO cần đủ bình tĩnh và tự chủ để hướng dẫn và phát triển đội ngũ nhân viên. Nếu những điều bạn dạy đều được tiếp thu, bạn là người may mắn. Còn nếu bạn ngẫu nhiên có một đội ngũ nhân viên có khả năng mà không cần đào tạo thì hẳn là bạn đã trúng số độc đắc. Bởi chúng ta rất hiếm trúng số, mà có trúng thì không phải trúng quanh năm, nên một CEO phải kiên trì giảng dạy.

Một CEO chuyên nghiệp phải đóng thuần thực cả bảy vai diễn “tuyệt thế” ấy với một niềm vui thú trước khi chiếm được sự ngưỡng mộ, tán thưởng của khán giả - không ai khác chính là các cổ đông, nhân viên và công chúng.

Nếu có giải “Oscar Điều hành” như người ta vẫn làm trong giới điện ảnh, tôi cá rằng chắc chắn chúng ta sẽ có người về vang thắng cuộc.

Chương 4: TRIẾT LÝ Á ĐÔNG

Mặt trời mọc lên từ hướng Đông. Nền văn minh phương Đông rõ rệt rất lâu trước khi có bản sao là phương Tây. Khoảng 2.500 năm trước, tại Ấn Độ, hoàng tử Siddhartha (Tất Đạt Đa) của bộ tộc Shakya sau một thời gian tu luyện đã trở thành Đức Phật. Tại Trung Quốc thời nhà Chu với sự gia tăng những bất hòa và xung đột nội chiến giữa các nước chư hầu trong thời Xuân Thu (740-476 trước Công nguyên) và thời Chiến quốc (475-221 trước Công nguyên), bùng dậy một kỷ nguyên thăng hoa văn hóa, thực sự là thời vàng son. Các triết gia vĩ đại kế tiếp nhau xuất hiện, từ Lão Tử, Khổng Tử, Mặc Tử, đến các thế hệ môn đệ như Trang Tử, Mạnh Tử, Tuân Tử và Hàn Phi Tử. cốt lõi tư tưởng của họ có thể chia ra thành vài trường phái sau đây:

1. Nho giáo (Ru) - phương Tây gọi là trường phái Khổng Tử (Khổng giáo). Bao hàm trong trường phái này là tư tưởng Khổng Tử, Mạnh Tử và Tuân Tử. Giáo lý của trường phái này nhấn mạnh vào giá trị đạo đức và tầm quan trọng của việc học tập.

- Khổng Tử hay còn gọi là Khổng Phu Tử (551- 478 trước Công nguyên) tạo được ảnh hưởng mang tính cách mạng đến hệ thống giáo dục Trung Quốc, trước đó là độc quyền của giới thượng lưu. Ông đại chúng hóa nền giáo dục và có hơn 3.000 môn sinh, 72 người trong số họ được xem là hạng ưu. Điều Khổng Tử quan tâm trước hết là làm sao cho con người sống hòa thuận trong xã hội. Theo quan điểm của ông, sự hòa thuận này để thực hiện hơn với tôn ti trật tự - những thứ bậc trong xã hội và đạo đức nơi người đàn ông và đàn bà, có nghĩa là mọi người phải biết vị trí của mình và cư xử cho phù hợp. Điều ấy được biểu thị trong Ngũ Luân, quan hệ giữa vua với tôi, cha với con, chồng với vợ, anh với em, bạn bè với nhau. Đức hạnh gia đình và đức hạnh xã hội là hai mặt của một quan điểm đạo đức, “lòng nhân đức” hoặc “lòng nhân từ” được xem là đức hạnh quan trọng nhất. Từ sự hài hòa của mục đích Khổng giáo sơ khai, giáo dục và nghi lễ vì thế được tiếp nhận và nhờ đó xã hội con người sống thuận hòa hơn.

... con người vốn có bản chất tốt, nhưng lòng tốt ấy dễ bị chính trí não của bản thân họ dối lừa, bị môi trường xã hội làm cho đồi bại.

- Mạnh Tử, phương Tây gọi là Mencius (389- 305 trước Công nguyên), không học Khổng Tử nhưng học với cháu ông. Tuy nhiên Mạnh Tử đã trở thành môn đệ đóng góp nhiều cho chủ nghĩa nhân đạo của tư tưởng Khổng giáo. Ông tin rằng con người vốn có bản chất tốt, nhưng lòng tốt ấy dễ bị chính trí não của bản thân họ dối lừa, bị môi trường xã hội làm cho đồi bại. Người đạo đức là người phải luôn lưu tâm trong cuộc chiến lương tâm để giữ lại tính thiện vốn có của mình.

- Tuân Tử (298-238 trước Công nguyên). Dù theo trường phái Khổng Tử, nhưng tư tưởng của Tuân Tử hoàn toàn đối lập với Mạnh Tử. Tuân Tử rao giảng rằng con người bẩm sinh là ích kỷ và độc ác, và lòng tốt chỉ đạt được qua giáo dục và định hướng phù hợp với từng thân phận. Ông cũng biện luận rằng một chính quyền tốt là một chính quyền đặt cơ sở trên sự điều hành độc đoán chứ không trên sự thuyết phục đạo đức hoặc đạo lý. Khuynh hướng cứng rắn và khá độc đoán này của Tuân Tử về sau được phát triển thành một học thuyết khác.

2. Thuyết Pháp trị (Fa). Học thuyết này được Hàn Phi Tử đưa ra. Ông là học trò của Tuân Tử. Cũng như Tuân Tử, ông cho rằng bản chất cố hữu của con người là ích kỷ nên chỉ còn cách duy trì trật tự xã hội bằng cách áp đặt kỷ luật từ trên và thực hành pháp luật một cách nghiêm khắc. Người tuân thủ pháp luật luôn đề cao đất nước và luôn mưu cầu đất nước thịnh vượng, quân đội hùng mạnh.

Chính vậy, sự tuân thủ pháp luật nghiêm ngặt là cơ sở triết lý của các triều vua.

3. Đạo giáo. Đây là dòng tư tưởng Trung Quốc quan trọng nhất, phát triển trong thời Chu. Nó hình thành nhờ đóng góp của Lão Tử với học vấn uyên thâm và đã trở thành huyền thoại (còn được gọi là Lão Đam). Học thuyết này được phát triển xa hơn nhờ Trang Tử (369-286 trước Công nguyên).

- Người ta tin rằng Lão Tử cùng thời với Khổng Tử, có thể lớn hơn 20 tuổi. Theo văn khố triều đình, hai người có lần gặp nhau khi Khổng Tử khoảng 35 tuổi. Theo văn khố thì Khổng Tử đặc biệt ấn tượng với nhà hiền triết này.

Đạo giáo chú trọng vào con người trong thiên nhiên hơn là con người trong xã hội. Đạo giáo cho rằng mục đích của cuộc sống con người là phải tìm cách

hòa hợp với thiên nhiên, theo Con đường (Đạo) của Vũ trụ.

Một trong những tư tưởng nổi bật của Đạo giáo là “không hoạt động” hay “vô vi”. Các nhà phê bình Đạo giáo cho rằng, đạo này dạy cho con người tính lười biếng và chậm chạp. Nhưng không đúng như thế. Học thuyết Đạo giáo nhấn mạnh rằng sự an nhàn không chống lại thiên nhiên, nên không có năng lượng bị phung phí. Không có mong muốn thì không cần gắng sức không cần thiết. Vì vậy, nhàn nhã có nghĩa là tiết kiệm năng lượng dành cho những khó khăn đã được lường trước, làm dịu chúng trước khi có cơ hội ngẩng cao đầu. Học thuyết này cũng như các học thuyết khác được tập hợp thành một văn bản quan trọng của Đạo giáo là Đạo Đức Kinh (Con đường và Sức mạnh). Cuốn sách này là tập hợp những vần thơ đầy tính huyền bí.

- Trang Tử cùng thời với Mạnh Tử. Ông rao giảng về lợi ích của cuộc sống tách biệt. Trước tác của ông bao gồm các giai thoại giúp giải thích những ý tưởng biểu hiện trong Đạo Đức Kinh, bằng cách cho ví dụ, chuyện ngụ ngôn, so sánh và loại suy. Cả hai công việc ấy gợi ý sâu sắc cho người đời cách tìm thấy sự kết nối với “Đạo” hoặc là vũ trụ.

Đạo giáo và Khổng giáo là hai học thuyết tuyệt đối tương phản nhau, mặc dù cả hai đều ảnh hưởng sâu sắc như nhau đến nền văn hóa Trung Quốc. Đạo giáo cho rằng khả năng cuộc sống có ích nằm ngoài xã hội, hòa nhập vào thiên nhiên để tiết kiệm năng lượng. Đồng thời, học thuyết này cũng không chối từ tầm quan trọng của xã hội, và Đạo giáo cũng sẵn sàng tiến lên giúp đời khi xã hội cần, như Gia Cát Lượng về giúp Lưu Bị. Khổng giáo thì trái lại, đòi hỏi mọi người thực hiện nghĩa vụ của mình. Những điều ấy được làm với cuộc sống đời thường, chứ không phải cho vũ trụ, cõi âm hay thế giới thần linh.

Vậy tin liệu có sự khác biệt không thể hòa hợp được với nhau giữa hai trường phái? Không, không hẳn thế. Thực chất có thể coi là chúng bổ sung cho nhau.

Giáo sư Hnan Wei Chin^[3] cho một thí dụ cụ thể cách tiếp cận cuộc sống khác nhau của hai trường phái này như sau.

Giả sử có một ngôi làng đối mặt với lụt lớn. Khổng giáo sẽ tập trung dân làng lại để chống lụt bằng việc xây đập hoặc các biện pháp khác. Còn Đạo giáo thì không đồng tình vì cố gắng ngăn lụt lớn là chống lại thiên nhiên, mà lại nguy hiểm vì chẳng chắc thành công. Cách tốt nhất là di tản người dân đến nơi an

toàn, và sẵn sàng quay về kiến thiết lại làng khi lũ rút.

Giáo sư Hnan Wei Chin còn đưa ra một so sánh cực kỳ lý thú. Theo ông, Khổng giáo như “cửa hiệu tạp hóa” ai ai cũng ghé đến hàng ngày. Đạo giáo thì như “hiệu thuốc” chỉ người ốm mới ghé đến. Đạo Phật thì giống như “đại thương xá” nơi có thể tìm được đủ thứ, nhưng vì nó quá lớn nên người ta phải tốn nhiều thời gian mới tìm được cái mình muốn.

Trong khi Đạo giáo có khuynh hướng nhạo báng sự cứng rắn và ngoan cố của đạo lý Khổng giáo thì Khổng giáo lại trả đũa bằng việc chỉ trích khuynh hướng sống tách biệt của Đạo giáo. Các môn đồ Khổng giáo tranh luận rằng, rời xã hội để sống tách biệt thì chẳng khó khăn gì; ai cũng có thể làm được không lúc này thì lúc khác. Nhưng ẩn sĩ giữa một thành phố bận rộn thì khó hơn. Tuy nhiên khó hơn cả là thực hiện việc ẩn cư trong khi còn phải có nghĩa vụ với triều đình. Khó mà chối từ quyền lực, tham vọng, phú quý và những thứ đến từ địa vị trong khi còn có khả năng phục vụ đất nước và nhân dân.

Trường phái Khổng giáo như “cửa hiệu tạp hóa” ai ai cũng ghé đến hàng ngày. Trường phái Đạo giáo thì như “hiệu thuốc” chỉ người ốm mới ghé đến. Đạo Phật thì giống như “đại thương xá” nơi có thể tìm được đủ thứ, nhưng vì nó quá lớn nên người ta phải tốn nhiều thời gian mới tìm được cái mình muốn.

Sự đa dạng của các ý kiến này thường gây bối rối, nhưng có lợi cho cách nghĩ của người Trung Quốc. Đạo giáo có thể bổ sung cho cuộc sống trật tự thường nhật của các môn đồ Khổng giáo. Một học giả đương chức có thể theo lời dạy của Khổng giáo nhưng khi nhàn rỗi hay về hưu họ có thể tìm thấy sự hài hòa với thiên nhiên như các cư sĩ Đạo giáo. Thông thường, một người có thể làm việc hăng say và đầy trách nhiệm như lời khuyên của Khổng giáo, nhưng trong cơn khủng hoảng, có thể suy ngẫm về những tư tưởng soi đường chỉ lối của Đạo giáo.

Tư tưởng Mặc Tử, chủ xướng bởi Mặc Tử (479- 381 trước Công nguyên). Mặc Tử tin rằng “mọi người đều bình đẳng trước Thượng đế”, loài người phải theo Thượng đế và yêu vạn vật. Mặc Tử chủ trương con người phải hy sinh cả cuộc sống của mình cho “công lý”. Dù theo chủ nghĩa hòa bình hết mình, nhưng ông vẫn cho rằng chiến tranh là cần thiết nếu việc đó đưa lại công bằng cho xã hội. Dù chủ trương tất cả các hoạt động đều phải thực lợi, và thống nhất ý nghĩ và hành động là cần thiết vì mục đích xã hội, nhưng tư tưởng Mặc

Tử vẫn tin vào sự duy trì một quân đội mạnh và kỷ luật. Vì vậy, khi các trường phái khác đều sản sinh ra học giả thì tư tưởng Mặc Tử sản sinh ra cả học giả lẫn chiến binh. Những chiến binh này tự hợp lại với nhau trong tình anh em, thề trung thành, sướng khổ có nhau. Họ cũng chủ trương trung thành với bạn bè và với chủ. Họ có lẽ là các bậc tiền bối của những người khởi xướng ra hội Tam hoàng Trung Quốc ngày nay - một dạng “mafia” của châu Á.

Sakura Đỏ máu

Thời Nhật Bản cổ đại có một loại chiến binh gọi là “samurai”. Những samurai này hẳn bắt nguồn từ các chiến binh Trung Quốc di tản với số lượng lớn vào Nhật trong thời gian nội chiến và bạo loạn trước khi hình thành triều Hán (221 trước Công nguyên) - triều đại đã lập lại hòa bình và thật sự thống nhất Trung Nguyên. Nhìn chung, một samurai làm việc cho một ông chủ. Những người samurai có chủ bị chết hoặc bị đánh bại trong cuộc chiến hình thành những nhóm lưu động gọi là “Ronin”. Vị thế trong xã hội của các samurai thật sự quá thấp trong xã hội Nhật. Đó là lý do tại sao samurai sẵn sàng chiến đấu hy sinh cho chủ. Để chống lại các thế lực bên ngoài, người dân xứ đảo Nhật Bản hên tục tăng cường kỷ luật xã hội, nghi lễ và sức mạnh, nên đến ngày nay người Nhật vẫn còn đặc tính nổi trội là lòng trung thành với công ty và đất nước.

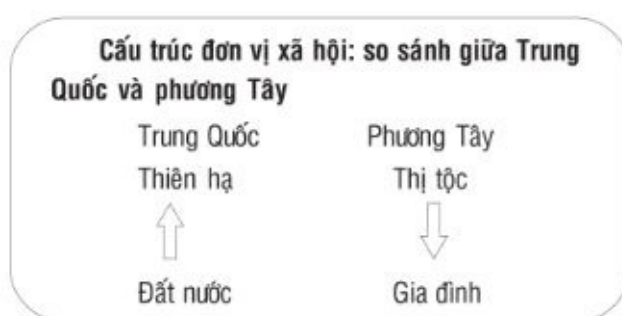
Samurai Nhật Bản còn tin rằng cái chết mang lại vinh quang. Phải lấy máu của chính mình để rửa nhục và những sai lầm. Nhìn về lịch sử, hoàn toàn bình thường khi một chiến binh Nhật tự sát theo nghi thức “Harakiri” (Mổ bụng tuần tiết). Nghi thức này muốn nói lên rằng, người chiến binh ấy sẵn sàng chiến đấu hết mình, thất bại cũng không làm anh ta chùn bước. Điều ấy sẽ miễn tội thua trận và chứng minh cho lòng dũng cảm của anh ta.

Vén “bức rèm tre”, hiểu người Trung Quốc

Người Trung Quốc cũng tin và trọng danh dự dù họ không coi trung thành là nguyên tắc. Ở Trung Quốc có một từ có thể dịch là “đốt tre”. Nếu cây tre không đốt nó sẽ xộp mềm, dễ uốn như một ống cao su. Người Trung Quốc áp dụng nguyên tắc này trong đời sống. Con người phải có một “cốt lõi” mạnh - là niềm tự hào được nhân lên nhờ tính chính trực, không bị thay đổi bởi lòng ích kỷ. Bởi vậy người Trung Quốc hay thề vì vinh hạnh và phẩm giá. Chúng ta vẫn thường nghe đặc tính này qua lời thoại trong phim Trung Quốc: “Thà

chết chứ không chịu nhục”.

Người Trung Quốc còn có một đặc tính khá đặc biệt. Họ không tán thành quan niệm “dân tộc - đất nước” như các chủng tộc khác. Theo truyền thống, người Trung Quốc coi đất đai trên toàn thế giới này đều là thiên hạ (dưới trời). Tất nhiên, thế giới này cũng là vũ trụ vì nó “dưới trời”. Từ “đất nước” theo truyền thống là lãnh thổ không có biên giới cố định. Một lãnh thổ có thể mở rộng thêm, trái với kiểu bó hẹp theo quyền lực của một vị vua cai trị ở một thời điểm nhất định.



Sơ đồ trên cho thấy ở phương Tây không có một đơn vị xã hội nào tương tự “thiên hạ” (phần đất ở bên dưới trời) kiểu Trung Quốc, trong khi đó người Trung Quốc cũng không có đơn vị nào gọi là “đất nước”. Vậy thì, “thiên hạ” bị phân tán thành các “thị tộc”. Đơn vị xã hội cơ bản của phương Tây là “gia đình”, nhỏ hơn “thị tộc” của Trung Quốc.

Các quan niệm này có cả thuận lợi và bất lợi. Bởi vì người Trung Quốc tự cho rằng họ không thuộc “đất nước” nào nên họ có thể sống mọi nơi và gắng đồng hóa với các dân tộc. Bởi vậy ta mới thấy hiện tượng “người Trung Quốc hải ngoại” trên toàn thế giới. Điểm bất lợi là thoát nhìn ta có cảm giác người Trung Quốc kém hợp nhất và ít tính dân tộc. Trong quá khứ, người Trung Quốc không hợp sức để xây dựng một quốc gia hùng mạnh. Nhưng thái độ ấy đã thay đổi sau khi Trung Quốc bị đặt dưới ách áp bức của thực dân vào cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20. Từ đó người Trung Quốc nhận thức rõ hơn nghĩa vụ phục vụ đất nước của mình.

Kết nối Triều Tiên

Triều Tiên là quốc gia chịu ảnh hưởng sâu sắc nền văn hóa Trung Quốc. Khổng giáo đã đặt nền móng đạo đức cho cả đất nước và dân tộc Triều Tiên. (Thực chất người Triều Tiên tiếp tục hoàn thiện các nghi lễ của Khổng Tử.

Ngày nay Trung Quốc và Đài Loan còn phải đến Triều Tiên để học thêm về Khổng Tử). Ảnh hưởng của Đạo giáo cũng nhận rõ trong biểu tượng “Âm” “Dương” trên quốc kỳ Hàn Quốc. Ảnh hưởng của Trung Quốc còn cả trong lĩnh vực kiến trúc, trang phục, và chữ viết. Ngày trước Triều Tiên không có chữ viết và phải dùng chữ Trung Quốc cho đến khoảng năm 1.443 sau Công nguyên, hoàng đế Triều Tiên cùng quần thần mới sáng tạo ra chữ Triều Tiên dựa trên kiểu chữ Hán của người Trung Hoa.

Về thực chất Triều Tiên là một nước nằm giữa Trung Quốc và Nhật Bản. Trong cuộc khủng hoảng kinh tế năm 1997, Hàn Quốc là nước cuối cùng được chấp nhận vay vốn IMF^[4]; lại là nước đầu tiên hoàn trả vốn vay, chứng tỏ nước này phục hồi kinh tế trong thời gian khá ngắn. Đó là nhờ quyết tâm, chủ nghĩa dân tộc và sự cần cù của người dân. Người dân Hàn Quốc đã nộp hết số vàng họ có vào ngân khố quốc gia cho đến ngày nền kinh tế phục hồi hùng mạnh.

Ấn Độ: Cái nôi văn minh châu Á

Văn hóa Ấn Độ là một trong các trụ cột của nền văn minh châu Á. Xin biết ơn phó giáo sư Thavorn Sikhakosol đã cho tôi hiểu biết về văn hóa Ấn Độ. Giáo sư giải thích rằng người Ấn Độ gắn kết với thiên nhiên còn hơn người Trung Quốc.

Ví dụ trong bản kinh Vedic - tâm điểm của đạo Bà La Môn và đạo Hindu, có đoạn thơ ngợi ca thiên nhiên. Giáo phái Jana dạy rằng toàn bộ thiên nhiên, kể cả vật vô tri cũng có đời sống và tri giác. Triết lý đạo Jana là tuyệt đối không bạo lực. Người theo đạo Jana không giết bất kỳ một sinh vật nào. Đức Phật, người sống cùng thời với Mahavira, giáo sĩ xuất sắc của đạo Jana, cũng giảng về việc bảo vệ thiên nhiên khi nói về con đường cứu rỗi loài người. Lời Phật dạy chuyên về chủ nghĩa nhân đạo và chủ nghĩa tự nhiên.

Những tư tưởng triết học khác nhau của người Ấn Độ có một nét chung là không bạo lực và ghét cay ghét đắng ách thống trị của kẻ khác lên niềm kiêu hãnh của chính mình.

Ấn Độ cổ đã đóng góp cho thế giới những tôn giáo tuyệt vời, những tư duy trù tượng và chủ nghĩa lý tưởng. Cùng với những lời giáo huấn ấy, còn có cả văn bản kiến thức, lịch sử, khoa học, chữ số Ấn Độ - Arập, toán học, phương

pháp tính toán và những lĩnh vực khác. Ngày nay về khoa học máy tính, người Ấn trội hơn người Hoa.

Nền triết học Ấn Độ quả là lý tưởng, khó thực hành nhưng cần thiết để nâng tầm trí tuệ. Không ai không nhớ về Mahatma Gandhi, người theo trường phái tu khổ hạnh, người được gọi là “không sát sinh” hay “kháng cự thụ động” (sức mạnh sự thật và kháng chiến không bạo lực) không thể tìm thấy ở một chủng tộc nào. Nền văn học cổ điển Ấn Độ như bộ “Buddhist jataka” (Chuyện bốn sinh) giải nghĩa đầy đủ về chủ nghĩa lý tưởng; ví dụ “Ten lives of buddha” - “Mười phép tu của Phật” giải nghĩa về 10 cách hoàn thiện mình. Trong sử thi Ấn Độ *Mahabharata*, có câu chuyện về một nữ hoàng khi biết chồng bị mù đã lấy vải bịt mắt mình trong suốt quãng đời còn lại để chia sẻ nỗi đau với chồng.

Ấn Độ cổ đại không có những sáng tác về chính quyền và chính trị như Trung Quốc, nhưng cũng có vài tác phẩm xuất sắc. Chẳng hạn Bộ Luật Manu có ảnh hưởng lớn đến bộ luật truyền thống các nước Đông Nam Á. Bộ *Arthashastra*, một cuốn sách thực hành pháp luật vào thế kỷ thứ 4 trước Công nguyên được cho là do Thượng thư Kautilya viết nhằm cố vấn cho vua cách thân phục dân chúng. Cuốn sách đóng vai trò quan trọng vào thắng lợi của vua Chandragupta Muarya trong việc thống nhất Đế chế Muaryan, khoảng 100 năm trước khi triều Hán thống nhất Trung Quốc.

Với người Thái, tư tưởng và lời dạy của Đạo Phật nhấn mạnh vào “anatta” hoặc vô ngã. Nó kêu gọi con người giải thoát mọi ham muốn, tránh hậu quả nếu tìm được nguyên nhân. Quan trọng nhất là lời Phật dạy chúng ta trong đời không gây khổ cho chính mình, cho người khác và cho tự nhiên.

Loại trừ ham muốn là việc rất khó thực hiện. Nên người Thái ghi lời Phật dạy trong tim nhưng không tìm được cách vận dụng vào đời. Bởi vậy những điều tuyệt vời của Phật học đã bị xao nhãng một cách đáng tiếc.

Tóm tắt

Chương này miêu tả ngắn gọn thông tin cần thiết và cốt lõi về tư tưởng và đường đi của “Người châu Á”. Đó là chúng ta là ai, những điều ta bắt gặp hàng ngày là gì? Tuy nhiên một số người trong chúng ta được đào tạo ở phương Tây và nghĩ rằng chỉ phương Tây mới có thể cho công thức đúng về thành công trong quản lý. Họ xao nhãng việc học từ phương Đông.

Về bản chất, tất cả chúng ta đều là “Người châu Á”. Hiểu những sức mạnh và thuộc tính đưa các CEO châu Á đến thành công, được miêu tả trong cuốn sách này, hiểu về những con đường phương Đông sẽ cho ta biết cội nguồn khi xây dựng tiềm lực cạnh tranh với phần còn lại của thế giới. Điều ấy thường được khái quát hóa trong câu “Lập tức Á châu, phóng nhãn thế giới”, tạm dịch: “Trụ vững Á châu, trông rộng toàn cầu”.

Chương 5: “CỜ VÂY”: BẬC THẦY CHIẾN LƯỢC

CEO nào cũng muốn thành công. Nhưng thành công chỉ thuộc về “chiến lược gia”. Con đường tốt nhất để thành chuyên gia chiến lược là qua trò “Cờ vây”^[5].

Nhiều người coi chiến lược là mì ăn liền. Xé gói mì, đun nước sôi và... ôi quá nhanh! Người ta tìm và copy dễ dàng những mẫu mực cũ - mà quên rằng chúng ta đang sống trong kỷ nguyên số, mọi điều thay đổi quá nhanh. Áp dụng một điển cố ở hoàn cảnh đặc biệt vào hoàn cảnh hiện tại rõ ràng sẽ gây nguy hiểm. Điều ấy có thể đưa doanh nghiệp đến thất bại nếu bạn không đủ cẩn trọng.

Nhiều người coi chiến lược là mì ăn liền. Xé gói mì, đun nước sôi và... ôi quá nhanh!

Tôi đề nghị chúng ta hãy học những bài học chiến lược từ trò chơi gọi là “Cờ vây”.

Trò chơi nghệ thuật về chiến lược này dạy chúng ta cách thích nghi nhằm thay đổi hoàn cảnh. Nó đủ linh hoạt để thích nghi mọi tình huống. Chỉ một lần thử thôi, chúng ta đã đạt được đủ kiến thức và kỹ năng ở trò chơi này, đến mức nó nóng chảy vào huyết quản của chúng ta, chúng ta có thể đưa nó ra để ứng phó với bất cứ bất trắc nào. Chúng ta không bao giờ thua ở cuối ván.

Trò chơi nghệ thuật về chiến lược này dạy chúng ta cách thích nghi nhằm thay đổi hoàn cảnh.

Tôi đã có hơn 20 năm suy ngẫm và đắm mình trong những viên đá trắng, đen, học để chiến đấu và học về chiến đấu, cho đến khi nắm được điểm then chốt của vấn đề. Một sự phản chiếu của triết lý, nghe có vẻ lạ tai với hầu hết mọi người, lại là điều làm cho trò chơi này trở nên vĩ đại.

Nguyên gốc của “Cờ vây” là gì? Nó được hiểu là bắt nguồn từ một hình thái

cổ của một “Bàn Cát”. Hãy nghĩ về những bộ phim của phương Tây, những người lính ngồi quanh một bàn lớn trên đó bày đồ chơi lính chiến, xe tăng, tàu chiến, máy bay v.v... Đây chính là lý do tại sao tôi gọi nó bằng “Bàn Cát” hay theo thuật ngữ chính thức là “Bàn Bản đồ Thế sự”. Đó là bản đồ trải qua trình cuộc chiến. Bàn được trải trên cát nên có tên là “Bàn Cát”.

Bàn cờ vây gồm 19 hàng ngang và 19 hàng dọc như một bàn cát chiến trận. Mỗi viên đá là một đội quân. Vì bàn cờ có 361 chỗ giao nhau tương đương với 5 bàn cờ gộp lại trừ khung ngoài, sự đối đầu có thể xảy ra ở nhiều nơi phân bố ngang qua bàn cờ, làm tăng thêm nhiều mặt trận. Một đội quân có thể phải chiến đấu với quân thù phía trên, dưới, phải, trái, giống hệt như trong cuộc chiến thực thụ. Nếu nhìn về lịch sử Thái Lan 200 năm trước, Thái Lan và Miến Điện (nay là Myanmar) giao chiến trong “Cuộc chiến 9 chiến trường” vì Miến Điện phái 9 đạo quân cùng lúc tấn công Bangkok từ mọi hướng. Trong tình huống ấy, vị Chỉ huy tối cao phải có khả năng nhìn bức tranh toàn cảnh của chiến dịch để đề ra chiến lược. Ví dụ, nếu phía ông bất lợi về quân lực, quân nhu và vũ khí, vài trận chiến có thể phải hy sinh để giành phần thắng cho toàn cuộc chiến chứ không nhất thiết phải thắng trong một trận chiến.

Điều hành cũng hoàn toàn giống như thế. Điều hành là làm cho nguồn lực hữu hạn được sử dụng tối đa. Điều đó làm nên khác biệt giữa một Chỉ huy Tối cao với một chỉ huy thông thường. Một chỉ huy phải có cái nhìn tổng quan cho riêng một chiến trường để chắc thắng trong cuộc chiến. Nhưng Chỉ huy Tối cao phải cân nhắc mạnh yếu của cả 2 phe một cách khách quan; ông phải bình tĩnh, cân trọng, biết thời điểm tấn công, thời điểm rút lui. Ông không thể tin tưởng mù quáng vào các chỉ huy và chắc rằng, họ giỏi hơn địch thủ. Ông cũng không được sai lầm khi đánh giá thấp người khác.

Điều hành là làm cho nguồn lực hữu hạn được sử dụng tối đa.

Khi Chỉ huy tối cao nhìn ra bức tranh tổng quan, ông sẽ đề ra chiến lược trong mỗi trận chiến, sao cho tất cả các trận chiến bổ sung cho nhau nhằm tiến tới thắng lợi toàn cục. Ông sẽ không cho phép các cấp chỉ huy sử dụng chiến lược của ông một cách tùy tiện, bởi dẫu rằng chiến lược này đúng cho trận đánh này, nhưng có kết quả ngược lại trong các trận đánh khác. Khi xung trận, cái tất cả cần là “tinh thần đồng đội” chứ không phải là anh hùng cá nhân. Cùng lúc người chỉ huy phải có khả năng phân loại bức tranh chiến trường toàn cảnh trước khi sử dụng chiến lược của mình. Ông còn phải chú ý

đến các điều kiện như thời gian hạn chế, nội lực, ngoại lực và thay đổi môi trường. Và trên hết ông phải tuân theo mệnh lệnh của Chỉ huy Tối cao.

Một chuyện cổ Trung Quốc vẫn còn lưu truyền. Có hai ông vua thách nhau đua ngựa, điều kiện là kẻ thua sẽ phải mất nước cho người thắng. Cuộc đua có 3 vòng, ai thắng hai coi như thắng cuộc. Chúng ta gọi hai nước là X và Y. Nước X do thám thấy nước Y sẽ ra ngựa theo thứ hạng lần lượt: trận đầu ngựa hạng A, trận hai hạng B và trận cuối hạng C.

Thế là ở vòng đầu, nước X đưa ngựa hạng C ra thi đấu với ngựa hạng A của nước Y. Tất nhiên là nước X thua.

Vòng hai, nước X đưa ngựa hạng A ra đấu với ngựa hạng B của nước Y. Nước X thắng.

Vòng ba, nước X đưa ngựa hạng B ra đấu với hạng c của nước Y. Nước X lại thắng.

Nước X thắng hai trong ba vòng và thắng toàn cuộc giành được phần lãnh thổ của nước Y như đã thỏa thuận.

Câu chuyện răn dạy chúng ta: thua trận đầu không có nghĩa là liên tiếp thua. Tốt hơn là biết thua khi cần, để bảo toàn lực lượng chờ cơ hội thuận lợi hơn.

Có một câu nói rất hay: “Nếu bạn không biết thua thế nào thì cũng chẳng biết làm sao để thắng”. Bạn cần nghĩ về điều ấy đôi chút.

Chúng ta hãy trở lại cuộc tranh luận về chiến lược. Tôi muốn dẫn ra một thí dụ khác đơn giản hơn. Giả sử trong cuộc thi toán thời gian 1 giờ có 4 câu, mỗi câu 25 điểm. Những sinh viên có chiến lược thì có khả năng thành công hơn cả. Cứ câu dễ làm trước, câu khó làm sau hoặc câu quá khó hay không đủ thời gian làm thì bỏ luôn vì dù chỉ làm được 2 câu họ cũng vượt qua kỳ thi với 50% số điểm.

Mặt khác, một sinh viên không có chiến lược bằng mọi giá giải cho ra câu khó. Anh ta giải xong câu khó đó thì vừa lúc hết giờ. Vậy là, dù thông minh (giải được câu khó) anh ta vẫn trượt vì chỉ có 25 điểm. Thí dụ này gợi nhắc

cho ta dừng đi suốt cuộc đời mà không có chiến lược.

Một số người nhầm “chiến lược” với “chính sách”. Một chiến lược là khi trong đầu bạn có mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng, thì bạn sẽ có đường hướng lẫn phương cách để đạt được mục tiêu ấy. Đường hướng và cách thức là những chiến lược kết lại theo hướng chiến lược như kết những đóa hoa thành một vòng hoa. Trái lại chính sách không thuộc mục đích. Nó định hướng cho chúng ta điều nên làm và không nên làm. Ví dụ, công ty Sumitomo, một trong 5 công ty lớn của Nhật Bản, có chính sách không đầu cơ. Nếu không có chính sách ấy, một số chi nhánh của công ty trên thế giới có thể đầu cơ vào đất đai. Khi kinh tế ngừng trệ, giá đất rớt, thị trường thừa mứa, công ty hẳn phải bị mất nhiều kinh khủng. Đây cũng là điều xảy ra với ngân hàng Barings nước Anh khi họ không có chính sách chống đầu cơ. Chỉ một đêm, chàng Nick Lesson trẻ tuổi đã làm phá sản một ngân hàng 200 năm tuổi.

Một chiến lược là khi trong đầu bạn có mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng, thì bạn sẽ có đường hướng lẫn phương cách để đạt được mục tiêu ấy.

Thí dụ ở Thái Lan, chính sách của C.P. Group là chất lượng sản phẩm của họ phải ở mức đỉnh. Tập đoàn này không muốn kiếm lời từ sản phẩm chất lượng thấp. Giả sử có một công ty trong tập đoàn có doanh số bán hàng kém lại giải quyết vấn đề một cách mập mờ. Công ty này lặng lẽ giảm chất lượng sản phẩm và bán với giá rẻ; doanh số bán ắt sẽ tăng đem về cho công ty nhiều lợi nhuận. Nhưng kết cục, toàn bộ C.P. Group sẽ sa sút vì sản phẩm của họ không còn được tin cậy như xưa.

Tuy nhiên một chính sách là cần thiết để điều chỉnh một chiến lược. Người không chính sách, chẳng chiến lược vẫn có thể phản ứng tốt trong một số tình huống. Họ làm việc ngày lại ngày, chắt vớt mới đủ ăn, nhưng chẳng thể nào tiến đến được mục đích cuối cùng của cuộc đời. Ví dụ, Sri Thanonchai, anh hùng trong chuyện dân gian Thái, là người rất nhanh trí. Ông thường hơn người bởi sự tinh ranh và nhiều thủ thuật. Tuy nhiên cuối cùng ai ai cũng cười cợt ông. Thật đáng thương cho xã hội Thái có chiều hướng ngưỡng mộ những kiểu người ấy. Một số người cảm thấy vui khi làm lợi cho kẻ khác. Họ quên rằng mọi điều đều bắt nguồn từ giá cả. Nhưng thường thì giá phải trả cao hơn giá trị thực. Nhiều thương gia kiếm lời từ việc lừa người khác mà không nhận ra bất trắc có thể mang lại. Đôi khi nó trở thành vấn đề sống còn.

Người không chính sách, chẳng chiến lược vẫn có thể phản ứng tốt trong một số tình huống, nhưng chẳng thể nào tiến đến được mục đích cuối cùng của cuộc đời.

Cờ vây cũng cần có chiến lược đặc biệt và phối hợp. Nó dạy ta việc này kế tiếp việc kia, và có hiệu ứng dài với toàn cục. “Cờ vây” dạy ta biết tiềm năng của đối thủ; hiện thực hóa cái giá phải trả cho mỗi chiến thắng. “Cờ vây” dạy ta hành động có chiến lược và chỉ dẫn đời ta bằng chính sách.

“Cờ vây” dạy ta việc này kế tiếp việc kia, và có hiệu ứng dài với toàn cục.

Những điều “Cờ vây” dạy ta có thể tóm lược như sau: mong thắng với giá cao sẽ mang đến nhiều bất lợi hơn là thuận lợi. Khi chơi, ta không được nghĩ mình thắng. Cùng lúc không được nhận mình thua. Vậy chúng ta phải làm gì? Cuộc chiến thực thụ phải tránh bị hoàn cảnh cám dỗ, bởi nó làm bạn nổi lòng tham và muốn triệt phá đối thủ. Người chiến thắng là người kiên trì, làm bộc lộ sự hấp tấp của đối thủ. Những người không cố thắng lại là người chiến thắng.

Trong cuộc sống hãy gắng đừng chơi trội ai, vì không ai muốn thua và bị bẽ mặt. Các công ty cần sử dụng hữu hạn nguồn lực để phát triển tiềm năng vượt trước đối thủ. Điều họ không nên làm là tập trung mọi nguồn lực nhằm triệt phá đối thủ, vì chỉ gây mâu thuẫn, hãy nên sử dụng tốt các nguồn lực ấy cho sự sáng tạo.

Chiến thắng thực sự là tiến tới mục tiêu chứ không phải là chơi trội. Đó là lý do cơ bản ẩn chứa trong câu nói: “Bất chiến tự nhiên thành”.

Chương 6: ĐẠO GIÁO VÀ CHIẾN LƯỢC

Từ “Cờ vây” đến hạt nhân

Khi nói về “Cờ vây” khi diễn thuyết, tôi hay hỏi các khán giả: “Cờ Vây khó chơi khi ta chỉ dùng 2 quân đen và trắng, sẽ bớt phức tạp hơn chẳng khi dùng 4 thay vì 2, một bên trắng, vàng; một bên đen, đỏ?”. Hầu hết các khán giả đều nói: “Đúng”.

Nhưng thực tế thì ngược lại.

Tại sao? Hãy để tôi giải thích.

Bắt đầu với bảng trận, 1 quân trắng sẽ có 361 vị trí đầu tiên để chọn. Đến lượt quân trắng sẽ có 360 lựa chọn. Quay về quân đen có 359 lựa chọn ở nước thứ ba. Nếu quân đen đặt gần quân trắng có nghĩa là tấn công, nếu đặt gần quân mình là củng cố đội hình.

Sự linh hoạt của trò chơi trên bàn là $361 \times 360 \times 359 \dots$ hay giai thừa của 361! Có người ước tính 10 lũy thừa 768 (có ai biết đích xác con số này không nhỉ?). Vậy nên qua hơn 3000 năm, hai trò “Cờ vây” vẫn được chơi cùng 1 cách.

Bây giờ chúng ta đổi thành 4 màu quân. Người chơi trắng vàng sẽ đặt quân vàng gần quân vàng khác, chứ không thể đặt gần nhóm quân trắng vì nó có nghĩa là tấn công chính mình. Kết quả đáng buồn hơn là số lựa chọn sẽ giảm xuống. Sự linh hoạt sẽ kém đi khi số màu quân tăng lên. Vậy là nếu bàn cờ càng nhiều quân và có luật kiểm soát nước đi của từng quân, thì càng dễ để đoán trước được nước đi và càng có khả năng lập nên các công thức chơi.

Vậy nên, kinh nghiệm hàng ngàn năm nay, phương án tối ưu là quân cờ 2 màu trắng và đen, không hạn chế cũng như không có luật đi quân như cờ vua. Điều này làm cho “Cờ Vây” có tính linh hoạt cao, nhiều nước đi đến mức mà máy tính cũng không đánh bại được chúng ta. Máy tính kỹ thuật cao như thế cũng chỉ bắt đầu bằng số nhị phân là 0 và 1, làm nó linh hoạt tối đa. Triết học

Trung Hoa có hơn bốn ngàn năm tuổi cũng cho rằng, vũ trụ bắt nguồn từ hai lõi năng lượng cơ bản là “âm” và “dương”. Đạo giáo (sau Phật giáo 50 năm) cũng đã viết trong chương 42 của Đạo Đức Kinh:

Đạo sinh Thái cực

Thái cực sinh Lưỡng nghi

Lưỡng nghi sinh Tứ tượng

Tứ tượng sinh càn khôn vũ trụ.

“Thái cực” ở đây là thể cơ bản. “Lưỡng nghi” là “âm” và “dương”, sau đó “âm” và “dương” tác động với nhau tạo nên mọi vật trong vũ trụ.

Với kiến thức vật lý hiện đại, chúng ta biết rằng mọi vật bao gồm các nguyên tố; mỗi nguyên tố chứa các nguyên tử, trong mỗi nguyên tử có electron, proton, neutron có số lượng khác nhau tùy thuộc vào nguyên tố. Nhỏ hơn electron là 1 lượng tử chứa nhiều các hạt quark (vi lượng) khác nhau. Đó chính là năng lượng của vũ trụ. Giữa các hạt năng lượng có khoảng trống ở trạng thái không năng lượng. Năng lượng tương đương với “dương”, không năng lượng tương đương với “âm”.

Ở mức 3, có sự chuyển từ “dương” sang “âm”. Ấy chính là năng lượng chuyển thành nguyên tử, phân tử và vật chất. Chuyển từ “âm” sang “dương” nghĩa là vật chất chuyển thành năng lượng. Như vậy, bom nguyên tử đã chứng minh rằng lý thuyết của Fission và Fusion là tương đương với Đạo giáo. Quá trình thứ 3 sản sinh ra mọi vật trong vũ trụ. Hàng ngày, người đời chuyển từ cực này sang cực khác như khổ đau - hạnh phúc, trên - dưới, có - không. Chỉ cần hạnh phúc và nỗi buồn chao qua chao lại cũng đủ để thành một vở kịch cuộc đời từ khi sinh ra đến lúc nhắm mắt, ngàn đời nay vẫn thế.

“Cờ vây” với số quân ít nhất: trắng và đen, lại thành loại cờ linh hoạt nhất, giống như trò chơi cuộc đời phải đi qua một quá trình biến đổi liên tục. Mỗi lần quân cờ được đặt là toàn bộ bàn cờ thay đổi, cũng như đời người, thay đổi liên tục và không đoán trước được. Chơi “Cờ vây” ta gặp những tình huống thay đổi ngoài sự kiểm soát. Vậy thì, ta sống thế nào với một cuộc đời không chắc chắn và không đoán trước? Nguyên tắc “Cờ vây” sẽ cho ta những chỉ

dẫn.

Đạo giáo: Không gian sinh vạn vật

Điểm quan trọng của “Cờ vây” là dạy ta cách thay đổi này xảy ra trên nền tảng của khoảng không, khi ta đặt quân cờ vào điểm trống. Trái đất quay quanh mặt trời nhờ có khoảng không, nếu không nó sẽ va vào các vật khác gây hậu quả thảm khốc. Giả sử có một người bị cảnh sát bắt vĩ tội trạng rõ ràng trong vòng 3 ngày. Anh ta biết chắc mình sẽ bị tù, anh ta không chịu đựng nổi nên quyết định tự sát. Điều ấy chỉ ra rằng anh ta không còn khoảng trống nào trong não. Nếu ngược lại, thì anh ta quyết định sống tiếp, bởi anh còn hy vọng. Anh ta có một khoảng không cùng anh đủ để tìm kiếm sự thay đổi.

Đạo giáo thường nói về lợi ích của khoảng không. Chương 11 của Đạo Đức Kinh viết tỉ mỉ về lợi ích của khoảng không như sau:

“Ba mươi nan hoa cùng qui vào một cái bánh xe, nhưng chính nhờ khoảng trống trong cái bánh xe mà xe mới dùng được. Nhồi đất sét để làm chén bát, nhưng chính nhờ cái khoảng trống không ở trong mà chén bát mới dùng được. Đục cửa, cửa sổ để làm nhà, chính nhờ cái trống không đó mà nhà mới dùng được. Vậy ta tưởng cái “có” [bánh xe, chén bát, nhà] có lợi cho ta, mà thực ra cái “không” mới làm cho cái “có” hữu ích”.

Suy nghĩ về điều ấy, bạn sẽ nhìn thấy sự hữu dụng phụ thuộc vào giá trị của khoảng không. Vì có khoảng trống thì mọi vật mới đặt được vào đó. Không ai muốn mua một chiếc xe Mercedes rẻ mà kín đặc, vì không thể vào trong được.

Tôi có hai bàn tay. Khi diễn thuyết, nếu tay phải cầm micro, tay trái tôi hữu dụng hơn vì có thể dùng để cầm một cái gì đó. Nếu tôi muốn dùng tay phải, tôi phải đặt micro xuống trước tiên. Tay phải tôi phải trống để hữu dụng trở lại. Con người phải biết khi nào tự tạo cho mình vài “khoảng trống” để có thể được lấp đầy vào đầy sự hữu dụng.

Vậy nên, đừng cảm buồn xuôi, đừng cảm ra đi, thể và chỉ thể mới tạo khoảng trống để năng lượng mới lấp đầy.

Trong “Cờ vây”, vào nửa ván, nếu ta chơi một quân đen, ta sẽ thấy có trong tay mình khoảng mười nhóm lớn nhỏ của chúng. Mỗi lần một quân cờ chuẩn bị đặt xuống, ta phải chịu một vài áp lực. Một quân không đồng thời cứu được các nhóm. Để cứu một nhóm thường quá muộn. Nhưng nếu chúng ta chịu chút hy sinh thì chỉ mất sáu thay vì mất mười. Cũng tương tự khi ta ở nửa đường đời. Chúng ta có hàng đồng khó khăn hay gánh nặng ở nhà hay ngoài xã hội, hoặc áp lực công việc. Nếu bạn là một chủ doanh nghiệp mà việc kinh doanh không còn 1 xu dính túi thì 24 giờ trong ngày không đủ để bạn nghĩ về một trăm lẻ một vấn đề. Vậy nên, đừng cảm buồn xuôi, đừng cảm ra đi, thế và chỉ thế mới tạo khoảng trống để năng lượng mới lấp đầy.

Chiến lược của các chiến lược: dự trữ năng lượng và cho phép chúng mất đi

Năng lượng luôn hữu hạn. Thế thì tại sao nó lại quý giá và phải sử dụng cho lợi nhuận tối đa? Trong một công ty, năng lượng lấy từ nguồn nhân lực, vốn đầu vào, thời gian, kỹ thuật, nội lực và ngoại lực, tất cả kết hợp rất chặt chẽ. Sử dụng năng lượng cũng cần có chiến lược. Sử dụng năng lượng có chiến lược là: “dùng ít nhất, cho kết quả tối ưu”. Như một ngạn ngữ Trung Quốc: “Bỏ vào một nửa, lấy ra hơn hai lần mong đợi”. Điều ấy chỉ xảy ra khi một dự án phục vụ cho nhu cầu cộng đồng, nghĩa là khả năng tối thiểu cho lợi ích tối đa. Ngược lại, một kế hoạch ích kỷ được bịa đặt và giấu giếm sẽ tốn quá nhiều năng lượng. Nó sử dụng hai lần năng lượng mà chỉ nhận được nửa kết quả. Cả Lão Tử và “Cờ vây” đều dạy chúng ta không chống lại thiên nhiên, bằng việc đánh cắp của cộng đồng rồi nhét đầy túi mình. Khổng Phu Tử hay Khổng Tử, nhà triết học vĩ đại khác của Trung Quốc, cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phục vụ cộng đồng mà không cần trả ơn. Nhưng cuối cùng, những lời dạy ấy lặn lẽ mờ dần với thời gian.

Để so sánh, chúng ta có thể nghĩ về việc xây đường cao tốc. Chúng ta muốn con đường ngắn nhất có thể để đỡ nguyên liệu, nhân lực và các đầu vào khác. Tuy nhiên nếu chúng ta phải xây con đường cong, hoặc qua vùng đất phát triển trong tương lai thì con đường phải dài hơn cần thiết như người ta thường nói: “Con người là cong, ấy là con đường!”.

Ở trường hợp đặc biệt, để kế hoạch thành công, người lập kế hoạch phải hy sinh cả mạng sống. Trong phim Armageddon, nhân vật chính phải thực hiện kế hoạch ứng phó với một thiên thạch sắp va vào trái đất. Người lập kế hoạch biết rằng chỉ có cách duy nhất cho kế hoạch thành công là mình ông trên thiên thạch, kích hỏa quả bom phá hủy nó. Ông phải chịu đựng những phút cuối

cùng đen tối vì biết phá hủy thiên thạch là cùng lúc phá hủy đời mình. Những người như thế đúng là có một nội lực phi thường.

Có thể so sánh với thảm kịch 11-9-2001 khi cuộc tấn công khủng bố làm sập Trung tâm Thương mại Quốc tế ở Mỹ giết chết hàng loạt người. Chúng ta cần phân biệt giữa đức hy sinh vĩ sự sống còn của nhân loại trong phim Armageddon với cuộc tấn công liều chết của bọn khủng bố giết hại người vô tội. Hành động ấy chẳng có lòng dũng cảm cũng chẳng có đức hy sinh. Nó cần bị lên án vì không ai cho phép dùng mạng sống con người để phục vụ đức tin.

Cuộc chiến với lòng trắc ẩn

Đạo giáo ca tụng sự tiết kiệm năng lượng. Để từ bỏ thói tham lam, thèm khát của cải, mọi người cần giảm đi quan điểm thiên về vật chất. Con người không được tiêu phí năng lượng để theo đuổi và tích lũy những của cải cho thỏa lòng đam mê ích kỷ.

Tư tưởng Đạo giáo khá đối nghịch với thái độ chung của xã hội. Tuy nhiên điều ấy là đáng ngợi khen. Để làm một thủ lĩnh vĩ đại thì phải chỉ đạo từ phía sau thay vì luôn ở phía trước. Đó là cách giành được sự phối hợp thậm chí cả lòng trung thành. Hãy nghĩ về người lính chiến đấu quên mình cho tổ quốc, hay người mẹ bảo vệ con khi gặp hiểm họa.

Chương 13 của *Tôn Tử Binh Pháp* cũng nhấn mạnh điểm tương tự thế. Tôn Tử và Lão Tử cũng gần như cùng thời. Cả hai cùng sống trong thời Chiến quốc khi các vua chúa có tham vọng biến Trung Quốc thành chiến trường khốc liệt. *Tôn Tử Binh Pháp* không phải viết cho các vua chúa gây chiến tranh khát máu, hay cổ vũ họ thắng trận này đến trận khác. Nó được viết để cung cấp nguyên nhân và là lời cảnh báo chống lại sự tàn khốc của chiến tranh.

Trong chương 13, để tóm tắt những tư tưởng của mình, Tôn Tử viết:

“Nhìn chung, để nuôi một đội quân hàng trăm ngàn tiến xa hàng ngàn dặm tiêu tốn của dân của nước ngàn lượng vàng mỗi ngày”. Có những người lính về hoang mang lộ cả ra ngoài mặt, có những người lính kiệt sức trên đường đi và hàng trăm nghìn người thân của họ không thể làm hết được việc hàng

ngày.

Vậy nên chiến tranh cần tránh, vì chuẩn bị một đội quân là mang khổ đau cho dân chúng, sử dụng nhiều sức người, sức của. Chiến tranh đồng nghĩa với chết chóc, thảm bại, hủy diệt cùng bệnh tật và khổ đau. Chiến tranh thật đáng nguyên rủa.

Thay vào đó, Tôn Tử khuyên “không đánh mà thắng”.

Trong chương 3 của *Tôn Tử Binh Pháp*, ông viết:

“Nhìn chung, không đánh mà thắng quân thù là điều tốt nhất.

Tiêu diệt quân thù là điều tốt số 2.

Nên trong chiến lược chiến tranh

Trăm trận, trăm thắng không phải tuyệt vời nhất,

Chinh phục quân thù mà không đánh trận là đỉnh điểm tuyệt vời.

Điều tốt nhất của chiến lược chiến tranh là thắng nhờ có kế hoạch,

Tiếp theo là nhờ vào ngoại giao.

Tiếp đến là tấn công kẻ thù

Và tệ nhất là tấn công thành trì của địch”.

Tôn Tử cũng chỉ ra việc quan trọng để dùng “mật thám” hay “gián điệp” làm dịu cuộc chiến trước lúc bắt đầu. Ông viết trong chương 13:

“Từ chối chi ra vài trăm lượng vàng để biết tình hình của kẻ địch (nên phải chịu thua) là đỉnh cao của vô nhân đạo.

Không đánh mà thắng quân thù là điều tốt nhất”.

Nếu cuối cùng chiến tranh không thể tránh được thì phải đánh thắng càng nhanh càng tốt. Chủ soái không giỏi nếu không lường trước được mất mát kinh khủng khi cuộc chiến kéo dài. Mục đích của chiến tranh là tìm kiếm hòa bình chứ không phải để hủy diệt quân thù. Khi cả hai phía đã kiệt sức vì cuộc chiến thì bên bất lợi cần yêu cầu hòa giải nếu đối phương cho họ cơ hội. Đó chính là triết lý chiến tranh của Tôn Tử. Thật đáng thương cho một số nước không đánh giá cao điểm này để dân nước mình gánh chịu hậu quả. Hãy xem nước Nhật.

Trong Thế chiến II, từ sớm Nhật Bản đã giành được nhiều chiến thắng, nhưng không biết điểm dừng. Người Nhật muốn hủy diệt và thôn tính Trung Quốc nên đã buộc người Trung Quốc chiến đấu lại khi bị dồn vào chân tường. Nhưng cuối cùng Nhật bị đánh bại. Bạn có thể nói rằng Nhật thua vì chưa học lời dạy về lòng trắc ẩn của Tôn Tử. Dù các tướng lĩnh Nhật đã quen với *Tôn Tử Binh Pháp*, họ vẫn thích kỹ thuật chiến tranh hơn. Họ đã bỏ qua cốt lõi lời dạy của Tôn Tử, nên mới xác định: “Bách chiến, bách thắng”.

Họ quên rằng: “Thắng mà không cần đánh là thắng lợi vĩ đại nhất”.

Chương 7: CHIẾN LƯỢC ĐIỀU HÀNH: ĐƯỜNG MÚA KIẾM CỦA CEO

Như con chim bay vút lên trời cao với đôi cánh của mình, các công ty phải bay đến thành công bằng đôi cánh “Đạo” và “chiến lược”. “Đạo” là con đường tinh thần bên trong kiểm soát sức mạnh. “Chiến lược” là kỹ thuật thực hành. Điều hành là một kỹ thuật nếu không có “Đạo” thì không thể tạo nên nền văn hóa bên trong hùng mạnh của công ty. Điều hành với “Đạo” mà không có kỹ thuật thì không thể đạt hiệu quả. *Tôn Tử Binh Pháp* từ lâu đã được đánh giá cao; nó được dịch ra vài thứ tiếng và đã đạt vị trí cao hơn 400 văn bản về chiến tranh khác, bởi quyển sách chứa đầy “Đạo” và “kỹ thuật”.

Một CEO muốn thành công phải học “Đạo” và “chiến lược” để có thể pha lẫn cả hai vào kỹ thuật điều hành. Điều quan trọng là kỹ thuật này phải dựa trên cơ sở của “Đạo”. Kỹ thuật này có thể so sánh với rất nhiều đường nét khi múa kiếm. Chúng trông đẹp đến kinh hồn, nhưng những đường kiếm ấy cũng chỉ dừng lại ở “điệu múa” nếu chúng được sử dụng mà không hiểu gì về sự “chất lượng kỹ thuật”, và không có sự phát triển của “nội lực”.

Tôi tin rằng chuyển động đầu tiên của chúng ta bắt đầu từ chữ “tầm nhìn”. “Tầm nhìn” là khả năng nhìn xa trông rộng hơn người thường. Tự tôi phải có tầm nhìn toàn thế giới vì đang điều hành một công ty đa quốc gia có chừng 1.000 chi nhánh. Những công ty kiểu này có ảnh hưởng đến chính sách kinh tế xã hội của nhiều nước cũng như đời sống của dân thường. Ví dụ hai mươi năm trước, chẳng mấy người biết đến hình dáng chiếc điện thoại di động. Ngày nay nó gần như trở thành một phần cuộc sống của chúng ta.

Để theo kịp với khuynh hướng toàn cầu, Thái Lan cần phát triển các công ty toàn cầu đủ lớn để nối kết với tiến trình toàn cầu hóa. Mặc dù công ty lớn của chúng ta đối với thế giới cũng chỉ là công ty mức nhỏ mà thôi. Dầu chúng có tiềm năng hơn các công ty vừa và nhỏ, nhưng cũng chỉ là hạt bụi trên vũ trường quốc tế. Nền kinh tế Thái Lan cần dựa trên khu vực tư nhân chứ không phải khu vực công. Các nhà điều hành cao nhất của các công ty này cũng ngang tầm quan trọng của một bộ trưởng; họ cũng sẽ được hoan nghênh ngang bằng với chính khách khi viếng thăm chính thức các nước khác, và sẽ

được các phương tiện thông tin đại chúng quan tâm như một vị nguyên thủ quốc gia.

Tầm nhìn là khả năng nhìn trước và trên gấp ít nhất ba lần công việc hiện tại. Chỉ qua tầm nhìn mới có thể vạch hướng đi đúng để mở rộng trong tương lai. Ví dụ bạn kinh doanh giày, bạn không chỉ quan tâm đến giày. Bạn cần quan tâm đến cả những ngành liên quan như áo quần, túi xách thậm chí đến xu hướng trang điểm năm sau. Vì rằng ngành kinh doanh giày không chỉ “cắt và may”; mà thực sự còn là một phần của giới thời trang.

Những công ty toàn cầu hàng đầu luôn có “tầm nhìn” rất xa. Ví dụ, Công ty Xerox, sản xuất và kinh doanh thành công lớn các máy copy, đến mức mà với người Thái, từ “Xerox” đồng nghĩa với “copy”. Nhưng các nhà điều hành công ty mừng tượng công ty của họ chỉ đơn thuần là “Xerox”, nghĩa là “Công ty Tài liệu”, với mục đích chế ngự tất cả những gì liên quan đến tài liệu. Trong trường hợp khác, Công ty 3M, nhà sản xuất băng keo cellulose lớn nhất thế giới, không hài lòng với việc chỉ làm băng keo. Triết lý kinh doanh của họ: “3M là đổi mới”, có nghĩa Công ty 3M phải thường xuyên phát triển nhờ đổi mới. Họ tự đặt mình vào một công ty sáng tạo thay cho công ty chỉ chuyên sản xuất băng keo và “Scotchbrite” (các sản phẩm như giấy bồi tường, miếng lau nhà hiệu 3M). Tương tự, Thai PTT nhận thấy kinh doanh năng lượng khá hơn là các trạm bán gas. GROHE, công ty sản xuất vòi rửa đẹp và bền nhất tuyên bố đó là kinh doanh “kỹ thuật nước”.

Công ty đã tìm cách điều chỉnh nhiệt độ của vòi nước, gắng làm cân bằng nước nóng và nước lạnh sao cho chúng không làm bỏng người dùng. Và danh sách của những công ty như vậy cứ thế dài ra.

Tầm nhìn là khả năng nhìn trước và trên gấp ít nhất ba lần công việc hiện tại. Chỉ qua tầm nhìn mới có thể vạch hướng đi đúng để mở rộng trong tương lai.

Tầm nhìn tốt còn có nghĩa gắn thành một khối lợi ích công ty và nhu cầu của xã hội, vì công ty phục vụ cộng đồng và cũng được cộng đồng ủng hộ. Ngược lại, nếu mục tiêu của nó làm trái với lợi ích cộng đồng khiến cộng đồng phản đối, buộc công ty phải dừng lại mục tiêu ấy.

Từ “tầm nhìn”- visions ở trên không phải là “vision” đọc gần với âm Thái là “thiên cận” thường dùng châm biếm thái độ và cách tiếp cận của nhiều doanh

nhân Thái. Chỉ có vision (không phải vison) đưa một công ty từ ngõ cụt tiến đến sự phát triển bùng sáng và không giới hạn.

Giờ đây, hẳn độc giả nôn nóng muốn biết về tầm nhìn và chiến lược của Công ty 7-Eleven dưới sự điều hành của dân Thái. Vậy đây là lúc nói thật! Tầm nhìn của 7-Eleven được công bố với toàn nhân viên: mục tiêu của 7-Eleven là tìm và đáp ứng nhu cầu của khách hàng hiện tại và tương lai. Chúng ta tập trung vào việc tạo nên môi trường shopping thuận tiện, và các dịch vụ hoàn hảo bằng việc xây các mạng lưới hữu hiệu, tinh thần hợp tác và sẵn sàng tái cấu trúc công ty để bắt kịp xu hướng kinh doanh thời đại.

Bạn thấy đấy, tôi không nói 7-Eleven là đại lý bán lẻ tốt nhất mà nhấn mạnh đầu tiên là: “Tiện nghi và dịch vụ”.

“Hàng hóa” chỉ mang nghĩa là đem tiện nghi đến cho khách hàng. Nếu trong tương lai người ta không dùng xà phòng, không ăn xốt cá nữa, chúng ta sẽ chuyển đổi bất luận hàng hóa gì làm cuộc sống họ tiện nghi hơn. Ngày nay, bên cạnh các hàng tạp hóa chúng ta còn mang đến cho khách hàng sách, băng đĩa nhạc, hàng công nghệ thông tin như điện thoại di động hay các bộ kit internet. Vậy là chúng tôi đã đáp ứng sự được quan tâm của bạn và làm hài lòng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Đây là lý do chúng ta khởi xướng “dịch vụ tại quầy” để bạn có thể “trả bất kỳ, mua mọi thứ”. Khách hàng có thể trả các hóa đơn tiện ích 24 giờ một ngày, không có ngày nghỉ. Họ có thể nhận được thẻ mua hàng ở một phòng trưng bày nào của 7-Eleven gần nhà hay cơ quan của họ và như vậy thì họ khỏi phải đương đầu với nạn kẹt xe hoặc chen lấn qua đám đông như ngày trước.

***Tôi không nói 7-Eleven là đại lý bán lẻ tốt nhất mà nhấn mạnh đầu tiên là:
“Tiện nghi và dịch vụ”.***

Một dịch vụ mới của 7-Eleven là “tạo thành cửa hàng bách hóa tổng hợp của chính bạn” hay dự án “7-Catalog”. Khách hàng có thể đưa đơn đặt hàng, trả tiền, và nhận hàng ở một cửa hàng 7-Eleven gần chỗ họ 24 giờ một ngày, không có ngày nghỉ.

Chúng tôi gửi thông điệp đến cộng đồng rằng chúng tôi là những người bạn thân ở gần các bạn. Một cửa hàng mát như cái tủ lạnh lớn, có chỗ ngồi nghỉ,

có đường nhỏ cho người đi bộ, cho người chờ xe bus, một nơi gặp gỡ, một chỗ ngoặt có bảng chỉ dẫn, một điểm an toàn về đêm vì nó được chiếu sáng tốt. Rất nhiều cửa hiệu của chúng tôi thành chợ đêm, vì những người bán hàng rong và người mua tập trung mua bán các món hàng của họ trước 7-Eleven. Gần thì chúng tôi ở ngay thêm nhà bạn. Xa thì chúng tôi chào các dịch vụ cho bạn ngay cả khi bạn ở tận miền bắc của đất nước. Chúng tôi đang và sẽ đem lại nhiều điều khác nữa để người Thái sẽ có nhiều hơn sự an nhàn và tiện nghi.

Công ty 7-Eleven cũng cam kết giúp đỡ chính phủ. Hiện tại, số lượng trung bình khách hàng ra vào 7-Eleven là hai triệu lượt mỗi ngày; một tuần mỗi khách hàng đến shop của chúng tôi 2-3 lần. Tổng số khoảng 7 triệu người, hơn 10% dân số 60 triệu người của Thái.

Trong thời kỳ thiếu đường ăn, Bộ Thương mại đã dùng các chi nhánh của 7-Eleven như các đại lý cung cấp hàng được kiểm soát giá của họ, giúp giảm nhẹ những khó khăn của khách hàng. Trong thời kỳ cải tổ chính trị 1977, chỉ một thành viên Ban Dự thảo Hiến pháp cho Bangkok không thể phát tin tức và báo chí cho toàn thành phố trong thời gian ngắn. Cuối cùng, với sự giúp đỡ của 7-Eleven, toàn bộ tiến trình được thực hiện trong vòng 45 ngày đúng như nghị định của pháp luật. Hiện 7-Eleven đang phối hợp với Phòng Bảo vệ Khách hàng, nhận những lời than phiền bất kể là lạm dụng địa vị hay bất công. Chúng tôi cũng nhận rộng cơ hội học cao học cho mọi người qua việc giúp trường Đại học Mở Sukhothai Thammathiraj bán các đơn đăng ký ở các chi nhánh của 7-Eleven. Tính theo sản lượng, doanh số bán hàng của chúng tôi tương đương một nửa doanh số bán hàng của cả nước. Đường kiếm thứ hai là chuyển “tầm nhìn” sang “nhiệm vụ” rồi đến lượt sẽ được chia nhỏ thành “mục đích” và “mục tiêu” phải hoàn thành. Từ những tầm nhìn trên, chúng tôi chia chúng thành 5 nhiệm vụ như sau:

1. Công ty sẽ cung cấp các dịch vụ cho khách hàng muốn mua hàng một cách tiện dụng bởi việc cung cấp các hàng hóa và dịch vụ có chất lượng theo mong muốn của khách hàng.
2. Công ty sẽ xây dựng một đội ngũ nhân viên có *tư duy dịch vụ*, trung thành và có nhuệ khí để làm việc với chất lượng tốt.
3. Công ty sẽ đóng góp cho tương lai đất nước bởi việc trợ giúp giáo dục, đưa

những người trẻ thành người tốt, có năng lực và sống hạnh phúc.

4. Công ty sẽ kiểm tìm và ứng dụng các kỹ thuật mới trong tất cả các mặt điều hành.

5. Công ty sẽ xây dựng một tổ chức có chất lượng để theo kịp với khuynh hướng kinh doanh mới.

Đường kiếm thứ ba là chuyển một “nhiệm vụ” thành một “chiến lược”. Năm nhiệm vụ phải chuyển thành các chiến lược thực hành, nếu không chúng sẽ trở thành “nhiệm vụ bất khả thi”. Sau đây là một số chiến lược:

1. Chiến lược “chi nhánh”

Chúng tôi đẩy mạnh việc mở chi nhánh mới thành chỉ tiêu ngay cả khi toàn bộ nền kinh tế đất nước còn đang ngưng trệ.

2. Chiến lược “hàng mới”

Chúng tôi không đợi đến khi kho hàng cạn mới tìm hàng thay thế. Chúng tôi liên tục tìm kiếm các dạng mới của hàng hóa và dịch vụ nhằm hấp dẫn và làm hài lòng khách hàng, với mục tiêu rõ ràng là bao nhiêu loại đã được bán và bao nhiêu loại được chuyển trong vòng một tháng.

3. Chiến lược “tạp hóa”

Chúng tôi tin rằng “người đói phải được thỏa mãn”, và kỷ nguyên này con người cần thức ăn bất kỳ lúc nào, sau đây là các đồ ăn đóng gói “dễ dàng mang đi” (“easy to go”) và “sẵn sàng mang đi” (“ready to go”). Điều ấy bao hàm cả các món ăn dân dã ăn nhanh trong vài phút, sẽ thành loại thức ăn rất tiện lợi của bạn trong suốt ngày.

4. Chiến lược “phát triển”

Mục tiêu chiến lược này là tăng khả năng của nhân viên. Chúng tôi không bao giờ cắt giảm chi phí để phát triển cho nhân viên thậm chí trong thời gian xấu, vì chúng tôi tin rằng chúng tôi càng khó khăn thì nhân viên càng phải có khả

năng để vực dậy tình hình.

5. Chiến lược “thông tin và truyền thông nội bộ”

Chúng tôi sử dụng IT để nâng cao hiệu quả bằng việc đầu tư vào hệ thống POS có thể đọc mã vạch. Hệ thống này không những cho phép chúng tôi phân tích kiểu mẫu bán hàng hằng ngày của mình mà còn cho chúng tôi biết về các khách hàng, tuổi tác và giới tính của họ. Tất cả thông tin đều cần thiết nếu chúng tôi muốn theo kịp nhu cầu của họ.

6. Chiến lược “năng suất hơn”

Mục đích của dự án này là giảm giá, tăng hiệu quả trong tất cả các phòng, để chuẩn bị cho công ty hoàn thiện tiêu chuẩn ISO^[6].

7. Chiến lược “hình ảnh công ty”

Đó là mục tiêu chiến lược quan hệ công chúng (PR) được thực hiện qua tập đoàn C.P. 7-Eleven của Thái Lan. Công ty được biết và được chấp nhận bởi khối tư nhân và khối cộng đồng, bởi việc góp phần vào sự phát triển xã hội và giáo dục của đất nước.

Thường có một quan niệm sai là 7-Eleven phân nhỏ thành các doanh nghiệp bán lẻ ở Thái Lan. Thật ra, lý do chính cho các shop bán lẻ áo quần hết mode là lấy từ các nhà máy nội bộ nhiều hơn các nhà máy ngoài (như một hậu duệ được đào tạo khá tốt từ chối chỉ đạo của thời cha mẹ họ, làm việc hăng say trong các cửa hiệu tồi tàn cũ kỹ). Cửa hiệu bán lẻ lỗi thời cuối cùng thành một món đồ cổ, nhưng chủ nhân của nó có thể đổi thành một shop của 7-Eleven, tương tự là nhiều người khác chưa hề kinh doanh bán lẻ giờ đây có thể liên kết qua nhượng quyền kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi sẽ hỗ trợ họ để họ đủ mạnh, trụ vững được trong cuộc cạnh tranh với các công ty đa quốc gia đang bắt đầu để mắt tới thị trường bán lẻ Thái Lan.

Hơn thế nữa, 7-Eleven nộp cho Chính phủ đầy đủ thuế từ các cửa hàng bán lẻ. Chúng tôi luôn trả đầy đủ thuế chi trong hóa đơn khách hàng, và luôn yêu cầu nhà cung cấp cho biết tình trạng thuế VAT (thuế giá trị gia tăng). Đến lượt mình, chúng tôi biến các nhà cung cấp cho công ty thành một phần trong hệ

thống thuế VAT. Nhân viên của chúng tôi, cả ở công ty lẫn các shop, đều đóng thuế khấu trừ đi từ tiền lương tháng hay tiền thưởng. Bằng cách này, Chính phủ nhận mỗi một đồng baht và satang (*đồng xu Thái, 1 baht = 100 satang - ND*) chúng tôi đóng thuế để sử dụng cho đất nước. Khác với các cửa hiệu bán tạp hóa lỗi thời không có một chuẩn mực tài chính nào, phần lớn thuế nhập cùng hệ thống thuế VAT. Như vậy, công ty 7-Eleven không những “tạo công việc” cho người Thái mà còn “tạo tiền” cho xã hội Thái.

Đường kiếm cuối cùng của CEO là nguyên lý nhân văn. Chúng tôi nhìn nhận con người là yếu tố quan trọng nhất của kinh doanh. Chiến lược của các “CEO châu Á” không phải là “lợi nhuận tối đa” hay “sức mạnh tối đa”, thay vào đó là “lợi nhuận tối ưu”. Gây áp lực về lợi nhuận tối đa sẽ tạo nhiều stress có thể là cọng rơm cuối cùng cho gánh nặng không thể gánh tiếp của công nhân.

Chúng tôi sẽ hỗ trợ các cửa hiệu bán lẻ lỗi thời để họ đủ mạnh, trụ vững được trong cuộc cạnh tranh với các công ty đa quốc gia.

Một CEO nhận thức được thành công của công ty phụ thuộc vào sức mạnh của nguồn lực lao động thì sẽ tôn trọng và khuyến khích đội ngũ nhân viên. Theo Tôn Tử, phải tránh làm mệt sức quân hoặc bắt họ mang vác những gì không cần thiết. Giờ đây chúng ta rất quan tâm đến “phần cứng”, “phần mềm” mà thường lơ đi “phần người”.

Một CEO phải kiên nhẫn với đội ngũ của mình, anh ta không có quyền coi nhân viên là người dễ trút giận dữ và thất vọng. Trái lại đôi khi họ còn phải cho phép chính mình chịu đựng đến cùng sự bùng phát tâm lý của nhân viên. Điều đó giúp CEO thấu hiểu hơn những suy nghĩ và chủ tâm của nhân viên, giúp ông tìm ra giải pháp đúng đắn và kịp thời.

Giờ đây chúng ta rất quan tâm đến “phần cứng”, “phần mềm” mà thường lơ đi “phần người”.

Tình đồng nghiệp phương Đông khác với phương Tây. Tôi xin kể chuyện các nhân viên ở Nhật. Khi ở cơ quan, CEO và nhân viên rất thân thiết và thoải mái như anh em một nhà. Nhưng ở bên ngoài thì nhân viên tỏ thái độ lễ phép, kính trọng CEO của họ. Ở phương Tây, trong giờ làm việc, nhân viên kính trọng và tuyệt đối tuân theo chỉ dẫn của CEO. Tuy nhiên, ngoài giờ làm việc,

họ không chút quan tâm đặc biệt nào đến CEO. Anh đi đường anh, tôi đường tôi. Ngoài giờ làm, mọi người đều bình đẳng, CEO cũng không ngoại lệ. Vì trong xã hội phương Tây, quan hệ trong công ty dựa trên lợi ích hai bên, có đi có lại, chứ không dựa trên lòng trung thành của con người. Một công ty phải bằng lòng trả lương cao cho nhân viên mà họ mong có. Nếu họ cảm thấy không đáp ứng được thì chắc hẳn là “goodbye”.

Về phía họ, nhân viên làm công việc được giao với khả năng tốt nhất, nhưng sẵn sàng ra đi nếu có chỗ làm tốt hơn. Tình cảm góp phần lớn liên kết con người lại với nhau. Chúng ta không cho phép mình liên kết lại với nhau chỉ bằng đồng tiền.

Lee Iaccoca là một ví dụ điển hình. Làm việc khó nhọc cho đến khi trở thành Chủ tịch Công ty Ford Motor, vào lúc vinh quang ông chiếm toàn bộ một tầng lầu của công ty với 12 người “găng tay trắng” phục vụ. Tuy nhiên một ngày nọ, khi ông mâu thuẫn với Chủ tịch (Henry Ford Jr.), Iaccoca bị buộc phải từ chức mà chẳng quan tâm biết bao việc tốt đẹp ông đã làm cho công ty.

Tôi còn nghe những chuyện chán chường tương tự, xảy ra trong công ty cỡ lớn của Mỹ ở Thái Lan. Khi kinh tế suy sụp, công ty giảm biên chế để cắt giảm chi phí. Lệnh được ban ra cho các nhân viên nghỉ việc là phải để trống chỗ làm việc của mình trong vòng 2 giờ dưới sự để mắt của bảo vệ nhằm tránh việc lấy trộm tài sản và thông tin. Bị sa thải ngay lập tức đã đủ đau rồi lại còn bị bảo vệ hộ tống ra ngoài mà không làm gì sai trái, điều gì có thể làm mất thanh danh hơn?

Tôi thực sự tin rằng họ là những người được giáo dục tốt, không có tiền sử phạm tội, và là những công dân tôn trọng pháp luật. Người điều hành chính của công ty phải ra mặt để bảo vệ nhân viên cũ của mình. Những nhân viên này cũng cần có ít thời gian để quen với tình trạng sa thải lập tức, để nói lời tạm biệt với bạn bè đồng nghiệp, để nhìn lần cuối những gì thân quen xung quanh đó. Không cho họ cơ hội cuối cùng ấy thì thật quá nhẫn tâm.

Giáo sư Chan Yeo Nan, nhà nhân chủng học Hồng Kông, có lần đưa ra lời bình thú vị về yếu tố gây nên sự khác biệt trong cách sống, cách nghĩ giữa phương Tây và phương Đông. Ông nói rằng châu Âu là lục địa nhỏ xung quanh là biển. Đi lại bằng đường biển thuận lợi hơn đường bộ. Trong quá khứ, người châu Âu luôn là những dân tộc buôn biển vĩ đại, tốn nhiều thời

gian cho mỗi chặng hải trình. Trên đường đi biển, họ phải đối mặt với nguy cơ thảm họa thiên nhiên hoặc cướp biển. Hơn cả, mỗi chuyến đi kèm vốn đầu vào lớn mà thường là vốn vay. Bởi thế mỗi chuyến đi chẳng khác nào ra trận, thắng hay là chết. Nên mục đích cuối cùng của những người này là tối đa hóa lợi nhuận, còn tình bạn, lòng bao dung hay tình cảm bị đẩy lùi lại xa phía sau. Châu Âu trở thành một trung tâm đơn thuần để trao đổi lợi nhuận, lợi ích và quyền lợi; rất ít cần sự quan tâm, chia sẻ.

Xã hội phương Đông khác xa về bản chất. Phần lớn người phương Đông làm nông nghiệp cho đến tận bây giờ. Trong quá khứ họ phải đấu tranh với thiên nhiên khắc nghiệt, nhưng họ sống đơn giản và không phải đấu tranh quyết liệt như trong xã hội phương Tây. Hơn thế nữa, trong xã hội truyền thống, sản xuất nông nghiệp dựa vào lao động đôi công và trợ giúp cộng đồng. Một gia đình không thể trong ba ngày thu hoạch hết ruộng lúa của mình ngoài ra việc làm đó còn mang lại sự thất thoát; lúa chín quá sẽ rụng và bị chim chóc ăn mất. Giải pháp là một nhóm dân làng cùng đôi công cho nhau. Nó tạo nên sự liên kết. Trên nền tảng, lối sống phương Đông tạo dựng nên một quan điểm cho và nhận, giúp đỡ lẫn nhau, mở rộng vòng tay độ lượng, đó là nét nổi bật của nền văn hóa phương Đông. Tôi nghĩ những giá trị văn hóa ấy cần phải được bảo tồn.

Cách đây không lâu, giáo sư M.Y. Yoshino, một học giả Nhật Bản, hiện đang làm việc ở Đại học Harvard, đến thăm và có dịp chia sẻ cùng tôi quan điểm về con người phương Đông và phương Tây. Ông nói với tôi rằng ngày nay có một số CEO tầm cỡ bắt đầu nhận thức được giá trị về sự kết nối con người của phương Đông, vì khi nói hay làm người Mỹ cũng là những người muốn nhìn thấy và cảm nhận sự thân mật và đồng tâm trong công ty. Đáng thương cho các công ty Mỹ, họ đã thấm nhuần nền văn hóa của chính họ với mục tiêu: con số là tất cả. Đó là lý do cổ phần của họ phải công khai, họ cần biết bảng cân bằng lỗ lãi hàng quý. Thế là tay họ bị buộc chặt. Chỉ có số ít CEO đủ mạnh, đủ tự tin trong vị trí, với lợi thế quyền lực của mình mới có thể chống lại nguyên tắc “lợi nhuận tối đa”.

Khi phương Tây ngày càng chuyển hướng đi theo con đường phương Đông thì phương Đông vẫn chạy theo họ một cách mù quáng. Một ngày kia khi chúng ta kiệt sức vì chạy và bắt đầu sáng mắt, sáng lòng, hẳn lúc ấy chẳng có gì ngạc nhiên để khám phá ra chúng ta đã chạy đến điểm mà ông cha ta thường vẫn đứng. Đó là điểm xuất phát mà ta đã tốn một khoảng thời gian dài để chạy xa khỏi nó!

Chương 8: PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC: BÍ MẬT KHÔNG GÌ LAY CHUYÊN NỔI

Trong một tổ chức cũng giống như cơ thể người thực chất có hai hệ thống. Hệ thống thứ nhất dựa trên bảng cân bằng tiền thu và tiền chi để tính lời lỗ. Nó cũng giống như hệ tiêu hóa, ăn vào rồi trừ thải chất cặn bã ra, phần dinh dưỡng còn lại dùng cho cơ thể. Hệ thống cùng tầm quan trọng thứ hai có thể so với sự mạnh mẽ và cân bằng của toàn hệ thống tuần hoàn. Một cơ thể được nuôi dưỡng tốt có thể bị yếu đi nếu một vài hệ thống như máu, tim hoặc thần kinh bị trục trặc.

Cả hai hệ thống có tầm quan trọng tương đương và phải làm việc bổ sung nhau cho cơ thể khỏe mạnh. Tôi tình cờ có được loại “tiên dược” muốn giới thiệu. Loại thuốc này mùi vị khó chịu, nhưng như câu ngạn ngữ Trung Quốc “thuốc đắng dã tật, lời thật nghịch tai”. Vậy là mức độ đắng phản ánh chất lượng điều trị. Tôi tin rằng phương thuốc này sẽ giúp hồi phục công ty của bạn, mang lại sự tươi mới. Tôi không ám chỉ là bạn đang bị bệnh. Thực chất là tôi đã dùng nó cho 7- Eleven. Đó là gói tất- cả-trong-một gồm nhiều loại thuốc từ khắp nơi trên thế giới ngâm cùng nhau, tốt cho tất cả.

Loại thứ nhất từng ít nhiều được làm quen là ISO 9000 phiên bản 2000, là hệ thống tiêu chuẩn chất lượng thường dùng để đánh giá độ tin cậy và tính kiên định của một công ty. Công ty 7-Eleven có 25 đơn vị và 150 cửa hiệu với khoảng 20.000 nhân viên kể cả người làm việc bán thời gian. Hẳn nhiên cấu trúc công ty khá phức tạp. Hơn nữa chúng tôi điều chuyển nhân viên lúc này, lúc kia tùy theo nhu cầu đòi hỏi. Tuy nhiên, điều chúng tôi thật sự cần là hệ thống làm việc luôn bảo đảm đầu ra tiêu chuẩn. Dù thay đổi, nhân viên mới vẫn phải biết và hiểu phạm vi làm việc, tốt như nhân viên mà họ thay thế. Cuối cùng chúng tôi triệt để chấp hành theo chỉ dẫn ISO: “Viết những gì bạn làm, làm những gì bạn viết”. Điều ấy nghĩa là hệ thống sẽ mạnh hơn, phơi bày những gì bị giấu trong góc khuất. Tương lai, khi có những thay đổi trong một bộ phận, sẽ được bộ phận này truyền thông cho các bộ phận khác để nếu cần cũng có những thay đổi tương ứng. Bằng cách này, các kiểu làm việc không phối hợp, mỗi người làm một cách sẽ dần biến mất.

Sử dụng hệ thống ISO khiến các bộ phận tự động phối hợp cùng nhau, giống

nếu trong hệ thống cơ thể chúng ta tim, gan, thận v.v... thực hiện các chức năng mà không chờ mệnh lệnh. Đó là lý do tại sao 7-Eleven chúng tôi chấp nhận ISO 9000 phiên bản 2000. Đó không phải là vì chúng tôi muốn có giấy chứng nhận để khoe rằng chúng tôi “đạt tiêu chuẩn quy định”. Thực tế, khách hàng chẳng để ý chúng tôi có đạt ISO 9000 hay không. Bên cạnh đó, với các đại lý bán lẻ, chúng tôi cũng có sẵn một tiêu chuẩn nghiêm ngặt và quản lý chất lượng cho nhân viên.

Thành phần thứ hai là PCS hay “Dịch vụ và truyền thông hữu hiệu”. Nhìn chung, người ta thường gặp trở ngại khi giao tiếp với người khác. Công ty điện thoại di động sử dụng điểm yếu này trong chiến dịch quảng cáo của họ, khuyến khích ta nói chuyện với người khác thường xuyên hơn. Tuy nhiên, miễn là người nói không quan tâm liệu người nghe có hiểu không, khi người nghe nghe bằng nửa tai, thì ta càng nói nhiều, sự hiểu nhầm xảy ra càng nhiều. Như câu thành ngữ Thái “vô bắt trong bóng đêm” hay “tam sao thất bản”. Hãy cố gắng để có mười người truyền miệng câu chuyện. Khi câu chuyện trở về người đầu tiên thì thường biến thành một câu chuyện hoàn toàn khác. Một vài mâu thuẫn dân tộc xảy ra vì truyền thông sai lạc hoặc hiểu nhầm. Trong một công ty có vài phòng ban và số lượng lớn các nhân viên như 7-Eleven, điều trở nên cấp bách là các rắc rối về truyền tin cần phải được chặn lại.

Ngoài khả năng truyền tin, chúng tôi còn muốn các nhân viên của mình có một tư duy dịch vụ. Họ phải có điều đó vì chúng tôi đang kinh doanh dịch vụ. Không có hệ thống dịch vụ nội bộ tốt thì dịch vụ công cộng cũng trở nên tồi tệ. Một đồng nghiệp trong phòng ban nối kết với bạn là một khách hàng nội bộ, họ cũng cần bạn phục vụ nhanh chóng và toàn tâm. Sự phối hợp giữa các phòng ban và giữa các nhân viên tạo nên môi trường làm việc tốt, kết quả của tất cả các nỗ lực hợp tác đều tiến tới mục đích cuối cùng đó là khách hàng.

Trong một công ty có vài phòng ban và số lượng lớn các nhân viên như 7-Eleven, điều trở nên cấp bách là các rắc rối về truyền tin cần phải được chặn lại.

Vì mục đích này, PCS được dùng như tấm gương soi mình, bằng việc mỗi một phòng ban đánh giá và phân tích phòng ban khác mỗi tháng một lần về chất lượng truyền tin và dịch vụ nội bộ. Lúc đầu, một số người còn đánh giá cao về chính mình, tin rằng khả năng truyền tin và dịch vụ của họ là tuyệt vời. Sau vỡ lẽ ra, có đôi người bị shock vì báo cáo về họ hay họ từ thiên nga biến

thành con vẹt.

Thành phần thứ ba là “họp hiệu quả”. Công ty chúng tôi thường tổ chức họp. Phòng họp mà biết nói năng thì hẳn sẽ phải thú nhận là nó được nghỉ ngơi nhiều quá. Chúng tôi tổ chức họp ở các cấp độ, từ quản lý chung đến điều hành. Nhiều người chán nhưng không thể chối từ đến phòng họp vì họ buộc phải đến. Họ chưa bao giờ được huấn luyện để hiểu và đánh giá tinh thần một cuộc hội nghị. Trong trường họp ấy, bàn hội nghị thường chuyển vào quán café bên cạnh, nơi mọi người ngồi và chat (Chủ tọa cuộc họp hơn ai hết là người thích tán gẫu. Đôi khi, nửa cuộc gặp rồi mà ông chủ tọa của chúng tôi chưa mở đầu chương trình nghị sự). Thường các thành viên cuộc họp đến trễ và đặc biệt thời nay, tiếng chuông điện thoại di động reo từng hồi, không ngừng quấy rối. Thời gian lãng phí, và cuộc họp có còn hơn không ấy thường tiến hành rất chậm.

Nhiều người chán nhưng không thể chối từ đến phòng họp vì họ buộc phải đến. Họ chưa bao giờ được huấn luyện để hiểu và đánh giá tinh thần một cuộc hội nghị.

Những căn bệnh họp hành không hiệu quả này lan truyền rộng khắp Trung Quốc thời đầu mở cửa. Một người Trung Quốc đã nói đùa về điều ấy:

“Trung Quốc chúng tôi họp không cần chương trình nghị sự.

Thậm chí có chương trình nghị sự thì cuộc họp cũng chẳng bám theo.

Thậm chí có chương trình nghị sự được đề ra thì cũng không có kết luận.

Thậm chí có kết luận, thì cũng không có hướng hành động.

Thậm chí có hành động cũng không đưa đến mục đích”.

Có lẽ Trung Quốc và Thái Lan chẳng khác nhau nhiều. Chúng tôi đã mời chuyên gia đào tạo cho nhân viên cách “họp hiệu quả”: tiến hành ra sao, lập hệ thống để có cuộc họp hiệu quả. Không phải qua một đêm là phương pháp này có thể thay đổi mọi việc, nhưng dù sao cũng cải thiện được mức độ hài lòng.

Thành phần thứ tư đến từ Nhật Bản gọi là 7S vì từ khóa tiếng Thái bắt đầu từ chữ S. (Ở đây, xin cố gắng sắp xếp để thành chữ C trong tiếng Anh). Nguyên gốc Nhật chỉ có 5S, nhưng 7-Eleven tăng lên 7S để bao hàm mọi mặt và hợp với tên công ty. Đó là:

1. “Clear” - rõ ràng. Nó đòi hỏi phân loại thường xuyên và làm rõ cái gì hữu dụng, cái gì vô dụng, khoản cần và khoảng không cần để chỉ giữ cái cần thiết.
2. “Convenient” - Thuận tiện. Nó đòi hỏi việc làm gọn, đặt lên giá, hay cất giữ những thứ cần thiết để tiện bảo quản, tiện dùng, kiểm tra, đánh số hay tìm kiếm. Nguyên tắc là: “Dễ với tay, biết khi mất, nhìn vui mắt”.
3. “Clean” - Sạch sẽ. Nó đòi hỏi các phương thức sạch lỗi, khi nào, ai và như thế nào sao cho hình thức và nội dung luôn được quan tâm, không có lỗi, dễ uốn nắn và sẵn dùng.
4. “Comfort” - Vệ sinh. Nó đòi hỏi xây dựng hệ thống vệ sinh sạch sẽ và tiện nghi trong cơ quan. Điều cần nói là 3C trước được tiêu chuẩn hóa và phát triển vì lợi ích của nhân viên.
5. “Character” - Xây dựng tính cách. Điều này đòi hỏi việc xây dựng các điều luật, quy tắc, điều kiện và thỏa thuận để mọi người chấp hành nghiêm túc và thường xuyên trong hoạt động của 7-Eleven cho đến khi thành thói quen.
6. “Clarity” - Sáng sủa. Mục tiêu thực sự là tạo không gian và môi trường làm việc dễ chịu và tiện nghi nhưng không quá sang trọng và phô trương.
7. “Circumstance” - (điều kiện tài chính - ND). Điều này muốn nói lên mục tiêu cần kiệm, tiết kiệm thay vì hoang phí nguồn của cơ quan, đặc biệt những sản phẩm lấy từ tự nhiên của nước nhà như giấy, nước, điện. Được làm thông qua nguyên tắc 1A 3R (Avoid, Reduce, Re-use, Recycle): tránh dùng, giảm dùng, dùng lại và tái chế.

Tóm lại, mục đích của 7C là xây dựng thói quen kỷ luật và thẩm nhuần tính yêu thích sự gọn gàng, sạch sẽ giữa các nhân viên. Người ngăn nắp không phải là người quá tiết kiệm, cũng không phải là người hay gây phiền hà. Để

thực hiện 7C, nhân viên có thể có chút ít bất hợp tác ban đầu. Nhưng sau đó, họ bắt đầu chấp nhận và hoàn toàn hài lòng với nó. Đó là vì sau khi thực hiện 7C, họ nhận thấy công ty trông đẹp và gọn gàng hơn. Tài liệu dễ tìm, lượng văn phòng phẩm dùng và mất giảm, điều ấy làm giảm chi tiêu không cần thiết cho công ty.

Thành phần thứ năm là “an toàn”. Đó là biện pháp an toàn và là vốn quý cho cả nhân viên lẫn tài sản công ty. Trong phần lớn các trường hợp, điều tồi tệ xảy ra trước, sau đó mới tìm được nguyên nhân, rồi biện pháp mới được đưa ra; dù gì thì mất mát cũng đã xảy ra rồi. Tuy nhiên chúng tôi cố gắng lường trước các vấn đề và tìm biện pháp phòng trước. Nếu chúng ta so sánh với tảng băng chìm thì phần nhìn thấy chỉ là 1/11. Dự án an toàn - trên hết là tìm và loại trừ 10 phần còn lại dưới nước.

Trong phần lớn các trường hợp, điều tồi tệ xảy ra trước, sau đó mới tìm được nguyên nhân, rồi biện pháp mới được đưa ra; dù gì thì mất mát cũng đã xảy ra rồi.

Thành phần thứ sáu được gọi là “sứ mệnh kiến”. Nghe thật kỳ quặc phải không? Thực sự hoạt động nhóm nhỏ là tiến hành theo kiểu “từ dưới lên”. Nó đòi hỏi nhóm có từ 5-7 nhân viên tập trung nguồn và ý tưởng lại với nhau để tìm ra cách cắt giảm chi phí và tăng hiệu suất của đơn vị mình nói riêng và toàn công ty nói chung. Nó giống như đàn kiến giúp nhau đưa thức ăn về tổ. Nó làm nổi bật suy nghĩ sáng tạo và cách làm việc theo nhóm. Tôi xin đưa một ví dụ về “sứ mệnh kiến” của chúng tôi: một nhóm nhân viên cho biết là hóa đơn in từ máy tính tiền quá dài. Họ đưa ra một định dạng mới nhằm

cắt những dòng không cần thiết để độ dài giảm từ 11 cm còn 8 cm. Vì chúng tôi phải in 2 triệu hóa đơn như vậy trong 1 ngày, nên tiết kiệm 3 cm có nghĩa là tiết kiệm được cho công ty và cho tài nguyên thế giới 22.000 km băng giấy mỗi năm, bằng cả chiều dài từ Bang Kok đến Los Angeles!

Thành phần thứ 7 là thuộc bổ của chúng tôi mang tên “sứ mệnh ong”. Một sự diễn đạt khác thường nữa, thực ra bắt nguồn từ ý tưởng so sánh nhân viên giống kiến, thì phải so sánh người điều hành giống ong, vì ong bay cao và mắt có tầm nhìn toàn thế giới. Người điều hành cũng thế, phải có tầm nhìn rộng hơn và sâu hơn, có khả năng nghĩ ra những dự án xứng tầm nhằm cắt giảm chi tiêu và tổng chi phí vì lợi ích của nhân viên và sự sống còn của công ty. Đây là nhiệm vụ “từ trên xuống” vì ý tưởng thuộc về những người điều hành

cấp cao.

Cả hai, “sứ mệnh kiến” và “sứ mệnh ong” đều gắng biến nguy cơ thành cơ hội trong phản ứng với khủng hoảng kinh tế 1997. Chúng tôi không cắt giảm nhân viên, không giảm lương, chỉ huy động họ làm việc hữu ích hơn khi cắt giảm bất kỳ một chi phí không cần thiết nào. Sự phối hợp này giúp công ty an toàn vượt qua cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất của đất nước.

Thành phần thứ 8 là phát triển “phẩm chất chuyên môn của thư ký”. Công ty chúng tôi có 20.000 nhân viên nhưng chỉ có 30 người cần có thư ký vì gánh nặng công việc và tầm trách nhiệm của họ. 30 cặp người này là trái tim của hệ điều hành.

Nếu thư ký có chuyên môn không tốt, thì tình trạng thất cổ chai sẽ xảy ra. Điều ấy cũng giống như chứng nghẽn mạch vành làm công ty yếu dần đi. Vì thư ký giỏi giúp được nhiều cho sếp của họ, nên chúng tôi cố gắng xây dựng tiêu chuẩn cho các thư ký, bằng cách chọn những người yêu thích và đánh giá cao công việc này, chứ không phải những người làm việc cho qua ngày và chờ cơ hội kiếm việc làm mới.

Cùng lúc, chúng tôi phải “đào tạo” cho các sếp cách sử dụng thư ký một cách hợp lý. Họ phải nhận thức rằng thư ký không phải để làm cảnh. Vị thuốc bổ này đặc biệt đắng với những người điều hành coi các thư ký của mình là “nữ hoàng canh cổng” hay “búp bê trước văn phòng” (Về sau “búp bê trước văn phòng” thành ra “búp bê trong văn phòng”, rất an toàn cho lợi ích của sếp cô ta). Nếu họ khác giới, vướng vào bầy sếp-thư ký sẽ gây hiệu ứng bất lợi cho nghề nghiệp của cả hai. Nếu biểu hiện bên ngoài có thể quan sát thấy thì biện pháp tốt nhất là ngắt hoa khi còn là nụ.

Nếu họ khác giới, vướng vào bầy sếp-thư ký sẽ gây hiệu ứng bất lợi cho nghề nghiệp của cả hai.

Thành phần cuối cùng của loại thuốc bổ đặc biệt này là loại Ngự tửu mà chúng tôi pha chế cho công ty của mình, đó là TQA, (Thailand Quality Award) - Giải thưởng Chất lượng Thái Lan. Giải thưởng này theo mẫu của Giải thưởng Chất lượng Hoa Kỳ, được biết như là Giải thưởng Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige. Giải thưởng được hình thành vào những năm 80 do sáng kiến của Malcolm Baldrige, lúc bấy giờ là Thư ký Thương mại Hoa

Kỳ. Kể từ đó, nó được đua tranh trong nhiều nước bao gồm Ấn Độ, Singapore và Thái Lan. Ở đây, giải thưởng này bao hàm cả kế hoạch chiến lược làm tăng sản phẩm quốc dân được trao tặng bởi Văn phòng Hội đồng Quốc gia về Kinh tế và Phát triển Xã hội. Nó còn là một phần của Kế hoạch Phát triển Xã hội và Kinh tế Quốc gia số 9, nhắm tới Học viện Tăng trưởng Kinh tế Quốc dân vì sự phối hợp giữa các công ty khác nhau trong khối tư nhân và công cộng. Nhiệm vụ chính là khuyến khích các công ty cả hai khối sản xuất và dịch vụ, dùng giải thưởng chất lượng này để đẩy mạnh sự hoàn thiện trong điều hành của mình. Các công ty tiến gần đến tiêu chuẩn quốc tế về quá trình và hiệu quả quản lý sẽ nhận được Giải thưởng Chất lượng Thái Lan. Phương pháp của họ sẽ được làm mẫu cho các công ty khác. Người ta hy vọng rằng khi các phương pháp thành công được nhân rộng thì tiềm năng cạnh tranh của đất nước tăng lên; điều ấy cuối cùng sẽ giúp Thái Lan tiến tới cạnh tranh trên thị trường thế giới.

Tiêu chuẩn “TQA” được chia 7 mục sau:

Mục 1. Khả năng lãnh đạo	120 điểm
Mục 2. Kế hoạch hóa chiến lược	80 điểm
Mục 3. Định hướng thị trường và khách hàng	110 điểm
Mục 4. Hệ thống thông tin và phân tích	80 điểm
Mục 5. Phát triển nguồn nhân lực	100 điểm
Mục 6. Điều hành tiến trình	110 điểm
Mục 7. Kết quả kinh doanh	400 điểm
Tổng	1000 điểm

Lúc đầu tôi hiểu mục Kết quả kinh doanh, chiếm 40% của tổng, là sự đánh giá “lợi nhuận”. Hóa ra kết quả tài chính chỉ tính có 80 điểm trong mục đặc biệt này, cùng điểm với Điều hành tiến trình. Mặt khác, sự hài lòng của khách hàng được tính 140 điểm trong tổng 400 điểm, và sự hài lòng của nhân viên cũng được tính đến 100 điểm. Điều ấy chỉ rõ rằng những người xây dựng tiêu chuẩn này nhìn kinh doanh với góc 360 độ, vì sự hài lòng của khách hàng và nhân viên là hai cột trụ vững chắc cho thứ hạng cao và lợi nhuận lâu dài. Bảng cân bằng thu chi không phản ánh sức mạnh và tiềm lực thực sự của công ty, vì lợi nhuận có thể có được nhờ may mắn như lợi nhuận từ tỉ giá quy đổi, hay từ nhân viên hoặc khách hàng đột biến. Loại lợi nhuận này cho ảo tưởng về hiệu lực điều hành, trong tương lai sẽ làm thiệt hại cho công ty.

Các điểm số từ mục 1 đến 6 là tiêu chuẩn đánh giá liệu doanh nghiệp có cái

họ được cho là phải có chưa. Điểm số từ mục 7 là tiêu chuẩn đánh giá liệu doanh nghiệp có thể đem hiệu quả đến chưa.

Chuẩn bị cho doanh nghiệp lấy “TQA” là kiểm tra và đánh giá chính mình, cho phép các nhà điều hành công ty thấu hiểu tình trạng thực của mọi việc hoặc có yếu kém nào trong công ty. Nó cho phép họ nhắm đến mục đích và đề ra biện pháp đúng. Với công ty 7-Eleven, trước khi tham gia quá trình lấy “TQA”, chúng tôi đã hâm nóng các biện pháp từ nhỏ đến lớn, từ “sứ mệnh kiến” đến ISO 9000 phiên bản 2000.

Để làm điều đó chúng tôi theo cách cho thuốc Đông y của người Trung Quốc. Thuốc bổ mạnh như nhân sâm không thể cho bệnh nhân ngay vì gây chứng ợ nóng dữ dội làm cơ thể mất khả năng điều chỉnh trong điều trị. Phải tăng cường lực cho hệ tuần hoàn trước khi cho thuốc. Trung y cho rằng cần dưỡng âm trước dương. Như đã giải thích trong chương 6, “âm” là vật chất, “dương” là năng lượng. Ở đây, “âm” là những phần bên trong cơ thể; dưỡng “âm” là giữ cho nội tạng quân bình. Nó không có nghĩa như người ta hay nhầm tưởng là nuôi dưỡng “đàn bà”. Một chiếc ô tô cần được bảo dưỡng tốt trước khi được đưa vào vận hành với vận tốc tối đa.

Tất cả những quá trình mà chúng tôi trải qua là một phần trò chơi ghép hình của “TQM”^[7] (Điều hành Chất lượng toàn diện). Đó là quá trình khó nhưng cuối cùng nó cho ta một bậc thang bước tới đỉnh cao của một doanh nghiệp chất lượng.

Thực ra, có nhiều “thuốc bổ” khác cho sự phát triển doanh nghiệp, không dưới 25, như Sáu Sigma, Bảy Thói quen, Sáu Mũ đội, Thẻ Cân bằng điểm, Quản lý Rủi ro v.v... Không thể nào học hết được.

Một doanh nghiệp hoạt động tốt cũng như cơ thể người ở giai đoạn sung mãn chẳng lo gì đến sức khỏe. Bởi thế họ có thể bỏ qua những liều thuốc đắng mà tôi vừa giới thiệu, nghĩ là nó chẳng ích gì hoặc không đúng lúc. Lời Phật dạy nhấn mạnh: “Cả tin là một bước đi về phía chết”. Người chuẩn bị mọi tình huống có thể xảy ra là người cẩn thận. Xa hơn, một công ty phải trụ vững trước sức mạnh của sự thay đổi. Liều thuốc bổ tôi giới thiệu “sẽ nuôi dưỡng” sự “cường tráng” của doanh nghiệp, làm cho nó bất khả chiến bại, sẵn sàng đối mặt với mọi tình huống khó khăn.

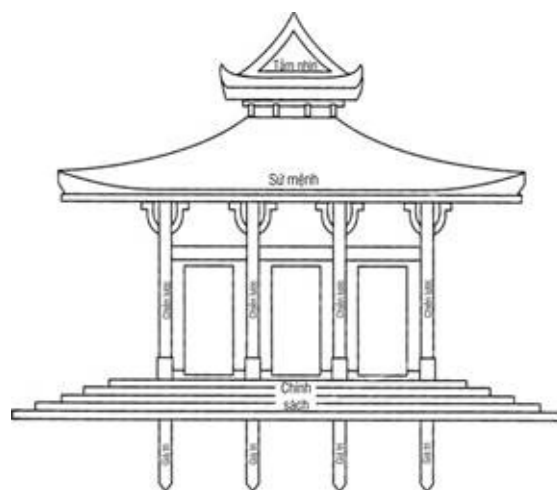
Chương 9: CHÍNH SÁCH/GIÁ TRỊ: HUYẾT MẠCH CỦA DOANH NGHIỆP

Nhà chọc trời chống được bão tố cần có nền móng và cấu trúc vững chắc. Nhà tầng ở mức giá khác vì nó còn cái giá vô hình nằm dưới lòng đất, càng xây cao hơn thì các cấu trúc dưới lòng đất phải càng sâu hơn. Như cái cây càng cao, rễ càng phải ăn sâu trong lòng đất.

Tôi định nói gì về móng nhà và mái nhà của một doanh nghiệp? Bức tranh trang bên tóm tắt những gì tôi muốn nói.

Các cột móng của ngôi nhà là “giá trị”, sàn nhà là “chính sách” nằm trên các cột móng giá trị. Nói cách khác, chính sách là chuyển từ khái niệm trừu tượng thành hướng dẫn cụ thể. Vậy giá trị và chính sách là hai mặt của một đồng tiền. Các cột nhà là các “chiến lược” đặt trên sàn nhà “chính sách”. Cấu trúc cao nhất để hỗ trợ là “sứ mệnh” và “tầm nhìn”, nó tương ứng với mái nhà.

Thật ra, tôi dùng bức tranh này để minh họa rằng chiến lược chỉ đạo mục đích “sứ mệnh”, trong sự hài hòa cùng “tầm nhìn” và không phải ngẫu nhiên mà nó phải xây dựng trên nền tảng của chính sách. Chính sách này xác định nền móng giá trị của một doanh nghiệp. Với doanh nghiệp, chính sách và giá trị như dòng “sinh huyết”.



Giá trị là bền vững và sẽ chuyển thành quy chuẩn hay văn hóa doanh nghiệp. Khi văn hóa công ty mạnh, nó hợp sức làm doanh nghiệp phát triển. Một doanh nghiệp mới với các thành viên có lai lịch đào tạo khác nhau giai đoạn đầu sẽ chưa bền vững vì nền văn hóa doanh nghiệp mạnh còn chưa phát triển.

Vấn đề là giá trị nào thích hợp với việc đặt nền móng. Có rất nhiều loại giá trị tốt trên thế giới này, ví như giá trị của trường đại học đáp ứng niềm khát khao kiến thức. Tuy nhiên, chúng ta tìm và chọn giá trị nào tốt nhất, phù hợp nhất cho doanh nghiệp của chúng ta. Ngày nay, doanh nghiệp của chúng ta dựa trên bảy giá trị: mạnh mẽ, dũng cảm, thành thật, thống nhất, rộng lượng, tôn trọng, và biết thưởng thức vẻ đẹp cuộc đời.

1. “Sức mạnh” nghĩa là bạn phải chịu đựng và kiên trì chống lại trở lực, như thép tốt dẻo dai và cứng rắn, chứ không mạnh mà dễ gãy. Bạn có thể vấp ngã, nhưng bạn không bỏ cuộc. Sai lầm và thất vọng không làm bạn nản lòng. Theo đuổi nhiệm vụ đến tận cùng. Kiên trì cho đến lúc đạt hoặc vượt mục tiêu đề ra.

2. “Dũng cảm” có nghĩa là bạn phải có lòng dũng cảm để bênh vực những nguyên tắc đạo đức và luân lý. Dám suy nghĩ, dám nói và dám làm điều phải, dám lên tiếng chống lại bất công trong xã hội; cũng phải có cả lòng dũng cảm để đương đầu với chủ. Càng khó hơn khi một ông chủ đủ dũng cảm mạo hiểm với cả lòng khâm phục của mọi người để chống lại các nhân viên của mình. Nhiều ông chủ dù thấy ý tưởng của nhân viên là đúng nhưng không làm gì giúp lại mà còn nói kiêu: “Tôi cũng muốn cho bạn nhiều lợi ích hơn, nhưng bạn điều hành không cho phép điều ấy”. Loại người này thiếu lòng dũng cảm nói lên sự thật.

3. “Thành thật” nghĩa là bạn phải giữ lời, vì nếu không giữ lời một lần, sẽ có lần hai và thế là bạn trở thành người không đáng tin và không thành thật. Nếu bạn không chắc, hãy suy nghĩ kỹ trước khi hứa. Không ai quan tâm bạn thay đổi đến nghìn lần ý nghĩ, miễn nó còn trong đầu bạn. Một khi lời nói đã nói ra thì phải được tôn trọng. Vì thế: “Khi chưa nói, bạn là ông chủ của lời nói; khi nói rồi, bạn là đầy tớ của nó”. Có trường hợp lãnh đạo là người thay đổi mệnh lệnh ba lần trong ba ngày, đưa những thay đổi ấy thành chính sách hằng ngày thì không một nhân viên nào cho ông ta là người suy nghĩ nghiêm túc, hãy để ông ấy tự tôn trọng chính mình.

4. “Thống nhất” nghĩa là làm việc theo nhóm (teamwork); thống nhất trong việc cố gắng giải quyết một vấn đề; không phải là cuộc chiến đơn lẻ mình ai. Thống nhất phải tồn tại cả hai: công khai và thực chất, cả hai mặt trước và sau. Nó không thể giống kiểu một tay cầm bó hoa tặng phía trước, tay kia cầm dao giấu sau lưng; ai không cẩn thận sẽ lập tức bị đánh gục. Một mối quan hệ công việc tốt cần sự sẵn sàng dang tay giúp đỡ nhau để mọi người cùng hoàn thiện. Ai mà chẳng biết người ta ghét nhất hạng người chơi không công bằng.

5. “Rộng lượng” là không cần phức tạp hóa mọi vấn đề. Nếu bạn rộng lượng hoặc cảm thấy điều đó ở mọi người thì bạn là người Thái. Nhưng ở môi trường cạnh tranh ngày nay, tính rộng lượng cũng có thể bị ngầm tấn công. Nhưng tôi tin rằng người Thái vẫn còn tính rộng lượng trong trái tim mình. Thật đáng tiếc đôi khi chúng ta còn xem nhẹ những người gần bên ta, cả gia đình lẫn công ty.

6. “Tôn trọng” nghĩa là quan tâm đến quyền lợi, ý kiến, và khả năng của người khác; cho họ niềm vinh hạnh khi họ xứng đáng được hưởng. Điều ấy phải dựa trên lòng chân thành, trên sự đánh giá đúng người khác, thay vì giả tạo, màu mè, kiểu cách.

7. “Biết thưởng thức vẻ đẹp cuộc sống” nghĩa là có lối sống cân bằng giữa làm việc và nghỉ ngơi. Tìm được nguồn vui từ văn hóa và nghệ thuật thay vì bị ám ảnh bởi chủ nghĩa tiêu dùng, làm cả đời để đời hỏi và gắng tìm những vật chất phù hoa.

Tất cả những giá trị ấy có mục đích làm tăng chất lượng, chân giá trị, và hạnh phúc mỗi nhân viên của chúng ta, cho họ niềm tự hào là báu vật đáng trân trọng của công ty. Như tôi đã nói ở phần mở đầu, “nhân viên” là “báu vật quan trọng nhất” vì chỉ có “nhân viên” là “người giúp đạt đến mục tiêu”. Đương nhiên, chúng ta không chỉ quan tâm đến việc đạt mục tiêu, mà còn quan tâm đến toàn bộ tiến trình đưa ta đến mục tiêu ấy.

Trong lý thuyết điều hành phương Tây có một thuật ngữ phổ biến, MBO (Management by Objective - nghĩa là điều hành chú trọng vào mục tiêu). Điều ấy tương tự lý thuyết Machiavelli là “mục đích biện minh cho phương tiện”. Thế là, để đạt mục đích cần có phương tiện phù hợp, bất chấp phương tiện ấy có làm tổn thương đến nhiều người hay bắt họ chịu đựng nỗi đau suốt cả tiến trình.

“Nhân viên” là “báu vật quan trọng nhất” vì chỉ có “nhân viên” là “người giúp đạt đến mục tiêu”.

Tôi khá tin vào lý thuyết “MBP”, viết tắt của “Management by Policy”, có nghĩa là điều hành tập trung vào chính sách. Có chính sách sẽ nhìn ra: chiến lược đi đến thành công không được phép chệch đường. Một vận động viên chạy đua băng đường để về đích trước không xứng đáng với huy chương vàng. Tương tự, nhân viên đạt mục đích mà đi chệch hướng chiến lược không thể gọi là người hoàn thành công việc.

Chính sách của chúng tôi chú trọng vào nguồn nhân lực. Tuy nhiên, công ty chúng tôi không cho công việc các phòng ban là quan trọng vì nó sinh ra lợi tức. Chúng tôi chú trọng vào phát triển nguồn nhân lực, sẵn sàng chọn người có năng lực đảm đương trọng trách này.

Phân khác trong chính sách lớn của chúng tôi là chú trọng vào quyền lợi và tính công bằng. Người quản lý ở bất cứ cấp độ nào phải phân xử và ra quyết định công bằng, không thiên vị, không vì tình cảm cá nhân. Đặc biệt, người điều hành cao nhất phải là người khiến cho người khác tin cậy và phục tùng.

... nhân viên đạt mục đích mà đi chệch hướng chiến lược không thể gọi là người hoàn thành công việc.

Với mỗi thành viên công ty, chúng tôi có 3 nguyên tắc giúp họ hoàn thành nhiệm vụ tốt với mọi loại quản lý gọi là “Người tự quản tốt”:

1. Không nhận những gì không xứng đáng được hưởng.
2. Nhận những gì xứng đáng được hưởng.
3. Làm việc với tất cả khả năng.

Tất cả những người theo ba chỉ dẫn này đều đạt được chân “giá trị”. Giá trị sẽ tồn tại cùng phép thử của thời gian. Giá trị là những gì chúng ta tự tạo nên. Vinh quang là những gì người khác tưởng thưởng cho chúng ta. Những người được hưởng vinh quang không xứng đáng sẽ luôn cảm thấy không yên như đi dự tiệc mà chỉ mặc áo lót vậy. Đó là vấn đề quan trọng nhất và thực sự là vấn

đề quốc gia, vì xã hội chúng ta có những tiêu chuẩn khác nhau để đánh giá. Một số cho rằng lừa dối là tội ác không thể tha thứ. Số khác lại cho rằng có lừa dối chút ít cũng chẳng hại ai. Còn có số người cho rằng không chịu lừa dối khi cơ hội gõ cửa, đích thị là kẻ ngốc.

Cuộc khủng hoảng kinh tế gần đây ở Thái Lan chủ yếu là do quản lý kinh doanh không đúng nguyên tắc. Thậm chí một siêu cường như nước Mỹ luôn kêu gọi nước khác cai quản tốt nước mình, lại có vụ phá sản tập đoàn Enron, nơi che giấu lâu dài những mưu đồ lừa đảo.

Giá trị là những gì chúng ta tự tạo nên. Vinh quang là những gì người khác tưởng thưởng cho chúng ta.

Tính chân thật đã trở thành giá trị quan trọng được nhấn mạnh trong công ty chúng tôi. Đã từ lâu đời, điều ấy giúp chúng ta phát triển doanh nghiệp và đất nước. Một loại phát triển có thể đứng vững trong thử thách của thời gian bất luận bao nhiêu cuộc khủng hoảng kinh tế mà chúng ta đã trải qua.

Chương 10: CON ĐƯỜNG CỦA CEO

Khi chúng tôi hành trình trên đường

Nếu ước muốn suốt đời của bạn là làm “nhà điều hành” thì chữ đầu tiên bạn cần nhớ là “nhẫn”. Chữ “nhẫn” theo cách viết của người Trung Quốc gồm 2 phần: chữ *nhận* (chém) ở trên và chữ *tâm* ở dưới, nghĩa là dù bị dao chém vào tim bạn vẫn kiên nhẫn chịu đựng. Cũng tương tự, người điều hành phải có khả năng trụ vững trước các áp lực, vì họ phải làm việc với đủ loại người, đối mặt với những điều hoàn toàn khác xa với mong đợi.

Bạn phải chớp lấy áp lực ấy, xem nó như một điều tốt, vì nó cảnh báo cho bạn về tình trạng công ty vào bất cứ phút nào trong ngày. Cuộc đời không áp lực thì giống như con thuyền không có cánh buồm. Chỉ cần có cơn gió lớn, con thuyền ấy sẽ chòng chành và dễ bị lật. Ngày xưa, người Xiêm đưa hàng sang buôn bán với Trung Quốc trên những tàu nhỏ. Khi trở về họ thường dẫn đá balat lên cho đầm tàu. Kiểu đá ấy ngày nay vẫn còn thấy ở Wat Pho.

Một số lượng hợp lý các áp lực làm ta mạnh mẽ hơn. Trái lại, chúng ta sẽ mỏng manh và dễ vỡ.

Hoàn toàn bình thường khi “ngôi sao lên nhanh” bị nhiều người ghen tị, cả người đương thời hoặc người cũ. Thậm chí là cả sếp của bạn cũng tỏ ra nghi ngờ về nhiệt tình của bạn hoặc sợ bị bạn làm mờ đi. Trong trường hợp này không cần chịu thua mà cũng không cần tranh cãi. Bạn phải kiên trì và lễ phép giải thích rằng không có gì khó hiểu, bạn phải thực lòng phục vụ, giúp đỡ, hỗ trợ đồng nghiệp của mình với bất cứ hình thức nào có thể. Rồi thời gian sẽ là quan tòa.

Khi mới vào nghề, tôi viết chữ “nhẫn” to dán lên bàn làm việc. Tiếp theo là câu: “Kiên nhẫn chịu đựng trên mọi chịu đựng là con người trên mọi con người”.

Những lời ấy nhắc tôi hãy là con lật đật, lần ngã nào cũng phải tự đứng lên.

Cuộc đời không áp lực thì giống như con thuyền không có cánh buồm. Chỉ cần có cơn gió lớn, con thuyền ấy sẽ chòng chành và dễ bị lật.

Tuổi trẻ là thời kỳ kém kiên nhẫn; muốn nhanh chóng thành công, về điều này, Lão Tử có nói trong Đạo Đức Kinh chương 24:

“Đứng chân nhón gót không thể nào đứng lâu được. Chạy mà sai bước không thể chạy xa được”.

Đứng trên ngón chân làm bạn trông cao hơn, nhưng bạn có thể đứng thế bao lâu? Chạy mà sai bước hẳn làm bạn dễ mệt. Ô tô chạy hết tốc độ, đôi khi nằm lại trên đường trước khi đến đích. Bạn cần có thời gian để xây nền móng vững, đi chậm mà chắc. Lão Tử lại nói trong chương 64:

“Cây lớn một vòng tay ôm, từ mầm nhỏ khởi sinh; tháp cao chín tầng, khởi đầu từ viên gạch; đi xa ngàn dặm xuất phát từ một bước chân”.

Với quyết tâm bạn sẽ tiến dần đến đích, về hành trình, trong Đạo Đức Kinh chương 56 có viết:

“Bớt đi tính hiếu thắng

Xung khắc sẽ giảm liền

Giảm ngọn đèn chói sáng

Hòa đồng cùng thiên nhiên”

Nếu quá mức sắc sảo hay quá mức thông minh, bạn như chạm lòng tự ái của người khác. Nếu quá chói sáng, bạn sẽ làm người khác lu mờ. Ai sẽ chịu đựng nổi điều ấy và để nó xảy ra?

Luang Vijitvatakarn, học giả và nhà quản lý nổi tiếng Thái Lan từng viết:

“Hãy tốt như mức người mong

Chơi trội sinh lòng ghen tức

Tốt là hay, chơi trội là nguy

Sáng chói hơn người là điều không ai muốn”.

Vậy thì, khi mới vào nghề, bạn chớ nên lên quá nhanh. Tốt hơn là bạn vừa làm vừa để ý xung quanh, đừng quá chói sáng, cũng đừng khôn trội so với mọi người. Trong lời Phật dạy, để giữ cách cư xử chuẩn mực, lời nói và suy nghĩ phải được kiểm soát, phải khiêm tốn và quý trọng người khác, là cách đúng để tích lũy “barami” (uy tín). Theo nhà sư tôn kính, Phra Debvedi (Prayudh Payutto), thuật ngữ “barami” nhìn chung được hiểu như “sức mạnh”. Thực ra “barami” là chú tâm làm hoặc đạt được điều gì đó để mọi người tin cậy và quý trọng bạn. Những người có “barami” luôn có điều ấy kể cả khi họ không còn nắm quyền lực, ngược lại những người có “quyền lực” chỉ có điều ấy khi họ đang “nắm quyền”. Chính vì thế “barami” là điều cần thiết để thành công. Tập hợp những điều kiện đáng ngợi khen khác như ngoại hình, giáo dục, của cải và địa vị xã hội cũng không xứng với “barami”. Một người không nên quên xây dựng cho mình thành “barami” trước khi được mọi người công nhận.

Ngồi trên ghế CEO

Có một dòng bắt hủ đáng đọc:

“Trước khi Thượng đế giao sứ mạng lớn cho ai, Ngài thử thách người này rất kỹ lưỡng”.

Có thể Thượng đế muốn thử thách bạn lòng trung thành và sức mạnh. Nếu “đúng người”, bạn sẽ đổi đời, được ngồi vào nơi bạn hằng mong ước, đó là chiếc ghế CEO. Khi đã ngồi ở vị trí đỉnh cao, bạn phải luôn hiểu rằng quyền lực thường đi đôi với đòi hỏi. Tốt nhất, bạn nên thường xuyên kiểm tra xem liệu mình còn giữ được lòng kính trọng và sự tin cậy của đồng nghiệp không, vì thành công từ tập thể chứ không từ cá nhân bạn. Điều quan trọng nhất, ngay cả người có quyền cao nhất trong doanh nghiệp cũng không có quyền dùng quyền lực của mình một cách không hợp lý.

CEO cần sẵn lòng học những điều mới từ thế giới nhanh biến đổi này. Với

người Trung Quốc, người học và phát triển trí tuệ luôn được xem là người có đạo đức cao. Tôi muốn dẫn một trích đoạn lời dạy của Gia Cát Lượng từ cuốn sách hiểm hoi của ông có tên là “Gia Cát Lượng dạy con”.

“Thái độ người quân tử:

Ung dung tự tại để cân trọng suy xét

Giảm tham vọng để tăng tính vẹn toàn

Dục vọng ngăn cản mục đích

Thiếu bình thản ngăn cản tầm nhìn

Tâm phải an mới học hành đạt đạo

Không tận tâm, tài năng không được tu dưỡng

Không tĩnh tâm, kiến thức chẳng vẹn toàn

Biếng lười sao lên được tuyệt đỉnh

Tâm động sao có óc phản xét, trí tinh khôn

Mỗi năm qua đi nhanh lắm

Nghiêm khắc với bản thân để đi đúng mục tiêu

Đừng như lá khô rơi trên mặt đất

Có nuôi tiếc thì cơ hội cũng qua rồi”.

Khi đã ngồi ở vị trí đỉnh cao, bạn phải luôn hiểu rằng quyền lực thường đi đôi với đòi hỏi. Tốt nhất, bạn nên thường xuyên kiểm tra xem liệu mình còn giữ được lòng kính trọng và sự tin cậy của đồng nghiệp không.

CEO cần quan tâm đến công việc của mình, tìm thấy niềm vui và sự kính trọng từ công việc. Một số người đã đạt được thành công vẫn muốn vươn tiếp lên cao. Thay vì tập trung vào nghề để thành CEO lớn, họ mơ thành chính khách, mơ thành nghị sĩ Thượng viện, hoặc thành bộ trưởng mà quên đi tầm quan trọng của công việc CEO.

Tất cả chúng ta đều biết cái gì cũng có giá của nó. Đôi khi ta lấy trước trả sau. Thường ta phải trả nhiều hơn giá trị thực vì tiền lãi được cộng thêm. Tốt hơn là ta nên tiết kiệm từng chút một cho đến ngày đủ để mua, như gửi tiền vào ngân hàng. Hãy quên nó đi một thời gian và tiền sẽ sinh sôi đến mức ngạc nhiên.

Một CEO có tầm nhìn xa cần biết hướng doanh nghiệp của họ vào lợi ích cộng đồng. Nó giống như mở một tài khoản tiền gửi cố định cho công ty. Nó không hề bị thiệt hại, và doanh nghiệp sẽ vận hành tốt hơn vì xã hội sẽ hỗ trợ cho doanh nghiệp đã phục vụ lợi ích cộng đồng. CEO tốt là người nghĩ về người khác nhiều hơn nghĩ về mình. Họ phải học cách cho đi, biết lo lắng cho đồng nghiệp, cho cộng đồng, cho xã hội và cho bạn hữu. Hành động *cho* làm hoàn thiện bạn, mang lại đời bạn ý nghĩa mới. Nó sẽ theo bạn suốt cuộc đời dù bạn không còn làm CEO nữa.

Đào tạo thế hệ mới, nói lời chào tạm biệt tốt đẹp

Đức Không Tử chia cuộc đời làm ba giai đoạn. Ông cho rằng, tuổi trẻ, khí huyết mới hình thành chớ nên đam mê sắc dục, ở tuổi trung niên gân đã săn, thịt đã chắc cũng chớ nên gắng sức tranh cường, về già khí huyết đã suy, liệu mà bớt tham lam tư lợi.

Khi còn trẻ, cơ thể phát triển còn chưa đầy đủ, say đắm tình dục sẽ có hại cho sức khỏe. Tuổi trung niên là thời gian xây cuộc sống, thanh danh, vị trí xã hội và tiền bạc; làm việc quá sức sẽ hại cho cả cơ thể và trí tuệ, thêm nhiều bất lợi cho tuổi già. Tiến về phía cuối cuộc đời, ngày làm việc ít dần, dễ nảy sinh trong đầu thói tư lợi, nhu cầu tích lũy mọi thứ, thích chiếm hữu, sợ rằng địa vị và tài sản sẽ bị ai đó sẽ giành giật mất.

Nếu CEO càng già càng mất minh mẫn, họ sẽ thành người đam mê quyền lực. Ngộ độc quyền lực cũng như ngộ độc rượu, chỉ tột tệ hơn lên vì không ai muốn cai nghiện. Dưới sự lãnh đạo của ông sếp ngộ độc quyền lực thì công ty

sẽ bước đến bờ thảm họa. Khổ đau hằn sẽ tới gần, đặc biệt là với những người thích rời công việc khi và chỉ khi công ty không còn khả năng cạnh tranh.

Phải có thể hệ trẻ thay thế hệ già. Đó là quy luật cuộc sống. Vào thời điểm thích hợp, một CEO phải chuẩn bị rời ghế. Đôi khi những người gần gũi không muốn bạn đi, nhưng CEO có trách nhiệm phải hướng đến tương lai. Tương lai của công ty sẽ ra sao khi được tiếp tục điều hành toàn bộ bởi một người già? Khi nào và từ đâu ý tưởng sáng tạo mới sẽ hình thành? Điều đó phụ thuộc vào CEO quyết định rời ghế và tìm người thay thế xứng đáng cho tương lai.

Năm 1980, Chủ tịch Công ty Honda nêu một tấm gương tốt cho các nhà điều hành Nhật Bản là rời ghế trước tuổi hưu (khoảng 70 tuổi) để mở đường cho thế hệ mới. Cùng lúc ấy, ông vẫn còn thời gian và sức lực để làm cố vấn, hoặc bất cứ việc gì thích hợp nếu cần. Nếu nhà điều hành mới phạm sai lầm, ông sẽ quay lại cứu nguy. Ngược lại, nếu ông còn giữ ghế cho đến tuổi hưu, không những sự điều hành trở nên trì trệ, mà công ty còn phải chịu một người kế tục thiếu kinh nghiệm được tìm vội vàng và không hề được đào tạo trước.

Phải có thể hệ trẻ thay thế hệ già. Đó là quy luật cuộc sống. Vào thời điểm thích hợp, một CEO phải chuẩn bị rời ghế.

Vậy, điều bắt buộc là người điều hành cao nhất phải có “tầm nhìn xa, trái tim rộng mở”, bởi vì ông không chỉ tiến hành nhiệm vụ cho lợi ích riêng, mà còn cho lợi ích toàn công ty.

Một ngày nọ... CEO sẽ phải rời ghế. Thật giống lúc này đây... khi “Nghệ thuật lãnh đạo của người châu Á” đến hồi kết. Tôi muốn gửi những chúc mừng tốt đẹp nhất của tôi đến độc giả qua lời Lão Tử, mà theo tôi, nó có ý nghĩa thâm thúy với nghề nghiệp và cuộc đời.

“Ngã hữu tam bửu, trì nhi bảo chi: nhất viết từ; nhị viết kiệm; tam viết bất cảm vi thiên hạ tiến. Từ cố năng dừng; kiệm cố năng quảng; bất cảm vi thiên hạ tiên, cố năng thành khí trưởng. Kim xả từ thả dừng, xả kiệm thả quảng, xả hậu thả tiến, tử hỹ. Phù từ dĩ chiến tắc thắng, dĩ thủ tắc cố; thiên tương cửu chi, dĩ từ vệ chi.”

“Ta có ba vật báu hằng cất giữ cẩn thận, một là lòng nhân ái, hai là tính tiết

kiệm, ba là không dám đứng trước thiên hạ. Vì nhân ái mà sinh ra dũng cảm, vì tiết kiệm mà sinh ra sung túc, vì không dám đứng trước thiên hạ mà làm chủ được thiên hạ.

Nếu không nhân ái mà mong được dũng cảm, không tiết kiệm mà mong được rộng rãi, không chịu đứng sau mà tranh đứng trước người thì tất hỏng việc. Trời muốn cứu ai thì cho người đó lòng nhân ái để tự bảo vệ, lấy lòng nhân ái mà giúp người đó”.

Cầu chúc các bạn mãi mãi thành công ở cả hai mặt “tấn công” và “phòng thủ”.

HẾT



[1] CEO: Chief Executive Officer: Trưởng ban quản trị trong công ty.

[2] Tên hai nhân vật trong tiểu thuyết lịch sử “Tam quốc diễn nghĩa”, tác giả La Quán Trung thế kỷ 14.

[3] Giáo sư Hnan Wei Chin là một trong những học giả lớn của nền triết học Trung Quốc đương đại. Ông được Tưởng Giới Thạch rất quý trọng. Tưởng Giới Thạch có lần cũng muốn thành lập Trường Đại học Văn hóa Quốc gia cùng giáo sư với vai trò là thư ký thứ nhất. Tuy nhiên giáo sư Hnan Wei Chin đã khước từ vinh dự ấy. Ông cũng còn là chuyên gia phái Thiền Tông và dạy môn phái này ở cả Trung Quốc lẫn Đài Loan.

[4] International Monetary Fund: Quỹ tiền tệ quốc tế.

[5] Trò chơi được cho là bắt nguồn từ Trung Quốc 3.000 năm trước gọi là Wei Ch’i. “Cờ vây” là tên người Nhật đặt.

[6] International Organization for standardization: Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế.

[7] Total Quality Management.