

TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

QUẢN TRỊ DỰA VÀO TRÍ THỨC

*Lý thuyết mới nhất về “quản trị dựa vào tri thức”
(Knowledge-based Management) - con đường hình thành
các doanh nghiệp sáng tạo và nền kinh tế tri thức.*

Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama và Toru Hirata

Quản Trị Dựa Vào Tri Thức

Tác giả: Toru Hirata, Ryoko Toyama, Ikujiro Nonaka

Người dịch: Võ Kiều Linh

Nhà xuất bản: NXB Thời Đại

Nhà phát hành: Sách Dân Trí

Nguồn : ebookvie

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org

Đâu là mô hình doanh nghiệp của tương lai?

Không phải ngẫu nhiên mà cụm từ “Kinh tế tri thức”, nói đầy đủ là “Nền kinh tế tạo ra giá trị và phát triển chủ yếu dựa vào tri thức” (knowledge-based economy), trở thành câu nói cửa miệng của xã hội trong những năm gần đây. Trong bối cảnh nền “kinh tế cơ bắp” (tạo ra giá trị chủ yếu dựa vào lao động phổ thông, nhân công giá rẻ) và nền “kinh tế đào mỏ” (dựa vào khai thác tài nguyên thiên nhiên) trở nên lỗi thời, mang lại giá trị thấp hoặc gây ra nhiều hệ lụy không mong muốn, nền kinh tế tri thức thực sự nhận được mối quan tâm đặc biệt vì mang lại giá trị cao và phát triển bền vững.

Ở cấp độ doanh nghiệp, nếu nhìn dưới khía cạnh cách thức, cơ sở tạo ra giá trị, có thể tạm chia thành 4 loại công ty phổ biến: 1. **Loại công ty đặc quyền** (kiếm tiền chủ yếu dựa vào các mối quan hệ để đặc quyền tài nguyên hay trục lợi chính sách); 2. **Loại công ty đầu cơ** (kiếm tiền chủ yếu dựa vào giới đầu cơ, chộp giật, ăn xổi ở thì); 3. **Loại công ty cơ bắp** (kiếm tiền chủ yếu dựa vào lao động phổ thông và nhân công giá rẻ); 4. **Loại công ty tri thức** (tạo ra giá trị cao chủ yếu dựa vào chất xám, trí tuệ của đội ngũ).

Rõ ràng, nói đến nền kinh tế tri thức không thể không nói đến một bộ phận cấu thành rất quan trọng là “công ty tri thức” (knowledge-based company) và “nhân viên tri thức” (knowledge worker). Điều ngạc nhiên là ở Việt Nam, khác với “kinh tế tri thức”, khái niệm “công ty tri thức”, “nhân viên tri thức” ít được nhắc đến. Thậm chí, thử tìm “công ty tri thức” với công cụ tìm kiếm Google thì kết quả đưa lại rất ít ỏi, cả tiếng Anh lẫn tiếng Việt. Đó là chưa nói đến một loạt câu hỏi lớn đặt ra nhưng gần như vẫn chưa có được câu trả lời thỏa đáng, chẳng hạn như “công ty tri thức” được hiểu như thế nào? Xây dựng và vận hành nó ra sao? Có gì khác biệt so với các loại công ty “truyền thống” trước nó hay không?...

Peter Drucker, người được mệnh danh là “cha đẻ” của quản trị kinh doanh hiện đại, đã bắt đầu nói tới khái niệm “knowledge worker” (nhân viên sáng tạo / nhân viên tri thức) từ năm 1959! Sự kiện này đã kích thích nhiều thảo luận sôi nổi về lý thuyết và thực hành của “quản lý tri thức” (knowledge management).

Trong thực tế của giới kinh doanh, việc quản lý tri thức đầu tiên được thể hiện dưới hình thức đầu tư vào công nghệ thông tin (IT) hay nghiên cứu phát triển (R&D), nhưng thực ra cách hiểu này là một sai lầm, vì đó là hậu quả của việc hiểu sai nghiêm trọng rằng quản lý tri thức chỉ là vấn đề lưu trữ, chuyển giao, và sử dụng hiệu quả thông tin. Và bản thân cụm từ “quản lý” cũng gây hiểu nhầm chỉ là quản trị hay giám sát hệ thống thông tin.

Thực tế, tri thức (knowledge) khác nhau về bản chất so với thông tin (information) và các nguồn lực vật chất (physical resources) khác, và phải hiểu được bản chất chủ yếu của tri thức, thì mới có thể chia sẻ hay sử dụng nó, và quan trọng hơn là có thể sáng tạo nó một cách hiệu quả.

Ngày nay cả giới học thuật lẫn giới kinh doanh đều nhất trí rằng để sáng tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh, vấn đề không chỉ là quy mô và phạm vi; mà đòi hỏi phải có sự đổi mới (innovation) liên tục và mạnh mẽ của doanh nghiệp. Vì vậy, việc quản lý các tài sản vô hình (intangible asset) cũng như những tri thức kinh doanh và kỹ thuật là vấn đề then chốt để thành công trong thị trường toàn cầu mang tính mở, cạnh tranh cao và nhiều thay đổi.

Lý thuyết của nhóm tác giả cuốn sách này, đứng đầu là Giáo sư Ikujiro Nonaka, song hành với quan điểm về quá trình của doanh nghiệp, xuất phát từ triết học về quá trình (process philosophy) của Alfred North Whitehead. Lý thuyết này nhận ra bản chất luôn biến động, có tương quan với nhau của quá trình sáng tạo tri thức. Điều này trái với quan điểm truyền thống cho rằng tri thức là vật chất độc lập và xem doanh nghiệp là một cỗ máy xử lý thông tin tĩnh: lấy thông tin từ môi trường vào, xử lý, và đặt những mục tiêu đầu ra để thích nghi với môi trường. Theo triết học về quá trình, tri thức không phải là vật chất hay sự vật tĩnh tại, mà là một quá trình (process) luôn thay đổi trong tương tác của một phạm vi các mối quan hệ

luôn mở rộng. Vì vậy, để hiểu được tri thức, chúng ta phải xét đến quá trình con người tương tác và thay đổi. Lý thuyết của Nonaka xem tri thức là một quá trình năng động, xem doanh nghiệp là một chủ thể biến chứng trong các mối quan hệ chủ động với môi trường. Sự tồn tại của tri thức và của doanh nghiệp không độc lập với môi trường mà nằm trong môi trường, trong mối quan hệ với các đối tượng khác, xuất hiện trong tương tác với đối tượng khác, và định hình lại bản thân và đối tượng khác cùng với môi trường thông qua những tương tác đó. Lý thuyết sáng tạo tri thức dựa trên quan điểm xem thế giới với mọi vật trong đó là một “dòng chảy” (flow) liên tục

Nonaka cho rằng: “Những nguyên tắc quản lý truyền thống không còn thích hợp cho quản lý tri thức và nên được điều chỉnh, để những năng lực dựa trên tri thức (knowledge-based capability) của công ty có thể được quản lý một cách hiệu quả. Các ý niệm truyền thống về chiến lược, quản lý nhân lực, tài chính, và tiếp thị cũng nên được xem xét lại và điều chỉnh, nhằm quản lý những tri thức phục vụ cho lợi thế cạnh tranh”.

“Quản trị tri thức” (knowledge management) có lẽ là lĩnh vực mới nhất trong quản trị nói chung, với lịch sử chỉ khoảng 30-40 năm trở lại đây mà thôi, nhưng đã có những bước tiến vũ bão, nhất là ở những công ty và những quốc gia phát triển chủ yếu dựa vào công nghệ /tri thức/ bí quyết... Và nhờ vào mô hình kinh tế và mô hình doanh nghiệp “dựa vào tri thức” này mà nhiều công ty và một số quốc gia đã, đang và sẽ tiếp tục dẫn đầu.

Giáo sư Nonaka, một trong những người đi tiên phong trong lĩnh vực này, được giới quản trị xem là một “Peter Drucker mới” trong vai trò là một lý thuyết gia về quản trị. Năm 2005, ông là người châu Á duy nhất được nhật báo Phố Wall (Wall Street Journal) bầu chọn là “một trong 20 nhà tư tưởng quản trị có ảnh hưởng nhất thế giới”. Sự nghiệp nghiên cứu và lý thuyết sáng tạo tri thức của ông được biết đến ở Mỹ và Châu Âu còn nhiều hơn là ở Nhật Bản, quê hương của ông.

Được chấp bút bởi học giả hàng đầu về “quản trị tri thức”, tác phẩm “Quản trị dựa vào tri thức” của Nonaka mở rộng và bổ sung cho lý thuyết

về quản trị tri thức hiện có, đồng thời cũng khảo sát việc quản lý tri thức như là một khái niệm toàn cầu và phù hợp với bất kỳ công ty nào muốn phát triển bền vững “dựa vào tri thức” trong môi trường kinh doanh nhiều thay đổi.

Cuối cùng, có thể nói, đây là cuốn sách không-thể-không-đọc đối với các nhà quản trị và những ai quan tâm tới nền “kinh tế tri thức”, “công ty tri thức”, “nhân viên tri thức”, và đặc biệt đối với những ai muốn tìm hiểu về một mô hình doanh nghiệp của tương lai.

Giản Tư Trung

Hiệu Trưởng Trường Doanh Nhân PACE

Lời nói đầu:

Từ quản lý nghiên cứu và phát triển (R&D) đến quản lý tri thức

Một số đóng góp của Ikujiro Nonaka trong lĩnh vực quản trị chiến lược

Giới thiệu

Trong những năm gần đây, không ai đóng góp nhiều trong việc định hình lĩnh vực quản lý như Ikujiro Nonaka. Những công trình nghiên cứu của ông trong vòng hai thập kỷ qua đã có sức ảnh hưởng rất lớn đối với việc phát triển lý thuyết cũng như thực hành quản lý.

Tốt nghiệp Đại học California (University of California - UC), Berkeley, Ikujiro Nonaka là Giáo sư xuất sắc Xerox tại Trường Kinh doanh Haas trong gần một thập kỷ qua. Tuy nhiên, tôi không dành sự khen ngợi cho người đồng nghiệp, người bạn lớn này chỉ vì chúng tôi cùng thuộc Đại học California, Berkeley, mà là vì sự thông thái sâu sắc trong lĩnh vực quản lý quá trình phát triển sản phẩm mới, cùng những nỗ lực của ông giúp chúng ta hiểu về vai trò của người lãnh đạo và quản lý cấp trung trong quá trình sáng tạo tri thức.

Đối với nhiều người trong chúng tôi, Ikujiro Nonaka đã trở thành một Peter Drucker mới, giúp chúng tôi có được sự hiểu biết trực giác sâu sắc về quản trị và có khả năng thấy được những khe hở và khuyết điểm của các lý thuyết hiện có, cũng như những xu hướng đang xuất hiện, ảnh hưởng tới bản chất và cách quản lý các tổ chức kinh doanh. Sau đây, với tư cách cá nhân, tôi xin chọn lọc và giới thiệu lịch sử của lĩnh vực quản lý tri thức, và nhận xét về những đóng góp của quan trọng của ông.

Sự xuất hiện của quản lý tri thức

Nếu cách đây 40 năm có người đứng tại Philadelphia này để nói chuyện với khán thính giả về quản lý tri thức, người đó sẽ nhận được những cái nhìn lạ lẫm. Để có sức lôi kéo, cuộc nói chuyện phải chuyển dần sang chủ

đề về quản lý nghiên cứu và phát triển công nghiệp, vì đó là chuyên mục mà mọi người có thể nói về quá trình phát triển sản phẩm mới. Năm 1967, giáo sư Edwin Mansfield của trường Wharton đã dành 5 đến 10 năm cho chương trình nghiên cứu học thuật nghiêm túc sớm nhất với mục tiêu cải thiện sự hiểu biết về đổi mới công nghệ và bản chất của việc nghiên cứu doanh nghiệp công nghiệp tại Mỹ (Mansfield, 1968). Từ sau công trình nghiên cứu học thuật đó, đã có sự hiểu biết sâu sắc về bản chất của những dự án nghiên cứu công nghiệp, các chi phí nguồn lực cần thiết ở “các giai đoạn” khác nhau của quá trình R&D, bản chất của những rủi ro kỹ thuật và thị trường khi đổi mới công nghệ, vai trò của các bằng sáng chế tạo ra những khả năng thay thế, chi phí của những giải pháp thay thế bằng sáng chế, và các nhân tố chi phối sự đa dạng của chi phí cho R&D bên trong các ngành. Khoảng năm 1980, đề tài nghiên cứu này có tiếng vang lớn trên trường quốc tế. Nhiều nghiên cứu quan trọng về chuyển giao công nghệ quốc tế và tổ chức nghiên cứu toàn cầu đã được hoàn thành. Công trình này đã cho thấy vai trò của R&D từ nước ngoài lúc đó hầu như đã tiến tới thích nghi với các thị trường địa phương.

Tác phẩm của Mansfield vừa mang tính mô tả, vừa mang tính phân tích, nhưng hầu như không đề xuất ra giải pháp. Các học giả về kinh doanh và quản trị lúc đó vẫn bối rối với một số vấn đề như làm thế nào để đưa nghiên cứu từ phòng thí nghiệm ra thị trường, quy mô tối ưu cho các hoạt động R&D, và tỷ lệ phát tán những công nghệ mới. Có rất ít hiểu biết về cách doanh nghiệp tạo ra tri thức, ngoài cách hiểu là chi nhiều tiền cho công tác R&D.

Thập kỷ 1980 và 1990 mang lại những thay đổi to lớn liên quan tới quá trình đổi mới (innovation: đổi mới, cách tân) cũng như bản chất và phạm vi của sự cạnh tranh mà các doanh nghiệp trong nước và đa quốc gia phải đối mặt. Sự thay đổi to lớn này đòi hỏi phải có những khuôn khổ khái niệm mới để hiểu về quá trình đổi mới. Quả thực, việc nghiên cứu quản lý R&D đã dần biến thành việc nghiên cứu về sáng tạo tri thức và quản lý tri thức. Tuy từ năm 1959 Peter Drucker đã bắt đầu nói về những “người lao động

tri thức” (knowledge worker), còn Mansfield và những người khác lên danh sách những nhân viên có liên quan đến khoa học và công nghệ, nhưng phải rất lâu sau đó mọi người mới thấy được tầm quan trọng để đánh giá cao những nhân sự có kỹ năng và tài năng sáng tạo, và khai thác áp dụng vào quản lý sự đổi mới.

Nhiều phát kiến mới diễn ra vào thời gian này đòi hỏi phải có một cách nhìn khác về quá trình đổi mới:

1. Có một sự nhận thức muộn màng trong cộng đồng học thuật lẫn trong các giới quản lý rằng: để sáng tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh, vấn đề không chỉ là quy mô và phạm vi; mà đòi hỏi phải có sự đổi mới liên tục của doanh nghiệp. Vì vậy, việc quản lý các tài sản vô hình cũng như những tri thức kinh doanh và kỹ thuật là vấn đề then chốt để thành công trong thị trường toàn cầu mang tính mở và cạnh tranh cao.

2. Sự phát triển nhanh chóng của các nền kinh tế bên ngoài nước Mỹ, đặc biệt là ở Nhật và các quốc gia Châu Á vừa công nghiệp hóa, cho thấy các nguồn tri thức mới đã dần được phân bố theo vị trí địa lý. Ngay cả trước những năm 1980, quá trình đổi mới đã phổ biến đáng kể trên toàn cầu. Các công ty Anh và Đức đóng vai trò chính trong phát triển máy bay phản lực. Các công ty Thụy Sĩ, Đức, và Anh trong nhiều thập kỷ đã đóng vai trò quan trọng trong phát triển hóa chất dược phẩm và công nghiệp. Các công ty Thụy Điển và Nhật Bản có vai trò đáng kể trong ngành viễn thông và vi điện tử. Tuy nhiên, quá trình toàn cầu hóa ngày càng nhân rộng khi những thập kỷ của thế kỷ 20 đã điếm, và việc mua các thành phần và phụ tùng từ bên ngoài ngày càng tăng. Khi thiên niên kỷ mới bắt đầu, bản thân việc nghiên cứu và phát triển cũng bắt đầu được thuê từ nước ngoài, đặc biệt là trong lĩnh vực phát triển phần mềm.

3. Sự phát triển các công nghệ máy vi tính và thông tin tốc độ cao với chi phí thấp cho việc sử dụng của cá nhân và tổ chức đã cho phép một lượng lớn thông tin được thu thập, lưu trữ, phân tích và truyền đi, tất cả đều với chi phí thấp. Sự ra đời của máy vi tính cá nhân, điện thoại di động, thiết bị hỗ trợ cá nhân kỹ thuật số, và các cổng web đã hỗ trợ việc kết nối và

cộng tác. Những công cụ này đã thay đổi tốc độ và chi phí của việc xử lý và truyền thông tin, cũng như việc lưu trữ dữ liệu. Điều này, đáp lại, đã mang lại những quá trình tổ chức mới, đồng thời mở ra những nhu cầu và cơ hội chuyển giao tri thức. Các đơn vị bán thiết bị vi tính và công cụ “quản lý tri thức” đã trở thành những người tích cực thúc đẩy nhu cầu cần quản lý tri thức tốt hơn.

Trong những năm 1990, Ikujiro Nonaka tham gia vào lĩnh vực mới mẻ này với các lý thuyết mới giúp các nhà quản lý hiểu cách phát triển vốn trí tuệ và chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Cách tiếp cận của ông được hậu thuẫn bằng nghiên cứu về phát triển sản phẩm mới, cụ thể ở Nhật Bản. Lúc đó, các doanh nghiệp Nhật Bản, đặc biệt trong lĩnh vực xe hơi và điện tử, đang chiếm ưu thế trên toàn cầu trong việc phát triển và sản xuất những sản phẩm mới. Quan điểm của Nonaka là:

Những nguyên tắc quản lý truyền thống không còn thích hợp cho quản lý tri thức và nên được điều chỉnh để những năng lực dựa trên tri thức của công ty có thể được quản lý một cách hiệu quả và năng suất. Các ý niệm truyền thống về chiến lược, quản lý nhân lực, tài chính, và tiếp thị cũng nên được xem xét lại và điều chỉnh nhằm quản lý những tri thức phục vụ cho lợi thế cạnh tranh (Ichijo và Nonaka, 2007: 7).

Cụ thể, Nonaka đã đưa ra một lý thuyết thay thế về doanh nghiệp dựa trên tri thức. Sau đây, tôi sẽ cố gắng tóm tắt một số đóng góp của ông và cách những đóng góp này giúp chúng ta hiểu biết về lý thuyết và thực hành quản lý.

Doanh nghiệp sáng tạo tri thức và quá trình SECI

Lý thuyết tân cổ điển về doanh nghiệp không đề cập đến vai trò người quản lý, ngoài việc họ là những đại diện của các cổ đông. Ikujiro Nonaka phản đối quan điểm này và mang người quản lý trở lại với lý thuyết về doanh nghiệp. Ông đã đưa ra lời tuyên bố rằng các doanh nghiệp khác nhau không chỉ vì họ có những nguồn lực không đồng đều, mà còn vì những người quản lý có các tầm nhìn khác nhau về tương lai của doanh nghiệp. “Nói một cách đơn giản, các doanh nghiệp khác nhau vì họ muốn và nỗ lực

để trở nên khác biệt. Họ tiến hóa một cách khác nhau vì họ hình dung về những tương lai khác nhau và các cấu trúc khác nhau để hiện thực hóa những tương lai đó” (Nonaka và Toyama, 2005: 2). Nói tóm lại, sự sáng tạo tri thức bao gồm ý tưởng (idea) lẫn lý tưởng (ideal).

Nonaka cũng phê phán quan điểm cho rằng doanh nghiệp là một cỗ máy xử lý thông tin. Đúng hơn, doanh nghiệp phải được xem là một chủ thể sáng tạo tri thức và định hình lại môi trường cũng như bản thân trong quá trình sáng tạo tri thức ^[1].

Trong quan niệm về doanh nghiệp của Nonaka (và Toyama), các cá nhân có vai trò quan trọng. Họ tương tác với nhau để vượt lên những giới hạn của bản thân và kết quả là thay đổi bản thân. Tri thức ẩn và chủ quan do một cá nhân nắm giữ được *ngoại hóa* thành tri thức hiện và khách quan để được chia sẻ và tổng hợp. Tri thức ẩn và tri thức hiện bổ sung lẫn nhau. Tri thức được tạo ra trong quá trình tổng hợp những quan điểm khác nhau của những con người khác nhau trong xã hội.

Thông qua quá trình SECI (socialization – xã hội hóa, externalization – ngoại hóa, combination – tổng hợp, internalization – tiếp thu, nội hóa) của Nonaka, tri thức liên tục được mở rộng. Tầm nhìn của công ty về việc công ty muốn trở thành thế nào và muốn sản xuất sản phẩm gì sẽ truyền cảm hứng đam mê cho các nhân viên. Tầm nhìn của công ty về tương lai phải vượt lên trên những mục tiêu xác định chỉ bởi những tính toán tài chính.

Quá trình SECI là một quy trình với sự khác biệt. Đó là một quy trình sáng tạo hay còn gọi là “ *kata* ”. Kata nói về những quy trình phá vỡ các khuôn khổ cũ, từ đó tự làm mới mình. Những nhà lãnh đạo giỏi giúp tổ chức tổng hợp các mâu thuẫn. Họ cũng đưa ra tầm nhìn, và tầm nhìn cần được chia sẻ và chấp nhận.

Tóm lại, lý thuyết của Nonaka về doanh nghiệp sáng tạo tri thức xem các doanh nghiệp là một chủ thể sáng tạo tri thức thông qua tổng hợp những mâu thuẫn. Những đột phá đúng đắn diễn ra khi khai thác và quản lý cái Kuhn gọi là *sức căng sáng tạo* (*creative tension*) giữa những chuẩn mực cũ và những cái mới. Các tổ chức không chỉ giải quyết vấn đề, mà họ còn tạo

ra và định nghĩa vấn đề (Nonaka và các cộng sự, 2000: 3). Lãnh đạo và cá nhân đều có vai trò quan trọng. Những kỹ năng của họ bổ sung cho nhau để có khả năng sáng tạo.

Quá trình SECI là động cơ dẫn đường quá trình sáng tạo tri thức của Nonaka. Đó không chỉ là một quá trình máy móc. Tầm nhìn, cấu trúc tổ chức, động lực, văn hóa doanh nghiệp, và các hình ảnh ẩn dụ đều có liên quan theo một cách nào đó. Nonaka nhận ra rằng các nhân viên, nếu không có sự đồng cảm với tổ chức, thì chưa chắc đã sẵn sàng giúp chuyển tri thức ẩn thành tri thức hiện. Ở đây vai trò lãnh đạo có tầm quan trọng rất lớn. Những người lãnh đạo giỏi có thể đẩy nhanh quá trình SECI và làm cho quá trình trở nên hiệu quả hơn.

Sự quản lý từ cấp trung nối cấp trên với cấp dưới (MUD management: middle-up-down management)

Một sự đóng góp lớn khác của Ikujiro Nonaka là ông đã khôi phục vai trò của người lãnh đạo cấp trung trong lý thuyết quản lý. Trong khuôn khổ lý thuyết của ông, người lãnh đạo cấp trung đóng vai trò chủ chốt trong sự sáng tạo tri thức bên trong tổ chức thông qua kết nối những ý tưởng tầm nhìn của ban quản lý cấp cao với thực tiễn hỗn độn của các công nhân ở tuyến đầu. Ban quản lý cấp cao tạo ra ước mơ, còn quản lý cấp trung sẽ giúp tuyên truyền ước mơ thông qua giải quyết sức căng giữa hiện trạng và giải pháp cần có để tầm nhìn của ban quản lý cấp cao được hiện thực hóa. Nói một cách đơn giản, tri thức được tạo ra bởi những người quản lý cấp trung. Họ là những đối tượng then chốt trong quá trình SECI.

Với sự quản lý MUD, những người quản lý cấp trung không phải là những kẻ lười biếng vô dụng như đôi khi họ được khắc họa trong các sách vở về quản lý trước đây. Họ cũng không hề lạc hậu so với công nghệ thông tin. Đúng hơn công nghệ thông tin cho phép sự tụ hội nhiều thông tin và dữ liệu hơn, do đó cho người quản lý cấp trung có thêm công cụ. Những người quản lý cấp trung đóng vai trò hợp nhất, không khác gì các kỹ sư hệ thống trong quá trình chuyển đổi của AT&T.

Cách tiếp cận của Jiro vừa bắt nguồn từ, vừa phù hợp với bối cảnh đổi mới bên trong những tổ chức (Nhật Bản) quy mô vừa và lớn. Những bối cảnh này có thể không phù hợp để hiểu về việc khởi sự doanh nghiệp; nhưng phù hợp để hiểu cách các doanh nghiệp có thể nhận thấy và nắm bắt các cơ hội mới. Theo nghĩa đó, khuôn khổ lý thuyết của Nonaka cũng là một công trình công phu hữu ích về cách một tổ chức lớn có thể xây dựng và duy trì những nguồn lực năng động.

Phronesis (sự khôn ngoan thực tế)

Một đặc điểm khác mà doanh nghiệp cần có để liên tục thành công, theo Nonaka, là *phronesis* theo khái niệm của Aristotle. Phân tích chiến lược không thể “xác định chính xác cách một doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị thông qua việc tìm ra nhu cầu chưa được thỏa mãn của khách hàng hoặc tìm ra một cách mới để thỏa mãn nhu cầu hiện tại” (Nonaka và Toyama, 2007: 371). Một phần lý do, theo niềm tin của Nonaka (mà tôi cũng chia sẻ), là việc tạo ra giá trị chỉ bắt đầu khi những cơ hội mới được cảm nhận.

Tuy nhiên, việc lập kế hoạch chiến lược nói chung sẽ không giúp tổ chức cảm nhận được các cơ hội. Đúng hơn, “chiến lược là một quá trình tạo ra tương lai” (sđd: 372). Quan điểm của Nonaka tương hợp với quan điểm của Mintzberg và các cộng sự (1998), những người xem chiến lược không chỉ là lên kế hoạch; hơn thế, chiến lược xuất hiện, có lẽ cùng với việc lập kế hoạch. Giá trị bắt nguồn từ khả năng thích nghi với sự thay đổi liên tục. Nonaka ghi nhận rằng Weick (2001) gọi quá trình này là “chiến lược kịp thời” (just-in-time strategy).

Việc tạo ra giá trị phụ thuộc vào khả năng tổ chức có thể ứng tác (improvise) ra một chiến lược để nắm bắt thời cơ đúng lúc. Doanh nghiệp có thể định hình môi trường trong khi cũng được định hình bởi môi trường. Tính chất không đồng nhất giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành thay đổi một phần vì doanh nghiệp hình dung (cảm nhận) những tương lai khác nhau, và thích ứng một cách khác nhau (để nắm bắt) những cơ hội đó.

Khả năng hiểu và thực hiện những gì được các khách hàng cá nhân xem là tốt trong thời gian và tình huống cụ thể, là cái Nonaka gọi là *phronesis*. Đó không đơn thuần là một khái niệm vị lợi, vì sự khôn ngoan thực tế cũng liên quan đến những đánh giá giá trị về cái khách hàng và xã hội thật sự cần. Đó là một kỹ năng cần được phân bổ trong toàn tổ chức.

Suy ngẫm

Tôi muốn đưa ra một vài suy ngẫm mang tính kết luận và so sánh về những đóng góp quan trọng của Nonaka trong việc giúp chúng ta hiểu biết về doanh nghiệp sáng tạo tri thức.

Tôi thấy Nonaka ít chú ý đến sự phân phối nguồn lực cho R&D. Những chi phí đó có vẻ đã được xác nhận. Điểm cốt lõi của mô hình là tập hợp những quá trình có liên quan tới nhân sự R&D, thiết kế, tiếp thị và sản xuất, cũng như ban quản lý cấp cao. Có một quan điểm tổng thể về sự đổi mới vượt lên việc thiết lập dự án R&D điển hình của nhiều công trình trong lĩnh vực nghiên cứu về đổi mới.

Khuôn khổ lý thuyết này tuy khác biệt, nhưng có điểm tương thích với những năng lực năng động (Teece, 2007). Với những năng lực năng động (dynamic capability), một tập lớn hơn các kỹ năng thiết lập và duy trì tính cạnh tranh sẽ bao gồm cảm nhận, nắm bắt và tái định hình (sensing, seizing and reconfiguring). Bộ ba này rõ ràng trùng với SECI vì cảm nhận liên quan tới việc sử dụng tri thức ẩn và hình thành nên tri thức hiện để làm cơ sở cho hành động. Sự nắm bắt liên quan tới việc hệ thống hóa và ứng dụng tri thức hiện. Nó cũng liên quan đến việc kết hợp những tài sản chuyên môn hóa phối hợp để khai thác lợi ích kinh tế và tìm được những khả năng bổ sung cần thiết. Việc tái định hình liên quan tới khả năng thích nghi với những thị trường và sự cạnh tranh thay đổi cũng như sự phát triển nội tại của doanh nghiệp.

Khuôn khổ lý thuyết không đồng nhất hoàn toàn với quan điểm đổi mới mở (open innovation) của doanh nghiệp (Chesbrough, 2007). Như Nonaka đã ghi nhận “doanh nghiệp cần phải xây dựng những tài sản tri thức của riêng mình, và điều này cần thời gian” (Nonaka và Toyama, 2002: 998). Để

không bị tụt hậu, doanh nghiệp phải biết cách tổng hợp. Điều này có thể không hoàn toàn khác với những năng lực kết hợp được nhấn mạnh bởi Bruce Kogut và những người khác. Mặt khác, khuôn khổ lý thuyết của Nonaka nhận ra được tầm quan trọng của bối cảnh chia sẻ chung hay địa điểm (cái Nonaka gọi là “*ba*”). “*Ba*” không nhất thiết hạn chế trong một tổ chức – mà có thể bao gồm cả nhà cung cấp, khách hàng, chính phủ, và các đối thủ cạnh tranh. Có lẽ đó là một *mô hình đổi mới bán mở* (half-open model of innovation). Những nghiên cứu trong tương lai chắc chắn sẽ làm rõ vấn đề này.

Lý thuyết này cũng công khai xung đột với lý thuyết tân cổ điển về doanh nghiệp (là lý thuyết nhấn mạnh về sự tối ưu hóa trong những điều kiện hạn chế đã biết). Bản chất của doanh nghiệp theo Nonaka là sáng tạo và đổi mới. Điều đó đòi hỏi quá trình tìm kiếm và thử nghiệm, chứ không phải là tối ưu hóa. Điểm này giống với nhiều văn hóa quản lý mới về đổi mới. Nonaka cũng phản đối mạnh mẽ khái niệm xem doanh nghiệp chỉ ứng phó với những vấn đề thông tin (như Coase, 1937; Alchian và Demsetz, 1972); thay vào đó ông đưa ra một lý thuyết dựa trên tri thức về doanh nghiệp, đồng tư tưởng với Penrose (1959) (người cho rằng những người lên kế hoạch của doanh nghiệp là những người tạo ra hình ảnh chứ không phải là những người xử lý thông tin), Fransman, và những người khác.

Liệu có thể kiểm chứng được khuôn khổ lý thuyết của Nonaka hay không vẫn là vấn đề chưa sáng tỏ. Hiện tại, lý thuyết chưa được khái quát hóa thành những đề xuất có thể kiểm chứng; nhưng theo quan điểm của tôi lý thuyết này phù hợp với việc khái quát hóa và kiểm chứng giả thuyết. Các đề xuất có thể được kiểm chứng là: (i) những doanh nghiệp theo quá trình SECI có năng suất R&D cao hơn; (ii) những doanh nghiệp có ban quản lý cấp cao thể hiện rõ ràng tầm nhìn tri thức sẽ hoạt động tốt hơn; (iii) những doanh nghiệp lớn với đội ngũ quản lý cấp trung sẽ có nhiều đổi mới hơn; (iv) những doanh nghiệp không thể hiện bằng lời những mục tiêu siêu thực sẽ hoạt động kém hiệu quả; và (v) việc lên kế hoạch chiến lược là không cần thiết cũng như không đủ để thành công về mặt tài chính. Chắc chắn đội

ngũ nghiên cứu học vị tiến sĩ trong lĩnh vực có thể sàng lọc những giả thuyết này và bắt đầu nhiệm vụ kiểm chứng táo bạo và quan trọng bằng kinh nghiệm của mình. Tôi thật sự tin tưởng sẽ có những kết quả thống kê khả quan.

Tôi không chắc liệu lý thuyết này có bao quát toàn bộ những tác động của mạng lưới, thời điểm gia nhập, vai trò của kiến trúc công nghiệp, những khả năng thay thế bổ sung và chuyên môn hóa phối hợp – nhưng tất cả những yếu tố này đều quan trọng trong việc có được giá trị từ quá trình đổi mới (Teece, 1986, 2006). Có lẽ chúng ta nên hiểu Nonaka theo nghĩa đen, khi ông đóng khung lý thuyết của mình vào việc sáng tạo tri thức, chứ không phải là thương mại hóa tri thức. Vì lẽ đó, tôi tin rằng lý thuyết về sự sáng tạo tri thức cần phải gắn liền với một lý thuyết về việc sử dụng tri thức và nắm bắt giá trị nếu muốn trở thành một lý thuyết mạnh mẽ dẫn dắt quá trình ra quyết định trong quản lý.

Lý thuyết này nhận ra vai trò quan trọng của cá nhân – mặc dù phương pháp luận về chủ nghĩa cá nhân không được nhấn mạnh trong lý thuyết của Nonaka. Quá trình SECI dựa vào các quản lý cấp trung, và được phối hợp hài hòa bởi những người lãnh đạo. Xã hội hóa - quá trình chuyển hóa tri thức ẩn cá nhân thành tri thức ẩn tập thể - là một phần của quá trình sáng tạo tri thức.

Doanh nghiệp sáng tạo tri thức và quá trình SECI của Nonaka mang đậm chất Nhật Bản. Lý thuyết chủ yếu tập trung vào sự sáng tạo nhóm, và lắng nghe lời khuyên của những người có kinh nghiệm hơn. Tuổi tác và kinh nghiệm hình thành nên sự khôn ngoan, sự khôn ngoan cũng là một chiều kích của đạo đức. Tuy nhiên, cách tiếp cận này dẫn tới một thắc mắc rằng liệu mô hình lãnh đạo của Ikujiro Nonaka có bao quát được việc lãnh đạo doanh nghiệp, và liệu quá trình SECI có thể được áp dụng hoàn toàn vào các bối cảnh ở Mỹ và Châu Âu. Tôi nghĩ rằng lý thuyết này thích hợp với nhiều doanh nghiệp lớn đã được thiết lập chặt chẽ; nhưng chưa chắc có thể áp dụng hoàn toàn cho những doanh nghiệp mới.

Vậy điều đó đặt sự đánh giá của tôi vào đâu? Xin nhớ rằng những bài viết của Nonaka mang đậm hơi hướng triết học, làm cho một số người khó hiểu. Tuy vậy, hơi hướng triết học này giúp chúng ta hiểu rõ hơn về việc quản lý không chỉ là những con số.

Tôi tin rằng tác phẩm của Nonaka đã khai sáng cho chúng ta hiểu biết sâu sắc về quá trình đổi mới và phát triển sản phẩm mới. Tác phẩm của ông giúp chúng ta hiểu cách những công ty lớn có được sự sáng tạo những sản phẩm xuất sắc, và vai trò của quản lý – không chỉ quản lý cấp cao, mà cả quản lý cấp trung. Với sự ra đi của hai người khổng lồ trong ngành quản lý trong vòng 12 tháng qua – đầu tiên là Peter Drucker và sau đó là Alfred Chandler – chúng ta may mắn có một người khổng lồ thứ ba. Chúng ta hy vọng Nonaka có được tính hiệu quả và nhận ra những xu hướng sáng suốt trong nhiều năm như Peter Drucker; và chúng ta cần ở Nonaka tri thức bách khoa của Al Chandler về sự tiến hóa kinh doanh ở Mỹ, Châu Âu, và Nhật Bản. Chắc chắn chúng ta cũng mong nhìn thấy Ấn Độ và Trung Quốc đóng góp các học giả của họ vào bức tranh học thuật này.

Jiro, vậy là anh còn nhiều việc phải làm! Chúng tôi xin trân trọng và cảm ơn anh về những thành quả và đóng góp của anh.

Bài phát biểu tại Philadelphia nhân dịp trao giải thưởng Học giả xuất sắc của Booz, Allen và Hamilton về Quản lý quốc tế.

Ngày 6 tháng 8 năm 2007

DAVID J. TEECE

Giám đốc Viện Quản lý, Đổi mới và Tổ chức

Giáo sư Trường Kinh doanh Hass Đại học California, Berkeley

Tài liệu tham khảo

Alchian, A. and Demsetz, H. (1972). “Production, information costs, and economic organization,” *American Economic Review* , 62: 777-95.

Chandler, A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* . Cambridge: Harvard University Press.

Chesbrough, H. (2007). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape* . Cambridge: Harvard Business School Press.

Coase, R.H. (1937). "The nature of the firm," *Economica*, 4 (16), 386-405.

Fransman, M. (1994). "Information, knowledge, vision and theories of the firm," *Industrial and Corporate Change* , 3: 713.

Ichijo, K. and Nonaka, I. (2007). "Introduction: Knowledge as competitive advantage in the age of increasing globalization," *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers* . Oxford: Oxford University Press.

Kuhn, T.S. (1996). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press.

Mansfield, E. (1968). *The Industrial Research and Technological Innovation* . New York: WW Norton.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Welds of Strategic Management* . New York: Free Press.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2002). "A firm as a dialectical being: Toward a dynamic theory of a firm," *Industrial and Corporate Change* , 11(5): 995-1009.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2005). "The theory of the knowledge creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis," *Industrial and Corporate Change* , 14(3): 419-36.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)," *Industrial and Corporate Change* ,16 (3) 372-94.

Nonaka, I., Toyama, R., and Nagate, A. (2000). "A firm as a knowledge creating entity: A new perspective on the theory of the firm," *Industrial and Corporate Change* , 9 (1): 1-20.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* . Blackwell: Oxford.

Teece David J. (1986). “Profiting from technological innovation,” *Research Policy* , 15 (6): 285-305.

Teece David J. (2006). “Reflections on profiting from technological innovation,” *Research Policy*, 35 (8): 1131-46.

Teece David J. (2007). “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance,” *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford, UK: Blackwell.

^[1]. Xem Fransman (1994).

Lời cảm ơn

Cuốn sách này là kết quả tìm hiểu của chúng tôi về tầm quan trọng của tri thức với vai trò là nguồn lực trong quản trị kinh doanh. Cuộc tìm hiểu bắt đầu từ năm 1982, khi chúng tôi trình bày nghiên cứu về những quá trình đổi mới của các công ty Nhật Bản tại một hội nghị chuyên đề của Trường kinh doanh Harvard. Trong các cuộc thảo luận tại hội nghị chuyên đề, chúng tôi nhận ra rằng những công ty này không chỉ xử lý thông tin, mà còn sáng tạo tri thức trong tổ chức. Cách nhìn mới này đã dẫn dắt chúng tôi theo đuổi nghiên cứu về quá trình trong đó tổ chức sáng tạo tri thức. Công trình nghiên cứu mang lại kết quả thể hiện ở nhiều sách báo, bao gồm cuốn *The Knowledge Creating Company (Công ty sáng tạo tri thức)* của Nonaka và Takeuchi năm 1995, trong đó chúng tôi đưa ra mô hình SECI để mô tả quá trình tổ chức sáng tạo tri thức từ tri thức cá nhân thông qua tương tác giữa người với người. Chúng tôi tin rằng mô hình có sức ảnh hưởng lớn vì nó đưa ra một cách nhìn mới rằng quản trị dựa trên nguồn lực tri thức chứ không phải nguồn lực vật chất, và cụ thể là dựa trên tri thức ẩn.

Đã 13 năm trôi qua kể từ khi cuốn *The Knowledge Creating Company* được xuất bản, và môi trường của các doanh nghiệp đã thay đổi rất nhiều. Các doanh nghiệp trong nền kinh tế đã phát triển ngày nay, như Mỹ, Châu Âu và Nhật Bản, cần phải tìm cách duy trì sự lớn mạnh thông qua liên tục đổi mới trong khi vẫn hoàn thành trách nhiệm của một thành viên xã hội. Những doanh nghiệp trong khu vực gọi là BRIC (Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc), hay những nền kinh tế mới phát triển, phải tìm ra các quy luật quản lý những năng lượng của họ để hiện thực hóa sự phát triển bền vững. Trong thời đại của nền kinh tế toàn cầu phụ thuộc lẫn nhau, khi các hoạt động của một quốc gia sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến hoạt động của quốc gia khác, doanh nghiệp phải có trách nhiệm chỉ ra rằng mình có lý do tồn tại và có một mục đích trong xã hội chứ không chỉ là tối đa hóa lợi nhuận. Điều này kêu gọi một lý thuyết có thể giải thích quá trình trong đó doanh nghiệp

đặt ra những mục tiêu và triển khai chiến lược để đạt được những mục tiêu đó.

Trong cuốn sách này, chúng tôi đưa ra một lý thuyết mới về doanh nghiệp dưới hình thức là một chủ thể dựa trên tri thức. Xây dựng trên lý thuyết sáng tạo tri thức và kết hợp với triết học về quá trình, chúng tôi xem xét lại vai trò của con người trong một tổ chức từ quan điểm về bản thể luận và nhận thức, dựa trên sự hiểu biết tri thức là một nguồn lực được tạo ra bởi con người trong các mối quan hệ. Chúng tôi biện luận rằng không thể hiểu được tri thức là một nguồn lực quản lý nếu không hiểu những tương tác của con người tạo ra tri thức đó. Điều này được xác nhận trong quan điểm của chúng tôi cho rằng mỗi con người là một tập hợp những trải nghiệm riêng biệt và luôn ở trong trạng thái *trở thành* để tạo ra một tương lai thông qua nắm bắt và quản lý mâu thuẫn. Trong quá trình tri thức này, các cá nhân liên tục thay đổi bản thân và môi trường, và việc quản trị doanh nghiệp là hình thức phản ánh những hoạt động này.

Chúng tôi chọn tiêu đề cuốn sách là *Quản lý dòng tri thức (Managing Flow)* vì chúng tôi quan tâm đến *quá trình* trong đó doanh nghiệp sáng tạo tương lai của mình bằng cách tự thay đổi bản thân và môi trường thông qua sáng tạo tri thức. Tất cả mọi vật đều chảy trong sự tương tác và quan hệ liên tục với vật khác, và điều này cũng đúng với con người, doanh nghiệp và môi trường lớn hơn. Tri thức cũng nằm trong dòng chảy và liên tục thay đổi. Vì vậy, tất cả các doanh nghiệp đối mặt với mâu thuẫn cố hữu của nhu cầu vừa phải ổn định vừa phải thay đổi để sống sót trong dòng chảy. Chúng tôi tin rằng những doanh nghiệp trong các trường hợp nghiên cứu của chúng tôi đã vượt qua được mâu thuẫn này bằng cách quản lý dòng tri thức.

Chúng tôi xin cảm ơn một số người đã giúp chúng tôi viết và biên tập cuốn sách này. Giáo sư David Teece của Trường kinh doanh Hass, Đại học California, Berkeley, đã cho chúng tôi sự động viên tinh thần to lớn cũng như những gợi ý xây dựng lý thuyết trong nhiều cuộc thảo luận giữa chúng tôi qua nhiều năm. Chúng tôi cũng học hỏi được nhiều điều từ các cuộc thảo luận với Giáo sư Dick Ellsworth của Trường Drucker thuộc Đại học

Graduate Claremont, nơi Ikujiro Nonaka hiện là Học giả xuất sắc đầu tiên của Drucker. Hirotaka Takeuchi, hiệu trưởng Graduate School về Chiến lược công ty quốc tế của Đại học Hitotsubashi, đã cho chúng tôi nhiều sự hỗ trợ trong khi làm nghiên cứu. Việc nghiên cứu của chúng tôi cũng nhận được quỹ hỗ trợ từ Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (Japan International Cooperation Agency – JICA). Làm việc với JICA giúp chúng tôi suy nghĩ về vai trò của doanh nghiệp trong xã hội tại các quốc gia Châu Á. Chúng tôi biết ơn sâu sắc 3 người sau đây đã giúp hoàn tất cuốn sách này. Susan J. Bigelow, tổng biên tập, người đưa ra những phân tích quan trọng và bản viết gốc để giúp chúng tôi diễn đạt những khái niệm cốt lõi của lý thuyết. Ayano Hirose dịch các trường hợp minh họa sang tiếng Anh, đóng góp cả về viết lách lẫn biên tập. Florian Kohlbacher giúp chúng tôi xem xét lại văn phong và đóng góp viết một phần của một trường hợp minh họa. Những nhận xét, đóng góp, và khuyến khích quan trọng từ Giáo sư Noboru Konno của Đại học Tama, Tokyo, Giáo sư Georg von Krogh của Viện công nghệ liên bang Thụy Sĩ, Zurich, và Giáo sư Zhichang Zhu của Đại học kinh doanh Hull, Hull, đã giúp chúng tôi tiến về phía trước. Cuối cùng, chúng tôi xin cảm ơn Virginia Thorp và Emily Bown ở Palgrave Macmillan với cách làm việc hiệu quả và giúp đỡ chúng tôi. Chúng tôi xin gửi lòng biết ơn sâu sắc đến tất cả.

Bản thân việc viết cuốn sách này là một quá trình thú vị đầy ý nghĩa để ngoại hóa tri thức ẩn của chúng tôi tích lũy được qua nhiều năm nghiên cứu. Chúng tôi đã học hỏi được nhiều điều về tiềm năng sáng tạo của con người. Chúng tôi thực sự hy vọng cuốn sách có thể truyền đạt bản chất của doanh nghiệp dựa trên tri thức đến các độc giả.

Tháng 5 năm 2008

IKUJIRO NONAKA

RYOKO TOYAMA

TORU HIRATA

Tokyo

Phần giới thiệu: Tại sao chúng ta cần một lý thuyết mới về doanh nghiệp dựa trên tri thức

Chúng ta hiện đang ở trong thời kỳ thay đổi lớn, một hoàn cảnh mà Lester Thurow (2003) gọi là cuộc cách mạng công nghiệp thứ ba. Đó là sự đổi hướng nhằm vào nền kinh tế dựa trên tri thức (nền kinh tế tri thức), nơi tri thức là nguồn lực quan trọng nhất, thay chỗ cho những nguồn lực quản lý truyền thống là đất đai, vốn, và nhân lực (Drucker, 1993). Sự kiện này đã kích thích nhiều thảo luận sôi nổi về lý thuyết và thực hành của “quản lý tri thức” (knowledge management). Tuy vậy hầu hết các doanh nghiệp vẫn gặp khó khăn trong việc hiểu biết nguồn lực tri thức, và chúng ta vẫn thiếu một khuôn khổ lý thuyết hiệu quả giúp hiểu rõ những hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế tri thức.

Trong thực tế của giới kinh doanh, việc quản lý tri thức đầu tiên được thể hiện dưới hình thức đầu tư sâu cho các công nghệ thông tin (IT), một đường lối hóa ra lại kém hiệu quả một cách đáng tiếc, hay không muốn nói là thất bại hoàn toàn. Đó là hậu quả của việc hiểu sai nghiêm trọng rằng quản lý tri thức chỉ là vấn đề lưu trữ, chuyển giao, và sử dụng hiệu quả thông tin, và bản thân cụm từ “quản lý” cũng gây hiểu nhầm chỉ là quản trị hay giám sát hệ thống thông tin. Thực tế, tri thức khác nhau về bản chất so với thông tin và các nguồn lực vật chất khác, và chỉ khi hiểu được bản chất chủ yếu của tri thức, chúng ta mới có thể chia sẻ hay sử dụng nó, và quan trọng hơn là có thể sáng tạo nó một cách hiệu quả.

Trong giới học thuật, những lý thuyết phổ biến về quản lý tiếp tục dựa trên quan điểm cho rằng doanh nghiệp là một chủ thể ổn định, riêng lẻ, hoạt động theo một hệ thống những nguyên tắc phổ quát, và các nghiên cứu đều nhằm vào việc làm rõ đó là những nguyên tắc nào và cố gắng làm chúng trở nên chính xác hơn. Tuy có thể giải thích tại sao các doanh nghiệp thành công hay thất bại trong việc khai thác lợi ích từ tri thức và bảo vệ các tài sản tri thức, nhưng cách tiếp cận lý thuyết này không giải thích rõ được

cách doanh nghiệp tạo ra tri thức riêng biệt đặc trưng để họ áp dụng trong thực tiễn kinh doanh.

Để hiểu được thay đổi về mặt khung mẫu hướng tới xã hội tri thức, chúng ta phải có sự thay đổi tương ứng về khung mẫu trong cách suy nghĩ và quản lý tri thức. Không giống cách quản lý tri thức truyền thống, cái chúng ta cần là *cách quản lý dựa trên tri thức* có được từ một lý thuyết bao quát về doanh nghiệp, lý thuyết này giải thích quá trình phức tạp trong đó tri thức được tạo ra và sử dụng trong tổ chức thông qua tương tác với môi trường. Cuốn sách này là nỗ lực của chúng tôi nhằm xây dựng một lý thuyết như vậy. Chúng tôi tin rằng lý thuyết này rất độc đáo khi nó liên quan đến tính chủ quan, tính quá trình, tính thực hành, và tính thẩm mỹ của việc sáng tạo và quản lý tri thức trong một khuôn khổ toàn diện. Trong nền kinh tế tri thức, doanh nghiệp không chỉ lên kế hoạch về tương lai, mà còn liên tục tạo ra tương lai. Cái tạo sự khác biệt giữa các doanh nghiệp là tầm nhìn về tương lai và khả năng thực hành của mỗi doanh nghiệp trong hành động hiện thực hóa tương lai đó thông qua sử dụng sự nhạy cảm về thẩm mỹ để sáng tạo tri thức.

Vì tri thức được tạo ra bởi con người, chúng ta không thể lý thuyết hóa sự sáng tạo tri thức mà không tính đến yếu tố chủ quan của con người, chẳng hạn như những suy nghĩ cá nhân, cảm xúc, ý tưởng, linh cảm và ước mơ. Và chúng ta không thể hiểu cách doanh nghiệp tạo ra tri thức riêng biệt cho mình nếu không hiểu được vai trò và chức năng của yếu tố chủ quan con người trong quá trình đó. Các lý thuyết phổ biến về doanh nghiệp có xu hướng tránh đề cập đến yếu tố này trong quản lý, nhằm đạt đến mức độ “khoa học hoàn hảo”, loại bỏ yếu tố chủ quan trong nỗ lực tìm kiếm những “yếu tố khách quan” và các quy luật phổ quát chi phối cách liên kết những yếu tố đó. Việc bỏ qua yếu tố con người đã khiến các lý thuyết quản lý chỉ xem con người như các nguồn lực khác, như đất đai hay vốn. Họ không tính đến tầm quan trọng của bản năng và cảm xúc con người, cũng như của bối cảnh trong quá trình quản lý, khi bỏ qua tất cả các quá trình con người trong sự sáng tạo tri thức. Christensen và Raynor (2003: 178) tuyên bố rõ

ràng: “Các nguồn lực thường là con người hoặc công cụ - chúng có thể được tuyển dụng hay đuổi việc, được mua hay bán, bị hao mòn hay được xây dựng nên.”

Lý thuyết của chúng tôi song hành với quan điểm về quá trình của doanh nghiệp, xuất phát từ triết học về quá trình (process philosophy) của Alfred North Whitehead. Lý thuyết này nhận ra bản chất luôn biến động, có tương quan với nhau của quá trình sáng tạo tri thức. Điều này trái với quan điểm truyền thống cho rằng tri thức là vật chất độc lập và xem doanh nghiệp là một cỗ máy xử lý thông tin tĩnh: lấy thông tin từ môi trường vào, xử lý, và đặt những mục tiêu đầu ra để *thích nghi* với môi trường. Quan điểm đó không thể khái niệm hóa quá trình thực tế của sự sáng tạo tri thức. Tri thức không phải là vật chất hay sự vật tĩnh tại, mà là một quá trình luôn thay đổi trong tương tác của một phạm vi các mối quan hệ luôn mở rộng. Vì vậy, để hiểu được tri thức, chúng ta phải xét đến quá trình con người tương tác và thay đổi. Lý thuyết về sáng tạo tri thức xem tri thức là một quá trình năng động và xem doanh nghiệp là một chủ thể biến chứng trong các mối quan hệ chủ động với môi trường. Sự tồn tại của tri thức và của doanh nghiệp không độc lập với môi trường mà nằm *trong* môi trường, trong mỗi quan hệ với các đối tượng khác, xuất hiện trong tương tác với đối tượng khác, và định hình lại bản thân và đối tượng khác cùng với môi trường thông qua những tương tác đó. Lý thuyết sáng tạo tri thức dựa trên quan điểm xem thế giới mà mọi vật trong đó là một “dòng chảy” liên tục. Mỗi quan hệ với môi trường được thể hiện qua sáng tạo những thay đổi một cách chủ động, thay vì phản ứng bị động với thay đổi. Để hiểu được quá trình năng động này, chúng ta cần một lý thuyết về doanh nghiệp dựa trên tri thức có thể giải thích cách các doanh nghiệp nhận thức và diễn giải thực tiễn, tương tác với những đối tượng tham gia khác nhau, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, và tổng hợp những diễn giải chủ quan khác nhau thành một tri thức tổng hợp, cái được khách quan hóa và xác nhận thành một tài sản tri thức phổ quát của doanh nghiệp.

Lý thuyết của chúng tôi mang tính thực tế vì nó đề cập đến việc thực hành quản lý trong đời sống thực tế đúng như những gì đang xảy ra. Tri thức và việc quản lý tri thức phải gắn liền với thời điểm chủ quan mang tính “tại đây – bây giờ” và những đánh giá giá trị phát sinh tùy theo từng tình huống hay bối cảnh cụ thể. Không thể đúc kết những tình huống này thành một công thức phổ quát cho hoạt động của doanh nghiệp. Chúng đơn thuần là những thực tiễn mà mỗi doanh nghiệp phải giải quyết. Cuốn sách này không nói về “phương pháp” thực hành quản lý, mà chúng tôi muốn lý thuyết hóa việc quản lý không chỉ ở phương diện khoa học, mà còn ở phương diện nghệ thuật, qua đó xây dựng một lý thuyết nắm bắt được thực tiễn bản chất của đời sống doanh nghiệp.

Vì tri thức và công tác quản lý tri thức là một quá trình tích lũy những đánh giá giá trị (value judgment), lý thuyết quản lý cần thiết phải bao gồm những vấn đề về thẩm mỹ và đạo đức. Trong thời đại xã hội tri thức, vấn đề đã chuyển từ câu hỏi về số lượng (nên sản xuất bao nhiêu?) thành câu hỏi về chất lượng (nên sản xuất cái gì và tại sao phải sản xuất nó?). Chính các giá trị con người và những quyết định dựa trên các giá trị sẽ quy định cách sống trong tổ chức, lý do tồn tại của tổ chức, và giá trị mà tổ chức tạo ra. Vì vậy, trong quá trình sáng tạo tri thức, doanh nghiệp tạo ra giá trị thông qua liên tục hỏi và trả lời câu hỏi bản thể luận con người trong hoạt động hằng ngày là “tại sao chúng ta tồn tại?” và câu hỏi về giá trị thẩm mỹ “thế nào là điều tốt đẹp?”. Chúng tôi đưa ra khái niệm của Aristotle về *phronesis* – sự từng trải hay khôn ngoan thực tế - để chỉ ra cách các giá trị thẩm mỹ và đạo đức tham gia vào quá trình sáng tạo tri thức của tổ chức. Theo quan điểm chúng tôi, bản chất của kinh doanh không chỉ làm tăng lợi thế cạnh tranh để tối đa hóa lợi nhuận, mà còn là thường xuyên theo đuổi tiêu chuẩn xuất sắc của riêng doanh nghiệp. Sự xuất sắc này chỉ đạt được khi có sự tận tâm kiên định vào quá trình thực hành để phục vụ cho lợi ích chung của công ty, của nhân viên, của khách hàng, những đối tượng có liên quan khác, và của xã hội rộng lớn hơn, dựa trên tầm nhìn và giá trị của riêng công ty. Các giá trị được tạo ra thông qua quá trình không ngừng nỗ lực hết sức mình và tạo

ra tri thức và sự đổi mới để hiện thực hóa tương lai đã hình dung. Lợi nhuận là kết quả của quá trình tạo ra giá trị đó, chứ bản thân lợi nhuận không phải là mục đích.

Mặc dù có viện dẫn tới những tác phẩm triết học của Aristotle, Nishida, Polanyi và Whitehead, lý thuyết của chúng tôi không đề cập tới những nghiên cứu triết học. Chúng tôi không phải là những nhà triết học, cũng không phải là những người diễn giải triết học. Đúng hơn, chúng tôi chỉ muốn hợp nhất những ý tưởng triết học này với các khái niệm để phát triển thành một lý thuyết về quá trình của doanh nghiệp dựa trên tri thức. Trong Chương 1, chúng tôi bàn về bản chất của tri thức và tại sao những lý thuyết hiện có không thể giải thích thỏa đáng quá trình sáng tạo tri thức. Trong Chương 2 và 3, chúng tôi trình bày về khuôn khổ lý thuyết của cuốn sách. Những chương tiếp theo thảo luận về các yếu tố chính của lý thuyết và minh họa chúng trong những trường hợp thực tế từ các công ty có áp dụng hình thức quản lý dựa trên tri thức. Cả ví dụ về lý thuyết cũng như thực hành đều nhấn mạnh năng lực sáng tạo của con người và cách thức việc này dẫn đến sự đổi mới ở tầm tổ chức. Cùng với tinh thần cuốn *Adventures of Ideas (Những cuộc phiêu lưu của ý tưởng)* của Whitehead (1933), chúng tôi muốn đóng góp một lý thuyết về doanh nghiệp trong xã hội tri thức, lý thuyết này hợp nhất triết học với những hành vi và tình huống thực tế của doanh nghiệp sáng tạo tri thức.

Chúng tôi sử dụng những trường hợp thực tế vì chúng ta không thể nắm bắt bản chất của quá trình bằng phương pháp khoa học truyền thống về phân tích vật chất. Flyvbjerg (2006: 379) đã lưu ý rằng ví dụ thực tế, tiền lệ, và những tấm gương mẫu mực mang lại phương pháp nghiên cứu thích hợp nhất cho các tổ chức mang tính *phronesis*, với tuyên bố “lịch sử là trung tâm của việc nghiên cứu tổ chức mang tính *phronesis* [...] vì tường thuật thể hiện những nhân tố và sự kiện riêng biệt”. Con người có khả năng kể chuyện và ý niệm về lịch sử cũng mang tính nền tảng như ý niệm về hành động (MacIntyre, 1984: 214, 216). Tường thuật là hành động mô tả và giải thích dưới hình thức câu chuyện, bao gồm phần mở đầu, phần giữa và

phần kết (Aristotle, 2002; Danto, 1985). Đó là một phương pháp hiệu quả để hiểu tính phức tạp của tổ chức vì có thể duy trì tính bối cảnh, tính phản hồi, mục đích, động lực, và khả năng nhạy cảm về thời điểm trong việc nắm bắt và giải thích thực tiễn (Tsoukas và Hatch, 2001). Hơn nữa, phương pháp tường thuật có thể giải thích hiệu quả không chỉ về vấn đề “tại sao”, thông qua mô tả nguyên nhân của sự kiện, mà còn về câu hỏi năng động “như thế nào” – không phải là “làm như thế nào” mà là “sự việc trở thành như vậy như thế nào” – vì nó dựa trên sự đánh giá giá trị và lập luận thực tế trong mối quan hệ phương tiện - cứu cánh. Lập luận thực tế là một chuỗi các suy nghĩ và hành động hướng đến một mục tiêu, thiết lập nên phương tiện để hiện thực hóa mục tiêu đó bao gồm hành động được đề xuất và việc thực hiện hành động đó. Vì vậy, câu hỏi nền tảng trong quản trị *phronesis* quan tâm tới vấn đề cần phải có hành động gì, và câu trả lời nằm ở câu hỏi “Tôi là một phần của câu chuyện nào?”. Trong cuốn sách này, chúng tôi cố gắng mô tả và giải thích những sự kiện tổ chức cụ thể với các chi tiết tường thuật thú vị và tập trung, cho phép chúng tôi đúc kết và diễn đạt những cái phổ quát giải thích vấn đề “như thế nào”.

Tri thức được tạo ra trong quá trình tổng hợp những mâu thuẫn. Bản thân tựa đề cuốn sách này, *Quản lý dòng tri thức*, đã thể hiện một mâu thuẫn rằng nếu “mọi vật đều ở trong một dòng chảy thay đổi liên tục” thì chúng ta không thể quản lý được gì. Heraclitus không định nói rằng mọi vật đều trôi một cách ngẫu nhiên không có chủ đích, mà muốn nhấn mạnh sự cần thiết phải phân biệt và hiểu biết những quy luật đằng sau dòng chảy, dù đó là lực hấp dẫn trong sự hỗn độn hay là một quy luật nào đó của vạn vật. Để làm được điều này, chúng ta phải có khả năng nhìn vào quá trình để nắm bắt bản chất của thực tiễn. Tuy nhiên, chỉ quan sát bản chất không chưa đủ. Để sống sót trong dòng chảy không ngừng thay đổi và có tương quan với nhau, chúng ta không thể đơn thuần chỉ quan sát hay chỉ phản ứng trước sự việc. Chúng ta phải có hành động khi gặp một tình huống cụ thể nhằm thay đổi dòng chảy. *Phronesis* là khả năng nắm bắt bản chất của tình huống trong quá trình và có hành động cần thiết để tạo ra thay đổi. Cuốn sách này là nỗ

lực của chúng tôi nhằm xây dựng một lý thuyết giải thích cách các doanh nghiệp quản lý dòng chảy tri thức thông qua thực hành *phronesis* , để họ có thể tiếp tục sáng tạo tri thức trong một thế giới không ngừng thay đổi.

Tài liệu tham khảo

Aristotle. 2002). *Nicomachean ethics* (S. Broadie & C. Rowe, Trans.). New York: Oxford University Press.

Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* . Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Danto, A.C. (1985). *Narration and knowledge* . New York: Columbia University Press.

Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society* . New York, NY: Harper Business.

Flyvbjerg, B. (2006). Making organization research matter. In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies, second edition* (pp. 370-387). Thousand Oaks: SAGE publications.

MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A study in moral theory* (2nd ed.). Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Thurow, L.C. (2003). *Fortune Favors the Bold: What We Must Do to Build a New and Lasting Global Prosperity* . New York, NY: HarperCollins.

Tsoukas, H. and Hatch, N.J. (2006). Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity. In R. MacIntosh, D. MacLean, R. Stacey and D. Griffin (eds.), *Complexity and Organization: Readings and Conversations* . Oxson: Routledge. 247-276.

Whitehead, A.N. (1933). *Adventures of Ideas* . New York, NY: Free Press.

1 Đặc điểm của tri thức

Trong chương này, chúng tôi bàn về bản chất của tri thức và sự khác biệt của tri thức với những nguồn lực khác. Điều này sẽ giải thích tại sao chúng ta cần một lý thuyết mới về tri thức và cách quản lý tri thức. Vấn đề tri thức trong các lý thuyết về doanh nghiệp được đề cập chủ yếu trên quan điểm về nguồn lực của doanh nghiệp, trong đó xem tri thức là một trong những nguồn lực quan trọng mang lại lợi nhuận trên trung bình (Winter, 1987; Prahalad và Hamel, 1990; Nelson: 1991; Kogut và Zander, 1992; Leonard-Barton, 1992; Teece và các cộng sự, 1997). Những vấn đề trọng tâm của quan điểm này đề cập đến loại nguồn lực tri thức nào mang lại lợi nhuận trên trung bình, cách một doanh nghiệp hiện thực hóa lợi nhuận tiềm năng từ những tri thức mình sở hữu, và cách một doanh nghiệp có thể bảo vệ những nguồn lực tri thức đó. Mặc dù nhận thức được những khả năng năng động của doanh nghiệp (Teece và các cộng sự, 1997; Teece, 2007), nhưng nhiều luận cứ của quan điểm này có xu hướng tập trung vào việc sử dụng nguồn lực, chứ không tập trung vào quá trình năng động trong đó doanh nghiệp liên tục xây dựng những nguồn lực thông qua tương tác với môi trường. Vấn đề còn thiếu trong cách tiếp cận dựa trên nguồn lực là một khung mẫu bao quát chỉ ra cách những thành phần khác nhau trong một tổ chức tương tác với nhau qua thời gian để tạo ra cái mới (có thể xem bài phê bình chi tiết của Priem và Butler, 2001). Cái gọi là quan điểm dựa trên tri thức về doanh nghiệp (Grant, 1996; Spender, 1996; Nonaka và Toyama, 2005), được phát triển từ quan điểm dựa trên nguồn lực, đã cố gắng khắc phục nhược điểm này. Như Spender quan sát “lý thuyết doanh nghiệp dựa trên tri thức có sự sáng suốt hơn những lý thuyết dựa trên nguồn lực và chức năng sản xuất của doanh nghiệp”. Ông gọi lý thuyết dựa trên tri thức “là nền tảng của một quan điểm mới xem doanh nghiệp là một hệ thống năng động, tiến hóa, hầu như tự chủ trong quá trình sản xuất và áp dụng tri thức” (Spender, 1996: 59).

Hơn nữa, trong quan điểm dựa trên nguồn lực của doanh nghiệp, tri thức được sử dụng như một trong rất nhiều nguồn lực mang lại thu nhập. Tính vô hình của nguồn lực tri thức đã được nhận thấy rõ và thảo luận nhiều, nhưng vẫn chưa đủ để hiểu vai trò của tri thức trong quản lý và trong quá trình tri thức được tạo ra. Bản chất của tri thức với vai trò là một nguồn lực quản lý rất khác so với bản chất của các nguồn lực vật chất. Thuộc tính của tri thức là những điều như: tri thức không mất giá trị khi được sử dụng bởi nhiều người, vì vậy nó là nguồn lực làm tăng thu nhập; tri thức vượt qua không gian và thời gian, dù ở hình thức vật thể, tài liệu hay truyền thống được truyền qua nhiều thế hệ, vì vậy nó là nguồn lực vô hạn; tri thức được sản xuất và tiêu dùng cùng lúc, làm cho quá trình sản xuất và tiêu dùng tri thức có tương quan với nhau và không thể tách rời; và giá trị của tri thức được sinh ra từ sự sáng tạo loại tri thức mới và từ sự kết hợp tri thức, tạo ra giá trị thông qua việc tái phân loại tri thức (xem Toffler, 1980; Romer, 1986; Bell: 1995; Nonaka và Takeuchi, 1995; Burton-Jones, 1999). Nói cách khác, trong khi những nguồn lực vật chất như vốn, nguyên vật liệu và công cụ sản xuất chỉ có thể được sử dụng bởi chủ sở hữu và bị hao mòn trong quá trình sử dụng, thì tri thức không bị giảm về giá trị, có thể được tái sản xuất và chia sẻ bởi nhiều người sử dụng; và có sẵn ở khắp nơi. Không những thế, giá trị của các nguồn lực vật chất có thể gia tăng khi được kết hợp với tri thức.

Có một số đặc điểm tương đồng giữa tri thức với thông tin. Chẳng hạn như một số đặc tính sau của thông tin: thông tin có thể được sao chép và tái sản xuất với chi phí thấp; có ngoại ứng (externality), nghĩa là giá trị của nó phụ thuộc vào số người sở hữu; mang tính không tách chia được hoặc mang tính hệ thống chứ không rời rạc; chất lượng của thông tin là bất ổn, do đó khó xác định giá trị của nó; và sự chuyển giao thông tin là không thể đảo ngược được, theo nghĩa là khi một người đã biết thông tin thì không thể “loại bỏ” nó khỏi trí óc (Stigler, 1961; Macho-Stadler và Perez-Castrillo, 2001). Tuy nhiên, tri thức không chỉ đơn giản là một tập hợp các thông tin. Đặc tính nổi bật nhất của tri thức, so với các nguồn lực vật chất và thông

tin, là được sinh ra từ sự tương tác của con người. Tri thức không phải là vật chất độc lập, chờ đợi được phát hiện và thu thập. Tri thức được tạo ra bởi con người trong những tương tác của họ với người khác và với môi trường. Vì vậy, để hiểu tri thức, đầu tiên chúng ta phải hiểu về con người và những quá trình tương tác phát sinh tri thức.

Vì tương tác giữa người với người là nguồn gốc của quá trình sáng tạo tri thức, tri thức mang tính chủ quan, tính quá trình, tính thẩm mỹ, và được tạo ra qua thực hành. Quan điểm của chúng tôi về tri thức và quá trình sáng tạo tri thức lấy con người làm trung tâm, lấy hành động làm định hướng, và bắt nguồn từ những truyền thống triết học phương Đông của Nishida, và triết học phương Tây của Aristotle, Polanyi, và Whitehead, những người giải thích bản chất của tri thức và sự tồn tại của con người trong một thế giới luôn thay đổi và có tương quan với nhau.

1.1 Tri thức mang tính chủ quan

Trong một thời gian dài, các học giả về quản lý đã cố gắng loại bỏ yếu tố chủ quan trong quản lý nhằm xây dựng một lý thuyết “khách quan” có thể được áp dụng phổ quát cho tất cả các trường hợp mà người quản lý gặp. Mặc dù có nỗ lực “lý trí” này, họ không thể loại bỏ hoàn toàn yếu tố chủ quan khỏi vấn đề quản lý. Flyvbjerg (2001) chỉ ra rằng khoa học xã hội không thể tách khỏi những yếu tố chủ quan vì nó là khoa học về những vấn đề có yếu tố chủ quan, chẳng hạn như giá trị, bối cảnh hay quyền lực. Chúng ta phải xem xét những vấn đề có tính chủ quan trong quản lý, không chỉ vì chúng ta không thể loại bỏ nó, mà còn vì đó chính là điều chúng ta phải xem xét để xây dựng một lý thuyết về doanh nghiệp dựa trên tri thức và quá trình sáng tạo tri thức.

Như đã nói ở phần trước, tri thức được tạo ra bởi con người trong những tương tác của họ. Do đó, chúng ta phải hiểu thêm về bản chất con người để hiểu tri thức. Điều chúng ta phải hiểu đầu tiên là con người có những quan điểm chủ quan khác nhau, và điểm khác biệt này rất cần thiết cho sự sáng tạo tri thức. Các nguồn lực vật chất và thông tin không có và không thể có sự khác biệt tùy theo người sử dụng. Các lý thuyết về hệ thống thông tin và

tổ chức cho đến ngày nay có xu hướng xem tổ chức là một cỗ máy xử lý thông tin. Theo quan điểm này, sự khác biệt trong quan điểm và năng lực của con người được xem là nhược điểm hay là “tiếng ồn” cần loại bỏ để vận hành cỗ máy hiệu quả. Hệ thống sản xuất hàng loạt, lắp ráp dây chuyền đặc trưng của nhà máy Ford, là nền tảng của chủ nghĩa tư bản hiện đại, thực chất là những hệ thống cố gắng sản xuất các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa ở cùng một mức chất lượng bất kể sự khác biệt về trình độ khả năng của người lao động. Hệ thống thông tin được phát triển theo cách mà những thông tin truyền đi đều mang một ý nghĩa như nhau bất kể người nhận và người gửi là ai. Chế độ quan liêu quy định quyền hành và trách nhiệm của hệ thống cấp bậc rõ ràng để bảo đảm hoạt động đồng nhất, cho dù những con người nắm giữ những vị trí đó có trình độ khả năng khác nhau.

Các lý thuyết về quản lý cố gắng loại bỏ sự khác biệt này, nhưng chính những khác biệt trong cách nhìn và khả năng đã sản sinh ra tri thức mới. Người Hy Lạp cổ định nghĩa tri thức là “niềm tin chân lý đã được xác thực”, xem tri thức là một thứ mang tính khách quan, thuần túy, và không phụ thuộc vào bối cảnh. Quan điểm này xem tri thức là một “chân lý” tồn tại độc lập bên ngoài kinh nghiệm con người, đồng thời chờ con người phát hiện, do đó đã kéo sự chú ý của chúng ta ra khỏi ý nghĩa bản chất của tri thức. Đúng hơn, chúng ta nên xem “niềm tin” là xuất phát điểm của việc hiểu biết về tri thức, vì chính niềm tin là nguồn gốc của tất cả tri thức, và chính con người nắm giữ và xác thực niềm tin đó. Trích lời Thánh Augustine, Polanyi (1969) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của niềm tin trong nhận thức về tri thức: “Nếu không tin thì người sẽ không hiểu”.

Tri thức không thể tồn tại nếu không có tính chủ quan và bối cảnh xung quanh con người vì “chân lý” khác nhau tùy thuộc vào việc chúng ta là ai và xem xét sự việc từ góc độ nào. Tri thức là thông tin có ý nghĩa (meaningful information), và theo quan sát của John Dewey ý nghĩa không phải là một chất lượng cố định gắn liền với một sự kiện cụ thể, mà khác nhau theo nhiều cách theo đó sự kiện có thể ảnh hưởng tới hoạt động tương lai và sự chia sẻ nhận thức của chúng ta (Dewey, 1916). Chính tính chủ

quan là yếu tố xác định mức độ ý nghĩa của thông tin. Nói cách khác, tri thức cần phải được đánh giá về giá trị để trở thành tri thức thực sự. Ý nghĩa mới được tạo ra và dẫn đến sự sáng tạo giá trị mới chính là vì những quan điểm chủ quan của mỗi người khác nhau, phụ thuộc vào bối cảnh. Vì vậy, chúng ta cần một lý thuyết quản lý chú trọng vào vấn đề khác biệt giữa các yếu tố chủ quan cá nhân, như cách chúng ta nhìn nhận thế giới hay chúng ta đánh giá cái gì, hơn là loại lý thuyết chỉ xem con người là những thành phần có thể thay thế được trong tổ chức và cố gắng loại bỏ tính chủ quan con người như là “tiếng ồn” trong “cỗ máy”.

Quan điểm về tri thức của chúng tôi dựa trên khái niệm về tri thức của Michael Polanyi (Polanyi, 1958). Polanyi có quan điểm đối lập với quan điểm phân tích khách quan cho rằng tri thức là thứ con người có được thông qua phân tích một đối tượng tồn tại tách biệt bên ngoài bản thân. Ông tranh luận rằng con người có được tri thức mới thông qua quá trình hình thành và hợp nhất tri thức mang tính chủ động và chủ quan từ cá nhân họ, cái ông gọi là “tri thức ẩn” (tacit knowing). Với Polanyi, tri thức hiện (explicit knowledge) mang tính phân tích khách quan có chỗ khuyết logic về mặt ý nghĩa, giống như “tri thức mà không có chủ thể nhận thức” (Popper, 1972), dù ông không phủ nhận tầm quan trọng của tri thức hiện, khách quan. Đầu tiên và trước nhất, tri thức là vấn đề về cách chúng ta, những cá nhân, phản ứng với thực tế và cách chúng ta định vị thực tiễn đó trong bản thân. Nói cách khác, đó là vấn đề về cách chúng ta tồn tại với tư cách cá nhân. Chính trong mối quan hệ với tri thức cá nhân này chúng ta chủ động hợp nhất những trải nghiệm của mình, tạo ra tri thức và ý nghĩa mới trong quá trình đó.

Một số học giả quản lý và những người trong nghề đã bắt đầu chỉ ra rằng các lý thuyết quản lý phải dựa trên kinh nghiệm con người, đối tượng có chủ đích và giá trị (Yu, 2003). Trong phân tích về môi trường hay về nguồn lực doanh nghiệp, Weick (1979) cho rằng một tổ chức không chỉ đơn thuần phản ứng lại với môi trường mà *quy định* môi trường khi diễn giải nó theo một khuôn khổ chủ quan. Đối lập với quan điểm chủ nghĩa cấu trúc, theo

như Michael E. Porter, Giáo sư Trường kinh doanh Harvard, thực tiễn không có sự tồn tại “khách quan”. Nó *được tạo ra* bởi tổ chức nhận thức nó là *thực tế*. Điều này có nghĩa là các tổ chức khác nhau không chỉ ở khuôn khổ *phản ứng* lại thực tiễn, mà còn ở khuôn khổ *nhận thức* thực tiễn, và khuôn khổ đó, ngược lại, được hình thành thông qua sự diễn giải về thực tiễn đó. Những sự khác biệt như vậy là nguồn gốc của các giá trị khác nhau mà mỗi tổ chức có thể tạo ra.

1.2 Tri thức mang tính quá trình

Quan điểm về thế giới của chúng tôi phù hợp với quan điểm của những nhà triết học về quá trình như Alfred North Whitehead ^[1]. Theo triết học về quá trình, thế giới là một mạng lưới hữu cơ của những quá trình hay những chuỗi sự kiện có tương quan với nhau, trong đó mọi vật tồn tại trong mỗi quan hệ với nhau. Con người được xem là một tập hợp những sự kiện phức tạp tồn tại trong chiều không gian và thời gian (Jungerman, 2000). Mặc dù con người có xu hướng xem thế giới là vật chất, nhưng không có gì, kể cả bản thân con người, tồn tại ở dạng vật chất độc lập qua thời gian. Những gì chúng ta xem là chủ thể vật chất đúng hơn chỉ là những sự kiện nhất thời xảy ra trong một thời gian và không gian cụ thể. Như Heraclitus nói, *panta rhei*, mọi vật đều ở trong một dòng chảy, hay vạn vật luôn thay đổi. “Dòng sông không phải là một vật thể, mà là một dòng chảy liên tục” (Rescher, 2003: 5). Theo cách nhìn này, khoa học truyền thống xem mọi vật là vật chất không còn giá trị nữa. Thay vào đó, chúng ta phải xét đến tính tương quan và phụ thuộc lẫn nhau của các chủ thể trong quá trình và cách quá trình này thay đổi khi “trôi” trong chiều không gian-thời gian.

Lý thuyết và thực hành quản lý tri thức cho đến nay vẫn xem tri thức là vật chất (substance). Đúng hơn, chúng ta phải hiểu tri thức cơ bản là quá trình (process), được tạo ra và sử dụng trong mỗi quan hệ với tri thức của những con người khác nhau tồn tại trong mỗi tương quan với nhau. Ngay cả khi ở dạng vật chất cụ thể, chẳng hạn là một sản phẩm, tri thức cũng thể hiện những quá trình phát triển sản phẩm trước đây của nhà sản xuất và *trở thành* tri thức mới khi được *trải nghiệm* bởi khách hàng, và điều này lại bắt

đầu một quá trình sáng tạo tri thức mới khác. Tuy vậy, chúng ta không phủ nhận lợi ích của việc hiểu tri thức là vật chất. Trong một chừng mực nào đó, điều này là không thể tránh khỏi vì nói chung việc hiểu được “sự tồn tại là một quá trình thuần túy” nằm ngoài khả năng của con người. Chúng ta chỉ có thể hiểu sự tồn tại khi cô lập hay đóng khung một phần của quá trình thành một chủ thể có thể hiểu được tại một thời điểm cụ thể. Tuy nhiên, cũng cần biết rằng việc chúng ta cô lập quá trình để hiểu về thế giới cũng là một mặt của quá trình. Như Whitehead đã nhắc nhở, chúng ta phải cẩn thận để không mắc sai lầm trong việc cụ thể hóa quá trình, nghĩa là tránh hiểu nhầm bản thân một quá trình được cô lập (abstracted process) là một thực tiễn cụ thể. Với lưu ý này, chúng ta sẽ biết lúc nào nên hiểu tri thức ở dạng vật chất, lúc nào nên hiểu tri thức ở dạng quá trình. Giống như quá trình chuyển đổi danh từ - động từ, chúng ta có được sự hiểu biết sâu rộng hơn về thực tiễn trong quá trình chuyển đổi, hơn là khi xem xét vấn đề đơn giản chỉ là động từ hoặc danh từ.

Tri thức phát sinh từ trải nghiệm, một quá trình chủ quan của cảm giác và có được từ việc nắm bắt bản chất để hiểu thế giới. Chúng ta nên nhớ rằng “chủ quan” (subjective) theo nghĩa của chúng tôi khác với chủ thể trong triết học truyền thống phương Tây, bắt nguồn từ thời Descarte và Kant, trong đó chủ thể (subject) được xem là trung tâm ổn định của vũ trụ. Trong triết học quá trình, chủ thể được xem là phát sinh từ sự tương tác với thế giới, chứ không phải thế giới phát sinh từ chủ thể như trong triết học của Kant (Whitehead, 1978) ^[2]. Chúng ta không tồn tại ở dạng vật chất nguyên tử độc lập, mà tồn tại, hay ra đời, ở dạng quá trình hợp nhất với thế giới thông qua sự tương tác của chúng ta với thế giới đó.

Theo quan điểm Whitehead, con người “chủ thể thực tại” là một tập hợp phức tạp của những sự kiện diễn ra trong một chuỗi những tình huống hay trải nghiệm riêng biệt. Điều này có nghĩa “chủ thể thực tại” (actual entity) chính là những gì được trải nghiệm. Những gì chúng ta trải nghiệm đến thời điểm hiện tại tạo ra con người chúng ta tại thời điểm hiện tại đó, cũng như tạo ra con người chúng ta khi bước vào thời điểm tiếp theo. Thế giới

bao gồm những sự kiện hay những tình huống trải nghiệm, chứ không phải là những vật tồn tại; và gồm những chủ thể được cấu thành phần lớn từ những mối quan hệ của các chủ thể đó (Cobb, 2007: 571) ^[3]. Mỗi trải nghiệm đều mang tính nhất thời và có những đặc tính riêng biệt. Chúng ta hợp nhất trải nghiệm hiện tại với trải nghiệm quá khứ của mình cùng với trải nghiệm của những cá nhân khác và chúng ta trở thành một con người mới. Theo lời của Whitehead “số nhiều trở thành nhất thể và được gia tăng bởi nhất thể”. Thực tiễn hợp nhất là một sự sáng tạo. Theo nghĩa đó thì “trải nghiệm là sáng tạo, sáng tạo là trải nghiệm” và tại “mỗi thời điểm tôi là một trải nghiệm mới” (Hartshorne, 2007: 77, 81). Khi đưa ra một quyết định, chúng ta kết hợp, một cách trực tiếp và gián tiếp, tất cả những trải nghiệm trong quá khứ. Với các quyết định, sự kiện được hiện thực hóa và trở thành một khách thể sẵn sàng cho trải nghiệm của những chủ thể tương lai. Trải nghiệm không phải là vật chất độc lập, mà là một quá trình liên quan tới các mối quan hệ (Jungerman, 2000: 1-14). Nói tóm lại, chúng ta là những gì chúng ta đã từng trải nghiệm, và là cách chúng ta liên quan tới thế giới trên cơ sở chúng ta là ai. Theo quan điểm về quá trình, con người luôn ở trong tình trạng *trở thành (becoming)* , trong đó *tồn tại (being)* chỉ là một mặt của quá trình *trở thành* .

Nói vậy không có nghĩa chúng ta là những sinh vật bị động, được xác định và hình thành bởi môi trường. Ngược lại, chúng ta là những sinh vật chủ động tìm kiếm định nghĩa cho bản thân và quay trở lại định nghĩa và hình thành môi trường thông qua sự tương tác của chúng ta với môi trường. Mục đích cá nhân định nghĩa sự xuất hiện của chúng ta trong thế giới vì nó quy định cách chúng ta liên quan tới thế giới và tạo ra ý nghĩa, và sau đó là cách chúng ta hình thành thế giới. Heidegger cho rằng tương lai, thể hiện sự tồn tại ở dạng tiềm ẩn, là chiều thời gian quan trọng nhất vì khi chúng ta dự kiến tương lai từ hiện tại, cả hành động hiện tại và trải nghiệm quá khứ có thể được xem xét ở một góc độ khác (Heidegger, 1962). Chẳng hạn, khi một người dự kiến tương lai sẽ làm một nhà văn, thì quá khứ bản thân sẽ trở thành nguồn cốt truyện cho người đó và “thế giới mở ra như là một nơi

của những người bạn nghệ sĩ, khán giả, nhà xuất bản v.v.... Tương lai và quá khứ tạo nên hiện tại của người đó” (Polt, 1999: 97). Con người là những sinh vật có mục đích, hành động để hiện thực hóa ước mơ và lý tưởng của mình – và những yếu tố này không đơn thuần chỉ là sở thích (Rescher, 2003). Con người chuyển hóa bản thân và môi trường xung quanh họ khi thắc mắc về sự tồn tại của bản thân, bằng cách đặt câu hỏi: “chúng ta sống vì mục đích gì?”. Khả năng sáng tạo có vai trò trong mối quan hệ giữa con người và thế giới. Trong quá trình sáng tạo tri thức của tổ chức, các cá nhân tương tác với nhau để vượt ra ngoài giới hạn bản thân và hiện thực hóa tầm nhìn về tương lai của họ. Kết quả là họ thay đổi bản thân, người khác, cũng như thay đổi tổ chức, và môi trường.

Triết học về quá trình được đưa vào trong tác phẩm của một số học giả quản lý. Trong số họ, Chia và Tsoukas (2003) đưa ra mô hình thay đổi tổ chức “gốc rễ” dựa trên triết học của Deleuze. Đáng tiếc, họ cũng mắc phải nhược điểm chủ yếu như những mô hình thay đổi tổ chức hiện có khi chịu ảnh hưởng từ di sản trí tuệ của Parmenides, cho rằng mô hình đó “ngầm nâng việc thực hiện lên trên sự thay đổi, nâng tính riêng biệt lên trên sự tương quan nội tại, nâng sự tiến bộ theo đường thẳng lên trên sự trở thành hỗn tạp, và nâng trạng thái cân bằng lên trên sự thay đổi và chuyển hóa” (Chia và Tsoukas, 2003: 218).

Trong lý thuyết về quá trình của doanh nghiệp dựa trên tri thức, chúng ta đã định nghĩa tri thức là “một quá trình năng động của con người/xã hội trong việc xác thực niềm tin cá nhân trở thành chân lý” (Nonaka và Takeuchi, 1995: 58). Tri thức được tạo ra bởi con người trong những tương tác của họ với nhau và với môi trường. Đây là một quá trình trong đó các suy nghĩ chủ quan cá nhân được kiểm chứng trong quá trình tương tác xã hội với người khác và với môi trường, để rồi trở thành một “chân lý” khách quan. Việc xác thực niềm tin qua tương tác xã hội là cần thiết và có thể thực hiện được, vì ý nghĩa phát sinh từ một hiện tượng thay đổi khác nhau tùy theo mỗi cá nhân. Tri thức được sinh ra từ nhiều góc độ tương tác khác nhau của con người. Với góc độ đa chiều, con người có thể thấy những mặt

khác nhau của một hiện tượng trong những bối cảnh khác nhau, và khi kết hợp chúng lại, con người có thể đạt được sự hiểu biết về bản chất hay chân lý của toàn bộ hiện tượng. Do đó, sáng tạo tri thức là một quá trình xã hội của việc xác nhận chân lý (Nonaka, 1994; Nonaka và Takeuchi, 1995). Những nhà triết học gần đây, như Richard Rorty, cho rằng sự xác nhận theo nhóm (group validation) sẽ sản sinh ra tri thức không mang tính cá nhân và chủ quan (Rorty, 1979). Tri thức được tạo ra trong xã hội trong quá trình tổng hợp những quan điểm của những con người khác nhau.

Vì vậy, để hiểu tri thức, chúng ta phải hiểu quá trình trong đó con người tương quan với nhau. Trong cách suy nghĩ vật chất của lý thuyết kinh tế truyền thống, xem con người là *con người kinh tế (homo economicus)*, các quan hệ cá nhân được xác định bằng những thỏa thuận nhằm thỏa mãn mong muốn của con người chỉ về mặt sở hữu và tiêu thụ hàng hóa và việc tích lũy tài sản. Ở đó không có cộng đồng, mà chỉ có các cá nhân tồn tại tách biệt với nhau. Quan điểm xem các mối quan hệ bề ngoài là dựa trên những thỏa thuận không thể nắm bắt được quá trình xã hội của sự sáng tạo tri thức.

1.3 Tri thức mang tính thẩm mỹ

Như đã đề cập từ trước, tri thức được tạo ra từ niềm tin con người, và để niềm tin trở thành tri thức nó phải được xác thực thành một chân lý. Polanyi nói rằng tri thức phải được đánh giá về mặt ý nghĩa. Tri thức xuất hiện trong một chuỗi những đánh giá giá trị. Loại đánh giá này phụ thuộc vào cách chúng ta nhận thức về chân lý, điều thiện và cái đẹp. Nói cách khác, nó phụ thuộc vào ý thức thẩm mỹ của chúng ta. Như Whitehead phát biểu “nếu thiếu cái đẹp thì chân lý chỉ là vô nghĩa. Chân lý chỉ có nghĩa vì cái đẹp” (Whitehead, 1933: 267). Ngoài ra, ông còn xem trải nghiệm hài hòa là hình thức cụ thể nhất của cái đẹp.

Như Taylor và Hansen (2005) đã chỉ ra, trong lịch sử, lý thuyết tổ chức chủ yếu đề cập đến những câu hỏi mang tính phương tiện về hiệu quả và năng suất. Khi nghiên cứu về tính thẩm mỹ trong kinh doanh trở thành xu thế chủ đạo, từ chỗ chỉ đơn thuần là phương tiện, sự chú ý đã bao gồm cả

phạm trù đạo đức và thẩm mỹ. Nói chung, “thẩm mỹ đề cập đến tri thức được tạo ra từ những trải nghiệm giác quan của chúng ta” (Taylor và Hansen, 2005: 1212). Strati (2003) cho rằng nhận thức thẩm mỹ là một hình thức tri thức mà con người có được thông qua kích hoạt những năng lực đặc biệt của các khả năng nhận thức giác quan để có những đánh giá về thẩm mỹ trong đời sống hàng ngày của họ bên trong tổ chức (Strati, 2003: 54). Từ thời Nietzsche (1967), có nhiều ý kiến đã đồng ý với triết học về ý niệm nhận thức thẩm mỹ thông qua trải nghiệm, cũng như về luận điểm cho rằng các hình thức nhận thức khác phát sinh từ suy nghĩ lý trí phụ thuộc và phát triển từ trải nghiệm thẩm mỹ (Dewey, 1934; Gagliardi, 1996). Nhận thức thẩm mỹ mang lại sự sáng suốt và nhận thức mới, có thể không diễn đạt được bằng lời, nhưng có thể cho chúng ta những cách nhìn nhận mới (John, 2001).

Ý thức thẩm mỹ cần thiết không chỉ cho việc đánh giá tri thức đang được tạo ra, mà còn cho việc xác định loại tri thức nào cần tạo ra. Chúng ta tạo ra tri thức dựa trên giá trị và lý tưởng của mình. Các doanh nghiệp khác nhau vì họ hình dung những tương lai khác nhau và cố gắng để đạt được tương lai đó (Nonaka và Toyama, 2007). Những cơ hội, thị trường, công nghệ hay mô hình kinh doanh mới của doanh nghiệp đều dựa trên tầm nhìn của doanh nghiệp về tương lai, và chính giá trị, lý tưởng, và ý thức thẩm mỹ của các thành viên tổ chức đã quy định tầm nhìn này. Nói cách khác, bản ngã của doanh nghiệp, cái định nghĩa “tổ chức nên tồn tại trong thế giới như thế nào”, đầu tiên đặt ra tầm nhìn của doanh nghiệp về tương lai, sau đó xác định sự tồn tại của doanh nghiệp, loại tri thức doanh nghiệp tạo ra, và cuối cùng xác định môi trường trong đó doanh nghiệp hoạt động.

1.4 Tri thức được tạo ra qua thực hành

Vì mang tính chủ quan, tính quá trình, và tính thẩm mỹ, tri thức chỉ có thể được tạo ra trong việc thực hành thực tế khi gặp từng tình huống cụ thể. Cách chúng ta liên quan với nhau và cách chúng ta nhận thức về thế giới xung quanh mình thay đổi tùy theo tình huống, vì cả chúng ta và thế giới đều luôn ở trong tình trạng thay đổi. Vì vậy, cần có một lý thuyết giải thích

về quá trình trong đó tri thức được tạo ra qua việc thực hành của các cá nhân đưa ra những đánh giá giá trị tùy theo bối cảnh và tình huống cụ thể, thông qua tương tác với môi trường cụ thể xung quanh họ.

Với mong muốn biến quản trị kinh doanh thành một ngành khoa học, các nhà lý luận quản trị đã tìm kiếm những quy luật phổ quát thông qua phân tích những nguồn lực của doanh nghiệp hay môi trường doanh nghiệp hoạt động. Những vấn đề cụ thể mà doanh nghiệp gặp trong các tình huống cụ thể đơn thuần chỉ được xem là những điều kiện ban đầu khi bắt đầu lên công thức kế hoạch chiến lược. Quan điểm này tin rằng “những quy luật” đúng đắn tự nhiên sẽ dẫn đến câu trả lời đúng đắn và rằng những yếu tố này sẽ tối ưu hóa hoạt động về sau. Tuy nhiên, các tình huống cụ thể mà những người trong nghề gặp hằng ngày không chỉ là “những điều kiện ban đầu”. Chúng là những vấn đề thực tế thay đổi hàng ngày và phải được giải quyết.

Một số nhà lý luận đã nói về vấn đề của việc xem quản trị là một tập hợp những quy luật phổ quát (Mintzberg và các cộng sự, 1998). Họ ghi nhận rằng không thể công thức hóa quản trị thông qua phân tích dựa trên những quy luật phổ quát, mà quản trị xuất hiện trong những thực hành được tạo ra để giải quyết các vấn đề cụ thể của một doanh nghiệp. Họ tranh luận rằng nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh là khả năng thích nghi, trong thực hành, với sự thay đổi liên tục, chứ không phải là khả năng vẽ ra một kế hoạch phân tích chính xác (Chia, 2004; Whittington, 2004). Theo quan điểm này, quản trị là một nghệ thuật hay ngành nghề hơn là một ngành khoa học vì nó dựa trên sự sáng suốt, tầm nhìn, và trực giác, và tin vào kinh nghiệm (Mintzberg, 2004). Đó là khả năng ứng biến xã hội, hay là khả năng phản ứng nhanh chóng và thích hợp với một tình huống bất ngờ (Weick, 2001). Tuy nhiên, công trình phân tích này lại kết thúc mà không giải thích được quá trình trong đó khả năng nói trên xuất hiện trong thực hành.

1.5 Hướng đến một lý thuyết về quá trình của doanh nghiệp dựa trên tri thức

Trong phần trước, chúng tôi đã biện luận rằng đặc điểm quan trọng nhất của tri thức là được tạo ra bởi con người trong những tương tác của họ, và

vì thế, tri thức mang tính chủ quan, tính quá trình, tính thẩm mỹ, và được tạo ra trong thực hành. Để hiểu việc quản trị dựa trên tri thức, chúng ta cần một lý thuyết về doanh nghiệp dựa trên quan điểm về tri thức này, ngược với những lý thuyết quản trị truyền thống cho rằng doanh nghiệp là một chủ thể độc lập, không phụ thuộc trong đó yếu tố chủ quan con người là “tiếng ồn” cần phải loại trừ ra khỏi phân tích. Quan điểm xem tri thức là hành động chủ quan, mang tính quá trình, tính thẩm mỹ trong thực hành cho thấy cách tri thức liên tục được tạo ra để thay đổi doanh nghiệp và môi trường, và cách khả năng sáng tạo này phát triển trong tương tác với môi trường. Cái định nghĩa doanh nghiệp và tri thức mà nó tạo ra chính là khả năng thực hành để đưa ra những đánh giá giá trị trong mỗi tình huống cụ thể nhằm hiện thực hóa tầm nhìn tương lai của mình. Khả năng này được Aristotle mô tả là một thói quen quan trọng của trí tuệ trong việc nắm bắt chân lý. Đó là đức tính trí tuệ mà ông gọi là *phronesis*, dịch nôm na là sự từng trải, sự khôn ngoan và sự hợp lý thực tế.

Khái niệm *phronesis* được hiểu chung là khả năng đưa ra quyết định và hành động thích hợp nhất trong một tình huống cụ thể nhằm phục vụ lợi ích chung. *Phronesis* xét đến những tình huống theo bối cảnh, nhằm vào những chi tiết, và thay đổi mục tiêu trong quá trình khi cần thiết (Eisner, 2002). *Phronesis* đề cập đến giá trị. Nó vượt lên trên tri thức phân tích, khoa học (*episteme*) và tri thức kỹ thuật hay bí quyết (*techne*) và liên quan tới những đánh giá và quyết định được thực hiện theo cách của một tác nhân xã hội có đạo đức (Flyvbjerg, 2001: 370). Nói cách khác, nó là tri thức ẩn chất lượng cao có được từ kinh nghiệm thực hành, cho phép con người có những quyết định chín chắn và có hành động thích hợp kịp thời cho mỗi tình huống, dưới sự dẫn dắt của giá trị và đạo đức. *Phronesis* có được từ sự theo đuổi sự xuất sắc, nỗ lực hoàn thiện tay nghề của con người, cái làm cho con người trở thành một nghệ nhân có đạo đức (MacIntyre, 1984).

Với *phronesis* làm chất keo tổng hợp, chúng tôi có thể giải thích được những khía cạnh mang tính chủ quan, tính quá trình, tính thẩm mỹ và tính thực hành của quá trình sáng tạo tri thức trong doanh nghiệp. *Phronesis*

tổng hợp “nhận thức tại sao” (cơ sở lý thuyết khoa học) với “nhận thức như thế nào” (kỹ năng thực hành), và “nhận thức cái gì” (mục tiêu thực hiện). Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày một khuôn khổ lý thuyết giải thích quá trình sáng tạo tri thức năng động trong tổ chức và cách quá trình này phát triển khả năng sáng tạo gọi là *phronesis*.

Tài liệu tham khảo

Bell, D. (1995). *Chishiki Shakai no Shogeki* [The impact of intellectual society]. Tokyo: TBS Britanica.

Burton-Jones, A. (1999). *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*. New York, NY: Oxford University Press.

Chia, R. (2004). “Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda,” *European Management Review*, 1, 29-34.

Chia, R., and Tsoukas, H. (2003). “Everything flows and nothing abides: Towards a ‘*Rhisomic*’ model of organizational change, transformation and action,” *Process Studies*, 32 (2), 196-224.

Cobb, J.B., Jr. (2007). “Person-in-community: Whiteheadian insights into community and institution,” *Organization Studies*, 28 (4), 567-88.

Dewey, J. (1916). *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*. New York, NY: Free Press.

Dewey, J. (1934). *Art as Experience*. New York, NY: GP Putnum’s Sons.

Eisner, E.W. (2002). “From episteme to *phronesis* to artistry in the study and improvement of teaching,” *Teaching and Teacher Education*, 18, 375-85.

Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed again* (S. Sampson, Trans.). Cambridge: Cambridge University Press.

Gagliardi, P. (1996). "Exploring the aesthetic side of organizational life," in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds.). *Handbook of Organization Studies* . London: Sage.

Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal* , 17:109-122.

Hartshorne, C. (2007). "The idea of creativity in American philosophy," in H.F Vetter (ed.). *Hartshorne: A New World View*. Cambridge, MA: Harvard Square Library, pp. 66-83.

Heidegger, M. (1962). *Being and time* . (J. Macquarrie and E. Robinson Trans.). Malden, MA: Blackwell Publishing.

John, E. (2001). "Art and knowledge," in B. Gaut and D. Lopes (eds.). *The Routledge Companion to Aesthetics* . London: Routledge, pp. 329-52.

Jungerman, J.A. (2000). *World in Process: Creativity and Interconnection in the New Physics* . Albany: State University of New York Press.

Kogut, B. and Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science* , 3 (3), 383-97.

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal* , 13, special issue, 111-25.

Macho-Stadler, I. and Pérez-Castrillo, J.D. (2001). *An Introduction to the Economics of Information: Incentives and Contracts* , tr. R. Watt. Oxford: Oxford University Press.

MacIntyre, A. (1984). *After Virtue: A Study in Moral Theory* , 2nd edn. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development* . San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* . New York, NY: Free Press.

Nelson, D.B. (1991). "Conditional heteroskedasticity in asset returns: A new approach," *Econometrica* , 59 (2), 347-70.

Nietzsche, F. (1967). *The Will to Power* (W. Kaufmann & R.J. Hollingdale, Trans.). New York, NY: Random House.

Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science* , 5 (1), 14-37.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company* . New York, NY: Oxford University Press.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2005). "The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis," *Industrial and Corporate Change* , 14, 419-36.

Nonaka, I. And Toyama, R. (2007). "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)," *Industrial and Corporate Change* , 16 (3), 371-94.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy* . Chicago: University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1969). *The Logic of Tacit Inference, Knowing and Being* . Chicago: University of Chicago Press.

Polt, R.F. (1999). *Heidegger: An Introduction*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Popper, K.R. (1972). *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach* . Oxford: Oxford University Press.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review* , June-July.

Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001). "Is resource-based theory a useful perspective for strategic management research?" *Academy of Management*

Review , 26 (1), 22-40.

Resscher, N. (2000). *Process Philosophy: A Survey of Basic Issues*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Rescher, N. (2003). *Rationality in Pragmatic Perspective*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.

Romer, P.M. (1986). "Increasing returns and long-run growth," *Journal of Political Economy* , 94: 1002-37.

Rorty, R. (1979). *Philosophy and the Mirror of Nature* . Princeton, NJ: Princeton University Press.

Spender, J.C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm," *Strategic Management Journal* , 17, winter special issue, 45-62.

Stigler, G.J. (1961). "The economics of information," *The Journal of Political Economy* , 69(3), 213-25.

Strati, A. (2003). "Knowing in practice: Aesthetic understanding and tacit knowledge," in D. Nicolini, S. Gherardi, and D. Yanow (eds). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach* . New York, NY: M.E. Sharpe.

Taylor, S.S. and Hansen, H. (2005). "Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics," *Journal of Management Studies* , 42 (6), 1211-31.

Teece D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-50.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal* , 18(7), 509-33.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York, NY: Morrow.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* , 2nd edn. Reading: Addison-Wesley.

Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, MA: Blackwell.

Whitehead, A.N. (1933). *Adventures of Ideas*. New York, NY: Free Press.

Whitehead, A.N. (1978). *Process and Reality*, corrected edn. New York, NY: Free Press.

Whittington, R. (2004). “Strategy after modernism: Recovering practice,” *European Management Review*, 1, 62-8.

Winter S.G. (1987). “Knowledge and competence as strategic assets,” in D.J. Teece (ed.). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger. 159-184.

Yu, F.T. (2003). “A subjectivist approach to strategic management,” *Managerial and Decision Economics*, 24, 335-45.

^[1]. Những nhà triết học hàng đầu có quan điểm này bao gồm Heraclitus, Leibniz, Bergson, Peirce, James, và Whitehead (Rescher, 2000). Ở đây, chúng tôi chỉ tập trung vào một mình Whitehead. Bản thân Whitehead không dùng cụm từ “triết học về quá trình – process philosophy”, mà dùng cụm từ “triết học về tổ chức – philosophy of organism”.

^[2]. Vì vậy, Whitehead đã dùng từ “superject” thay cho “subject” (Whitehead, 1978).

^[3]. Triết học về quá trình có điểm tương đồng với triết lý Phật giáo và đạo Lão. Đạo Phật nói rằng “mọi vật sinh ra từ vô số những vật khác và không có sự tồn tại nào khác ngoài mối quan hệ giữa chúng với nhau” (Cobb, 2007: 568). Theo Hartshorne, học thuyết của Whitehead thừa kế tư tưởng đạo Phật nhưng có sự rõ ràng và nhất quán hơn đáng kể vì nó kết hợp quá trình trí tuệ hơn ngàn năm với tác nhân kích thích của khoa học và logic phương Tây (Hartshorne, 2007: 82).

2 Khuôn khổ lý thuyết

Như đã đề cập ở chương trước, tri thức được tạo ra trong sự tương tác năng động giữa tính chất chủ quan và khách quan. Tri thức xuất hiện từ tính chất chủ quan của những tác nhân trong bối cảnh và được khách quan hóa thông qua quá trình xã hội. Tri thức được tạo ra từ quá trình tổng hợp tư duy và hành động của các cá nhân khi tương tác bên trong và bên ngoài giới hạn tổ chức. Tri thức này sau đó hình thành một tập quán tương tác mới, làm cơ sở cho việc tiếp tục sáng tạo ra tri thức mới, qua vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức (knowledge-creation spiral).

Trong chương này, chúng tôi giới thiệu một khuôn khổ thể hiện quá trình năng động của sáng tạo tri thức. Đầu tiên, chúng tôi xem xét mô hình sáng tạo tri thức SECI (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka và Takeuchi, 1995), trong đó minh họa quá trình chuyển đổi liên tục giữa tri thức ẩn, chủ quan với tri thức hiện, khách quan.

2.1 Mô hình SECI

Tri thức mới được tạo ra từ sự tương tác liên tục của tri thức ẩn (tacit knowledge) và tri thức hiện (explicit knowledge). Polanyi đã khẳng định rằng tất cả các tri thức đều ở dạng ẩn hoặc bắt nguồn từ tri thức ẩn, và không có loại tri thức nào được bộc lộ hoàn toàn (Polanyi, 1969). Theo Polanyi, nhận thức của con người trở nên sâu hơn trong quá trình xen kẽ liên tục giữa việc hợp nhất với việc tái hợp tri thức ẩn. Tuy nhiên, ông đã không lý thuyết hóa quá trình sáng tạo tri thức. Dù đồng ý với Polanyi về tầm quan trọng của tri thức ẩn, nhưng chúng tôi tin rằng chính quá trình tương tác giữa tri thức ẩn và tri thức hiện là nguồn gốc của sự sáng tạo tri thức. Tri thức ẩn và tri thức hiện không tồn tại tách biệt, mà giống như phần chìm và phần nổi của một tảng băng, hình thành nên một thể liên tục. Vì có những đặc tính ngược nhau, chúng tương tác trong một quá trình

sáng tạo biện chứng rất năng động. Tri thức mới được sinh ra trong chính sự năng động này.

Chúng tôi minh họa quá trình trong mô hình bao gồm bốn hình thức chuyển biến của tri thức: xã hội hóa (socialization), ngoại hóa (externalization), kết hợp (combination), và tiếp thu (internalization) (xem Hình 2.1). Chúng tôi gọi đây là mô hình SECI (Nonaka và Takeuchi, 1995). Trong vòng xoắn ốc SECI, tri thức ẩn của các cá nhân được ngoại hóa thành tri thức hiện để có thể chia sẻ được với người khác, được bổ sung bởi quan điểm cá nhân của họ và trở thành tri thức mới. Sau đó tri thức được tiếp thu trở lại bởi một số đông các cá nhân trong hình thức tri thức chủ quan mới, phong phú hơn, và trở thành cơ sở cho việc bắt đầu một vòng sáng tạo tri thức mới.

Như đã nêu trong chương trước, tri thức là quá trình, không phải là vật chất. Cụm từ “sự chuyển biến” (conversion) có thể gây hiểu nhầm rằng tri thức là loại vật chất có thể được xử lý như nguồn lực vật chất. Theo quan sát của Whitehead, tư duy con người thường gán quá trình là vật chất bằng cách *chụp ảnh* một sự kiện đang tiến triển tại một thời gian và không gian cụ thể, để cách nắm bắt và hình thành ý nghĩa. Chúng ta phải cố định quá trình để có thể nắm bắt nó là gì. “Theo Whitehead, chúng ta phải đóng băng quá trình thành các chủ thể, nhằm để hiểu thế giới ‘thực’ luôn thay đổi” (Bakken và Hernes, 2006: 1602) ở dạng vật chất. Vật chất (substance) dưới dạng danh từ và sản phẩm, như trong cuốn *Thing Knowledge (Tri thức sự vật)* của Baird (2004), là hình thức kết tinh của quá trình tại bối cảnh thời gian-không gian cụ thể đó. Mô hình SECI là một khuôn khổ hay ảnh chụp của quá trình sáng tạo tri thức liên tục, giúp chúng ta có thể phân tích và đánh giá để hiểu về thế giới thực luôn thay đổi.

SECI là một mô hình về quá trình (process model). Mô hình bắt đầu bằng quá trình xã hội hóa của các cá nhân, tiếp đến là quá trình ngoại hóa bên trong tập thể, quá trình kết hợp trong tổ chức, rồi đến quá trình tiếp thu trở lại trong các cá nhân. Điều quan trọng là bản thân các cá nhân, tập thể,

và tổ chức cũng chuyển biến trong quá trình sáng tạo tri thức vì bản thân họ là tập hợp của các quá trình.

2.1.1 Quá trình xã hội hóa

Ở giai đoạn này, tri thức ẩn của các cá nhân được chia sẻ khi cùng nhau trải nghiệm trong tương tác xã hội hằng ngày để tạo ra tri thức ẩn mới. Vì rất khó khái quát hóa, và thường có nét đặc trưng liên quan tới thời gian và không gian cụ thể, tri thức ẩn chỉ được chia sẻ giữa những cá nhân có cùng trải nghiệm trực tiếp bằng năm giác quan. Thông thường, điều này đòi hỏi các cá nhân phải ở gần nhau trong thời gian dài, hoặc sống trong cùng một môi trường. Hệ thống học việc (apprenticeship system) là một phương pháp điển hình của việc chuyển giao tri thức qua quá trình xã hội hóa, trong đó người học việc quan sát người thợ cả để nắm được bí quyết thông qua bắt chước và thực hành. Quá trình đào tạo tại chỗ (on-the-job training) trong các công ty cũng là một ví dụ khác của quá trình này.

Bằng cách sống hay *hòa nhập* vào một thế giới cụ thể, các cá nhân chia sẻ và tích lũy tri thức ẩn về thế giới xung quanh họ. Chẳng hạn, một người có thể có tri thức ẩn về sở thích khách hàng bằng cách xem xét trải nghiệm của chính mình khi làm một khách hàng. Trong quá trình xã hội hóa, các cá nhân nắm bắt chứ không loại trừ mâu thuẫn, thu nhận tri thức trong môi trường xã hội của họ qua hành động và nhận thức. Một người có thể chia sẻ tri thức ẩn về khách hàng, nhà cung cấp, và thậm chí là về đối thủ cạnh tranh bằng cách đồng cảm với họ khi cùng nhau chia sẻ trải nghiệm. Sau cùng, cách thức này giúp đạt được một tầm nhận thức mới. Ở Công ty TNHH Honda Motor, tư duy nền tảng về việc phát triển sản phẩm được gói gọn trong cụm từ “*sangenshugi*” hay “nguyên tắc 3 *gen*”. Đó là: *genba* : đi thực địa; *genbutsu* : biết thực trạng; và *genjitsu* : có óc thực tế. Hàm ý của nguyên tắc 3 *gen* là chúng ta phải hòa nhập với sản phẩm trong *gen* hay trong điều kiện “tại đây – bây giờ”, tại nơi sản phẩm được sản xuất và sử dụng để hiểu bản chất thực tiễn của sản phẩm đó. Chính vì thế, khi Honda phát triển chiếc xe Fit, ban đầu nhắm đến thị trường Châu Âu, đầu tiên nhóm phát triển phải đi Châu Âu để tận mắt quan sát những loại xe và cách

chúng được sử dụng trong mỗi khu vực. Nhóm không thu thập ý kiến từ các nhân viên Honda làm việc tại Châu Âu hay từ những người am hiểu về thị trường Châu Âu, vì họ muốn quan sát trực tiếp mà không bị ảnh hưởng bởi định kiến của những người sử dụng có hoàn cảnh khác nhau. Một thành viên của nhóm nói:

Nếu muốn, chúng tôi có thể lấy dữ liệu nghiên cứu từ các đồng nghiệp ở Châu Âu. Nhưng chúng tôi muốn đích thân trải nghiệm xách hộp đựng sáu chai rượu; tự đẩy xe mua hàng trong siêu thị, trải nghiệm thời tiết nóng lạnh cùng lúc với những người địa phương. Hàng hóa chất vào xe có thể khác ở mỗi quốc gia, nhưng chúng tôi nhận thấy bất kể là quốc gia nào, điều quan trọng là chiếc xe phải chứa được lượng hàng đầy một xe đẩy. Bằng cách quan sát thực tiễn tại tuyến đầu và suy nghĩ từ những trải nghiệm thể chất, chúng tôi có thể loại bỏ những hình ảnh đã từng có trong đầu (Ui, 2002: 52).

Điều nhóm Honda muốn có được qua trải nghiệm không chỉ là thông tin cụ thể về xe hơi, mà là cảm nhận về địa điểm, cái chỉ có được khi trải nghiệm cách sống và giá trị của khách hàng. Xã hội hóa không chỉ đơn thuần là quan sát, mà là một quá trình trong đó người quan sát loại bỏ những niềm tin định kiến để tham gia chia sẻ cảm giác và trải nghiệm với người khác, bỏ qua những mối quan hệ chủ thể / khách thể, để cái tôi và những điều đã quan sát được trải nghiệm làm một. Trong quá trình xã hội hóa, cách nhìn nhận mang tính hiện tượng, nghĩa là một người tạm đình chỉ những giá trị và ý tưởng định kiến, hay tạm để chúng trong ngoặc, để có thể quan sát thực tiễn đúng như những gì đang xảy ra (xem Husserl (1962) về khái niệm “*epoché*” hay “đóng ngoặc”). Sâu xa hơn, xã hội hóa là một quá trình chia sẻ tri thức với người khác qua sự tận tâm khám phá, và hành động.

Để diễn tả yếu tố hay tình trạng hiện tại, chúng tôi sẽ dùng từ “thực tiễn” (reality) hay “hiện thực” (actuality). Hai từ này giống nhau ở ý nghĩa cùng thể hiện tình trạng đang diễn ra, hay sự tồn tại thực tế. Sự khác nhau nằm ở chỗ một từ chỉ về nhận thức và từ kia chỉ về hành động. Theo Kimura

(1994: 29), từ “thực tiễn” bắt nguồn từ tiếng Latin “*res*” nghĩa là vật chất. Do đó, thực tiễn là một vật chất hay chủ thể đang tồn tại có thể quan sát được. “Hiện thực” xuất phát từ tiếng Latin “*actio*” nghĩa là hành động hay những hoạt động. Vì vậy, nó có nghĩa là một tình huống đang tiến triển mà chỉ có thể được nắm bắt bởi những người tận tâm hay hòa nhập vào trải nghiệm thực tế của tình huống. Hiện thực được cảm nhận qua 5 giác quan và qua sự đồng cảm với người khác. Những trải nghiệm tận tâm nhất tiến gần tới chân lý nhất. Điều này có nghĩa là hiện thực là nguồn gốc của sự sáng tạo tri thức.

Vấn đề quan trọng là chất lượng của trải nghiệm và mức độ một người có thể quan sát khi đang trải nghiệm. Về mặt khái niệm, trải nghiệm phần nào được giải thích bởi ý niệm của Dewey về “trải nghiệm ban đầu” (primary experience) chưa phân hóa, trong đó trải nghiệm chủ động lẫn bị động đều nằm trong một tổng thể tất yếu; cũng như được giải thích bởi ý niệm của William James và Kitaro Nishida về “trải nghiệm thuần túy” (pure experience) tồn tại trước khi có sự phân chia chủ thể và khách thể. Theo Whitehead, cụm từ “liên kết hợp nhất” (concrecence) mô tả cảm xúc hay trải nghiệm trực tiếp trong hiện tại. “Thực tại được cảm nhận trước khi được nhận thức. Nhận thức đến sau” (Brown, 2003: 51). Trong tất cả những mô tả này, “trải nghiệm” là một tổng thể tồn tại ở dạng vật chất thống nhất, trong đó sự diễn giải hay phân tích bởi “cái tôi”, hay sự nhận thức, chưa diễn ra. Nó là tiền thân chủ động, hay là “macma” của tri thức, có nó thì mới xuất hiện sự tương tác giữa tính chất chủ quan và khách quan trong quá trình tìm hiểu trải nghiệm.

2.1.2 Quá trình ngoại hóa

Tri thức ẩn thu được trong giai đoạn xã hội hóa sẽ được diễn đạt thành tri thức hiện thông qua quá trình ngoại hóa. Trong khi quá trình xã hội hóa thúc đẩy sự sáng tạo tri thức qua việc trực tiếp chia sẻ cùng một trải nghiệm, thì trong quá trình ngoại hóa, tri thức ẩn của các cá nhân trở nên rõ ràng, hiển hiện, thông qua ngôn ngữ, hình ảnh, mô hình, và các hình thức diễn đạt khác, rồi sau đó tri thức này được chia sẻ trong tập thể.

Quá trình ngoại hóa thể hiện ở một số ví dụ như: nhóm nghiên cứu phát triển cố gắng giải thích khái niệm một sản phẩm mới, hay các công nhân tuyển đầu có kinh nghiệm mô tả những kỹ năng được ngấm hiểu của họ trong tài liệu đào tạo hay trong một đề xuất lên ban quản lý về cải tiến, hay “*kaizen*” về năng suất. Chẳng có gì lạ nếu chúng ta không biết đến tri thức ẩn của một người, vì nó không ở dạng hữu hình. Qua quá trình ngoại hóa, doanh nghiệp có thể truyền đạt những tri thức thu được một cách hiệu quả hơn cho nhiều người hơn so với khi tri thức vẫn ở dạng ẩn. Ngoài ra, quá trình ngoại hóa mang lại những nhận thức mới, qua đó lại tiếp tục tạo ra tri thức mới.

Như đã thảo luận ở chương trước, chúng ta phải cố định quá trình để có thể nắm bắt về nó. Nói theo thuật ngữ ngôn ngữ, quá trình này giống như sự chuyển đổi động từ thành danh từ. “Chúng ta xây dựng danh từ *từ* các quá trình để hiểu ý nghĩa *của* các quá trình” (Bakken và Hernes, 2006: 1601). Vì vậy, việc cô lập hành động thành vật chất không tách rời trải nghiệm thực tế tại một thời gian-không gian cụ thể, mà liên kết gắn bó với trải nghiệm đó.

Trong quá trình ngoại hóa, tri thức ẩn của các cá nhân được diễn đạt bằng lời trong đối thoại hai chiều, sau đó được khái niệm hóa và tinh lọc. Trong triết học Hy Lạp, Plato nhấn mạnh tầm quan trọng của đối thoại trong quá trình làm rõ bản chất sự vật khi tìm kiếm tri thức mới. Nền tảng triết học của quá trình ngoại hóa là chủ nghĩa lý tưởng, vì tri thức ẩn được diễn đạt ra ngoài trong quá trình theo đuổi bản chất của trải nghiệm chủ quan của một người nhằm hiện thực hóa lý tưởng của người đó. Ở đây, đối thoại là một phương pháp hữu hiệu để diễn đạt tri thức ẩn của một người và chia sẻ tri thức đã được diễn đạt ấy với những người khác (Nonaka, 2005).

Diễn đạt bằng lời một ý tưởng hay một nguyên mẫu là quá trình đặt khái niệm cho một bản chất vô hình (thảo luận chi tiết hơn về nguyên mẫu, xem Rosch, 1978). Quá trình ngoại hóa ở mức cao nhất sẽ sản sinh ra cái mà Husserl gọi là “*eidetic intuition*”, hay sự hiểu biết sâu sắc một bản chất. Đó là khả năng nắm bắt và diễn đạt một *eidos* hay một hình thái và do đó

đòi hỏi phải có một trí tưởng tượng phong phú. Đây là bản chất của thi ca. Như Whitehead nói, triết học như một bài thơ (Whitehead, 1925). Nó phải được xây dựng trên những nguyên tắc phổ quát nhưng đồng thời giải thích những yếu tố cụ thể và riêng biệt nhất. Một bài thơ là nghệ thuật của mâu thuẫn vì nó sử dụng từ ngữ được cô lập và vì thế tách biệt với “thực tại”, nhưng vẫn diễn đạt bản thân “thực tại” theo cách vượt ra ngoài giới hạn trải nghiệm của con người về thực tại đó.

Khi phương pháp phân tích suy diễn và quy nạp logic không đủ sức diễn đạt những khái niệm ẩn hay các cơ chế tích lũy trong tri thức ẩn để biến chúng thành tri thức hiện, thì những phương pháp hiệu quả hơn là phép ẩn dụ so sánh, tạo ra giả thuyết, và sử dụng phương pháp tường thuật để đưa ra bối cảnh và khung thời gian. Phương pháp ẩn dụ đặc biệt hữu ích trong đối thoại để chuyển tri thức ẩn thành tri thức hiện vì nó cho phép chúng ta hiểu và trải nghiệm một sự vật thông qua một sự vật khác (Lakoff và Johnson, 1980). Chẳng hạn, nhóm phát triển chiếc xe chuyên chở Accord của Honda đã dùng phép so sánh với chim ưng, loài chim nhanh nhất, để khái niệm hóa nguyên mẫu của họ, dùng hình ảnh cánh chim ưng để thể hiện tốc độ và thân chim để thể hiện sự vững chắc. Nhóm phát triển sản phẩm của Công ty Matsushita Electric làm việc về máy sấy ly tâm làm khô siêu nhanh, họ dùng phép ẩn dụ về chiếc chảo Trung Hoa để đặt khái niệm kỹ thuật cho loại máy sấy có hình giống chiếc chảo đang quay vòng với những đợt bùng lên nhanh gọn (Nonaka và Katsumi, 2004).

2.1.3 Quá trình kết hợp

Tri thức hiện (explicit knowledge) được thu thập từ bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, sau đó được kết hợp, sắp xếp, hoặc nếu không thì được xử lý để hình thành một hệ thống tri thức hiện phức tạp và có hệ thống hơn. Chúng tôi gọi đây là giai đoạn kết hợp. Tri thức hiện sau đó được phổ biến trong toàn tổ chức. Những ví dụ cụ thể của giai đoạn này thể hiện trong quá trình thiết kế để chuyển hóa một khái niệm thành những đặc điểm sản phẩm cụ thể, hay trong việc phân tích kết hợp dữ liệu cho một ý nghĩa riêng biệt. Hình thức kết hợp cũng có thể bao gồm cả việc “chia nhỏ” các khái niệm.

Chia nhỏ một khái niệm, chẳng hạn như một tầm nhìn công ty, thành những khái niệm sản phẩm hay kinh doanh sẽ tạo ra tri thức hiện mang tính hệ thống hơn. Ở đây, mâu thuẫn được giải quyết qua logic. Trong giai đoạn kết hợp, chủ nghĩa duy lý, hay những phương pháp luận khoa học dựa trên phân tích logic bắt nguồn từ thời Descartes, là hữu hiệu nhất trong việc kết hợp, sắp xếp và chia nhỏ tri thức hiện. Tuy nhiên, việc tìm kiếm, đánh giá và kết hợp thông tin cần chi phí, và quá trình kết hợp không chỉ đơn giản là kết hợp những tri thức hiện có. Cái tổng thể không chỉ là tổng của những thành phần. Giá trị của tổng thể tri thức được tạo ra phần lớn phụ thuộc vào việc nó được tổ chức hiệu quả như thế nào. Việc sử dụng sáng tạo những mạng lưới liên lạc được vi tính hóa và các nguồn dữ liệu quy mô lớn có thể tạo điều kiện thuận lợi cho cách thức chuyển đổi tri thức này. Nhiều phương pháp quản lý tri thức dựa trên IT đều nhắm đến việc cải tiến giai đoạn này thông qua sự kết hợp hiệu quả và năng suất hơn.

Sự phát triển chưa từng có của công nghệ thông tin và Internet trong những năm gần đây đã cho phép nhiều người có thể tiếp cận thông tin cùng lúc trong thời gian thực tế, qua đó có thể tự do trao đổi tri thức hiện mà không bị ràng buộc bởi giới hạn về không gian và thời gian. Hệ thống chương trình vi tính với mã nguồn mở, mang lại sự sáng tạo hệ thống hoạt động Linux, minh họa cách hàng trăm hay thậm chí hàng ngàn người có thể hợp tác trong một mạng lưới kỹ thuật số, cùng chia sẻ những tập nguồn chương trình, và làm việc song song để đẩy nhanh sự phát triển, nhờ đó giảm chi phí sáng tạo tri thức đáng kể. Việc phát triển mở ở quy mô lớn như vậy có thể kết hợp một lượng nhân lực và tri thức lớn hơn một cách hiệu quả và năng suất hơn so với việc phát triển bên trong một không gian đóng với một nhóm người nhỏ. Quá trình hợp tác mở dựa trên việc chia sẻ cùng một thuật toán được chuẩn hóa, một quy trình logic tuân theo một hệ thống những nguyên tắc hoạt động xác định, giúp những người tham gia có thể kết hợp tri thức hiện của họ nhanh hơn và hiệu quả hơn.

2.1.4 Quá trình tiếp thu

Tri thức hiện được tạo ra và chia sẻ trong toàn tổ chức, sau đó được chuyển hóa thành tri thức ẩn trong quá trình tiếp thu (internalization, hay “nội hóa”). Chẳng hạn, đọc sách có thể giúp chúng ta tiếp cận với một hệ thống tri thức hiện lớn. Tuy nhiên, hiếm khi chúng ta có thể biến tri thức hiện đó thành tri thức của bản thân chỉ bằng việc đọc sách. Phải suy ngẫm và áp dụng vào thực tế thì chúng ta mới có thể liên kết tri thức đó với bối cảnh của bản thân và với tri thức mà chúng ta đã có, để nắm bắt ý nghĩa bản chất của tri thức đó. Giai đoạn này có thể được hiểu là một tập quán, trong đó tri thức được áp dụng và sử dụng trong những tình huống thực tế và trở thành cơ sở cho những quy trình mới. Vì vậy, tri thức hiện, chẳng hạn như các khái niệm sản phẩm hay các quy trình sản xuất, phải được hiện thực hóa thông qua hành động, suy ngẫm, và thực hành để chúng có thể được tiếp thu thành tri thức của riêng một cá nhân. Ví dụ, các chương trình đào tạo có thể giúp các học viên hiểu bản thân là một phần của tổ chức xung quanh. Bằng cách đọc và suy ngẫm kỹ càng thông tin trong các tài liệu hay sách hướng dẫn về nghề nghiệp và tổ chức, các học viên có thể tiếp thu tri thức hiện này để bổ sung cho tri thức ẩn của bản thân. Tri thức hiện cũng có thể được thể hiện qua sự mô phỏng và thí nghiệm.

Tiếp thu không chỉ là quá trình áp dụng thực hành, mà còn là áp dụng một cách có ý thức. Ý thức là vấn đề then chốt, vì giữa hành động có ý thức và không có ý thức có khoảng cách rất lớn. Nhà tâm lý học tổ chức Donald Schon (1983) đã mô tả những người có khả năng truyền đạt những điều khó giải thích là “người hành nghề có suy nghĩ” (reflective practitioner). Tiếp thu là quá trình trong đó chúng ta suy ngẫm ý nghĩa của những gì chúng ta học được từ hành động, đồng thời chuyển tri thức hiện thành kỹ năng để có thể sử dụng tùy ý. Quá trình này được giải thích bằng chủ nghĩa thực dụng trong triết học, cụ thể là bởi ý niệm của Dewey về “trải nghiệm thứ cấp” (secondary experience) hay trải nghiệm trí tuệ có suy ngẫm, và bởi ý tưởng của Schon về “suy ngẫm trong hành động” (reflection in action).

Khi tư duy và kỹ năng của cá nhân được đúc kết thành một sự thực hiện, một sản phẩm, hay dịch vụ, và được tung ra thị trường, thì sự tương tác sau

đó (với các khách hàng, đối thủ cạnh tranh, đối tượng hợp tác, các khu vực và các chủ thể khác) sẽ làm phong phú tri thức ẩn của toàn bộ nhóm. Tri thức ẩn đã được bổ sung và tiếp thu có thể tiếp tục được chia sẻ thông qua quá trình xã hội hóa, bắt đầu một quá trình SECI mới khác.

Việc phát triển sản phẩm là một ví dụ hữu ích thể hiện cách hoạt động của quá trình sáng tạo tri thức SECI. Tri thức tạm thời, phiên diện dựa trên những giá trị và trải nghiệm cá nhân được xác thực khi chia sẻ với các thành viên trong tổ chức. Sau đó, tri thức này trở thành cơ sở của việc sáng tạo tri thức mới, có thể là với hình thức một sản phẩm mới. Tri thức ẩn chứa trong sản phẩm sau đó sẽ trải qua quá trình xác thực một lần nữa ở thị trường, và tri thức lại được tạo ra mới khi tổng hợp các quan điểm từ thị trường.

Cần phải hiểu rằng sự vận động của 4 hình thức chuyển biến tri thức tiến triển theo *vòng xoắn ốc*, chứ không phải một vòng tròn. Sáng tạo tri thức là hoạt động sáng tạo tương lai, mà tương lai thì luôn luôn rộng mở. Không có gì là bất biến. Con người luôn thay đổi và *trở thành* thông qua thể hiện sự sáng tạo trong việc chọn lựa những khả năng để tạo ra tương lai. Trong vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức, tương tác giữa tri thức ẩn và tri thức hiện được nhân rộng qua 4 phương thức chuyển biến tri thức. Vòng xoắn ốc lớn dần khi tri thức di chuyển qua các cấp chủ thể: từ cá nhân đến cá nhân (quá trình xã hội hóa), từ cá nhân đến tập thể (quá trình ngoại hóa), từ tập thể đến tổ chức (quá trình kết hợp), và từ tổ chức trở ngược lại cá nhân (quá trình tiếp thu). Tri thức được tạo ra qua quá trình SECI có thể khởi động một vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức mới, mở rộng theo chiều ngang lẫn chiều dọc khi nó di chuyển qua các cộng đồng tương tác, vượt qua giới hạn khu vực, bộ phận, chi nhánh, hay thậm chí cả giới hạn tổ chức. Tri thức có thể được chuyển giao ra ngoài phạm vi tổ chức, và tri thức của các tổ chức tương tác với nhau trong quá trình sáng tạo tri thức (Badaracco, 1991; Nonaka và Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996). Tri thức được tạo ra bởi một tổ chức trong sự tương tác năng động của các cá nhân có thể bắt đầu huy động tri thức của các phần tử bên ngoài như người tiêu dùng, công ty liên minh,

trường học, và nhà phân phối. Chẳng hạn, một quy trình sản xuất cải tiến mới có thể dẫn đến một số thay đổi trong quy trình sản xuất của nhà cung cấp, và sự thay đổi này, ngược lại, sẽ bắt đầu một vòng sản phẩm hay cải tiến quy trình mới của nhà sản xuất ban đầu. Một ví dụ khác là việc diễn đạt tri thức ẩn của khách hàng mà chính bản thân họ cũng không thể diễn đạt. Một sản phẩm có thể bộc lộ tri thức ẩn này khi khách hàng đưa ý nghĩa của sản phẩm thông qua việc mua, thích nghi, sử dụng, hoặc không mua sản phẩm. Một sản phẩm cũng có thể thay đổi hành vi của khách hàng về quan điểm thế giới, và có thể cuối cùng tái thiết lại môi trường của họ. Phản ứng của khách hàng sau đó được thể hiện trong các quá trình đổi mới của tổ chức, bắt đầu một vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức mới. Sự sáng tạo tri thức tổ chức là một quá trình không bao giờ kết thúc và liên tục tự nâng cấp.

Với những tiến bộ trong IT và các công cụ quản lý tri thức khác nhau, ngày nay tri thức ẩn có thể được ngoại hóa thành tri thức hiện và kết hợp tri thức hiện một cách hiệu quả và năng suất hơn. Tuy nhiên, chỉ dựa vào quá trình ngoại hóa và kết hợp không đủ mang lại cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh bền vững. Katsuaki Watanabe, chủ tịch kiêm CEO của Công ty Toyota Motor, nhấn mạnh tầm quan trọng của “vòng xoắn ốc đi lên của tri thức ẩn và tri thức hiện”, và nhắc nhở về sự nguy hiểm nếu chỉ dừng lại ở quá trình ngoại hóa tri thức ẩn. Ông nói rằng nếu tri thức ẩn không phát triển thì tri thức hiện cũng không phát triển. Nếu chúng ta chỉ dựa vào tri thức hiện như tài liệu hướng dẫn (manuals) hay hệ thống chuyên gia mà không nghĩ đến tri thức ẩn đằng sau nó, thì sẽ không có tiến bộ và cơ sở tri thức cuối cùng sẽ bị mất đi (Watanabe, 2008).

Quá trình năng động này là một sự dịch chuyển biện chứng giữa tri thức ẩn và tri thức hiện, giữa sự sáng tạo với hiệu quả. Tương tác giữa tri thức ẩn và tri thức hiện là một sự di chuyển liên tục qua lại giữa tính chất chủ quan và khách quan. Với cách nhìn chủ quan, cái tôi đóng vai trò trung tâm khi là người quan sát. Với cách nhìn khách quan, chúng ta lùi lại khỏi cái

tôi để quan sát. Đó là một vòng tròn liên tục giữa cách nhìn chủ quan và khách quan, hướng về chân lý.

2.2 Mô hình năng động của quá trình sáng tạo tri thức

Như đã thảo luận ở phần trước, tri thức mới được tạo ra trong quá trình chuyển biến giữa tri thức ẩn và tri thức hiện. Một cách lý tưởng thì tri thức tăng về chất và lượng trong một vòng xoắn ốc đi lên khi được chuyển từ cá nhân sang tập thể, và từ tập thể sang tổ chức. Tuy nhiên, chất và lượng của tri thức cũng có thể giảm sút trong một vòng xoắn ốc đi xuống nếu một trong bốn cách thức trong quá trình SECI bị cản trở vì lý do nào đó.

Nghiên cứu ngày nay cho thấy cần phải có một vài điều kiện xúc tác để quay vòng xoắn ốc SECI hiệu quả và kết nối nó với thể mạng tổng hợp của tổ chức (von Krogh, Ichijo và Nonaka, 2000). Những điều kiện này liên quan tới cách tổ chức khuyến khích mọi người sáng tạo tri thức, và cách các mối quan hệ được tạo ra giữa mọi người, và giữa mọi người với môi trường ^{III}. Chúng tôi giới thiệu một mô hình năng động dựa trên quá trình SECI, minh họa những nhân tố khác nhau tạo điều kiện cho sự sáng tạo tri thức diễn ra (Nonaka, Sasaki, và Senoo, 2004; Nonaka, Toyama, và Konno, 2004; Nonaka và Toyama, 2005b). Mô hình này rất năng động vì nó liên quan đến quá trình tổng hợp liên tục của trải nghiệm thực tế với việc đúc kết trong những bối cảnh cụ thể nhằm xây dựng lý thuyết phổ quát. Do đó, mâu thuẫn là tất yếu. Sẽ luôn có khoảng cách hay mâu thuẫn vì không thể chuyển toàn bộ tri thức ẩn thành tri thức hiện, và tương tự cũng không thể chuyển tất cả tri thức hiện vào thực hành. Tuy những nhân tố xúc tác rất đa dạng, nhưng chỉ những công ty biết kết hợp và tổng hợp những nhân tố này trong toàn tổ chức để sáng tạo tri thức mới liên tục và nhất quán mới có thể thực sự hiện thực hóa việc quản lý tri thức.

Hình 2.2 cho thấy mô hình của doanh nghiệp sáng tạo tri thức, trong đó tri thức được tạo ra qua sự tương tác năng động với môi trường. Mô hình bao gồm 7 thành phần cơ bản: quá trình SECI của *đối thoại* và *thực hành* ; *tầm nhìn tri thức* và *những mục tiêu định hướng* , các yếu tố đưa ra phương hướng và năng lượng cho quá trình SECI; *ba* , mối quan hệ giữa không

gian-thời gian để quá trình SECI diễn ra; *những tài sản tri thức* , đầu vào và đầu ra của quá trình SECI; và *môi trường* , một hệ sinh thái của tri thức và các *ba* đa cấp.

2.2.1 Tầm nhìn tri thức

Tầm nhìn tri thức của một doanh nghiệp xuất phát từ việc đương đầu với những câu hỏi nền tảng: “Tại sao chúng ta tồn tại?”, “Chúng ta muốn trở thành thế nào?” và “Tại sao chúng ta làm những việc đang làm?”. Loại câu hỏi này đưa chúng ta trở lại với tri thức nền tảng của công ty, cũng là phạm trù và sứ mệnh của công ty. Như đã giải thích ở chương trước, các doanh nghiệp khác nhau vì họ hình dung những tương lai khác nhau. Những khả năng đạt được một tập quán tương lai được biểu lộ ở mọi cấp tổ chức thông qua trả lời câu hỏi hiện sinh “Tại sao chúng ta tồn tại?” (Heidegger, 1962). Một tầm nhìn tri thức, cái dựa trên giá trị thẩm mỹ của công ty về chân lý, cái thiện và cái đẹp, sẽ quy định loại tương lai mà công ty tưởng tượng cho bản thân và quyết định sứ mệnh và phạm trù lý tưởng tổng hợp. Nó cho doanh nghiệp phương hướng và trọng tâm liên quan đến loại tri thức được tạo ra ngoài những sản phẩm, năng lực, cấu trúc tổ chức, và thị trường hiện có của doanh nghiệp. Vì vậy, tầm nhìn quyết định cách doanh nghiệp sẽ tiến hóa dài hạn như thế nào.

Trong nền kinh tế truyền thống, mục tiêu trên hết của bất kỳ công ty nào cũng là tối đa hóa lợi nhuận. Nhưng trong xã hội tri thức, một tầm nhìn công ty phải vượt qua mục tiêu đó và dựa trên một giá trị tuyệt đối cao hơn những tính toán tài chính (Collins, 2001). Ví dụ, Drucker (1954) phát biểu rằng định nghĩa giá trị duy nhất về mục đích kinh doanh là tạo ra khách hàng. Công ty Toyota Motor tuyên bố mục tiêu là “cung cấp cho khách hàng một chiếc xe tốt”. Mặc dù mục tiêu này sau cùng cũng dẫn đến việc hiện thực hóa lợi nhuận, nhưng nó không chỉ là một phương thức tối đa hóa lợi nhuận. Bản thân nó là một mục tiêu thuần túy, diễn đạt loại chủ thể mà Honda muốn trở thành. Chính loại tầm nhìn tri thức này sẽ định hướng cho vòng xoắn ốc tri thức. Nó vượt lên trên giới hạn sản phẩm, bộ phận, tổ chức, và thậm chí cả thị trường để quyết định bản chất của cơ sở tri thức

của công ty, cái luôn chú trọng vào giá trị tuyệt đối mà công ty đang theo đuổi và phương hướng trong đó công ty đang tiến hóa.

Tầm nhìn, hay cách công ty định nghĩa lý do tồn tại của mình, cũng đặt vấn đề về sự tận tâm của mọi người với tương lai của tổ chức, và tạo cảm hứng cho niềm đam mê trí tuệ của các thành viên tổ chức nhằm khuyến khích họ sáng tạo tri thức. Tính chất cao quý của nó là để khuyến khích một cách thực chất và làm tăng khát vọng tinh thần của các thành viên tổ chức (Ellsworth, 2007). Nó cũng quy định một hệ thống giá trị nhất quán để đánh giá và xác thực tri thức (evaluating and justifying knowledge) được tạo ra trong tổ chức. Như chúng tôi đã nói ở phần trước, quá trình xã hội của sự xác thực tri thức là then chốt cho việc kết hợp tri thức chủ quan cá nhân với tri thức của người khác để tạo ra tri thức mới. Để quá trình xác thực này diễn ra, công ty phải có tiêu chuẩn rõ ràng về chân lý, cái thiện, và cái đẹp của riêng mình.

Tầm nhìn tri thức là một bức tranh lý tưởng về việc chúng ta muốn trở thành thế nào, và lý tưởng đó là thứ không dễ đạt được. Đúng hơn, là một tầm nhìn vào tương lai mang lại ý nghĩa cho quá khứ và hiện tại, nó là một mục tiêu tự vươn tới sự ưu việt với mục đích thúc đẩy tổ chức vượt lên chính mình. Trong chủ nghĩa lý tưởng thực dụng của Nicholas Rescher, thậm chí một mục tiêu có vẻ khó đạt được cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc hướng suy nghĩ và hành động theo lý tưởng. Các giá trị và lý tưởng gắn liền với mục tiêu sẽ đưa ra một cơ sở lý trí đủ để tối đa hóa hiệu quả hành động của con người tồn tại độc lập (Rescher, 1994).

Tầm nhìn của công ty Nhật Bản Olympus là “thâm nhập xã hội”, theo họ đó là một khái niệm tiến bộ hơn “thâm nhập thị trường”, vì nó dựa trên ý tưởng Olympus sẽ tạo ra các giá trị dựa trên quan điểm của những con người sống trong xã hội đó. Với Honda, giá trị được thể hiện một cách thuần túy là “niềm vui mua, niềm vui bán, và niềm vui sáng tạo” hơn là đánh bại đối thủ cạnh tranh. Như chúng tôi sẽ giải thích trong chương 4, công ty dược phẩm Nhật Bản Eisai có tầm nhìn tri thức diễn đạt giá trị tuyệt đối là “chăm sóc sức khỏe con người” (human health care – HHC).

Tầm nhìn này đã gửi một thông điệp đến từng cá nhân trong tổ chức rằng Eisai nắm giữ một giá trị rõ ràng là tìm hiểu và chia sẻ cảm giác của người bệnh và gia đình họ, cũng như đóng góp cho sự an sinh của bệnh nhân, chứ không chỉ đơn giản là làm hài lòng các bác sĩ và dược sĩ, những khách hàng trực tiếp của Eisai. Hằng ngày, nhân viên ở các cấp của công ty sẽ suy ngẫm một câu hỏi mới về ý nghĩa của việc đóng góp cho an sinh của bệnh nhân và gia đình họ và điều Eisai có thể làm với tư cách là một công ty dược phẩm để thực hiện điều đó. Việc này huy động sự sáng suốt tổng hợp của tất cả các nhân viên trong các hoạt động sáng tạo tri thức với mục đích giúp người bệnh và người thân.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương 6, triết lý quản trị của công ty Seven-Eleven Nhật Bản được diễn đạt thành hai nguyên tắc “thích nghi với thay đổi” và “tuân thủ các khái niệm cơ bản”. Những nguyên tắc này thể hiện *việc công ty muốn trở thành như thế nào* qua tầm nhìn tri thức, dù không dễ dàng đạt được những tầm nhìn đó. Đúng vậy, để liên tục thúc đẩy quá trình sáng tạo tri thức tiến lên, việc văn phòng trụ sở lẫn các cửa hàng phải triệt để tuân thủ các khái niệm cơ bản trong khi vẫn phải cố gắng thích ứng với những đổi thay tương lai của nhu cầu khách hàng là điều rất khó đạt được. Tầm nhìn tri thức sẽ chỉ là những từ sáo rỗng nếu không có bối cảnh và cơ chế cụ thể để biến tầm nhìn thành thực tiễn. Trong khi cơ sở triết học của chủ nghĩa duy lý đặt câu hỏi tại sao chúng ta tìm kiếm chân lý, cái đẹp, và cái thiện, thì chủ nghĩa lý tưởng thực dụng đòi hỏi phải có thêm thực hành để đạt được lý tưởng.

2.2.2 Các mục tiêu định hướng

Một doanh nghiệp phải có cơ chế thực hiện tầm nhìn tri thức của mình. Cơ chế này là một khái niệm, mục tiêu hay tiêu chuẩn hành động cụ thể, liên hệ tầm nhìn với quá trình sáng tạo tri thức trong đối thoại và thực hành. Chúng tôi gọi đó là *mục tiêu định hướng (driving objective)* vì nó định hướng cho quá trình sáng tạo tri thức.

Mục tiêu định hướng là động cơ dẫn đường cho toàn bộ tổ chức. Nó tổng hợp những mâu thuẫn để tạo ra tri thức thông qua việc đặt câu hỏi tìm hiểu

bản chất của sự việc. Công ty xe máy Nhật Bản Suzuki thể hiện mục tiêu định hướng của mình cho chiếc xe tay ga mới là “1cc = 1.000 yên”. Điều này không có nghĩa là ưu tiên cắt giảm chi phí, mà diễn đạt cụ thể tầm nhìn của họ là “duy trì một di sản chế tác của Nhật Bản”. Mục tiêu này kích thích toàn bộ công ty sáng tạo tri thức bằng cách đặt câu hỏi: “Bản chất của một chiếc xe tay ga là gì?” Để thực hiện mục tiêu đạt 1cc mỗi 1.000 yên, nếu các kỹ sư Suzuki chỉ đơn giản hỏi “phụ tùng này hay công việc này có thật sự cần thiết cho chiếc xe tay ga không?” thì chưa đủ. Thay vào đó, điều họ phải hỏi là “Trước hết thế nào là một chiếc xe tay ga?”. Câu hỏi nền tảng đó đã dẫn đến sự phát triển chiếc xe tay ga *Choinori* dựa trên một phương pháp mới là lắp vào khung xe những bộ phận thiết yếu nhất, chứ không phải tháo bỏ tất cả những phụ tùng không cần thiết từ một mẫu xe hiện có (Nonaka và Katsumi, 2004). Chỉ gồm “những phần thiết yếu nhất” không có nghĩa là chi phí thấp. Ngược lại, chiếc xe mới được xây dựng với những công nghệ hiện đại đắt tiền, nhưng cuối cùng những công nghệ này lại giúp giảm chi phí bằng việc cắt giảm tổng số các phụ tùng cần thiết. Mục tiêu định hướng của công ty trở thành động cơ khuyến khích các bộ phận như nghiên cứu phát triển, sản xuất, và tiếp thị vượt qua những bất đồng để cùng tập trung vào một mục tiêu.

Với công ty Canon ở Nhật, mục tiêu định hướng là “dòng tiền mặt”. Mặc dù rõ ràng là một trọng tâm tài chính, nhưng đây không chỉ là mục tiêu quản lý tài chính điển hình nhằm bảo đảm lợi nhuận. Về mặt khái niệm, dòng tiền mặt có thể được hiểu và nắm bắt dễ dàng theo trực giác, và vì thế trở thành một câu khẩu hiệu hữu hiệu để huy động toàn bộ các cá nhân trong tổ chức nghĩ về cách họ có thể làm tăng nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty bằng công việc của mình: nghĩa là cách họ đóng góp trong công việc để cải thiện dòng tiền mặt trong tổ chức. Chỉ cố gắng làm việc hết sức mình không chưa đủ. Để hoàn thành xuất sắc công việc theo cách có thể cải thiện dòng tiền mặt chung, họ phải xem xét đến nhiều nhân tố khác trong những khung thời gian khác nhau và trong mối quan hệ công việc với những người khác.

Quá trình vươn đến lý tưởng không thể đạt được có chức năng điều chỉnh dẫn dắt tổ chức tránh phải đối đầu với những thực tiễn không hoàn hảo và giữ cho tổ chức tiến đến gần lý tưởng hơn, cho dù mỗi lần chỉ tiến được một bước (Rescher, 2003). Nhìn vào trường hợp của Seven-Eleven Nhật Bản trong chương 6, mục tiêu định hướng của chuỗi cửa hàng tiện lợi này là “cắt giảm tổn thất cơ hội” (opportunity loss). Điều này có nghĩa là khi khách hàng đến cửa hàng, họ phải tìm được cái họ muốn, nếu không cửa hàng bị mất cơ hội bán cho họ thứ gì đó. Khác với tổn thất từ việc không bán được hàng, tổn thất cơ hội là không nhìn thấy được. Seven-Eleven đã tinh lọc một chu trình xây dựng, kiểm chứng và áp dụng giả thuyết vào việc đặt hàng để bán hằng ngày, giúp các cửa hàng có thể cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn vào lúc họ cần. Mặc dù là một mục tiêu rõ ràng, cụ thể, nhưng không có điểm kết thúc cũng như không có cách thức rõ ràng để đạt mục tiêu định hướng. Mục tiêu này chỉ có thể đạt được trong quá trình không ngừng theo đuổi sự sáng tạo tri thức. Vì vậy, mục tiêu luôn dẫn dắt tổ chức theo một phương hướng tích cực nhằm đến sự xuất sắc hoàn hảo không thể đạt được. Đây chính là nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững của Seven-Eleven.

Tóm lại, để thúc đẩy sự sáng tạo tri thức trong tổ chức, nếu chỉ đặt ra tầm nhìn và mục tiêu định hướng thì chưa đủ. Các câu khẩu hiệu sẽ là vô nghĩa nếu chúng không được chia sẻ và chấp nhận bởi tất cả các thành viên của tổ chức. Để đạt được điều này, lãnh đạo tổ chức phải tạo điều kiện cho quá trình đối thoại và thực hành liên tục nhằm “tuyên truyền” tầm nhìn tri thức và mục tiêu định hướng trong toàn bộ tổ chức.

2.2.3 Đối thoại và thực hành (phép biện chứng của tư duy và hành động)

Như đã đề cập từ trước, tri thức được tạo ra trong vòng quay liên tục giữa tính chất chủ quan và tính chất khách quan. Nói một cách cụ thể, sự tổng hợp những mâu thuẫn diễn ra trong quá trình này có được từ tư duy và hành động biện chứng. Đối thoại biện chứng (dialectical dialogue) là một phương pháp rất hữu hiệu để chuyển tri thức ẩn khó diễn đạt thành ngôn ngữ chính thức của tri thức hiện trong giai đoạn ngoại hóa của quá trình

SECI. Đối thoại cũng hiệu quả trong việc tạo ra tri thức hiện mới thông qua kết nối, đào sâu và tinh lọc những tri thức hiện đang có trong giai đoạn kết hợp của SECI. Thực hành đặt nền tảng cho việc chia sẻ tri thức ẩn thông qua chia sẻ trải nghiệm (quá trình xã hội hóa), và cũng cho phép thể hiện tri thức hiện bằng cách kết nối tri thức này với một hành động hoặc một bối cảnh cụ thể và bổ sung nó thành tri thức ẩn (quá trình tiếp thu). Với việc đối thoại và thực hành liên tục, quá trình được chuyển thành vật chất để được nắm bắt và hiểu biết, và một quá trình mới lại xuất hiện từ vật chất này. Nói cách khác, đó là một quá trình chuyển đổi động từ-danh từ liên tục.

Quá trình sáng tạo tri thức được dẫn dắt bởi sự tổng hợp các mâu thuẫn (Nonaka và Toyama, 2002, 2003). Thế giới đầy những mâu thuẫn, và tính hai mặt của vấn đề là một khía cạnh của thực tiễn. Bằng cách chấp nhận tính hai mặt và tổng hợp nó, con người không dừng lại ở sự chọn lựa đơn giản “cái này hoặc cái kia” mà tạo ra tri thức mới để giải quyết mâu thuẫn.

Sự tổng hợp có được từ tư duy và hành động biện chứng (xem Hegel, 1969). Ở đây, khái niệm “biện chứng tương đối”, cái nắm bắt mâu thuẫn và kết hợp các quan điểm đối lập thành những quá trình có mối tương quan với nhau, có thể được sử dụng cùng với phép biện chứng của Hegel bao gồm chính đề, phản đề và hợp đề. Trong phép biện chứng tương đối điển hình của triết học phương Tây, mọi vật được xem xét trong bối cảnh và trong mối quan hệ với tổng thể, chứ không phải trong so sánh với chân lý tuyệt đối (Nisbett, 2003). Phép so sánh thế giới là một khối ghép hình là một minh họa sáng suốt. Thế giới là một khối ghép hình bao gồm nhiều mảnh ghép khác nhau, chúng nhận ra và chấp nhận sự tồn tại của những mảnh ghép khác, cùng nhau cố gắng tìm ra vị trí hay sự kết hợp tốt nhất theo phong cách đa nguyên. Mỗi và mọi mảnh ghép, trong sự tồn tại của mình, có một nền tảng chung là cơ sở của toàn thể giới. Không giống quá trình phủ định trong phép biện chứng Hegel, mỗi mảnh của khối hình thế giới thừa nhận sự khác biệt đa dạng của tất cả những mảnh khác, nhận thức và có mối quan hệ chung tại nền tảng cơ sở của tổng thể, và có được sự tự

khẳng định trong mỗi quan hệ với tổng thể. Vì vậy, hình dạng của mỗi mảnh trong khối ghép hình được quy định bởi hình dạng của những mảnh xung quanh và bởi mối quan hệ giữa các mảnh với nhau. Các mảnh ghép duy trì mối tương quan với nhau trong một khuôn khổ nhất định và từ đó hình thành cấu trúc của tổng thể. Trong quá trình sáng tạo tri thức, tổng thể và các bộ phận không tách biệt với nhau mà liên hệ nội tại với nhau, và những giải pháp mới được tìm thấy trong những mâu thuẫn của các mối quan hệ đó.

Đối thoại: *sự tổng hợp của tư duy*

Sự tổng hợp biện chứng của tri thức diễn ra trong các đối thoại theo đuổi bản chất, hay ý nghĩa bản chất của sự vật. Dù có sự vật có vẻ nghịch lý và mâu thuẫn, nhưng bằng cách theo đuổi bản chất của sự vật đó và tạo ra bối cảnh mới để kết hợp những quan điểm của người khác qua đối thoại, chúng ta sẽ loại bỏ những định kiến của mình và có thể tìm ra một giải pháp mới trong các mâu thuẫn.

Trong đối thoại, con người chia sẻ một bối cảnh hiện sinh dưới hình thức những suy nghĩ và cảm xúc sâu sắc. Trong cuốn *I-Thou* của Martin Buber (1958), mỗi quan hệ là hình thức một cá nhân tiếp cận người khác một cách trực tiếp và cởi mở với họ. Đối thoại là cơ sở của quá trình sáng tạo tri thức hiệu quả vì nó cho phép chúng ta hiểu rằng còn có những quan điểm khác với quan điểm của mình, giúp chúng ta chấp nhận và tổng hợp những quan điểm đó. Để tham gia đối thoại hiệu quả, chúng ta phải có khả năng diễn đạt suy nghĩ của mình một cách quyết đoán nhưng vẫn khiêm tốn. Sự sáng tạo tri thức đòi hỏi loại đối thoại trong đó chúng ta so sánh quan điểm của mình với quan điểm của người khác để có thể hiểu ra sai lầm của mình, từ đó đẩy chúng ta lên một tầm cao mới trong việc theo đuổi bản chất của sự vật. Loại đối thoại này đòi hỏi phải có tư duy cởi mở và khả năng quyết đoán nhưng vẫn khiêm tốn.

Trong loại đối thoại này, vấn đề không nằm ở tính logic mà quan trọng là ý nghĩa nó có thể tạo ra. Chẳng hạn, sử dụng cách suy luận logic đơn giản của phép *tam đoạn luận* chúng ta có thể kết luận rằng “Socrates sẽ chết” từ

các tiền đề là “con người ai cũng sẽ chết” và “Socrates là con người”. Mặc dù chính xác, nhưng cách suy luận logic này không mang lại ý nghĩa mới cho những tiền đề ban đầu. Mặt khác, nếu chúng ta đặt câu hỏi về bản chất con người hay bản chất cái chết, chúng ta có thể đạt đến một kết luận mới là “Socrates trong tư tưởng là bất tử”.

Ở công ty Toyota, đối thoại hướng đến bản chất được khích lệ trong hoạt động hằng ngày ở mọi cấp của tổ chức thông qua một thực hành gọi là “Hỏi ‘tại sao’ 5 lần”. Không khó để đưa ra lý do giải thích tại sao bạn làm một việc gì. Nhưng khi bạn hỏi đi hỏi lại để giải thích cơ sở của lý do bạn đưa ra, chắc chắn bạn sẽ bắt đầu suy nghĩ sâu hơn về lý do bản chất đằng sau suy nghĩ và hành động của mình. Loại đối thoại biện chứng như vậy cho phép Toyota có thể tổng hợp nhiều mâu thuẫn theo cách vượt lên trên sự trung hòa thuần túy. Ví dụ, mâu thuẫn giữa chi phí và chất lượng không còn là mâu thuẫn ở Toyota. Bằng cách theo đuổi bản chất của cả chất lượng và chi phí, công ty đã tạo ra một hệ thống sản xuất mới cho phép công ty hạ thấp chi phí bằng cách tăng chất lượng.

Với công ty Honda, các mâu thuẫn được giải quyết một cách biện chứng bằng cách hỏi các câu hỏi ở 3 cấp. Cấp đầu tiên, cấp A, là câu hỏi về những chi tiết thiết kế. Ví dụ, có rất nhiều mâu thuẫn cần phải giải quyết trước khi đạt đến quyết định cuối cùng về quy cách của động cơ, chẳng hạn như mức tiết kiệm nhiên liệu với sức mạnh, hay độ an toàn với tốc độ. Các kỹ sư của Honda cố gắng giải quyết những mâu thuẫn như vậy không phải bằng cách tìm ra sự cân bằng hay sự trung hòa tốt nhất của các điều kiện mâu thuẫn, mà bằng cách hỏi những câu hỏi ở mức độ cao hơn tiếp theo. Cấp thứ hai là A0, một câu hỏi về khái niệm. Các kỹ sư quay trở lại câu hỏi về khái niệm của động cơ một chiếc xe cụ thể, và sau đó quyết định những đặc điểm kỹ thuật nào cần thiết để hiện thực hóa khái niệm đó. Nếu mâu thuẫn vẫn chưa được giải quyết với câu hỏi ở cấp A0, thì vấn đề được chuyển lên cấp thứ ba, gọi là A00. Đây là một câu hỏi hiện sinh liên quan tới vấn đề tại sao hay vì cái gì. Chẳng hạn như mục đích của Honda khi sản xuất loại xe cụ thể đó?, hay, thậm chí là, trước hết Honda tồn tại vì cái gì?. “Câu hỏi A00 của

bạn là gì?” là một điệp khúc được nghe thường xuyên trong hoạt động hằng ngày ở Honda.

Có thể đó là những câu hỏi quá mang tính triết học và không có liên quan đến kinh doanh. Tuy nhiên, quyết định những đặc điểm kỹ thuật mà không dựa trên mục đích bản chất thì chỉ dẫn đến việc chọn lựa giữa những khả năng hiện có. Để có được một giải pháp mới vượt lên trên những mâu thuẫn, chúng ta phải hỏi những câu hỏi hiện sinh nhằm theo đuổi bản chất dựa trên những giá trị của bản thân và của tổ chức.

Thực hành: sự tổng hợp của hành động

Trong sáng tạo tri thức, những mâu thuẫn không thể giải quyết được bằng phương pháp phân tích logic thì sẽ được tổng hợp qua thực hành. Thực hành ở đây không chỉ có nghĩa là hành động. Những hoạt động sáng tạo tri thức đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ sâu xa về ý nghĩa bản chất và kết quả của những hành động của mình trong khi chúng ta thực hiện chúng, và sau đó sử dụng kết quả việc suy ngẫm này để điều chỉnh hành động cho đúng. Quá trình “suy ngẫm trong hành động” được nhấn mạnh bởi Schon (1983), người chịu ảnh hưởng của khái niệm về chủ nghĩa thực dụng của Dewey. Đương nhiên, sự tự suy ngẫm này có kết hợp với sự phân tích logic thấu đáo, và trong quá trình chuyển đổi liên tục giữa tính chất chủ quan và khách quan, trải nghiệm chủ quan của chúng ta sẽ phát triển thành tri thức qua hành động và thực hành (xem MacIntyre, 1984; Bourdieu, 1998). Quan điểm này là một nhận thức đa chiều tổng hợp quan điểm của người trong cuộc lẫn người ngoài cuộc.

Những mâu thuẫn không thể giải quyết bằng phân tích khách quan có thể được giải quyết qua tổng hợp những quan điểm và trực giác chủ quan tích lũy được qua thực hành. Để làm điều này chúng ta phải loại bỏ các ý niệm định kiến để quan sát và trải nghiệm thực tiễn cụ thể theo như những gì đang xảy ra. Chẳng hạn, khi công ty nước giải khát Nhật Bản Suntory phát triển sản phẩm nước uống thể thao mới, DAKARA, thành viên của nhóm phát triển đã loại bỏ khái niệm của sản phẩm đầu tiên phát sinh từ phân tích logic về thị trường vào lúc đó. Khái niệm đó là một loại nước thể thao

“mang lại cho con người hoạt động một sự thúc đẩy mới”. Nhóm phát triển bắt đầu đi thực địa để quan sát cách những loại nước uống thể thao được tiêu thụ. Sau khi quan sát kỹ càng họ nhận thấy rằng hầu hết những người tiêu thụ đều rất mệt mỏi và thật ra là cần sự phục hồi hơn là “một sự thúc đẩy mới”. Khám phá này đã dẫn đến khái niệm mới về “loại thức uống bảo toàn sức khỏe của bạn khi cuộc sống khó khăn” (Nonaka và Katsumi, 2004).

Suy ngẫm trong hành động là suy nghĩ sâu sắc về ý nghĩa bản chất của một hành động và kết quả của nó nhằm chỉnh sửa nó trong quá trình. Với trường hợp Seven-Eleven Nhật Bản, việc sử dụng dữ liệu bán hàng để kiểm tra một giả thuyết đúng hay sai không chưa đủ. Các nhân viên được khích lệ suy nghĩ triệt để về việc tại sao một hành động là đúng hay sai để họ có thể xây dựng thêm nhiều giả thuyết hiệu quả hơn lần sau. ‘Suy ngẫm trong hành động’ kết hợp sự phân tích logic khách quan với sự quan sát và trải nghiệm chủ quan. Đó là một nhận thức đa chiều tổng hợp quan điểm của người trong cuộc lẫn người ngoài cuộc. Qua đối thoại và thực hành, những quan điểm chủ quan được khách quan hóa để mở rộng nguồn tri thức.

2.2.4 Ba

Tri thức phụ thuộc vào bối cảnh vì nó được tạo ra trong hành động theo tình huống (Suchman, 1987). Tri thức cũng mang đặc tính bối cảnh theo nghĩa nó phụ thuộc vào không gian và thời gian cụ thể (Hayek, 1945). Vì vậy, quá trình sáng tạo tri thức cần phải có bối cảnh đặc trưng về mặt thời gian, không gian, và mối quan hệ với người khác. Tri thức không thể được tạo ra trong hư không, mà phải cần có địa điểm hay bối cảnh cho phép sự diễn giải thông tin để xây dựng ý nghĩa và trở thành tri thức.

Trong lý thuyết về sáng tạo tri thức tổ chức, Nonaka và các cộng sự đã xác định tầm quan trọng của không gian vật chất hoặc không gian ảo của tương tác, gọi là “*ba*”, hay là bối cảnh của sáng tạo tri thức (Nonaka và Konno, 1998; Nonaka và các cộng sự, 2000; Nonaka và các cộng sự, 2001). *Ba* là bối cảnh chia sẻ chung trong vận động, nghĩa là “một địa điểm hiện sinh trong đó những thành viên tham gia chia sẻ bối cảnh và sáng tạo ý

nghĩa mới qua tương tác” (Nonaka và Toyama, 2003: 7). Giống như chiếc đĩa cấy ươm mầm ý tưởng, *ba* là chỗ chứa tạm thời những tương tác sáng tạo được dẫn dắt bởi một quan điểm thế giới cụ thể, cái thiết lập nên các điều kiện tham gia *ba*. *Ba* cũng có thể được xem là một “không gian chung để các mối quan hệ xuất hiện” (Nonaka và các cộng sự, 2006: 1185) giữa các cá nhân, và giữa các cá nhân với môi trường.

Ý niệm về “*ba*”, dịch nghĩa đen trong tiếng Anh là “địa điểm”, “không gian”, hay “trường”, xuất phát từ khái niệm “*basho*”, được phát triển bởi nhà triết học người Nhật Kirato Nishida (1926; xem Abe, 1988; Heisig, 2001; Wargo, 2005) và sau đó được chỉnh lọc bởi Hisoshi Shimizu (1995). Mặc dù được áp dụng rộng rãi trong văn hóa quản lý Nhật (chẳng hạn một số tác phẩm của Itami và các cộng sự, 2000; Shimizu và các cộng sự, 2000; Yamada, 2005), nhưng không nên hiểu nhầm đó là cách suy nghĩ của riêng người Nhật. Tầm quan trọng của địa điểm trong nhận thức và hành động con người đã được đề cập bởi các nhà triết học phương Tây từ thời Plato với “*chora*”, hay “chỗ chứa” (địa điểm của sự hình thành), và Aristotle với “*topos*” (địa điểm của sự tồn tại vật chất), cho đến thời Heidegger với “*Ort*” (địa điểm tồn tại của con người) (Nonaka và Toyama, 2003; Nonaka, 2005; xem Casey, 1997, về lịch sử triết học về khái niệm địa điểm).

Chúng tôi định nghĩa *ba* là một bối cảnh chung trong vận động, trong đó tri thức được chia sẻ, tạo ra và sử dụng. *Ba* là nền tảng của hoạt động sáng tạo tri thức. Đó là nơi mà một người tham gia vào đối thoại và thực hành biện chứng để thực thi tầm nhìn và mục tiêu định hướng của doanh nghiệp. Có thể dễ hiểu hơn khi *ba* là một địa điểm vật chất, như một phòng họp chẳng hạn, nhưng *ba* cũng nên được hiểu là một trạng thái tương tác đa cấp giải thích cho các tương tác diễn ra tại một không gian-thời gian riêng biệt. Trong tiếng Nhật, chữ “*ba*” không chỉ nói đến địa điểm vật chất, mà còn là một không gian-thời gian cụ thể, hay là đặc điểm của các mối quan hệ trong không gian-thời gian cụ thể đó. *Ba* có thể xuất hiện giữa các cá nhân, trong nhóm làm việc, nhóm dự án, các nhóm tụ tập không chính thức, các

buổi họp tạm thời, trong không gian ảo, như nhóm thư điện tử chẳng hạn, hay ở tuyến đầu khi liên hệ với khách hàng. *Ba* là một địa điểm hiện sinh trong đó các đối tượng tham gia chia sẻ những bối cảnh của họ và tạo ra ý nghĩa mới thông qua tương tác. Trong *ba*, những người tham gia chia sẻ và xây dựng những mối quan hệ “tại đây – bây giờ”. Ngoài ra, bối cảnh và thời điểm phù hợp cho tương tác là những vấn đề then chốt của sự sáng tạo tri thức. Một *ba* không chính thức điển hình có thể tìm thấy ở một nhóm người tụ tập tại quán rượu, nơi những người tham gia nói chuyện một cách thân mật trong bầu không khí cởi mở về những mối quan tâm mang tính chất “tại đây – bây giờ” của họ, qua đó đôi lúc có thể mang lại sự sáng suốt và giải pháp.

Chúng tôi định nghĩa *ba* là một bối cảnh chung *trong vận động* vì *ba* luôn chuyển dịch và thay đổi. Các thành viên mang vào *ba* bối cảnh riêng của mình, tương tác với người khác và với môi trường, qua đó làm thay đổi bối cảnh của bản thân, bối cảnh của *ba*, và môi trường (xem Hình 2.3). Tri thức mới được tạo ra thông qua sự thay đổi về ý nghĩa và bối cảnh đó. Trong *ba*, tương lai hay tri thức sẽ được tạo ra, được liên hệ với quá khứ, hay những bối cảnh mà người tham gia mang vào thời điểm hiện tại, trong mối quan hệ phát sinh và hình thành nên một bối cảnh cùng với cách nhìn chung. Theo ngôn ngữ của Whitehead, đây là trạng thái của “sự chuyển tiếp”, hay là cách thức trong đó cái từng là “ở đó – trước đây” trở thành “tại đây – bây giờ”. Đó là cách một trải nghiệm nhất thời kết hợp với trải nghiệm trước đó (Cobb, 2007). Mối quan hệ phát sinh trong *ba* nằm trong sự thay đổi liên tục khi bối cảnh của các cá nhân thành viên trong *ba* thay đổi. Do đó, một *ba* có tính chất “tại đây – bây giờ”. *Ba* tổng hợp thời gian đồng hồ hay *chronos*, với thời gian thời điểm hay *kairos* (Ramo, 2004a, 2004b), để có thể có những hành động kịp thời tùy theo tình huống cụ thể. Trong khi *ba* tạo điều kiện cho các đối tượng tham gia chia sẻ không gian và thời gian, bản thân *ba* vượt lên trên không gian và thời gian.

Ba là một bối cảnh chia sẻ chung theo nghĩa những quan điểm chủ quan được hiểu và chia sẻ trong *mối quan hệ* của chúng với những quan điểm

khác. Khoa học hiện đại dựa trên tiền đề cho rằng yếu tố chủ quan không thể chia sẻ được giữa các cá nhân. Nhất quán với tiền đề này, một số người xem quá trình sáng tạo tri thức chủ yếu là hoạt động của cá nhân. Chẳng hạn, Simon (1991) nói rằng “Tất cả những học tập đều diễn ra bên trong đầu óc cá nhân con người” (trang 125), trong khi Grant (1996) lại cho rằng sự sáng tạo tri thức là một hoạt động cá nhân, và vai trò chính của doanh nghiệp là áp dụng những tri thức hiện có. Như chúng tôi đã biện luận, các yếu tố chủ quan có thể được chia sẻ trong tương tác nhằm tạo điều kiện cho sáng tạo tri thức diễn ra. *Ba* hỗ trợ những hình thức chia sẻ và tổng hợp các yếu tố chủ quan như vậy. Tham gia *ba* nghĩa là gia nhập và vượt qua cách nhìn hạn chế của một cá nhân. *Ba* là nơi của sự siêu việt tổng hợp, đòi hỏi sự tham gia có chủ đích của bản thân cùng với những người khác, chủ thể khác, hay tình huống khác, vượt lên sự khác biệt giữa chủ thể/khách thể để trải nghiệm hiện tại trước mắt một cách trực tiếp (Nishida, 1960). Nishida tuyên bố rằng bản chất của *ba* là ‘hư vô’. Điều đó không có nghĩa là không có gì tồn tại trong *ba*, mà có nghĩa là trong *ba*, một người tồn tại trong mối quan hệ với người khác, chứ không phải là một cá thể trung tâm của cái tôi tuyệt đối. Trong *ba*, một người đánh mất bản thân để mở lòng với người khác. Tương tự, những người khác cũng có sự đánh mất nhận thức của bản thân trong dòng chảy tương tác (Csikszentmihalyi, 1990; Nakamura và Csikszentmihalyi, 2002). Qua các mối quan hệ trong *ba*, một người có thể thấy bản thân trong mối quan hệ với người khác và nắm bắt quan điểm và giá trị của người khác, qua đó có được sự hiểu biết và chia sẻ những quan điểm chủ quan. Theo nghĩa đó, *ba* là cái mà Whitehead gọi là “*thể liên tục mở rộng*”, một trường những sự kiện có tương quan và liên hệ với nhau trong chiều không gian-thời gian. Sự tương quan lẫn nhau đó ở dạng tiềm ẩn (Cooper, 2005) và xuất hiện trong các quá trình của *ba*. Trong *ba*, quan điểm bên trong của cá nhân được cộng hưởng lần lượt với quan điểm bên ngoài của người khác, hay của tập thể. Đó không phải là phương thức chọn một trong hai, mà là cả hai. *Ba* hỗ trợ sự chia sẻ và tổng hợp những yếu tố chủ quan đó, cái cần thiết cho sự sáng tạo tri thức. Trong chương 5, chúng tôi sẽ chỉ ra cách quá trình tương tác với khách hàng và

chia sẻ tri thức ẩn trong *ba* đã cho phép các nhân viên Công ty sản xuất Mayekawa nắm bắt những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng và hiện thực hóa chúng từ cách nhìn tổng hợp.

Chính trong *ba*, tri thức xuất hiện lần đầu tiên thông qua sự nhận thức và hiểu biết chung về việc cùng nhau tồn tại. Theo Kozlowski và Klein (2000), sự xuất hiện bắt đầu từ dưới lên, mang tính chất tương tác cũng như được định hình và ràng buộc. Hình thức tương tác không chính thức – sự tương tác xã hội vượt qua những giới hạn và dòng chảy công việc chính thức – đã định hình sự xuất hiện. Chính vì vậy *ba* đẩy mạnh và tạo ra sự xuất hiện, đặc biệt là sự xuất hiện của tri thức và sự hiểu biết nền tảng. Trong chừng mực nào đó, điều này dẫn đến việc xây dựng vốn xã hội của tổ chức.

Mặc dù khái niệm *ba* có vài điểm tương đồng với ý tưởng “cộng đồng hành nghề” (Lave và Wenger, 1991; Wenger, 1998), nhưng giữa chúng có một số khác biệt quan trọng. Trong khi cộng đồng hành nghề là một nơi để học tập, thì *ba* là một nơi để sáng tạo tri thức. Các giới hạn của cộng đồng hành nghề được đặt ra cố định với những nghĩa vụ, văn hóa, và lịch sử của cộng đồng, trong khi giới hạn của *ba* luôn thay đổi và có thể thay đổi một cách nhanh chóng. Trong khi cấu trúc thành viên của cộng đồng hành nghề tương đối ổn định, và một thành viên mới phải mất một thời gian để học tập về cộng đồng và trở thành một thành viên hoàn toàn trong quá trình hành nghề, thì các thành viên của *ba* không cố định; họ đến rồi đi. *Ba* được tạo ra, có chức năng và biến mất tùy theo nhu cầu của những thành viên tham gia. Các thành viên của cộng đồng hành nghề thuộc về cộng đồng, trong khi những đối tượng tham gia *ba* có quan hệ với *ba*.

Các nhân tố kích hoạt sự xuất hiện của tri thức trong *ba*

Nếu có không gian và nhiều người tụ họp, chưa chắc đã hình thành được một *ba*. *Ba* cần có một số thuộc tính khác nhau để trở thành nơi sáng tạo tri thức hiệu quả.

Thứ nhất, *ba* phải có tính tự tổ chức và sở hữu mục đích, mục tiêu, phương hướng và sứ mệnh riêng của mình. Không có mục đích, sẽ không

thể định hướng cho các năng lượng trong *ba*, và tình trạng hỗn loạn sẽ thống trị. Tầm nhìn tri thức của doanh nghiệp có thể đưa ra phương hướng, nhưng mỗi *ba* phải thiết lập những mục tiêu làm việc thực tế để làm rõ mục đích, và quản trị cấp trung phải là trung tâm của hoạt động này. Với mục đích đó, trạng thái “một người vì mọi người và mọi người vì một người” sẽ đạt được khi tổng hợp các mục đích cá nhân với nhau và mục đích của *ba* trở thành mục đích của mỗi người tham gia.

Thứ hai, những người tham gia *ba* phải thiết lập một tinh thần mục đích chung. Việc chia sẻ tri thức ẩn chủ quan và các giá trị giúp phát triển sự nhận thức chung. Các mối quan hệ mang tính chất cởi mở, đồng cảm và các đối tượng tham gia ứng biến tạo ra một không gian ý nghĩa được chia sẻ chung, vượt lên tính chủ quan cá nhân. Khi các bối cảnh được chia sẻ trong vận động trong một *ba*, các đối tượng tham gia không quan sát với tư cách mình là trung tâm, mà tự đặt mình vào mối quan hệ với người khác.

Thứ ba, *ba* đòi hỏi các đối tượng tham gia phải có những loại tri thức khác nhau. *Ba* là một tình huống hay một mối quan hệ không gian-thời gian chung trong đó tính chất chủ quan và những chiều lịch sử khác nhau của các thành viên trong *ba* giao nhau và những trải nghiệm không đồng nhất của họ tương tác với nhau. Tri thức mới được tạo ra trong quá trình tổng hợp những quan điểm chủ quan, và được bổ sung bởi sự đa dạng của các bối cảnh và cách nhìn. Tuy nhiên, chỉ kết hợp chúng lại với nhau thì chưa đủ để bắt đầu một sự sáng tạo tri thức mới. Về mặt nguyên tắc, sự xuất hiện là quá trình trong đó một cấu trúc ra đời từ một tập các điều kiện, và cấu trúc đó vượt ngoài kết quả mong đợi. Đó là quá trình tạo ra một tổng thể có chất lượng khác với tổng của các bộ phận của nó (Polanyi, 1966). Do đó, sự xuất hiện chỉ có thể được hiện thực hóa trong những *ba* hỗ trợ sự tương tác cùng lúc và tự nguyện của các bộ phận và tổng thể. Cần phải phát triển một quá trình để chia sẻ các quan điểm và bối cảnh dựa trên những mục tiêu chung đã được đặt ra từ trước. Nhưng điều này cần thời gian và sự tham gia tích cực của các thành viên, và các bối cảnh của họ càng khác nhau thì họ càng kém hiệu quả trong sáng tạo tri thức. Sự tổng hợp hiệu

quả mâu thuẫn giữa tính sáng tạo và năng suất là một vấn đề của việc quản lý *ba* .

Thứ tư, *ba* cần có các giới hạn nhưng là những giới hạn mở. Khả năng mở rộng các bối cảnh là vô hạn, vì vậy việc chia sẻ bối cảnh ý nghĩa đòi hỏi phải có những giới hạn. Chính vì thế, các lãnh đạo phải bảo vệ *ba* khỏi những bối cảnh bên ngoài để nó có thể phát triển với bối cảnh riêng của mình, đặc biệt đối với một *ba* nhằm đến sáng tạo loại tri thức bên ngoài những chuẩn thông thường của tổ chức. Các thành viên *ba* thường khó cảm thấy và chấp nhận sự cần thiết mang vào những bối cảnh khác với cái đang được chia sẻ trong *ba* đó. Nhưng các giới hạn phải có khả năng thẩm thấu để giữ bản chất năng động của *ba* , trong đó bối cảnh chia sẻ luôn nằm trong sự thay đổi liên tục khi các cá nhân tham gia đến và đi. Hơn nữa, giới hạn của *ba* phải mở để cho phép sự kết nối với những *ba* khác. Nhiệm vụ quan trọng của người lãnh đạo, người đứng ngoài *ba* , là tìm ra và xây dựng sự liên kết giữa những *ba* khác nhau. Quyền hành chức vụ trong một tổ chức cũng có thể được sử dụng hiệu quả trong việc bảo vệ các giới hạn, trong khi vẫn bảo đảm duy trì tính thẩm thấu của chúng.

Thứ năm, *ba* đòi hỏi sự tận tâm của những người tham gia. Đúng vậy, sự tận tâm là cơ sở của hoạt động sáng tạo tri thức con người (Polanyi, 1966) và là nguồn năng lượng dẫn đường cho tương tác bên trong *ba* . Tri thức được hình thành khi những người tham gia *ba* vừa tận tâm với mục tiêu của *ba* vừa sẵn sàng tham gia vào các sự kiện và hoạt động của nó, cho dù phải đóng góp thời gian và sức lực của bản thân. Để có điều này, *ba* cần một quá trình hiểu biết, tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, cũng như những nhận thức chia sẻ và sự đồng cảm tích cực. Điều này phù hợp với khái niệm của Naess (1987, 1989) về “sự tự nhận thức bản thân” nói đến sự kết hợp rất nhiều chủ thể và khách thể qua sự đồng cảm, dẫn đến một thể thống nhất.

Các cá nhân tích lũy được tri thức ẩn liên quan tới nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức sẽ được đánh giá cao. Tuy nhiên, có trường hợp những người đó không muốn phổ biến chuyên môn của họ, vì sợ điều đó sẽ làm giảm giá trị tương đối của mình đối với công ty. Ví dụ, người bán hàng

có doanh số cao nhất có thể không muốn chia sẻ bí quyết độc quyền của mình với người khác, sợ rằng họ sẽ bắt kịp mình. Việc nuôi dưỡng cảm giác an toàn giữa những người tham gia được phát triển thông qua mối quan hệ tin tưởng và quan tâm lẫn nhau, cùng nhau chia sẻ sự tận tâm với *ba* và với tổ chức, sẽ đánh bại xu hướng này.

Nghiên cứu về các tác nhân thúc đẩy sự sáng tạo tri thức cho thấy vai trò quan trọng của động cơ nội sinh thực chất bên trong khi là nguồn lợi thế cạnh tranh (Osterloh và Frey, 1997). Nếu tiền bạc là động cơ ngoại sinh bên ngoài nguyên mẫu, thì động cơ nội sinh điển hình là khát vọng và thành quả cá nhân. Dù những động cơ ngoại sinh có xu hướng hiệu quả hơn trong thời gian ngắn hạn ở các công việc tương đối thông thường, nhưng chúng cũng có thể làm nảy sinh một số tác động tiêu cực khi công việc không thực hiện được nếu không có động cơ nội sinh trong dài hạn. Vì vậy, động cơ ngoại sinh chưa chắc đã khuyến khích được quá trình ngoại hóa tri thức ẩn của những nhân viên được đánh giá cao. Trong trường hợp xấu nhất, động cơ ngoại sinh còn có thể “lấn át” (như trên) động cơ nội sinh và kết quả là làm ngừng cỗ máy SECI.

Để động cơ nội sinh phát huy tác dụng trong tổ chức, những điều kiện sau cần được thỏa mãn: có yêu cầu về tính sáng tạo; công việc phức tạp nhưng rộng về phạm vi và đòi hỏi tri thức ở diện rộng; tri thức ẩn phải được chia sẻ và sáng tạo. Với công việc mang tính chất này, sự tồn tại hay thiếu động cơ nội sinh sẽ quyết định chất lượng của kết quả. Cảm giác thỏa mãn và tinh thần đồng đội hay tinh thần thuộc về tập thể là những yếu tố quan trọng trong sự sáng tạo tri thức ẩn. Ngoài ra, những điều kiện thích hợp phải được thiết lập cho các cá nhân để họ duy trì động cơ nội sinh, chẳng hạn như những trải nghiệm học tập chất lượng cao, một *ba* huấn luyện và đào tạo, và một hệ thống động viên đa chiều và đa dạng, tất cả nhằm khuyến khích sự chuyển giao và sáng tạo tri thức ẩn. Điều này tạo điều kiện cho sự xuất hiện của tri thức trong *ba*.

Một *ba* thành công có thể được mô tả như một khối cầu có một khu vực bề mặt tối thiểu cho một khối lượng đã cho (Nonaka và Toyama, 2002).

Một *ba* thành công có thể đạt được giao diện bề mặt hiệu quả nhất với sự đa dạng cần thiết. Và mỗi thành viên của *ba* sẽ cách tâm cùng một khoảng cách. Tuy nhiên, nên nhớ rằng “tâm” ở đây không có nghĩa là một điểm cố định. Vì *ba* là một bối cảnh chia sẻ trong vận động, tâm có thể thay đổi khi *ba* tiến hóa, và bất kỳ thành viên nào cũng có tiềm năng trở thành tâm của *ba* .

Tổ chức là một hình thái hữu cơ của nhiều *ba* khác nhau

Một *ba* không nhất thiết chỉ dành cho một cuộc họp hay một dự án. Trong lý thuyết doanh nghiệp sáng tạo tri thức, doanh nghiệp được xem là một hình thái hữu cơ của các *ba* đa cấp, trong đó mọi người tương tác với nhau và với môi trường, dựa trên tri thức họ có và ý nghĩa họ tạo ra ^[2]. Khi các công ty được xem là những hình thái hữu cơ của *ba* , chứ không phải là những cấu trúc tổ chức, thì chúng ta có thể thấy loại tri thức nên và có thể được tạo ra, ai là “người thích hợp” với tri thức thể hiện họ có thể làm được việc đó, và loại tương tác nào cần thiết giữa họ để tạo ra tri thức mà không bị hạn chế bởi cấu trúc tổ chức truyền thống. Điều này giải thích tại sao doanh nghiệp có thể phù hợp với những công việc thông thường lẫn bất thường (Thompson, 1967). Việc trao đổi chính thức theo mệnh lệnh của tổ chức thể hiện chỉ một phần của các tương tác cần diễn ra để tạo ra tri thức. Những tương tác biện chứng không chính thức giữa mọi người bên trong công ty, và bên ngoài với những người khác trong môi trường, cũng đóng góp cho quá trình sáng tạo tri thức. Vì tất cả những tương tác này đều góp phần xây dựng tri thức, mọi người phải tham gia *ba* ở nhiều cấp và nhiều bối cảnh trong tổ chức, ở bên trong lẫn bên ngoài. Mọi người trong tổ chức học hỏi để vượt lên giới hạn chủ quan bản thân bằng cách tham gia vào nhiều *ba* khác nhau bên ngoài ranh giới của công ty, xây dựng nhiều tầng lớp của những mạng lưới thế giới-nhỏ (Watts, 2003), để cuối cùng liên kết thành một *ba* lớn hơn. Trong khi hệ thống chức vụ chính thức của doanh nghiệp quyết định sự phân phối *khách quan* về quyền lực và các nguồn lực, thì hình thức tương tác xã hội không chính thức cho phép các nhân tố phân phối và sử dụng tri thức *một cách chủ quan* bên ngoài cách xử lý thông tin

chính thức. Điều này thay đổi bản chất giới hạn của một doanh nghiệp. Không còn đơn giản là vấn đề quyền sở hữu (Arrow, 1974; Williamson, 1975), việc xác định giới hạn của doanh nghiệp sáng tạo tri thức trở nên ngày càng phức tạp. Chúng ta không thể sở hữu tương tác, và tri thức phát sinh từ những tương tác chủ quan không chính thức “ngoài kia” có thể là vấn đề sống còn cho hoạt động kinh tế “trong này” và không thể tách chúng khỏi sự vận hành của tổ chức một cách khách quan.

Trong lý thuyết tổ chức truyền thống, người ta tin rằng môi trường quy định cấu trúc doanh nghiệp và cấu trúc doanh nghiệp quy định hành động của con người/cá thể trong doanh nghiệp theo một đường thẳng. Thực chất, cấu trúc của doanh nghiệp không phải lúc nào và không trực tiếp quy định những hành động của mọi người bên trong nó. Đúng hơn, môi trường và cấu trúc được kích hoạt và hiện thực hóa bởi những con người trong doanh nghiệp trong khi đồng thời cũng ảnh hưởng tới họ. Cấu trúc là một sự cô lập chỉ trở thành hiện thực thông qua tương tác trong *ba* tại đó mọi người cùng chia sẻ những trải nghiệm giống nhau về một tình huống hiện thực cụ thể mang tính chất “tại đây – bây giờ”. Nói cách khác, *ba* xuất hiện tại điểm mà môi trường, cấu trúc, và cá thể giao nhau và hòa nhập để tạo ra tri thức mới.

Như đã nêu, *ba* là quá trình hòa nhập vào một tình huống “tại đây - bây giờ” vượt qua không gian và thời gian. Điều này có nghĩa là *ba* xuất hiện không chỉ từ sự hòa nhập vào môi trường, cấu trúc và cá thể trong chiều không gian, mà còn từ sự diễn ra đồng thời của quá khứ, hiện tại, và tương lai trong chiều thời gian. Một *ba* hiệu quả vừa xuất hiện và vừa vượt qua mối quan hệ không gian-thời gian (xem Hình 2.4).

Trong mối quan hệ biện chứng giữa *ba* và cấu trúc, *ba* là động từ và cấu trúc là danh từ, trong đó cấu trúc là một hình thức cố định của quá trình *ba*. Điều này giúp dễ nhận thấy và quản trị việc thực hành thực tế của sáng tạo và chia sẻ tri thức. Tuy nhiên, vì mục đích cố hữu của cấu trúc là sự ổn định, nó có thể cản trở quá trình tự tổ chức của sự xuất hiện và liên kết *ba*. Vì vậy, những thuộc tính của cấu trúc tổ chức nên khuyến khích tạo ra *ba*

theo chiều ngang lẫn chiều dọc trong doanh nghiệp để tri thức được tạo ra liên tục. Sự hiệp lực của *ba* và cấu trúc công ty tổng hợp những mâu thuẫn hiển nhiên giữa sự sáng tạo tri thức với hiệu quả, cũng như của sự tự do với sự kiểm soát trong các vấn đề về quyền lực.

Chìa khóa để thích ứng với sự bất ổn của môi trường là tác động đòn bẩy hiệu quả hệ thống cấp bậc lẫn mạng lưới để có sự linh hoạt và thay đổi trong cấu trúc tổ chức khi cần thiết. *Ba* được hình thành một cách có tổ chức để phù hợp cho mỗi tình huống sẽ làm cho việc này có thể thực hiện được. Trong các công ty có nhiều cải tiến, chúng ta thấy cấu trúc đa tầng lớp hay hình thái hữu cơ của *ba* được hình thành tự do để phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức. Cả *ba* dành cho sự suy ngẫm tổng hợp và *ba* là điểm kết nối với thế giới bên ngoài đều được thể hiện trong tổ chức và mở rộng giới hạn một cách hiệu quả trong mối quan hệ với khách hàng và nhà cung cấp cũng như với các cụm khu vực ngành.

Chính vì thế, chúng ta cần xem xét chính xác về giới hạn của một doanh nghiệp. Một *ba* không hạn chế trong khuôn khổ một tổ chức đơn lẻ mà có thể được tạo ra trải dài qua nhiều giới hạn của các tổ chức. Một *ba* có thể được xây dựng như là một liên doanh với khách hàng, một liên minh với đối thủ cạnh tranh, hay là mối quan hệ tương tác với khách hàng, trường học, cộng đồng địa phương, hay với chính phủ (xem Hình 2.5).

Thành viên của một tổ chức vượt qua giới hạn của tổ chức bằng cách tham gia vào *ba*, và họ vượt qua giới hạn của *ba* khi nó liên kết với các *ba* khác mà họ tham gia. Theo nghĩa này, giới hạn pháp lý của một doanh nghiệp không quan trọng bằng việc liệu doanh nghiệp có tổng hợp các *ba* khác nhau hay không và bằng cách nào, ở bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Một số *ba* chỉ được xây dựng bên trong tổ chức vì chúng sản sinh ra những tri thức mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nhưng điều quan trọng hơn là một công ty có thể xây dựng các *ba* mang lại khả năng tổng hợp cho bản thân. Sáng tạo tri thức là một quá trình năng động của con

người, và các nhà quản trị cùng với các công nhân phát triển bên trong quá trình đó. Các nhà quản trị trở thành người lãnh đạo và phát triển năng lực tổng hợp các *ba* khác nhau thông qua trải nghiệm tham gia vào *ba*. Chúng tôi sẽ trở lại vấn đề thảo luận về *ba* và cách quản trị *ba* chi tiết hơn trong chương 5.

2.2.5 Tài sản tri thức

Chúng tôi đã giải thích cách tri thức xuất hiện trong quá trình sáng tạo tri thức thông qua đối thoại và thực hành trong *ba*. Tri thức tích lũy được từ quá trình đó trở thành một phần tài sản tri thức của tổ chức, đóng góp vào việc tạo ra giá trị công ty. Những tài sản tri thức bao gồm bằng sáng chế, giấy phép, cơ sở dữ liệu, tài liệu, và những thứ được gọi là vốn tri thức khác, cũng như các kỹ năng, vốn xã hội, giá trị thương hiệu, năng lực thiết kế, cấu trúc và hệ thống tổ chức, các quy trình và văn hóa tổ chức.

Cụm từ “tài sản tri thức” có một số điểm tương đồng với cụm từ “vốn trí tuệ”. Cụm từ sau được sử dụng phổ biến và mang ý nghĩa rộng hơn (xem Roos và các cộng sự, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; chỉ nêu tên một vài tác phẩm). Edvinsson và Malone (1997) đã định nghĩa vốn trí tuệ là “loại tri thức có thể chuyển thành giá trị” và bao gồm hai thành phần chính, *nguồn nhân lực* và *vốn cấu trúc*, trong đó có tài sản trí tuệ (nguyên bản nhân mạnh). Nguồn nhân lực là những năng lực tổng hợp của nhân viên, như kinh nghiệm, bí quyết, và sự sáng tạo. Vốn cấu trúc hay tài sản trí tuệ là tập hợp những tri thức hữu hình có thể chuyển giao được. Vốn cấu trúc bao gồm cấu trúc tổ chức và hệ thống khuyến khích, giống như cụm từ “tài sản tri thức” của chúng tôi.

Tài sản tri thức vừa là đầu ra của quá trình sáng tạo tri thức vừa là đầu vào của sự sáng tạo tri thức mới. Mặc dù có thể đạt được những tài sản tri thức sẵn có qua việc mua quyền sử dụng bằng sáng chế hay mua lại toàn bộ một công ty, nhưng người mua phải có sẵn một trình độ tri thức và năng lực nhất định để khai thác hết được tài sản mua đó. Đa số những tri thức có được từ bên ngoài công ty là tri thức hiện. Để liên tục sáng tạo tri thức, một công ty phải tích lũy tri thức ẩn của riêng mình, và điều này cần thời gian.

Như chúng ta thấy trong các công nghệ mang tính đường mòn, loại tài sản tri thức ẩn mà công ty đã sở hữu sẽ quy định phần lớn loại tài sản tri thức công ty sẽ sở hữu trong tương lai, và đây là một nhân tố quan trọng quyết định lợi thế cạnh tranh.

Khác với tài sản vật chất, tài sản tri thức là quá trình chứ không phải vật chất, và vì thế luôn thay đổi. Chúng là nguồn nội lực không thể thiếu để tạo ra những giá trị mà không thể dễ dàng mua hay bán (Konno, 1998; Teece: 2000). Đa số giá trị kinh tế của doanh nghiệp có thể đo lường được bằng các tài sản tri thức hiện, chẳng hạn như bí quyết, bằng sáng chế, bản quyền, và hình ảnh thương hiệu, vì chúng dễ đo lường hơn. Nhưng thực chất, chúng là kết quả của những nỗ lực sáng tạo tri thức từ trước. Tài sản có giá trị hơn là tri thức nền tảng ẩn cần thiết để tạo ra chúng vì tri thức đó và phương pháp luận là nguồn năng lực sáng tạo tri thức của doanh nghiệp và do đó là thước đo giá trị của tương lai.

Vì tri thức phát sinh từ tương tác giữa người với người, tài sản tri thức tạo ra tri thức là những mối quan hệ trong đó tri thức được chia sẻ trong *hệ sinh thái (ecosystem)* của doanh nghiệp giữa những người công nhân, khách hàng, nhà cung cấp, và các cộng đồng, và đây là vốn xã hội dẫn dắt tổ chức tiến về phía trước. Robert Putnam mô tả vốn xã hội là “những thuộc tính của đời sống xã hội – mạng lưới, chuẩn mực, và lòng tin – những thứ cho phép đối tượng tham gia hành động với nhau một cách hiệu quả hơn nhằm theo đuổi những mục tiêu chung” (Putnam, 1996: 56). Nó cũng được mô tả là “tập hợp những quan hệ chủ động giữa con người với con người như: lòng tin, sự hiểu biết lẫn nhau, các giá trị và hành vi chung. Chúng ràng buộc các thành viên của những mạng lưới và cộng đồng, và làm cho các hoạt động hợp tác diễn ra” (Cohen và Prusak, 2001). Một người tồn tại trong các mối quan hệ với những người khác, cấu thành nên cộng đồng, nhưng đồng thời mỗi người có những đặc điểm riêng và có trải nghiệm riêng biệt về cộng đồng khi là một ‘con người trong cộng đồng’ (Cobb, 2007). Tuy nhiên, thông thường trong cách suy nghĩ vật chất của nền kinh tế, con người được xem là “*con người kinh tế*” (*Homo*

economicus) có những mối quan hệ cá nhân được xác định bởi thỏa thuận. Thỏa thuận chỉ xây dựng những mối quan hệ bên ngoài, chứ không phải những mối quan hệ bên trong, vì các cá nhân không chia sẻ trải nghiệm. Điều này có nghĩa là các cá nhân tồn tại tách biệt với nhau và không có cộng đồng.

Một trong những tài sản tri thức quan trọng nhất là “*kata*” về đối thoại và thực hành của riêng doanh nghiệp. *Kata* nói chung có nghĩa là cách thức hay đường lối làm việc. Đó là một từ Nhật cổ nói về tri thức và mô tả quá trình tổng hợp suy nghĩ và hành vi trong hành động có kỹ năng; một sự nhận thức đa chiều của suy ngẫm trong hành động. Takashi Saito mô tả *kata* là bản chất kết tinh của một chương trình hành vi lý tưởng của những người hành nghề giỏi và các công ty xuất sắc (Saito, 2001). *Kata* là sự thực hành để nhận thức bản chất nhằm hành động theo cách phù hợp với bối cảnh. Nó liên quan đến khả năng thực hành để đọc một tình huống trong vận động và tổng hợp sự quan sát đó trong hành động hiệu quả. *Kata* được giải thích trong triết học Hy Lạp là khái niệm về “*phronesis*”, hay sự khôn ngoan thực tế, vấn đề chúng tôi sẽ bàn đến ở phần tiếp theo chương này.

Nelson và Winter (1982) đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của các quy trình trong doanh nghiệp nhằm duy trì và tăng cường quá trình tiến hóa của doanh nghiệp một cách hiệu quả. Ở đây, chúng tôi tập trung vào “những quy trình sáng tạo” của *kata*, cái làm cho sự sáng tạo tri thức diễn ra thông qua đẩy mạnh tính sáng tạo nhưng vẫn bảo toàn hiệu quả. *Kata* khác với quy trình ở chỗ nó chứa đựng một quá trình tự làm mới liên tục. Feldman quan sát rằng sự tự làm mới liên tục có được từ việc kết hợp chức năng phản hồi chất lượng cao; chức năng này làm các giác quan nhạy bén hơn, giúp nhận ra và điều chỉnh sự chênh lệch giữa kết quả dự đoán và thực tiễn (Feldman, 2000). Do đó, *kata* có chức năng tự do điều chỉnh liên tục dựa trên phản hồi thực tế khi tình huống bộc lộ. Việc thực hành *kata* bao gồm quá trình học tập và phát triển qua 3 giai đoạn là *Shu* (học tập), *Ha* (bứt phá), và *Ri* (sáng tạo). Trong giai đoạn *Shu*, một người học tập bằng cách làm theo những hướng dẫn của một giáo viên, bắt chước việc thực hành của

họ để nắm bắt giá trị và kỹ thuật của họ và thuần thục chúng thành kiến thức của riêng mình. Trong giai đoạn tiếp theo, *Ha* , người hành nghề phá vỡ những khuôn mẫu của giáo viên và cố gắng chỉnh sửa chúng theo sự sáng tạo của riêng mình. Trong giai đoạn cuối, *Ri* , người hành nghề rời bỏ giáo viên và tự phát triển phương pháp của riêng bản thân. Vì vậy, *kata* không phải là sự áp dụng số nhiều phương pháp của một người, mà là sự thực hành để cải tiến phương pháp đó theo chiều mở rộng. Đó là một quá trình tự làm mới liên tục, được thúc đẩy bởi sự theo đuổi chân lý, cái thiện, và cái đẹp.

Kata cũng có thể được giải thích bằng khái niệm về động lực, một hình thức quá trình của tri thức đã ăn sâu vào cơ thể và thể hiện tri thức ẩn trong hành động vô thức (Fradette và Michaud, 1998). Khi *kata* , hay động lực, được chia sẻ, năng lực tổng hợp của một tổ chức phát triển mạnh hơn để tổ chức có thể hành động ngay lập tức trong một tình huống mà không phải suy nghĩ qua một quy trình logic. *Kata* hay động lực được thể hiện trong tổ chức ở dạng “quy trình sáng tạo”. Trong khi hệ thống quản lý truyền thống tiêu chuẩn hóa các quy trình trong tài liệu hướng dẫn và đòi hỏi phải tuân thủ một cách hiện bên ngoài, *kata* là một nguyên mẫu sáng tạo đòi hỏi mức độ tự do cao vì nó nắm bắt sự tự làm mới liên tục. Đó là sự hoàn thiện việc thực hiện điều chỉnh ngay tại chỗ thông qua sự đánh giá trong thời gian thực tế của một người trong hành động. Quy trình hằng ngày của Seven-Eleven Nhật Bản về sáng tạo, thực thi, và kiểm chứng những giả thuyết về người tiêu dùng đã trở thành một *kata* được chia sẻ trong tổ chức và được lặp lại liên tục. Trong khi một quy trình đơn giản không thể giúp tổ chức thích ứng với nhu cầu thay đổi liên tục của khách hàng, một quy trình sáng tạo kết hợp với quá trình kiểm chứng có thể làm được điều đó.

Chỉ khi có thể giúp những người thực hành điều chỉnh hành động kém hiệu quả, thì khi được thực hành trong tổ chức *kata* mới cải tiến được hoạt động tập thể và bảo đảm việc quản lý tổ chức năng suất. Trong quản lý truyền thống, một quy trình và văn hóa tổ chức hiệu quả của một môi trường đôi khi hành động ngược lại, ngăn cản sự sáng tạo tri thức trong một

môi trường khác. Sự thất bại trong việc loại bỏ thực trạng đó chứng tỏ “sự phụ thuộc thái quá những kinh nghiệm thành công” (Levitt và March, 1998; Leonard-Barton, 1992). Tuy nhiên, trong quy trình thay đổi sáng tạo *kata*, những thực hành cụ thể luôn có sự điều chỉnh và tự làm mới, vì vậy vấn đề không phải là duy trì những thực hành đó, mà là duy trì sự thực hành nền tảng để thay đổi và đổi mới ứng biến liên tục. Điều này làm tăng chất lượng động lực của tổ chức trong việc hiện thực hóa tầm nhìn tri thức, và giúp liên tục cải thiện những thành công trong quá khứ.

Trong Liên đoàn bóng chày chuyên nghiệp Mỹ có cầu thủ người Nhật Ichiro Suzuki mô tả *kata* của mình rằng anh cảm thấy một “cái tôi” khác quan sát lối chơi của anh khi đang nắm vị trí quan trọng. Điều này có nghĩa là anh có khả năng lùi lại và đánh giá một cách logic những hành động của mình trong khi đang thực hiện những hành động đó, đồng thời nghiên cứu khoảng cách giữa những chuyển động của mình với sự tưởng tượng về một lối chơi lý tưởng, và cố gắng thu hẹp khoảng cách đó. Bằng cách này, anh thực hành việc quan sát khách quan và cùng lúc sửa sai hành động, thể hiện một sự nhận thức đa chiều. Đây là khả năng nhanh chóng tiêu hóa tri thức hiện thông qua xem xét nó một cách logic và sau đó tiếp thu thành tri thức của riêng mình.

2.2.6 Môi trường: một hệ sinh thái của tri thức

Trong hai thập kỷ qua, những thay đổi đáng kể trong môi trường pháp lý cũng như trong năng lực quản lý và kỹ thuật đã làm cho các công ty dễ dàng cộng tác, phân phối hoạt động của mình qua nhiều tổ chức. Như Iansiti và Levien (2004: 5-6) chỉ ra, sự phát triển này đã chuyển nhiều ngành thành một cấu trúc mạng lưới, nơi có các sản phẩm hay dịch vụ ngày nay là kết quả cộng tác của nhiều tổ chức. Prahalad và Ramaswamy (2000: 81) cũng quan sát thấy rằng “đơn vị phân tích chiến lược đã chuyển từ một công ty đơn lẻ thành một nhóm các ngành kinh doanh, và cuối cùng thành cái gọi là “doanh nghiệp mở rộng” bao gồm một doanh nghiệp ở trung tâm với sự hỗ trợ của mạng lưới các nhà cung cấp”. Các doanh nghiệp hoạt động trong hệ sinh thái kinh doanh, hay trong “một cộng đồng các tổ chức,

thể chế, và các cá nhân có tác động đến doanh nghiệp, khách hàng và nhà cung cấp của doanh nghiệp” (Teece, 2007). Trong nền kinh tế mạng lưới, không một doanh nghiệp nào tồn tại cô lập, mà giá trị và sự đổi mới đều được tạo ra trong sự hợp tác sáng tạo, xóa bỏ quan điểm truyền thống cho rằng công ty là trung tâm trong kinh doanh.

Môi trường mới này phù hợp cho việc thực hành quản lý chiến lược lấy *ba* làm trung tâm, mở rộng ra ngoài giới hạn nhiều tổ chức. Có thể thấy quá trình này trong các mối quan hệ khác nhau, chẳng hạn như một liên doanh với một nhà cung cấp, một liên minh với một đối thủ cạnh tranh, hay trong các mối quan hệ tương quan với khách hàng, trường học, cộng đồng địa phương, và chính phủ. Điều này định nghĩa lại chủ thể doanh nghiệp là một “hình thái hữu cơ của *ba* đa cấp”, hay một tập hợp nhiều *ba* trong tương tác năng động.

Tất cả các tổ chức ngày nay đều phụ thuộc vào mạng lưới liên minh, vào nguồn lực từ bên ngoài, và chia sẻ tri thức để duy trì thế cạnh tranh. Những mạng lưới như vậy cấu thành nên ‘hệ sinh thái kinh doanh’ (xem Moore, 1996; Iansiti và Levien, 2004; Nonaka và Toyama, 2005b; Kohlbacher, 2007) hay cũng có thể tồn tại trong một doanh nghiệp đa đơn vị (như trong Eisenhardt và Galunic, 2000). Giá trị kinh tế của một doanh nghiệp sáng tạo tri thức xuất hiện trong những tương tác giữa các công nhân có tri thức, hoặc giữa những người này với môi trường khách hàng, nhà cung cấp, hay các viện nghiên cứu (Nonaka và Toyama, 2005b). Cơ sở tri thức của doanh nghiệp lúc đó sẽ bao gồm những năng lực công nghệ cũng như tri thức về nhu cầu khách hàng và năng lực nhà cung cấp (Teece, 1998). Như Prahalad và Ramaswamy (2000: 81) quan sát, năng lực kinh doanh ngày nay “có chức năng là tri thức tổng hợp áp dụng cho toàn bộ hệ thống” trong một mạng lưới được mở rộng của những nhà cung cấp, nhà sản xuất, đối tác, nhà đầu tư và khách hàng.

Một hệ sinh thái tri thức bao gồm các *ba* đa cấp tồn tại vượt qua giới hạn nhiều tổ chức khác nhau và liên tục tiến hóa. Các doanh nghiệp tạo ra tri thức thông qua tổng hợp tri thức hiện có của mình với tri thức của những

đối tượng khác nhau bên ngoài doanh nghiệp, như khách hàng, nhà cung cấp, trường học, và thậm chí là đối thủ cạnh tranh (Nonaka và Toyama, 2005b). Xin lưu ý rằng chính con người mới là chủ thể trí tuệ quan trọng nhất của hệ sinh thái kinh doanh vì con người là hình thức thể hiện những tri thức được bổ sung và các mối quan hệ sâu sắc của doanh nghiệp.

Tri thức không chỉ được biểu hiện bên trong tổ chức, mà cả trong khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, đối tác trường học, và những nhân tố khác trong môi trường của tổ chức. Tổ chức kết hợp tri thức hiện của những đối tượng này với tri thức của riêng mình để sản sinh ra tri thức mới. Giống như hệ sinh thái của các cơ thể sống bao gồm chuỗi thức ăn và phân chia môi trường sống, môi trường của doanh nghiệp là một hệ sinh thái bao gồm các mối quan hệ hữu cơ giữa các nguồn tri thức khác nhau với sự tương tác cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Quan điểm về thị trường là một nơi tập trung các nguồn tri thức cũng gần giống với quan điểm của Trường phái kinh tế học Áo. Chẳng hạn, Hayek (1945, 1948a, 1948b) ghi nhận rằng tất cả các thị trường khác nhau ở loại tri thức được phân tán và khả năng doanh nghiệp vượt hơn các đối thủ cạnh tranh có được từ những thông tin riêng biệt, mang tính chất địa phương, và vì thế có ưu thế hơn. Hayek cũng là người tiên phong trong việc đưa ra sự chú ý về tầm quan trọng của tri thức ẩn, riêng biệt theo tình huống, và tranh luận rằng những tình huống thay đổi sẽ liên tục tái định nghĩa lợi thế tương đối của tri thức nắm giữ bởi những cá nhân khác nhau.

Quan điểm xem thị trường là một quá trình năng động của chúng tôi có điểm tương đồng với quan điểm của trường phái Áo, ví dụ như lý thuyết về quá trình thị trường, một trong những khám phá về doanh nghiệp của Kirzner (1973). Như O'Driscoll và Rizzo (1966: 5, phiên bản nhấn mạnh) đã ghi nhận “tất cả hoạt động thị trường... có thể được hiểu là một *quá trình cố gắng* sửa sai và phối hợp hành vi”. Rõ ràng, tri thức và sáng tạo tri thức theo nghĩa đó là những phương tiện cần thiết để vượt qua sự ngu dốt của nhân tố cá nhân đồng thời quản lý và kiểm soát quá trình đó. Như trường phái Áo, chúng tôi đưa ra một lý thuyết năng động về thị trường và

cạnh tranh, thách thức những mô hình chỉ dựa trên chủ nghĩa duy lý và trạng thái cân bằng.

Hệ sinh thái kinh doanh tiến hóa một cách năng động trong chuỗi *ba* đa cấp vượt qua giới hạn các tổ chức. Môi trường và tổ chức vì thế được xem là phụ thuộc và tiến hóa lẫn nhau, chứ không phải là những chủ thể tách biệt. Chủ nghĩa chứng thực trong kinh tế học và lý thuyết quản lý tổ chức đã làm chúng ta khó nắm bắt khái niệm phụ thuộc lẫn nhau này. Theo quan điểm hiện đại về nhận thức biểu hiện qua hành động, tri thức xuất hiện thông qua tương tác với môi trường, và cả người hành động lẫn môi trường đều thay đổi trong tương tác. Xét từ góc độ hiện tượng về “thế giới sống” (Husserl, 1970), môi trường không đơn giản là một khách thể tồn tại từ trước cho con người và khoa học quan sát, mà là ý nghĩa phát sinh từ trải nghiệm của chúng ta khi tương tác với nó. Chúng ta hoạt động hàng ngày trong thế giới sống với tri thức thông thường mà chúng ta sở hữu về thế giới trước khi có lý thuyết. Sự nhận thức thực tế hàng ngày này hấp thu xã hội làm tri thức vật chất và giải quyết những mâu thuẫn hai mặt một cách biện chứng trong quá trình hành động. Tương tự, các công ty đặt ra những mục tiêu vừa ảnh hưởng vừa chịu ảnh hưởng của môi trường. Tri thức kết quả sẽ được hấp thu, diễn giải, và chuyển hóa thành tri thức nội bộ để thể hiện trong sản phẩm hay dịch vụ kế tiếp của công ty, vì vậy môi trường không phải là một tiền đề cố định cũng không phải là một mối quan hệ mâu thuẫn. Tại Seven-Eleven Nhật Bản, các nhân viên văn phòng và nhân viên cửa hàng được yêu cầu không phải *suy nghĩ cho* khách hàng mà *suy nghĩ như* khách hàng. Khi quan sát khách hàng như một khách thể để phân tích, một người sẽ bị định kiến che mắt và không thể nhìn thấy khách hàng như đúng con người họ.

Chúng ta không thể mô tả các mối quan hệ trong một hệ sinh thái đơn giản chỉ là quan hệ nhân quả, như đã được chỉ ra bởi Edward Lorenz trong những năm đầu thập niên 1960 với “hiệu ứng cánh bướm”, hay bởi công trình của nhiều nhà sinh học tìm cách giải thích các mối quan hệ giữa chuỗi thức ăn và tác động môi trường. Rất khó xác định tất cả những mối quan hệ

hay mắt xích trong chuỗi để chứng minh quan hệ nhân quả. Trong thực tiễn, tất cả những sinh vật sống cùng nhau tồn tại. Một hệ sinh thái có thể được so sánh với một khối ghép hình 3 chiều, trong đó các mảnh liên kết trực tiếp với nhau, và liên kết gián tiếp với những mảnh ở chỗ khác trong khối ghép hình (Ezaki, 2007). Khối ghép hình này có thể tĩnh, nhưng nếu một mảnh ghép thay đổi thì tất cả những mảnh khác cũng bị ảnh hưởng, và vì vậy chúng hòa nhập với nhau trong sự tương tác năng động. Không phải các mảnh trong khối ghép hình đều quan trọng như nhau, mà có một số là những mảnh chủ chốt. Giống như trong hệ sinh thái ở đó những loài chủ chốt quyết định sự cộng sinh của những loài có liên quan. Tất cả các loài trong hệ sinh thái, dù có ích kỷ đến đâu, đều sống và được sống để làm nên một khối ghép hình. Từ đó, câu hỏi cộng sinh trở thành một chiều mở rộng các mối quan hệ, và điều này làm cho sự nhạy cảm hay “cảm xúc” và trí tưởng tượng trở nên quan trọng.

Doanh nghiệp, một chủ thể năng động trong hệ sinh thái của các mối quan hệ tri thức, không còn được xác định đơn giản bằng quyền sở hữu. Và việc đặt ra những ranh giới trên cơ sở cắt giảm chi phí giao dịch là không đủ để hiểu và quản lý giá trị kinh tế và lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp sáng tạo tri thức phải quản lý các *ba* đa cấp vươn dài ra ngoài doanh nghiệp, trong khi đồng thời vẫn bảo vệ tài sản tri thức làm nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Xét trong bối cảnh này, việc bảo vệ hoàn toàn những tài sản tri thức là một nhiệm vụ phức tạp, và có thể nói là bất khả thi.

Mô hình SECI là một khuôn khổ để vượt qua tính hai mặt giữa tự do ý chí với sự tiên định của môi trường, và giữa cá thể với cấu trúc. Chủ thể, được đặt trong hoàn cảnh thế giới, tham gia vào sáng tạo tri thức, và làm cho tổng thể tri thức đó dần được bộc lộ ra ngoài thế giới. Quá trình này không phải được quy định bởi môi trường hay ý chí tự do mà diễn ra tại một điểm nào đó ở giữa, trong mối quan hệ biện chứng giữa chủ thể cá nhân và môi trường. Mối quan hệ này xuất hiện qua đối thoại và thực hành, trong quá trình tổng hợp năng động làm thay đổi cả hai.

Tài liệu tham khảo

Abe, M. (1988). “Nishida’s philosophy of ‘place’”, *International Philosophical Quarterly* , 28 (4), 355-71.

Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization* . New York: Norton.

Badaracco, J.L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.

Baird, D. (2004). *Thing Knowledge: A Philosophy of Scientific Instruments* . Berkley, CA: University of California Press.

Bakken, T. and Hernes, T. (2006). “Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead,” *Organization Studies* , 27 (11), 1599-1616.

Bourdieu, P. (1998). *Practical Reason: On the Theory of Action* . Stanford, CA: Stanford University Press.

Brown, J.W. (2003). “Value in mind and nature,” in F.G. Riffert and M. Weber (eds). *Searching for New Contrast: Whiteheadian Contribution to Contemporary Challenges in Neurophysiology, Psychology, Psychotherapy and the Philosophy of Mind* . Frankfurt: Peter Lang, pp. 37-59.

Buber, M. (1958). *I and Thou* , tr. R.G. Smith. New York: Charles Scribner’s Sons.

Casey, E.S. (1997). *The Fate of Place: A Philosophical History* . Berkeley: University of California Press.

Cobb, J.B., Jr. (2007). Person-in-community: Whiteheadian insights into community and institution,” *Organization Studies* , 28 (4), 567-88.

Cohen, D. and Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work* . Boston: Harvard Business School Press.

Collins, J. (2001). *From Good to Great: Why some Companies Make the Leap and others Don’t*. New York: HarperBusiness.

Cooper, R. (2005). “Peripheral vision: relationality,” *Organizational Studies* , 26 (11), 1689-710.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience* . New York: Harper and Row.

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management* . New York: Harper.

Edvinsson, L. and Malone, M. (1997). *Intellectual Capital* . New York: Harper Business.

Eisenhardt, K.M. and Galunic, D.C. (2000). “Coevolving: at last, a way to make synergies work,” *Harvard Business Review* , 78 (1), 91-101.

Ellsworth, R.R. (2007). “Leading innovation with purpose and meaning,” unpublished manuscript.

Ezaki, Y. (2007). *Seitakei tte nani?* [What is ecosystem?]. Tokyo: Chukou Shinsho.

Feldman, M.S. (2000). “Organizational routines as a source of continuous change,” *Organizational Science* , 11 (6), 611-29.

Fradette, M. and Michaud, S. (1998). *The Power of Corporate Kinetics: Create the Self-adapting, Self-renewing, Instant-action Enterprise* . New York: Simon & Schuster.

Grant, R.M. (1996a). “Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration,” *Organization Science* , 7 (4), 375-87.

Grant, R.M. (1996b). “Toward a knowledge-based theory of the firm,” *Strategic Management Journal*, 17(winner special issue), 109-22.

Halverson, R. (2004). “Assessing, documenting and communicating practical wisdom: the *phronesis* of school leadership practice,” *American Journal of Education* , 111 (1), 90-121.

Hamel, G. (2003). *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, September issue.

Hayek, F.A. (1945). “The use of knowledge in society,” *The American Economic Review*, 35 (4), 519-30.

Hayek, F.A. (1948a). *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press.

Hayek, F.A. (1948b). *The Meaning of Competition: Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press, 92-106.

Hegel, G.W.F. (1969). *Hegel's Science of Logic*, tr. A.V. Miller. New York: Humanities Press.

Heidegger, M. (1962). *Being and Time*, tr. J. Macquarrie and E. Robinson. New York: Harper & Row.

Heisig, J.W. (2001). *Philosophers of Nothingness: An Essay on the Kyoto School*. Honolulu: University of Hawaii's Press.

Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Science and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. (D.Carr, Trans.). Evanston: Northwestern University Press.

Husserl, E. (1962). *Ideas: General Introduction to Pure Phenomenology*, tr. B. Gibson. New York: Collier.

Iansiti, M. and Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage : What the New Dynamics of Business Ecosystem Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Boston: Harvard Business School Press.

Inkpen, A.C. (1996). "Creating knowledge through collaboration," *California Management Review*, 39 (1), 123-40.

Itami, H., Nishiguchi, T., and Nonaka, I. (eds). (2000). *Ba no daidainamizumu to kigyo* [The Dynamism of Ba and the Corporation]. Tokyo: Tokyo Keizai Shinposha.

Kimura, B. (1994). *Kokoro no byouri wo kangaeru* [Thoughts on Pathology of the Mind]. Tokyo: Iwanami Shoten.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kohlbacher, F. (2007). *International Marketing in the Network Economy: A Knowledge-based Approach*. Basingstoke: Palgrave

Macmillan.

Konno, N. (1998). *Chishiki shisan no keiei* . [Management by Knowledge Assets]. Tokyo: Nihon Keizai Shimbun Sha.

Kozlowski, S.W.J. and Klein, K.J. (2000). "A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes," *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* , 3-90.

Lakoff, G. and Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live by* . Chicago: University of Chicago Press.

Lave, J. and Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* . New York: Cambridge University Press.

Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal* , 13(special issue), 111-25.

Levitt, B. and March, J.G. (1988). "Organizational learning," *Annual Review of Sociology*, 14, 319-38.

MacIntyre, A. (1984). *After Virtue: A Study in Moral Theory* , 2nd edn. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.

Naess, A. (1987). "Self-realization: an ecological approach to being in the world," *The Trumpeter* , 4(3), 35-42.

Naess, A. (1989). *Ecology, Community and Lifestyle: Outline of an Ecosophy* , tr. D. Rothenberg. Cambridge: Cambridge University Press.

Nakamura, J. and Csikszentmihalyi, M. (2002). "The concept of flow," in C.R. Snyder and S.J. Lopez (eds). *Handbook of Positive Psychology* . New York: Oxford University Press, pp. 89-105.

Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University

Press.

Nisbet, R.E. (2003). *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently- and Why* . New York: Free Press.

Nishida, K. (1926). Basho (Topos). *Tetsugaku Kenkyu* [The Journal of Philosophical Studies], 123(June), 1-99.

Nishida, K. (1960). *A Study of Good* , tr. V.H. Viglielmo, Printing Bureau, Japanese Government.

Nonaka, I. (1990). *Chishiki souzou no keiei* [A theory of organizational knowledge creation]. Tokyo: Nihon Keizai Shimbunsha.

Nonaka, I. (1991). "The knowledge-creating company," *Harvard Business Review* , 69 (6), 96-104.

Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science* , 5 (1), 14-37.

Nonaka, I. (2005). "Managing organizational knowledge: theoretical and methodological foundations," in K.G. Smith and M.A. Hitt (eds). *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* . New York: Oxford University Press, pp. 373-93.

Nonaka, I. and Katsumi, A. (2004). *Innovation no honshitsu* [The essence of Innovation]. Tokyo: Nikkei BP sha.

Nonaka, I. and Konno, N. (1998). "The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation," *California Management Review* , 40 (3), 40-54.

Nonaka, I., Konno, N., and Toyama, R. (2001). "Emergence of 'Ba': a conceptual framework for the continuous and self-transcending process of knowledge creation," in I. Nonaka and T. Nishiguchi (eds). *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation* . New York: Oxford University Press, pp. 13-29.

Nonaka, I., Sasaki, K., and Senoo, D. (2004). "Jizokuteki seichou kigyuu no sikou, koudou youshiki: risouteki pragmatism no takyuu" [The Thinking

and Action Pattern of Sustainable Growth Firms: Pursuing Idealistic Pragmatism], *Think!* , winter, 92-101.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* . New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2002). “A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm,” *Industrial and Corporate Change* , 11 (5), 995-1009.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2003). “The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process,” *Knowledge Management Research & Practice* , 1 (1), 2-10.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2005a). “Phronesis toshite no senryaku” [Strategy-as-Phronesis], *Hitotsubashi Business Review* , 53 (3), 88-103.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2005b). “The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity, and synthesis,” *Industrial and Corporate Change* , 14 (3), 419-36.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000). “SECI, *Ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation,” *Long Range Planning* , 33 (1), 1-31.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2004). “Chishiki-beisu kigyo riron” [The knowledge-based theory of the firm: toward dynamic evolution of strategic management], *Hitotsubashi Business Review* , 52 (2), 78-93.

Nonaka, I., von Krogh, G., and Voelpel, S.C. (2006). “Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances,” *Organization Studies* , 27 (8), 1179-208.

O’Driscoll, G.P. Jr. and Rizzo, M.J. (1996). *The Economics of Time and Ignorance* . London: Routledge.

Osterloh, M. and Frey, B. (1997). “Managing motivation: crowding effects in the theory of the firm,” *Diskussionbeitrag* , 31. Zurich: Institut fur

betriebswirtschaftliche.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension* . New York: Doubleday.

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2000). “Co-opting customer competence,” *Harvard Business Review* , 78 (1), 79-87.

Putnam, R.D. (1996). “Tuning in, tuning out: the strange disappearance of social capital in America,” *Political Science and Politics* , 288 (4), 664-83.

Ramo, H. (2004a). “Moments of trust: temporal and spatial factors of trust in organizations,” *Journal of Managerial Psychology*, 19 (8), 760-75.

Ramo, H. (2004b). “Spatio-temporal notions and organized environmental issues: an axiology of action,” *Organization* , 11 (6), 849-72.

Resher, N. (1994). *Philosophical Standardism: An Empiricist Approach to Philosophical Methodology* , Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Rescher, N. (2003). *Rationality in Pragmatic Perspective*. Lewiston, NY: Edwin Mellen Press.

Roos et. al. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape* . New York: University Press.

Rosch, E. (1978). “Principles of categorization,” *Etnolingwistyka* [Ethnolinguistics], 17, 11-35.

Saito, T. (2001). *Dekiru hito ha doko ga chigau noka* [What Makes Effective People Different?]. Tokyo: Chikuma Shobo.

Schon, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* . New York: Basic Books.

Shimizu, H. (1995). “Ba-principle: new logic for the real-time emergence of information,” *Holonics* , 5 (1), 67-9.

Shimizu, H., Kume, T., Miwa, Y., and Miyake, Y. (2000). *Ba to kyoso* [Ba and co-creation]. Tokyo: NTT Shuppan.

Simon, H.A. (1991). “Bounded rationality and organizational learning,” *Organization Science* , 2 (1), 125-34.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.

Suchman, L.A. (1987). *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sveivy, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berret-Koehler Publishers.

Teece, D.J. (1998). "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets," *California Management Review*, 40 (3), 55-79.

Teece, D.J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. New York: Oxford University Press.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-50.

Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Ui, Y. (2002). "Fujyoshiki no susume" [Promoting un-common]. *Leadership Strategy*, spring edition, 52.

von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

Wargo, R.J.J. (2005). *The Logic of Nothingness: A Study of Nishida Kitaro*. Honolulu: University of Hawaii's Press.

Watanabe, K. (2008). "Monodukuri no shitsu wo hibi takameru" [Improving the quality of making product every day]. *Voice*, 362, 80-7.

Watts, D.J. (2003). *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. New York: W.W. Norton.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: : Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press.

Whitehead, A.N. (1925). *Science and the Modern World* . New York: Macmillan.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization* . New York: Free Press.

Yamada, Y. (2005). *Basho no ronri ni yoru jigyoikaikaku* [Business Innovation Based on the Logic of Place]. Tokyo: Hakutoshobo.

^[1]. Về danh sách các nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm liên quan tới quá trình SECI và các điều kiện xúc tác, xem trong Nonaka và các cộng sự (2006).

^[2]. Nếu muốn biết thêm, quan điểm này có một số điểm tương đồng nhất định với quan điểm của Kozlowski và Klein xem tổ chức là những hệ thống đa cấp.

3 Lãnh đạo công ty sáng tạo tri thức

Ở chương trước chúng tôi đã đề cập về một mô hình vận động, theo đó công ty sáng tạo tri thức qua tương tác với môi trường. Dẫn dắt toàn bộ quá trình vận động này là lãnh đạo. Lãnh đạo đóng nhiều vai trò khác nhau trong quá trình sáng tạo tri thức, như: đưa ra tầm nhìn tri thức và mục tiêu định hướng; phát triển và động viên việc chia sẻ tài sản tri thức; tạo ra, hỗ trợ và kết nối các *ba* ; xây dựng và phát triển vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức qua đối thoại và thực hành. Cơ sở của lãnh đạo là *phronesis* , hay là sự khôn ngoan thực tế, giúp đưa ra những quyết định cần thiết và có hành động thích hợp đúng thời điểm để đạt được lợi ích chung.

Khái niệm *phronesis* xuất phát từ Aristotle. Trong cuốn Đạo đức Nicomachus (2002), ông phân biệt ba loại tri thức: *episteme*, *techne*, và *phronesis* . *Episteme* là chân lý tổng quát, ứng với những nguyên lý phổ quát có sẵn trong thực tiễn khoa học hiện đại. Vì dựa trên sự phân tích duy lý của chủ nghĩa lý tưởng, *episteme* là tri thức hiện (explicit) mang tính khách quan, độc lập với bối cảnh, chú trọng đến khả năng ứng dụng tổng quát, và không phụ thuộc vào thời gian và không gian. *Techne* đại khái là ứng với kỹ thuật, công nghệ, và nghệ thuật. Đó là những bí quyết hay là kỹ năng thực hành cần có để sáng tạo. Vì mang tính chất công cụ, nên *techne* phụ thuộc vào bối cảnh, và là tri thức ẩn (tacit) được áp dụng trong thực tế. Còn *phronesis* là một thể hiện về đức hạnh trí tuệ. Ngày nay, được dịch nôm na là sự khôn ngoan, đạo đức, sự từng trải, hay sự duy lý thực tế, *phronesis* nói chung được hiểu là khả năng quyết định và hành động tốt nhất trong một tình huống cụ thể để đạt lợi ích chung. *Phronesis* xét theo từng bối cảnh, chú trọng đến những tình huống cụ thể, và có thể chuyển đổi mục tiêu trong quá trình diễn ra nếu cần thiết (Eisner, 2002). Nói cách khác, *phronesis* là tri thức ẩn cao cấp có được từ kinh nghiệm thực tế, cho phép chúng ta có những quyết định cần trọng và có những hành động thích hợp cho mỗi tình huống, dưới sự chi phối của các giá trị và đạo đức.

Phronesis có được từ nỗ lực hoàn thiện kỹ năng, giúp con người trở thành nhân tài.

Nói chung, *phronesis* là tri thức thực tế về đời sống đạo đức, xã hội, và chính trị, điều này giải thích tại sao *phronesis* đầu tiên phát triển trong lĩnh vực khoa học chính trị. Chính trị là nghệ thuật về cái có thể, tạo ra tương lai qua quá trình thương thuyết và phối hợp. *Phronesis*, ở góc độ chính trị, là khả năng khởi xướng hành động hướng về tương lai, dựa trên sự đồng thuận chung về những mục tiêu và phương pháp cụ thể. Sự đồng thuận này đạt được qua những đánh giá và niềm tin chung của các cá nhân trong mỗi bối cảnh (Beiner, 1983).

Nếu khái niệm có vẻ phức tạp, chúng ta hãy xem xét một ví dụ về xe ô tô. Bất kỳ ai sở hữu những công nghệ và phụ tùng cần thiết đều có thể sản xuất ô tô. Nhưng liệu người sử dụng có nhận thấy được giá trị của chiếc xe, nghĩa là liệu chiếc xe có thỏa mãn yêu cầu của người sử dụng về phương diện “tốt” hay không, lại là vấn đề khác, vì giá trị của người sản xuất và của người sử dụng là khác nhau. Một sản phẩm, trong trường hợp này là chiếc xe, kết hợp những giá trị của người sản xuất vào thời điểm sản phẩm được sản xuất. Nếu *techne* là tri thức về phương pháp sản xuất xe hiệu quả, thì *phronesis* là tri thức về phương diện thế nào là xe “tốt” (đánh giá giá trị) và làm thế nào để sản xuất một chiếc xe như thế (hiện thực hóa đánh giá giá trị). Một công ty không thể tồn tại nếu chỉ có *techne* vì cho dù có sản xuất xe hiệu quả như thế nào, nếu đó không phải là một chiếc xe “tốt” thì nỗ lực hiệu quả cũng vô nghĩa. *Episteme* cũng không thể trả lời câu hỏi thế nào là xe tốt, vì “tốt” là một giá trị chủ quan được xác định phụ thuộc vào người sử dụng, và giá trị này không thể là một chân lý phổ quát vì nó phụ thuộc vào bối cảnh, hay vào người nhận thức cái tốt đó, vì vậy câu trả lời sẽ bao giờ là cố định. Tóm lại, *phronesis* của công ty là khả năng hiểu biết và thực hiện cái khách hàng xem là “tốt” trong thời điểm và hoàn cảnh cụ thể.

Với *phronesis* là chất keo tổng hợp, chúng ta có thể giải thích được các khía cạnh thực tế, chủ quan, và tạo ra tương lai của quá trình vận động xây dựng và điều hành chiến lược của công ty sáng tạo tri thức. *Phronesis* là

khái niệm tổng hợp “nhận thức tại sao”, trên cơ sở khoa học, với “nhận thức làm thế nào”, trên cơ sở kỹ năng thực tế, cộng với “nhận thức cái gì”, trên cơ sở mục tiêu cần được thực hiện. Không giống *episteme*, *phronesis* chú trọng đến tình huống thực tế cụ thể vì cái “tốt” chúng ta nhận thức phải được hiện thức hóa bằng những phương tiện phù hợp với mỗi hoàn cảnh. Tuy nhiên, *phronesis* không chỉ là tri thức về một tình huống riêng biệt nhất định. Vì là loại tri thức phục vụ cho lợi ích chung, nên *phronesis* có điểm tương đồng với các nguyên tắc phổ quát. Theo Dunne (1993), *phronesis* có những đặc tính từ nhận thức trong tình huống cụ thể cũng như từ tri thức của các nguyên tắc phổ quát. Do hành động diễn ra phụ thuộc vào từng hoàn cảnh, nên *phronesis* là khả năng tổng hợp tri thức phổ quát chung với tri thức riêng của mỗi tình huống cụ thể.

Phronesis gắn liền với những đánh giá giá trị về chân lý, công bằng, và cái đẹp, hay đơn giản là về lợi ích chung mà con người hướng đến; vì vậy khả năng đánh giá *phronesis* rất cần thiết cho quá trình chuyển đổi tri thức. Tri thức ẩn không diễn đạt trực tiếp thành tri thức hiện, mà được chuyển đổi trong bối cảnh đánh giá giá trị của người nhận thức. Trong lãnh đạo, *phronesis* là khả năng xây dựng những mục tiêu thích hợp, và chọn ra những phương pháp hiệu quả để đạt được các mục tiêu đó (Halverson, 2004). Người lãnh đạo *phronesis* dùng giác quan để “thấy” hay “cảm nhận” các vấn đề có thể giải quyết được trong điều kiện hạn chế của tổ chức và phát triển những kế hoạch hiệu quả để giải quyết các vấn đề đó. Trong việc ra quyết định, các nhà lãnh đạo *phronesis* phải có khả năng tổng hợp tri thức theo từng hoàn cảnh, cái tích lũy được từ kinh nghiệm, với tri thức tổng quát có được từ đào tạo.

Nghiên cứu về lý thuyết giáo dục, Halverson (2004) cho rằng những nhà lãnh đạo tổ chức dùng *phronesis* để sáng tạo cấu trúc tổ chức, giúp họ xác định vấn đề và phương pháp giải quyết. Kết quả là tổ chức phát triển những hoạt động chung nhằm xác định và xử lý những vấn đề khác nhau. Khả năng kết hợp nhịp nhàng giữa *phronesis* cá nhân và chính trị trong thực tế là đặc trưng của tài năng (Dreyfus và Dreyfus, 1986).

3.1 Những khả năng cấu thành *phronesis*

Vậy chính xác *phronesis* là gì trong bối cảnh công ty sáng tạo tri thức? Theo chúng tôi *phronesis* bao gồm sáu khả năng: (i) khả năng đánh giá “cái tốt”; (ii) khả năng chia sẻ bối cảnh chung với người khác để tạo ra không gian tri thức chung, mà chúng tôi gọi là *ba* ; (iii) khả năng nắm bắt bản chất của hiện tượng/sự vật cụ thể; (iv) khả năng sử dụng ngôn ngữ/khái niệm/tường thuật để tái cấu trúc cái cụ thể vào cái tổng quát và ngược lại; (v) khả năng sử dụng phương tiện chính trị cần thiết để hiện thực hóa các khái niệm vì lợi ích chung; (vi) khả năng khuyến khích *phronesis* của người khác để xây dựng một tổ chức linh hoạt ^[1]

Những phần sau sẽ giải thích chi tiết sáu khả năng này, tuy vẫn gắn liền với khái niệm *phronesis* của Aristotle và phương pháp phát triển khái niệm đó trong khoa học và giáo dục chính trị. Chúng tôi vẫn đang làm việc về chủ đề này và sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu hơn. Sáu khả năng này là những tiêu chuẩn lý tưởng. Không nhất thiết lúc nào cũng như nhau, mà chúng biến hóa đa dạng tùy thuộc vào hoàn cảnh, và vì thế nên được đánh giá dựa trên sự gắn kết toàn bộ sáu khả năng. Hơn nữa, chúng tôi xin nhắc lại, *phronesis* không chỉ cần thiết ở quản lý cấp cao. Sáng tạo tri thức là một quá trình bao gồm *phronesis* của vị trí lãnh đạo phân bổ cho mỗi bối cảnh, nghĩa là mọi người ở mọi cấp trong tổ chức đều có thể thực hiện *phronesis* trong hoàn cảnh của mình.

Khả năng đánh giá cái tốt

Đánh giá cái tốt là khả năng dùng nhận thức đạo đức để xác định cái gì là “tốt”, từ đánh giá đó quyết định hành động tùy theo tình huống thực tế cụ thể. Đó là khả năng vừa nhận thức, vừa hiện thực hóa một lý tưởng. Việc đánh giá “cái tốt” bắt đầu từ các giá trị của cá nhân. Tri thức được tạo ra trong tổ chức phụ thuộc vào các giá trị chân lý, cái tốt và cái đẹp của người lãnh đạo tổ chức đó. Không có nền tảng triết lý vững chắc về những giá trị này, các cá nhân không thể đánh giá cái gì là tốt, và công ty cũng không thể sản xuất ra giá trị.

Như nhà sáng lập Công ty Honda Motor Soichiro Honda đã phát biểu, triết lý rõ ràng, chân chính đóng vai trò tuyệt đối quan trọng trong quá trình phát triển và sử dụng công nghệ vì chính con người sáng tạo công nghệ cho lợi ích xã hội. Ông viết: “Triết lý quan trọng hơn công nghệ. Những thứ như tiền bạc hay công nghệ chỉ đơn thuần là những phương tiện phục vụ con người... Sẽ trở nên vô nghĩa nếu công nghệ không phục vụ cho con người... Dẫn dắt sự phát triển của một doanh nghiệp là triết lý... Một công nghệ thực sự là kết quả đúc kết từ triết lý. Vì vậy, cho dù là ở bộ phận thí nghiệm nghiên cứu, các nhân viên vẫn phải có triết lý làm việc trước khi xét đến công nghệ” (Honda, 1996: 61-62).

Những giá trị của triết lý làm cơ sở để đánh giá cái tốt phải phải là của bản thân mỗi người, không thể từ người khác. Tại Công ty Honda, câu hỏi quan trọng nhất cho mọi người là: *Bạn nghĩ gì?* Honda nhận ra rằng giá trị của công ty là sản phẩm của giá trị hay triết lý của từng cá nhân trong tổ chức. Nguyên tắc quản lý “tôn trọng cá nhân” thừa nhận rằng mỗi người đều khác nhau, và sự khác biệt đó là nguồn gốc quan trọng của những giá trị Honda tạo ra. Tuy nhiên, như vậy không có nghĩa là mỗi cá nhân chỉ nên theo đuổi cái gì tốt cho bản thân. *Phronesis* là khả năng đánh giá cái tốt cho lợi ích chung. Hình thức đánh giá này đòi hỏi một mức độ nhận thức cao hơn để thấy được cái tốt cho tập thể, dù quan điểm có bắt nguồn từ giá trị và khát vọng của từng cá nhân.

Một nguyên tắc khác thể hiện nền tảng niềm tin của công ty Honda là “Ba niềm vui”. Đó là: niềm vui mua hàng, niềm vui bán hàng, và niềm vui sáng tạo. Niềm vui sáng tạo cái mới từ ý tưởng của cá nhân là rất quan trọng với Honda. Họ yêu cầu các nhân viên tìm ra niềm vui trong sáng tạo, dựa trên những giá trị của bản thân họ. Đồng thời, các nhân viên cũng phải biết rằng sản phẩm không chỉ là cái mà các kỹ sư Honda hài lòng. Những người bán, và trên hết, là những người mua sản phẩm cũng phải hài lòng. Quan điểm này thiết lập nên tiêu chuẩn giá trị cho các nhân viên Honda hành động vì lợi ích chung.

Khi Honda phát triển động cơ CVCC, loại động cơ có lượng khí thải thấp, để thích ứng với yêu cầu của Đạo luật làm sạch không khí (Clean Air Act) của Mỹ năm 1970, Soichiro Honda tuyên bố sự kiện này sẽ giúp Honda có thể đánh bại ba nhà sản xuất xe hơi lớn của Mỹ, những công ty phản đối đạo luật mới này. Nhưng các kỹ sư Honda phản đối quan điểm của Soichiro, họ nói cái họ thật sự muốn là phát triển một loại động cơ giúp họ hoàn thành trách nhiệm xã hội khi sản xuất loại xe hơi giảm lượng khí thải độc hại. Họ nói họ làm điều này là vì con cháu họ. Sau chuyện này, Soichiro cảm thấy quá xấu hổ, và quyết định về hưu.

Chính giá trị của lợi ích chung, là loại giá trị thuần túy mà doanh nghiệp hướng tới, về bản chất cũng là một mục tiêu. Đó không đơn giản là phương tiện tăng lợi nhuận, cái vốn là mục tiêu được các học giả về quản lý truyền thống ngầm đặt ra trong lý thuyết doanh nghiệp. Trong phần giới thiệu cuốn *Triết học siêu hình*, Aristotle viết “Bản chất của con người là muốn hiểu biết”, và trong cuốn *Đạo đức Nicomachus*, ông viết “Tất cả các loại tri thức, thông tin cũng như tất cả các loại hành động đều nhằm đến một điều tốt đẹp nào đó” (2002: 95). Nói ngắn gọn, nghĩa là con người theo đuổi điều tốt, việc thiện vì chính điều tốt đó, chứ không phải vì nó mang lại lợi nhuận hay lợi thế so với người khác. Đó không phải là phương tiện đơn thuần, mà là một điều tốt đẹp thuần túy và độc lập, như hạnh phúc chẳng hạn, hay cụ thể hơn với một doanh nghiệp là sự tự khẳng định mình. Bản thân tiền bạc không phải là một điều tốt đẹp, mà là một phương tiện để đạt được mục tiêu - điều tốt đẹp. Lợi nhuận là kết quả của quá trình thực hiện *phronesis* chứ không phải là mục tiêu tối thượng.

Vậy làm thế nào để có khả năng đánh giá *phronesis*? Khả năng đánh giá cái tốt có được từ kinh nghiệm sống. Vai trò quan trọng của kinh nghiệm, nguồn gốc của tri thức, đã được bàn đến, nhưng loại kinh nghiệm hỗ trợ *phronesis* không chỉ là kinh nghiệm làm việc. Theo Aristotle, *phronesis* thể hiện năng lực của con người. Để nhận thức cái tốt, cần có kinh nghiệm trong mọi lĩnh vực sống của con người. Đặc biệt quan trọng là những kinh nghiệm mỹ thuật và văn hóa về triết học, lịch sử, văn học và nghệ thuật,

những cái thúc đẩy sự hiểu biết sâu sắc về các bối cảnh lịch sử và xã hội. Để nuôi dưỡng sự lãnh đạo *phronesis*, tổ chức phải thiết lập cơ chế học hỏi những kinh nghiệm cao cấp. Cuối cùng, mục tiêu tối thượng của cá nhân và tổ chức đều là không ngừng vươn đến sự hoàn mỹ. Thực vậy, MacIntyre (1984) cũng thấy mục tiêu sau cùng nhất là đạt đến “những tiêu chuẩn về sự hoàn mỹ”, một ý tưởng cũng được Aristotle đề cập.

Khả năng tham gia bối cảnh chung với người khác để tạo nên *ba*

Như đã giải thích từ trước, *ba*, trong tiếng Nhật nói chung có nghĩa là “địa điểm”, ở đây *ba* được định nghĩa là một bối cảnh chung trong vận động, tại đó tri thức được chia sẻ, sáng tạo và sử dụng. Trong bối cảnh chung *ba*, các quan điểm chủ quan cá nhân được hiểu và chia sẻ, từ đó người tham gia có thể thấy mình trong mối quan hệ với người khác để chấp nhận quan điểm và giá trị của họ. Đó là nơi những cá nhân chia sẻ trực tiếp với nhau những cảm nghĩ về kiến thức và chuyên môn của họ. Tham gia *ba* nghĩa là gắn liền với cái chung và vượt qua giới hạn chủ quan cá nhân.

Để *ba* hoạt động hiệu quả, người tham gia phải có khả năng đồng cảm, tự đặt mình vào vị trí của người khác và hiểu cảm xúc của họ. Việc đoán biết những giá trị khách hàng quan tâm đòi hỏi khả năng đồng cảm, và để hiểu cảm xúc của người khác cần có trí tưởng tượng. Khả năng thu hút sự tham gia của mọi người phụ thuộc vào năng lực tưởng tượng để hiểu và đồng cảm với người khác và ngược lại có được sự đồng cảm từ họ. Khả năng hình dung cảm xúc của người khác, cũng như tưởng tượng kết quả chuỗi hành động của bản thân và người khác, là rất quan trọng trong xây dựng và quản lý những bối cảnh liên tục thay đổi.

Để làm được điều này, cần phải có khả năng “đọc” hoàn cảnh và thích ứng nhanh chóng. Vì *phronesis* là khả năng ra quyết định thích hợp cho mỗi hoàn cảnh, nên phải có khả năng nhanh chóng nhận biết tình huống và hiểu rõ cái gì cần thiết trong bối cảnh đó. Soichiro Honda đã có lần nói: “Nói đùa không phải là dễ. Phải nắm bắt tình hình và thời cơ. Nó chỉ tồn tại ở một thời điểm nhất định, chứ không ở thời điểm nào khác. Nói đùa phải đúng lúc vì trong trường hợp khác chưa chắc đã có tác dụng... Nói đùa là

phải hiểu được cảm xúc con người” (Honda 1966: 56-57). Khả năng chia sẻ cảm xúc không chỉ là hiểu cảm xúc của người khác, mà còn là khả năng truyền đạt cảm xúc của mình cho người khác hiểu. Để làm điều này, chúng ta phải nuôi dưỡng vốn xã hội thông qua tình yêu thương, sự quan tâm, lòng tin tưởng, và tận tụy.

Một người lãnh đạo *phronesis* phải có khả năng tham gia và chia sẻ với các thành viên trong bối cảnh chung (*ba*). Vốn xã hội như sự quan tâm, tình cảm, và cảm giác an toàn cần phải được nuôi dưỡng để hình thành *ba* (von Krogh và các tác gia khác, 2000). Chỉ trong môi trường như vậy các cá nhân mới có thể vượt qua cái tôi và liên kết với người khác. Cũng nhờ vốn xã hội này mà *ba* được kết nối theo nhiều tầng lớp.

Một công ty sáng tạo tri thức phải có hành động kịp thời ứng phó khi các *ba* khác nhau xuất hiện hay mất đi qua thời gian, ở cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Các công ty với sự lãnh đạo cứng nhắc sẽ không làm được điều này. Vì tri thức được tạo ra trong sự tương tác vận động với môi trường, quản lý quá trình sáng tạo tri thức đòi hỏi khả năng khuyến khích và quản lý những tương tác đó theo hoàn cảnh. Trách nhiệm của người lãnh đạo là huy động tri thức được phân bổ không đồng đều, đồng thời, tìm cách tăng cường chất lượng của tri thức ở mọi cấp và tổng hợp sự đa dạng của tri thức. Để làm vậy, người lãnh đạo tri thức phải liên kết được các *ba* bên trong và bên ngoài tổ chức, để hình thành nên một hệ sinh thái tri thức mang tính tự tổ chức (self-organizing). Điều này có thể thực hiện được qua hình thành mạng lưới thế-giới-nhỏ (Watts, 2003), ở đó các cá nhân, trong nhiều trường hợp là lãnh đạo cấp trung, tự nguyện liên kết với nhau và trở thành điểm khởi đầu cho hành động hay thay đổi (Gladwell, 2000).

Khả năng nắm bắt bản chất của tình huống/sự vật cụ thể

Cái có được từ sự đồng cảm trong *ba* sẽ chỉ là một kinh nghiệm đơn lẻ nếu chúng ta không cố gắng tìm hiểu bản chất ý nghĩa của kinh nghiệm đó, cái bản chất làm cho nó trở nên phổ quát như là một chân lý không đổi. Nhận thức được bản chất là khả năng trực giác hiểu được bản chất thực và ý nghĩa của con người, sự vật, hay sự kiện. Đó là khả năng nhận biết nhanh

chóng cái gì đằng sau hiện tượng và tưởng tượng hình ảnh tương lai chính xác dựa trên trực giác đó. *Phronesis* là “một hình thức lý luận hay tri thức dùng để trung hòa giữa cái phổ quát và cái cụ thể” (Bernstein, 1983: 146).

Nhờ nhận biết tình hình đúng đắn và nắm bắt bản chất, chúng ta có thể có tầm nhìn về tương lai và quyết định chọn hành động thích hợp để hiện thực hóa tương lai đó. Để làm được điều này, chúng ta phải có cái nhìn ở tầm vi mô lẫn vĩ mô. Giống như câu “Thượng đế hiện diện ở từng chi tiết”, loại nhận thức cho phép chúng ta hiểu chân lý qua từng chi tiết là khởi điểm của sự sáng tạo. Xin mượn lời Hayek, chính những cái thay đổi nhỏ hằng ngày tạo nên hiện tượng kinh tế mới là cái quan trọng (Hayek, 1945). Khả năng nhạy bén với biến động hằng ngày và thấy được tác động của chúng trong bức tranh lớn hơn là đặc tính then chốt của *phronesis*. Với Gadamer, hiểu biết là một hình thức của *phronesis* (Bernstein, 1983), và ông nhấn mạnh tầm quan trọng của đối thoại (Gadamer, 2006). Ông nói với chúng tôi rằng “chính qua tiếp xúc *đối thoại*, những gì mới lạ với chúng ta mới được khẳng định, và khi thấy những điểm tương đồng chúng ta sẽ mở lòng chia sẻ và kiểm nghiệm ý kiến của mình” (Bernstein, 1983: 128-9, nguyên bản nhấn mạnh).

Trong Bảo tàng danh dự về xe hơi (Automobile Hall of Fame) ở Detroit, nơi vinh danh những người có đóng góp quan trọng cho ngành, có một góc dành cho Soichiro Honda. Một trong những tấm hình được trưng bày là bức chụp ông tại một cuộc đua xe mô-tô, ông ngồi xổm, đặt tầm mắt ngang với người lái xe (xem Hình 3.1). Động tác này thể hiện bản chất phong cách của Honda: tập trung vào địa điểm, sản phẩm, và kinh nghiệm thực tế - nguyên tắc ba *gen*. Honda đã từng nói “Khi nhìn một chiếc xe máy, tôi thấy rất nhiều thứ. Tôi thấy mình cần làm gì để vượt qua khúc cua. Và nghĩ về thể hệ động cơ tiếp theo: tôi nghĩ, nếu làm thế này thì xe sẽ có tốc độ cao hơn... Tự nhiên tôi chuyển sang một quy trình mới” (Honda, 1963). Khi người ta có thể nhận thức cái phổ quát thông qua trải nghiệm, cùng lúc nhìn thấy cả cây lẫn rừng, thì đó là kinh nghiệm *phronesis*. *Phronesis* cho phép chúng ta nhận thức vượt mức thông thường, để nắm bắt bản chất vấn

đề. Sau cùng, “điều cần thiết là diễn giải và mô tả cái tổng quát để nó phù hợp với từng tình huống cụ thể” (Bernstein, 1983: 54).

Khả năng sử dụng ngôn ngữ/khái niệm/mô tả tường thuật để đưa cái cụ thể vào tổng thể và ngược lại

Để liên kết cái cụ thể và cái tổng thể cần có khả năng diễn giải khái niệm, ý tưởng trực giác chủ quan thành lời, nối những khái niệm “vi mô” thành một bối cảnh lịch sử vĩ mô, và từ đó diễn đạt chúng thành một tầm nhìn và viễn cảnh cho tương lai. Trong quá trình này, cần sử dụng các phương pháp *chiều dọc* như lập luận suy diễn và quy nạp, cũng như các phương pháp *chiều ngang* mở rộng như ẩn dụ, so sánh, hay mô tả tường thuật. Như đã đề cập ở phần trước, *phronesis* không chỉ đòi hỏi tri thức thực tế về một hoàn cảnh cụ thể, mà còn cần khả năng suy ngẫm để nắm bắt một “chân lý” phổ quát từ trường hợp cụ thể, nhằm chọn ra cách tốt nhất để hành động vì lợi ích chung. Vì vậy, điều này đòi hỏi sự tương tác liên tục giữa năng lực chủ quan và tri thức khách quan để xác định phương pháp hành xử tối ưu. Dù là người rất chú trọng đến bộ phận trực tiếp sản xuất, Soichiro Honda cũng nhấn mạnh nhu cầu giao lưu giữa các bộ phận sản xuất, giữa sự sáng suốt chủ quan với tri thức khách quan. Ông nói: “Hành động mà không có triết lý thì nguy hiểm chết người; triết lý mà không có hành động thì vô nghĩa” (Tagami, 2003: 87). Không chỉ quan tâm đến quan sát thực tế, Công ty Honda Motor cũng rất *chú trọng đến những lý thuyết cần thiết* (xem Hình 3.2).

Drucker (2004: 15) nói rằng “quản trị, theo truyền thống, được gọi là khoa học nhân văn – nhân văn là vì nó dựa trên nền tảng tri thức, kiến thức bản thân, sự khôn ngoan, và lãnh đạo; khoa học là vì nó dựa vào ứng dụng thực tế.” Khả năng hiểu các mối quan hệ trong hệ sinh thái với cảm giác và sự nhạy cảm sẽ được nuôi dưỡng trong khoa học nhân văn. Cho dù chúng ta có khả năng nắm bắt bản chất và đúc kết thành khái niệm, thì những khái niệm đó vẫn nằm sâu trong cá nhân cho đến khi nó được truyền đạt cho người khác. Phải truyền đạt bản chất vấn đề bằng một ngôn ngữ chung mọi người có thể hiểu và biến nó thành khát vọng hay tầm nhìn để động viên

họ. Điều này đòi hỏi trí tưởng tượng phong phú (hay còn gọi là “*phantasia*”, xem trong Noel, 1999), đặc biệt là trí tưởng tượng lịch sử, và khả năng sử dụng hiệu quả các biện pháp ẩn dụ, so sánh hay đơn giản là kể chuyện để sáng tạo và truyền đạt một tầm nhìn về tương lai phù hợp với sự tưởng tượng của người khác.

Tổng giám đốc điều hành Tập đoàn Canon, Fujio Mitarai, nổi tiếng về khả năng đưa ra những thông điệp phù hợp với bối cảnh tương tác. Mitarai chia sẻ triết lý quản trị của mình với các nhân viên Canon một cách dễ hiểu khi tới thăm các văn phòng và nhà máy ở Nhật Bản. Trong mỗi lần đến thăm,

ông phát biểu khoảng hai tiếng, rồi gặp tất cả nhân viên của các chi nhánh nhỏ hơn, từ nhân viên trợ lý cho đến cấp quản lý ở các văn phòng lớn hơn. Khi chia sẻ tri thức của mình, ông cũng thu lượm được nhiều tri thức từ bối cảnh, mà ông có thể dùng để đưa ra những quyết định chiến lược. Khái niệm của Mitarai về “quản lý dòng tiền mặt và tối ưu hóa chi phí” là mục tiêu định hướng của Canon (Nonaka và Toyama, 2005a). Không đơn giản dùng khẩu hiệu “tăng doanh số”, Mitarai dùng những khái niệm kế toán cơ bản để mô tả một ý tưởng phức tạp, đa chiều về cách mỗi nhân viên có thể đóng góp trong công việc để tối ưu hóa chi phí và dòng tiền mặt trong tổ chức nói chung. Ông khuyến khích các nhân viên suy nghĩ sâu hơn về cách tổng hợp quan điểm cá nhân về công việc với quy chuẩn chung của công ty, và khả năng nhạy bén này cần được nuôi dưỡng trong *ba* .

Khả năng dùng quyền lực chính trị để biến khái niệm thành hiện thực vì lợi ích chung

Nếu chỉ xác định, chia sẻ, và truyền đạt bản chất vấn đề cho người khác không chưa đủ, cần phải có khả năng liên kết mọi người với nhau và động viên họ hành động, kết hợp và tổng hợp tri thức cũng như nỗ lực của mọi người lại để cùng theo đuổi một mục tiêu. Để huy động những người khác tham gia vì lợi ích chung, người lãnh đạo *phronesis* phải chọn lựa và sử dụng những biện pháp thích hợp cho từng hoàn cảnh, đôi khi gồm cả những

thủ đoạn, nhờ đó sự khôn ngoan và quyết đoán sẽ giúp đạt được kết quả “tốt” (Badaracco, 1997).

Để lãnh đạo cần phải có quyền lực, tuy nhiên, không nhất thiết là quyền lực từ vị trí chức vụ. Bản thân tri thức cũng có thể là một loại quyền lực, vì thế nó tồn tại bên ngoài hệ thống chức vụ của tổ chức. Quyền lực có được từ tri thức rất mỏng manh và cần được nuôi dưỡng. Sức hút của người lãnh đạo, phụ thuộc vào các giá trị và quan điểm của họ, sẽ ảnh hưởng đến quá trình sáng tạo tri thức một cách hiệu quả hơn quyền lực chính thống của họ. Các nghiên cứu cho thấy những nhà lãnh đạo tài giỏi có năng lực tổng hợp các mâu thuẫn, bởi họ hiểu rằng các ý tưởng mâu thuẫn là một khía cạnh cuộc sống. Người lãnh đạo phải sử dụng quyền lực chính trị để cổ vũ các nguồn lực tinh thần và tình cảm của tổ chức.

Dù khó đưa ra ví dụ rõ ràng nhưng chúng tôi có thể nói rằng cơ sở cho khả năng sử dụng quyền lực chính trị hiệu quả là sức hút cá nhân, sự xem xét quan điểm của người khác, và một khả năng cảm nhận về thời điểm. Sức hút của người lãnh đạo, phụ thuộc vào các giá trị và quan điểm của họ, sẽ ảnh hưởng đến quá trình sáng tạo tri thức một cách hiệu quả hơn quyền lực chính thống của họ. Với Nietzsche, “ý chí nắm quyền không phải là *Reich* , mà là *Macht* , không phải là uy quyền, mà là uy thế” (Solomon, 2003: 130, nguyên bản nhấn mạnh).

Cảm nhận trạng thái cân bằng để đạt cái Aristotle gọi là sự dung hòa cũng quan trọng trong việc đưa ra những đánh giá chính trị. Sự dung hòa ở đây không đơn giản có nghĩa là trạng thái trung hòa, mà có nghĩa là loại bỏ hành động cực đoan để giải quyết mâu thuẫn với sự điều tiết. Để làm được điều này, người lãnh đạo *phronesis* cần suy nghĩ trên góc độ “cả hai”, chứ không phải “cái này hoặc cái kia”. Quyền lực chính trị là khả năng hiểu tất cả các mâu thuẫn bổ sung nhau trong bản chất con người – xấu-tốt, lạc quan-bi quan, lịch sự-khiếm nhã, siêng năng-lười biếng – và dung hòa chúng vào đúng thời điểm cho mỗi trường hợp cụ thể. Dù rất khó miêu tả cụ thể sức hút cá nhân, nhưng những người sở hữu khả năng đó, theo cách

riêng, sẽ nắm bắt và tổng hợp được nhiều mâu thuẫn gắn liền với bản chất con người (Iizuka, 2003).

Thực tiễn quản trị luôn vận động trong mâu thuẫn và hỗn loạn. Lý thuyết quản trị truyền thống luôn tìm cách giải quyết mâu thuẫn qua việc thiết lập cấu trúc tổ chức, hệ thống khích lệ động viên, các quy trình, hay văn hóa tổ chức. Trong tổ chức sáng tạo tri thức, mâu thuẫn không phải là chướng ngại vật phải vượt qua, mà là điều kiện cần thiết cho quá trình sáng tạo tri thức. Không phải tìm sự cân bằng tối ưu giữa các mâu thuẫn, mà là tổng hợp chúng trong tư duy biện chứng để loại bỏ khả năng nhị phân và gạt hái được tri thức. Bằng cách chấp nhận những mâu thuẫn, chúng ta có thể có những quyết định tốt nhất phù hợp với hoàn cảnh mà vẫn đảm bảo mục tiêu hướng đến lợi ích chung. Quá trình biện chứng để đạt mục tiêu qua tương tác xã hội mang tính chính trị, và được chi phối bởi khả năng đánh giá chính trị. Người lãnh đạo *phronesis* có được những đánh giá chính trị qua hiểu biết cảm xúc của người khác trong giao tiếp bằng lời hoặc không lời hằng ngày, đồng thời xem xét cẩn thận về thời điểm tương tác với người khác (Steinberger, 1993). Loại quyền lực chính trị này cũng giúp giảm chi phí sáng tạo tri thức (so với các loại chi phí có thể xác định khác) bên trong tổ chức hoặc được nhập từ bên ngoài (Nonaka và Toyama, 2002).

Mitarai đã sử dụng quyền lực chính trị để chuyển hóa Công ty Canon. Ông phá vỡ hàng rào ngăn cách các bộ phận và giảm lượng tồn kho bằng cách đưa ra một hệ thống sản xuất theo từng bộ phận và một hệ thống *chu* gồm những công nhân lắp ráp giỏi nghề. Ông tiến hành đồng bộ nghiên cứu phát triển sản phẩm với doanh số để tăng cường phát triển những sản phẩm tốt hơn, và rút công ty ra khỏi một số ngành kinh doanh không có lợi nhuận. Trong suốt quá trình này, điều quan trọng là ông duy trì liên hệ gần gũi với liên đoàn lao động và bộ phận sản xuất trực tiếp. Mô tả nỗ lực của mình, Mitarai nói liên lạc thường xuyên là điểm mấu chốt để thuyết phục người khác tích cực tham gia quá trình đổi mới (Mitarai và Niwa, 2006). Ngoài những chuyến viếng thăm văn phòng và nhà máy thường niên, dù mất khoảng một tháng cho việc này, ông còn gặp khoảng 800 người quản lý

và liên đoàn lao động để bàn bạc về những vấn đề quan trọng trước mắt, và các chính sách quản lý.

Khả năng khuyến khích *phronesis* của người khác để xây dựng tổ chức linh hoạt

Phronesis không phải là một chiến lược được lên kế hoạch hay thực hiện bởi một vài người lãnh đạo trong tổ chức. Đúng hơn, lãnh đạo *phronesis* được phân bổ trong tổ chức, với nhiều thành viên khác nhau nắm vai trò lãnh đạo tùy theo từng hoàn cảnh. Để phát triển loại lãnh đạo này cần có những cơ chế khuyến khích chuyển giao những khả năng *phronesis* hiện có giữa các cá nhân trong tổ chức, tạo nên một hệ thống phân bổ *phronesis* (Halverson, 2004). Nhờ đó, tổ chức có sự đàn hồi (Hamel, 2003) để ứng phó một cách linh hoạt và sáng tạo trong bất kỳ tính huống nào nhằm đạt được lợi ích cho mình. Nó cũng giúp giảm chi phí kiểm chứng vì chức năng kiểm chứng những tri thức tạo ra được phân bổ trong toàn tổ chức chứ không chỉ do một vài người nắm giữ. Johan Roos và người khác cho rằng thông qua nuôi dưỡng sự khôn ngoan thực tế trong tổ chức, chúng ta sẽ luôn ở trong “tư thế sẵn sàng hàng ngày về mặt chiến lược”, rất cần thiết để đối mặt với thế giới phức tạp và bất ổn (Roos, 2006; Statler và Roos, 2007). Tuy nhiên, mô hình của họ là trừu tượng và dựa trên thuyết cân bằng nhận thức, vì vậy khác với quan điểm trong lý thuyết sáng tạo tri thức.

Lãnh đạo công ty sáng tạo tri thức không phải là quản lý hành chính cố định, mà cần linh hoạt và *phân bổ* ở nhiều cấp, theo đó vai trò lãnh đạo là do từng bối cảnh quyết định. Schumpeter cho rằng lãnh đạo mang lại sự đổi mới cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, ông xem lãnh đạo là những hoạt động của giới tinh hoa, và quản trị doanh nghiệp là vấn đề của cá nhân (Peukert, 2003). Quá trình sáng tạo tri thức, mặt khác, diễn ra ở mọi cấp của tổ chức qua công việc hằng ngày, đòi hỏi sự tham gia tích cực của mỗi cá nhân trong tổ chức, chứ không phải là một nhóm nhỏ xuất sắc, vì tri thức được tạo ra qua quá trình tương tác vận động và đa dạng của con người.

Nói như vậy không có nghĩa là ai cũng có thể bắt đầu sáng tạo tri thức ngay. Để lãnh đạo tri thức có hiệu quả, cơ chế đi từ giữa lên trên và xuống

dưới là vấn đề mấu chốt. Lãnh đạo cấp trung sẽ chia nhỏ tầm nhìn và mục tiêu định hướng thành những khái niệm hay kế hoạch cụ thể, xây dựng *ba*, và dẫn dắt quá trình đối thoại và thâm nhập thực tế. Họ cũng là những điểm kết nối trong mạng lưới thế-giới-nhỏ (Gladwell, 2000; Watts, 2003). Khả năng tăng cường *phronesis* cũng là một loại tri thức cho phép doanh nghiệp phát triển thể hệ nhân viên then chốt tiếp theo. Đó là khả năng trình bày những vấn đề cần giải quyết, khả năng tạo ra những *ba* cần thiết để trao đổi sáng tạo những sáng kiến và kinh nghiệm đỉnh cao (Maslow, 1970) trực tiếp và đầy thử thách; và khả năng luôn tự hỏi cái gì là tốt. Điều quan trọng là người lãnh đạo phải đưa ra những ví dụ rõ ràng về cách suy nghĩ theo kiểu *phronesis* trong thực tế. Mọi người học cách hiểu *phronesis* là gì qua tương tác thực tế. Như Dobson (1999: 33, bản gốc) đã tuyên bố, “đạo đức là cái được *học hỏi* qua quan sát hành xử của người khác”. *Phronesis* được phân bổ trong tổ chức qua những người quản lý mang phong cách *phronesis*, hành động làm gương, hay qua những người mà Dobson gọi là các nghệ nhân-quản lý thẩm mỹ. Những nghệ nhân-quản lý *phronetic* có khả năng ứng biến như khả năng ứng tác trong âm nhạc (xem Weick, 1998; Vera và Crossan, 2005), và kết quả là đạt được tư thế chuẩn bị sẵn sàng ứng chiến và linh hoạt để đối mặt với những bất ổn bất ngờ.

Quy trình luôn hỏi các nhân viên “bạn nghĩ gì?” của công ty Honda có mục đích khuyến khích họ suy nghĩ sâu sắc về những giá trị của riêng mình trong mối quan hệ với giá trị của Honda và xã hội. Câu hỏi cũng yêu cầu họ phải suy nghĩ về việc họ muốn làm gì trong công việc ở Honda, vì suy nghĩ của họ sẽ được ứng dụng vào thực tế. Honda nhấn mạnh tầm quan trọng của trải nghiệm trực tiếp với nguyên tắc *ba gen*: thâm nhập *genba* hay thực địa; nhận biết *genbutsu* hay những tình huống hay yếu tố thực tế; và nắm bắt thực tiễn then chốt hay *genjitsu*. Vì vậy, Honda tạo ra chiếc Fit bằng cách gửi nhóm nghiên cứu phát triển tới Châu Âu để trải nghiệm thị trường trực tiếp, không bị định kiến chi phối. Đây là quá trình đối thoại và thâm nhập thực tế để nuôi dưỡng hệ thống *phronesis* phân bổ trong Honda.

3.2 Ứng dụng *phronesis*

Cụ thể chúng ta có thể ứng dụng *phronesis* như thế nào? Như chúng tôi đã đề cập ở phần trước, phương pháp tam đoạn luận thực tiễn của Aristotle có hiệu quả hơn trong ứng dụng *phronesis* ^[2]. Phương pháp tam đoạn luận logic, là cách tư duy đặc trưng trong nghiên cứu khoa học, bao gồm một tiền đề chính (ví dụ “con người ai cũng chết”), một tiền đề phụ mô tả một sự kiện, một yếu tố, hay một hành động cụ thể (ví dụ “Socrates là con người”), và một kết luận từ suy diễn, dẫn đến một sự kiện hay một chân lý (ví dụ “Socrates sẽ chết”). Vì vậy tam đoạn luận là một phương pháp luận trong đó hai hay nhiều hơn hai tiền đề (chính và phụ) dẫn đến một kết luận tất yếu. Mỗi quan hệ giữa các tiền đề và kết luận là dựa trên khái niệm. Phương pháp logic này là phương pháp suy diễn, nghĩa là nếu hai tiền đề đúng thì kết luận cũng phải đúng. Tuy nhiên, vì kết luận đã bị giới hạn bởi các tiền đề, vì vậy tiềm năng của phương pháp này trong sáng tạo tri thức cũng bị hạn chế.

Ngược lại, phương pháp tam đoạn luận thực tiễn có mục tiêu là rút ra những hành động như là các kết luận, mỗi hành động với chủ ý cá nhân cụ thể. *Phronesis* là khả năng sáng suốt xem xét những sự kiện của tiền đề phụ trước mắt người quan sát và chọn hành động tốt nhất. Trong quá trình này, tiền đề phụ và kết luận có thể trở thành tiền đề chính. Sức mạnh của phương pháp tam đoạn luận thực tiễn Aristotle nằm ở chỗ nó bắt đầu bằng tiền đề phụ, là chủ đích hay mục tiêu của *cái cần phải làm ngay bây giờ*, và, khi xem xét ở mức tổng quát, nó giúp nhận ra hành động tốt nhất, không phải qua logic, mà bằng tính bắc cầu qua lại giữa cái cụ thể (thực tiễn) và cái phổ quát (lý thuyết) trong “thực hành tốt nhất”. Không giống như phương pháp tam đoạn luận logic, kết luận có được qua phương pháp tam đoạn luận thực tiễn không nhất thiết lúc nào cũng “đúng”, vì thường không trả lời được những câu hỏi dạng như cái gì tuyệt đối đúng hay sai. Vì sự mơ hồ này, phương pháp tam đoạn luận thực tiễn khuyến khích chúng ta liên tục hướng đến cái hoàn thiện, nếu có tầm nhìn theo đuổi một lý tưởng.

Khi ra quyết định hành động, chúng ta không suy diễn trên nguyên tắc để có kết quả cụ thể, mà chúng ta bắt đầu với chủ đích và, trong khi vẫn duy

trì sự cân bằng với bối cảnh cụ thể, chúng ta lựa chọn hành động thỏa mãn cả mục tiêu lẫn hoàn cảnh. Vì vậy, sự khác biệt giữa phương pháp tam đoạn luận logic và phương pháp tam đoạn luận thực tiễn là cái đầu dựa trên logic đánh giá hành động có đúng không, trong khi cái sau sẽ đánh giá hành động có hợp lý không. Vì lẽ đó, phương pháp tam đoạn luận thực tiễn gần giống với phương pháp suy luận, tự do kết hợp suy diễn logic theo chiều dọc, với lập luận loại suy theo chiều ngang của phương pháp quy nạp để đạt được mục tiêu thông qua xây dựng và kiểm tra các giả thuyết (Josephson và Josephson, 1994). Loại lập luận này cần có óc tưởng tượng (Noel, 1999). Khi quá trình này phát triển trong thực tế, khả năng vượt qua các mâu thuẫn trong tương tác vận động với môi trường sẽ được cải thiện.

Chúng ta có thể thấy quá trình này trong thực tế công ty Toyota Motor. Mâu thuẫn về giá với chất lượng luôn là vấn đề các công ty phải đối mặt. Một biện pháp khả dĩ là cố gắng trung hòa giá với chất lượng ở mức khách hàng có thể chấp nhận. Với công ty Toyota, thay vì chấp nhận những hạn chế cố hữu và đơn giản là tìm biện pháp tối ưu với các điều kiện sẵn có, họ bắt đầu tự vấn về những điều kiện hạn chế. Họ đặt câu hỏi xem họ cần làm gì lúc này để đạt mức chất lượng và giá cả lý tưởng, sau đó tổng hợp tri thức của các công nhân ở bộ phận sản xuất trực tiếp qua hoạt động “*kaizen*” với mục đích cải tiến hoạt động sản xuất. Quá trình này mang lại sự sáng tạo tri thức mới ở Toyota dưới hình thức hiện rất nổi tiếng là *Hệ thống Sản xuất Toyota* (Toyota Production System), một hệ thống sản xuất mới vượt qua mâu thuẫn và cho phép họ đạt được chất lượng cao hơn với chi phí thấp hơn. Trong các phương pháp giải quyết vấn đề của công ty có ứng dụng quy trình hỏi “tại sao?” năm lần. Hệ thống sản xuất mới bắt đầu vào cuộc với vấn đề phụ tùng tồn kho quá dư, do đó câu hỏi đặt ra là “nên làm gì?”, tiếp theo là câu hỏi liên quan “tại sao lại tồn kho quá nhiều?”. Khi câu hỏi “tại sao?” được hỏi bốn lần nữa thì câu trả lời trở nên sâu hơn. Chẳng hạn: “Chúng tôi sản xuất thừa phụ tùng vì chúng tôi làm theo yêu cầu, cho dù chúng không cần thiết”. (Tại sao?) “Vì chúng tôi chỉ biết sản xuất ở giai đoạn đầu, bất kể vấn đề gì xảy ra ở giai đoạn sau của quy trình

sản xuất”. (Tại sao?) “Vì không có ai bảo chúng tôi không cần những phụ tùng đó ở giai đoạn sau”. (Tại sao?) “Vì sản xuất dựa trên một hệ thống “đẩy”, trong đó giai đoạn đầu sẽ đẩy những gì mình sản xuất cho bộ phận ở giai đoạn sau bất kể chúng có cần thiết hay không”. Toyota kết luận rằng giải pháp là xây dựng một hệ thống sản xuất trong đó bộ phận ở giai đoạn sau phải yêu cầu chính xác số lượng họ cần ở giai đoạn đầu. Bằng cách triển khai suy luận theo chiều dọc lẫn chiều ngang về chuỗi các tiền đề phụ và kết luận trong những bối cảnh cụ thể, Toyota đã sử dụng quá trình tổng quát hóa, qua đó chuyển sản xuất từ tối ưu hóa từng phần thành tối ưu hóa toàn bộ.

3.3 Kết luận

Trong chương này, chúng tôi đã làm rõ quá trình sáng tạo tri thức và cách thức mà các thành phần cụ thể trong mô hình vận động của quá trình này giúp các công ty liên tục sáng tạo và sử dụng tri thức mới trong tổ chức. Sáng tạo tri thức không phải là vật chất mà là một quá trình. Về mặt khái niệm, các công ty tri thức luôn ở trong tình trạng “trở thành” qua sáng tạo và đổi mới. Chúng tôi cũng bàn đến công tác lãnh đạo và vai trò của khái niệm *phronesis* của Aristotle trong việc thực thi quản trị tri thức. *Phronesis* là khả năng đưa ra những đánh giá và hành động kịp thời cho tình huống “tại đây-bây giờ” cụ thể trong một dòng chảy vận động liên tục của những khoảnh khắc trải nghiệm.

Lợi thế cạnh tranh bền vững của một công ty, trên hết, phụ thuộc vào loại giá trị mà công ty có thể liên tục sản xuất. Giá trị không chỉ đơn giản được tạo ra qua kết hợp hay xử lý thông tin, hoặc phân tích logic các môi trường. Hơn thế, nó phải xuất phát từ khả năng phân tích môi trường dưới cái nhìn chủ quan, và trên hết là xuất phát từ việc theo đuổi một giá trị tuyệt đối (được quyết định bởi tầm nhìn riêng biệt của công ty về điều tốt, cái thiện) và việc áp dụng nó phù hợp với từng hoàn cảnh. Mục tiêu của *phronesis* là tạo nên những hoạt động thực tế hiệu quả thông qua đánh giá tính phù hợp của từng hành động trong mỗi môi trường *ba* khi hướng đến lợi ích vĩ mô cao nhất. Tri thức, gắn liền với chủ nghĩa thực dụng lý tưởng, cùng lúc

hướng đến giá trị phổ quát và thực tiễn cụ thể, thể hiện một cách sống. Khi chúng ta theo đuổi cái hoàn mỹ một cách không mệt mỏi, tri thức của chúng ta sẽ trở thành sự thông thái. Quá trình kết hợp vận động sự thông thái đó, hay *phronesis*, là bản chất của quản trị dựa trên tri thức.

Không phải như Schumpeter quan niệm, quản trị một doanh nghiệp không phải là lĩnh vực chuyên của những doanh nhân ưu tú, mà là một quá trình *phronesis* phân bổ cho nhiều người. Công tác xây dựng *phronesis* tổng hợp từ môi trường, tổ chức và cá thể con người là trọng tâm của quản trị dựa trên tri thức. Những công ty đã thiết lập được *phronesis* mang tính tổ chức (organizational *phronesis*) sẽ rất bền vững và có thể phản ứng tích cực trước bất kỳ biến động nào của môi trường vì họ đã có được sự thực hành bền vững để biến tri thức thành sự khôn ngoan, với mục tiêu nhắm đến là hiện thực hóa tầm nhìn của công ty trong thời gian thực tế.

Chúng tôi đã trình bày lý thuyết quá trình của doanh nghiệp dựa trên tri thức (knowledge-based firm) và nền tảng triết học của nó, nhưng vẫn còn phần khó khăn nhất: Đó là sự kết tinh của lý thuyết trong quá trình thực hiện. Làm thế nào để chúng ta có thể duy trì và gia tăng nguồn lực thúc đẩy các hoạt động sáng tạo tri thức trong một tổ chức, và bằng những phương pháp nào? Chúng tôi có thể đưa ra một số đường lối, nhưng sẽ không có một hướng dẫn áp dụng theo một quy chuẩn cụ thể nào, vì không chỉ có một cách tiếp cận duy nhất. Sáng tạo tri thức là quá trình vận động riêng cho từng tình huống trong sự thay đổi liên tục. Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ mô tả quá trình vận động trong những tình huống cụ thể, sử dụng các trường hợp thực tế ở các công ty đã thành công trong việc liên tục biến đổi mình qua quá trình sáng tạo tri thức.

Tài liệu tham khảo

Badaracco, J.L. (1997). *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right*. Boston: Harvard Business School Press.

Beiner, R. (1983). *Political Judgement*. London: Methuen.

Bernstein, R.J. (1983). *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics, and Praxis*. University of Pennsylvania Press.

Dobson, J. (1999). *The Art of Management and the Aesthetic Manager. The Coming Way of Business* . Westport: Quorum Books.

Dreyfus, H.L, Dreyfus, S.E., and Athanasiou, T. (1986). *Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer* . New York: Free Press.

Drucker, P.F. (2004). *The Daily Drucker* . New York: Harper Collins.

Dunne, J. (1993). *Back to the Rough Ground* . IN: University of Notre Dame Press.

Eisner, E.W. (2002). “From episteme to phronesis to artistry in the study and improvement of teaching,” *Teaching and Teacher Education* , 18, 375-85.

Flyvbjerg, B. (2006). “Making organization research matter,” in S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, and W. Nord (eds). *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 370-87.

Gadamer, H.G. (2006). “Classical and philosophical hermeneutics”, *Theory, Culture & Society* , 23 (1) 29-56.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* . Boston: Little, Brown.

Halverson, R. (2004). “Accessing, documenting and communicating practical wisdom: the *phronesis* of school leadership practice,” *American Journal of Education* , 111 (1) 90-121

Hamel, G. (2003). “The quest for resilience,” *Harvard Business Review* , September.

Hayek, F.A. (1945). “The use of knowledge in society,” *The American Economic Review* , 35 (4) 519-30.

Honda, S. ((1996). *Ore no kangae* [My Thoughts]. Tokyo: Shincho Bunko.

Iizuka, A. (2003). “Leader no kenkyuu” [A study of the leaders], *Wedge*, 3, 68-87.

Josephson, J. R. and Josephson, S.G. (1994). *Abductive Inference: Computation, Philosophy, Technology* . Cambridge: Cambridge University Press.

MacIntyre, A. (1984). *After virtue: A Study in Moral Theory* , 2nd edn. Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* . New York: Harper & Row.

Mitarai, F. and Niwa, U. (2006). *Kaisha ha dare no tameni* [Whom the Companies are for]. Tokyo: Bungeishunju.

Noel, J. (1999). “Phronesis and phantasia: teaching with wisdom and imagination,” *Journal of Philosophy of Education*, 33 (2), 277-86.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2002). “A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm,” *Industrial and Corporate Change* , 11 (5), 995-1009.

Nonaka, I. and Toyama, R. (2005a). “Phronesis toshite no senryaku” [Strategy-as-Phronesis], *Hitotsubashi Business Review* , 53 (3) 88-103

Nonaka, I. et al. (2005). *Senryaku no honshitsu* [The Essence of Strategy]. Tokyo: Nihon Keizai Shinbumsha.

Peukert, H. (2003). “The missing chapter in Schumpeter’s theory of economic development,” in J. Bachaus (ed). *Joseph Alois Schumpeter* . Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, pp.221-31.

Roos, J. (2006). *Thinking from Within: A Hands-on Strategy Practice* . Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Solomon, R. C. (2003). *Living with Nietzsche: What the great “Immoralist” has to teach us* . New York, NY: Oxford University Press.

Statler, M and Roos. J. (2007). *Everyday Strategic Preparedness: The Role of Practical Wisdom in Organizations* . Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Steinberger, P.J. (1993). *The Concept of Political Judgement* . Chicago: Chicago University Press.

Tagami, K. (2003). *Atarashii mono wo tsugitsugi to umidasu hiketsu* [The Secrets of Creating New Things Continuously]. Tokyo: Kanki Shuppan.

Vera, D. and M. Crossan. (2005). Improvisation and innovative performance in teams, “ *Organization Science* , 16 (3), 203-24.

von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation* . New York: Oxford University Press.

Walton, D.N. (1998). *Ad Hominem Arguments* . Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.

Walton, D.N. (2006). *Fundamentals of Critical Argumentation* . New York: Cambridge University Press.

Watts, D.J. (2003). *Six Degrees: The Science of a Connected Age* . New York: W.W. Norton.

Weick, K.E. (1998). “Introductory essay: improvisation as a mindset for organizational analysis,” *Organization Science* , 9 (5), 543-55.

^[1]. Về một ứng dụng sớm của khái niệm này vào lãnh đạo chính trị và quân sự, xin xem Nonaka và các cộng sự (2005). Về ứng dụng cho chiến lược và quản trị nói chung, xem Nonaka và Toyama (2005b)

^[2]. Walton (1998, 2006) cho rằng do đây là một hình thức suy luận hoàn toàn khác với tam đoạn luận diễn dịch, nên gọi đây là suy luận thực tiễn (practical reasoning) thay vì tam đoạn luận thực tiễn (practical syllogism)

4 Tầm nhìn và mục tiêu định hướng: những giá trị cho lợi ích chung

Chương này mô tả cách các doanh nghiệp sáng tạo tri thức để tự biến đổi mình và môi trường, dựa trên tầm nhìn và mục tiêu định hướng. Tầm nhìn đưa ra phương hướng chiến lược cho hoạt động công ty bằng cách vẽ ra hình ảnh tương lai công ty muốn hướng đến. Tầm nhìn sẽ động viên các nhân viên và đặt nền tảng cho hệ thống giá trị của công ty, trên cơ sở các mối quan hệ bên trong và bên ngoài công ty.

Công ty dược phẩm Eisai xem lợi ích của bệnh nhân và gia đình họ là ưu tiên tối thượng, và liên tục nghiên cứu phát triển sản phẩm với tầm nhìn đó trong tâm trí. Công ty TNHH Honda Motor đã trở thành nhà sản xuất xe hơi toàn cầu bằng cách luôn cam kết với tầm nhìn và triết lý của người sáng lập Soichiro Honda. Qua kinh nghiệm của hai công ty trên, chúng ta có thể thấy cách tầm nhìn và triết lý quy định mối quan hệ của công ty với xã hội và cách mục tiêu định hướng dẫn đường công ty đến lý tưởng. Cả hai công ty đều đạt được thành quả và lợi nhuận, là kết quả của quá trình không ngừng hiện thực hóa các lý tưởng, chứ bản thân chúng không phải là mục tiêu cuối cùng.

4.1 Công ty TNHH Eisai

4.1.1 Khái quát về công ty

Công ty TNHH Eisai, do Toyoji Naito thành lập năm 1941, là công ty dược phẩm cỡ trung với doanh số bán hàng năm tài chính 2007 là 674,1 tỷ yên, tương đương 5,7 tỷ đô la Mỹ, thu nhập ròng là 70,6 tỷ yên, tương đương 0,6 tỷ đô la Mỹ, và đầu tư cho nghiên cứu phát triển là 108,3 tỷ yên, tương đương 0,92 tỷ đô la Mỹ. Mặc dù tầm cỡ chỉ bằng một nửa công ty dược phẩm lớn nhất của Nhật là Công ty Dược phẩm Takeda, Eisai rất năng động sáng tạo và cạnh tranh toàn cầu, tạo ra 90% doanh thu từ các sản phẩm phát triển nội tại, với các dược phẩm như ARICEPT, ngày nay được sử dụng trên toàn cầu để chữa bệnh Alzheimer (chứng mất trí), và PARIET

hay ACIPHEX, dùng trong chữa trị bệnh rối loạn axít dạ dày. Công ty đã nhanh chóng mở rộng ra phạm vi toàn cầu, với 56,7% doanh số bán hàng cộng gộp hiện nay là từ kinh doanh ở nước ngoài. Qua đầu tư tích cực cho nghiên cứu và phát triển, Eisai đang nhắm đến doanh thu bán hàng cộng gộp là một nghìn tỷ yên, tương đương 8,35 tỷ đô la Mỹ trong năm tài chính 2010, và đầu tư nghiên cứu phát triển là 200 tỷ yên, tương đương 1,67 tỷ đô la Mỹ. Trong khi rất nhiều công ty được phẩm phải sáp nhập để có lợi thế về quy mô, nhằm chia sẻ gánh nặng chi phí phát triển sản phẩm, Eisai vẫn duy trì thể độc lập, đặt trọng tâm vào nghiên cứu và phát triển, mang lại những kết quả kinh doanh hiệu quả. Điều giúp Eisai phát triển và đưa ra thị trường toàn cầu những sản phẩm mới và đạt lợi nhuận, mà không cần dựa lưng các công ty dược phẩm lớn, là phong cách quản lý độc đáo dựa trên triết lý chung rõ ràng, lấy con người làm trung tâm, và nền tảng tri thức.

4.1.2 Triết lý Công ty Eisai

Công ty được tái cấu trúc mạnh mẽ dưới sự lãnh đạo của cháu trai người sáng lập là Haruo Naito, chủ tịch kiêm CEO thứ ba vào năm 1988. Năm 1989, ông đưa ra một sứ mệnh gọi là “Cam kết đổi mới” (Commitment to Innovation), với câu hỏi: Thế giới đang thay đổi; bạn có thể thay đổi cùng với thế giới? Điều này khởi xướng cho một chương trình thay đổi cách suy nghĩ của các nhân viên. Ngành công nghiệp dược phẩm đang có nhiều thay đổi mạnh mẽ: chi phí nghiên cứu và phát triển tăng, nhiều công ty từ các ngành khác gia nhập ngành, cạnh tranh toàn cầu cũng gia tăng, trong khi chi phí của chính phủ cho chăm sóc sức khỏe giảm, và nhu cầu của bệnh nhân thay đổi. Thay vì nhắm đến sáp nhập hay mua lại các công ty khác như nhiều công ty đã làm, Eisai chọn cách thích ứng với những biến động trên qua thay đổi phương thức kinh doanh của mình. Họ bắt đầu quá trình chuyển hóa bằng câu hỏi nền tảng: “Chúng ta muốn trở thành loại công ty nào?”

Câu trả lời thể hiện trong tuyên bố “Cam kết đổi mới”:

Chúng ta nhận thức rõ rằng bệnh nhân và gia đình họ là “những đối tượng tham gia” quan trọng nhất trong quá trình chăm sóc sức khỏe, và

chúng ta tự hào gia tăng lợi ích cho họ thông qua hoạt động kinh doanh của mình. Bản chất của Eisai là theo đuổi “con đường Eisai”, được thực hiện từ đóng góp công việc của mỗi nhân viên. Điều này có nghĩa là chúng ta liên tục sáng tạo và chứng minh thông điệp của mình cho thế giới thấy điều chúng ta, một công ty chăm sóc sức khỏe, nên làm là đóng góp ý nghĩa cho hệ thống chăm sóc sức khỏe. Để làm điều này, quan trọng nhất là chúng ta phải hiểu và chia sẻ cảm giác của người bệnh, niềm vui, nỗi buồn, bức bối hay hạnh phúc của họ.

Đây là một thông điệp rõ ràng về triết lý công ty cam kết phục vụ những người cần được phẩm của mình, và thông điệp này dựa trên cơ sở xem bệnh nhân và gia đình họ là những thành phần quan trọng nhất trong quá trình chăm sóc sức khỏe. Để phục vụ họ tốt, các nhân viên Eisai cần hiểu rằng bệnh nhân không phải là những mục tiêu tiếp thị vô cảm, mà họ là những con người sống có xúc cảm. Vì vậy, câu hỏi quan trọng của Eisai chuyển từ “Chúng ta nên làm gì để có sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp?” sang “Chúng ta sản xuất được phẩm với mục đích gì?”. Điều này giải thích rõ mục tiêu hay lý do tồn tại của Eisai là nhằm bảo đảm tất cả các sản phẩm và hoạt động của công ty đều đóng góp cho lợi ích của bệnh nhân và gia đình họ. Haruo Naito nhấn mạnh rằng lợi nhuận thu được là kết quả của quá trình cung cấp những lợi ích đó, chứ bản thân lợi nhuận không phải là mục đích (xem Hình 4.1).

Khẩu hiệu hoạt động của sứ mệnh mới là “chăm sóc sức khỏe con người” – *human health care*, viết tắt là *hhc*, được truyền bá khắp Tập đoàn Eisai để trở thành mục tiêu làm việc của mỗi nhân viên. Khẩu hiệu khuyến khích họ luôn tìm cách hoàn thành mục tiêu và mang lại ý nghĩa xã hội cho công việc của họ. Nó buộc họ phải nghĩ đến các bệnh nhân như những cá thể mà chất lượng cuộc sống của họ sẽ được Eisai giúp cải thiện. Công ty mô tả mục tiêu then chốt, hay *raison d'être* (lý do tồn tại), trên trang web của mình như sau: “Chúng tôi thực hiện nghĩa vụ với xã hội bằng cách xác định những đối tượng cần được chăm sóc sức khỏe, phát triển sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ, kiểm chứng lợi ích xã hội của những sản phẩm đó,

và cuối cùng, đưa chúng ra khắp thế giới trước các đối thủ. Đó là những gì Eisai muốn đạt được qua khẩu hiệu *hbc* .” ^[1]

Sản phẩm y tế và dược phẩm nói chung được kê đơn và phân phối bởi các bác sĩ và dược sĩ tùy theo quy định về y tế của mỗi quốc gia. Kết quả là các công ty dược phẩm đều tập trung vào nhu cầu của các “khách hàng” bác sĩ và dược sĩ, chứ không tập trung vào nhu cầu của bệnh nhân, là “người sử dụng cuối cùng”. Khẩu hiệu “Cam kết đổi mới” của Naito đã chuyển trọng tâm công ty sang bệnh nhân và gia đình họ, và huy động toàn bộ công ty đổi mới để cải tiến chất lượng cuộc sống của người bệnh. Như ông giải thích:

Xã hội mong đợi chúng ta là những người đổi mới. Eisai được ghi nhận là có những tiềm năng mà các công ty dược khác không có, vì vậy mỗi nhân viên Eisai phải đáp lại kỳ vọng đó. Trước khi làm bất cứ việc gì, chúng ta phải xác định phương pháp cải tiến sản phẩm để mang lại lợi ích cho người bệnh, cho gia đình họ, và cho dân chúng nói chung. Và chúng ta phải kiểm tra những sản phẩm đó, chứng minh giá trị của chúng, và đưa chúng ra khắp thế giới. Để vượt qua thử thách này, tất cả mọi lĩnh vực trong tổ chức chúng ta, từ các nhân viên, từ văn hóa công ty cho đến cách thức kinh doanh, đều phải liên tục đổi mới. Đó là ý nghĩa của Eisai Đổi mới. ^[2]

Điều này có nghĩa là mỗi nhân viên Eisai phải tận tâm với tầm nhìn của công ty và sẵn sàng đóng góp để đạt tầm nhìn đó. Vì vậy, công ty nhấn mạnh tầm quan trọng của việc mỗi nhân viên phải tìm thấy ý nghĩa công việc của bản thân. Công ty cho rằng:

Eisai muốn trở thành một nơi có các nhân viên biết tự khẳng định mình. Chúng ta muốn trở thành một công ty trong đó mỗi cá nhân tìm thấy ý nghĩa công việc khi đóng góp cho các bệnh nhân, hợp tác với những người khác, và phát triển các kỹ năng xuất sắc trong công việc. Chúng ta cố gắng chu đáo trong giao tiếp với người khác, trên cơ sở hiểu rằng nguồn lực quan trọng nhất của chúng ta là con người. Chúng ta cần quan tâm động viên lẫn nhau. Chúng ta phải hứng thú vượt qua thử thách trong nỗ lực đạt đến mục tiêu của mình. (Eisai, 1989)

Haruo Naito nói rằng ông hiểu được tầm quan trọng của niềm đam mê công việc và tinh thần tận tụy của các nhân viên trong công cuộc đổi mới khi ông làm trưởng Bộ phận nghiên cứu và phát triển của Eisai tại Viện nghiên cứu Tsukuba. Đây là công việc do bố ông, cựu chủ tịch kiêm CEO Yuji Naito, đề nghị ông phụ trách (Morita và Tsuyuki, 2001: 73-5). Các nhân viên ở phòng thí nghiệm luôn thắc mắc không biết Haruo có thể đóng góp được gì khi ông không phải nhà nghiên cứu hóa học hay khoa học chuyên nghiệp. Tuy nhiên, ông đã có thể phát triển mối quan hệ tốt với các nhà khoa học dựa trên niềm tin rằng ông có thể hiểu họ trong mối quan hệ giữa người với người, cho dù ông có thể không biết gì về khoa học. Qua nhiều cuộc thảo luận với các nhà nghiên cứu, ông hiểu rằng điều làm họ thất vọng nhất là công ty không ghi nhận công việc của họ, vì vậy ông cố gắng thuyết phục họ rằng thành công của Eisai là phụ thuộc vào nỗ lực của họ. Ông thường ở lại nhiều buổi tối để nói chuyện với các nhà khoa học và cố gắng động viên, giải thích mức độ công việc của họ có sức ảnh hưởng đến sự sống còn của Eisai trong thị trường như thế nào. Ông nhấn mạnh rằng viện nghiên cứu là bộ phận quan trọng nhất trong Tập đoàn Eisai. Cuối cùng, ông đã thành công trong việc thay đổi cách suy nghĩ của các nhà khoa học.

Naito cũng cố gắng tạo ra hệ thống nuôi dưỡng niềm đam mê công việc của nhân viên và khuyến khích họ đạt nhiều thành tích. Ông đưa ra những tiêu chí đánh giá kết quả nghiên cứu bằng việc thiết lập những mốc thành tích quan trọng trong quá trình nghiên cứu và phát triển, và tạo một hệ thống khen thưởng cho các trường hợp đạt được những mốc thành tích đó. Kết quả là các nhà khoa học nghiên cứu và phát triển đã tạo ra nhiều loại thuốc có đóng góp quan trọng ở thời ông lãnh đạo, trong đó có thuốc ARICEPT và PARIET. Cũng có những sản phẩm thất bại nhưng trong bốn năm Naito lãnh đạo viện nghiên cứu, môi trường làm việc ở đây năng động hơn bao giờ hết.

Trường hợp phát triển dược phẩm ARICEPT đã khiến Naito suy nghĩ sâu hơn về bản chất của hoạt động sáng tạo tri thức và phương pháp tăng cường

hoạt động này. Nhà nghiên cứu dẫn đầu dự án này là Tiến sĩ Hachiro Sugimoto, người mất mẹ vì căn bệnh mất trí. Trong khi chăm sóc mẹ, ông đã quyết định cống hiến đời mình để tìm ra loại thuốc chữa bệnh này. Dù có niềm tin mạnh mẽ vào công việc, ông vẫn thất bại nhiều lần và thậm chí có lúc còn bị yêu cầu bỏ cuộc. Nhưng ông vẫn kiên trì đi theo con đường mình chọn, vượt qua rất nhiều cản trở. Loại thuốc mới được tung ra thị trường năm 1997. ^[3]Việc này đã để lại ấn tượng sâu sắc trong Naito về sức mạnh tinh thần tận tụy và kiên trì với mục đích, những yếu tố định hướng cho sự sáng tạo tri thức. Ngay khi trở lại trụ sở Eisai, ông bắt đầu xem xét lại mục đích của công ty và quyết định mục tiêu sau cùng nhất của Eisai không phải là đáp ứng nhu cầu của bác sĩ và dược sĩ, mà “cung cấp lợi ích cho bệnh nhân và gia đình họ”, từ đó tầm nhìn và triết lý của toàn công ty trở thành *hbc*. Ông tin rằng một khi mỗi nhân viên hiểu được mục tiêu cao hơn này, họ sẽ có động lực để đạt nó.

4.1.3 Nhận thức và tiếp thu, quán triệt triết lý *hbc*

Thay đổi cách suy nghĩ qua thực tế

Sau khi tuyên bố khẩu hiệu “Cam kết đổi mới”, công ty xúc tiến các hoạt động đẩy mạnh việc truyền bá và tiếp thu, thấm nhuần triết lý *hbc*. Tuy nhiên, câu khẩu hiệu này sẽ chỉ là câu nói sáo rỗng nếu mỗi nhân viên không tận tụy và cố gắng thực hiện nó. Đầu tiên, công ty chọn ra một số người quản lý để đào tạo thành “những nhà lãnh đạo đổi mới”, chứ không đơn thuần chỉ là người quản trị. Qua khoảng thời gian gần 2 năm, từ năm 1992 đến năm 1994, 103 lãnh đạo cấp trung đã tham gia vào chương trình đào tạo này. Họ sẽ trở thành lãnh đạo của bộ phận mình để thay đổi cách suy nghĩ và làm việc của các nhân viên Eisai.

Đào tạo trong môi trường thực tế. Mục tiêu của chương trình đào tạo này là có được kinh nghiệm thực tế khi làm việc tại bệnh viện. “Cảm nhận” được triết lý *hbc* khó hơn chỉ hiểu bằng lý trí rất nhiều, vì vậy nhân viên cần được đào tạo tại bệnh viện để có kinh nghiệm thực tế. Các nhân viên tới thăm bệnh viện và chăm sóc các bệnh nhân để hiểu nhu cầu và yêu cầu của họ về việc chữa trị. Nơi đào tạo là một bệnh viện cho người già, được

biết đến với phương pháp chữa trị độc đáo. Triết lý của bệnh viện này là “mang lại sự thanh thản và niềm vui cuộc sống cho người già”, vì vậy ở đây ưu tiên sự tự quản của bệnh nhân, áp dụng một hệ thống linh hoạt phù hợp với nhu cầu của mỗi người. Bằng cách chăm sóc và quan sát cách dùng thuốc của người bệnh, các nhân viên có thể hiểu được quan điểm, nhu cầu và cảm xúc của họ (xem Hình 4.2). Điều này giúp các nhân viên hiểu sâu sắc hơn ý nghĩa của công việc mình trong ngành dược phẩm. Ví dụ, sau khi được đào tạo, các nhân viên bắt đầu thắc mắc những câu hỏi như: “Điểm mấu chốt của các loại thuốc cho người già là gì? Liều uống thích hợp, hiệu quả cao, hay liều thuốc với ít tác dụng phụ dù hiệu quả thấp hơn?” (Morita và Tsuyuki, 2001: 79-80). Đối với những nhà nghiên cứu luôn muốn phát triển các loại thuốc hiệu quả nhất, thì đây là quan điểm mới xuất phát từ một tầm nhận thức mới rằng dược phẩm nên được sản xuất tùy theo từng trường hợp bệnh nhân.

Một nhân viên nói rằng:

Trước đây tôi thường chỉ quan hệ gián tiếp với bệnh nhân và cách điều trị, qua các loại tá dược chúng tôi sản xuất. Sau đợt đào tạo, tôi nhận ra rằng việc điều trị có hai mặt. Một là chữa bệnh, và hai là chăm sóc. Sau khi được đào tạo ở bệnh viện, tôi bắt đầu suy nghĩ nhiều hơn về vai trò của dược phẩm, và loại hình chăm sóc sức khỏe nào thích hợp cho từng bệnh viện.

Một nhân viên khác nói:

Tôi đã từng hoàn toàn chỉ tập trung vào các loại dược phẩm, nhưng ở bệnh viện, tâm điểm của việc điều trị không chỉ là thuốc. Tôi nhận ra rằng điều trị bằng thuốc chỉ là một công cụ giúp cuộc sống con người dễ dàng hơn, với người già cũng vậy. Trong phòng thí nghiệm, rất dễ hiểu sai mục tiêu sau cùng của việc nghiên cứu phát triển loại dược liệu mới. Tôi đã cảm thấy hài lòng về sự thành đạt có được khi chỉ làm việc trong phòng thí nghiệm. Nhưng rồi tôi nhận ra điều đó vẫn chưa đủ. Dược phẩm chỉ hữu

ích trong một số trường hợp nhất định. Quá trình đào tạo giúp tôi có tầm nhận thức mới về mục đích của dược phẩm và nên phát triển chúng như thế nào.

Các dự án hhc : đưa ý tưởng vào thực tế

Dựa trên những hiểu biết và kinh nghiệm thu được từ đào tạo thực tế, các nhân viên Eisai bắt đầu làm việc theo nhóm, thảo luận xem họ thực sự có thể làm gì để gia tăng lợi ích cho người bệnh và gia đình họ. Các dự án *hhc* được xúc tiến trong các cấp tổ chức ở bộ phận bán hàng, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, và điều hành. Mỗi dự án có một người lãnh đạo, và thành viên của mỗi bộ phận đều có trách nhiệm thúc đẩy hoạt động *hhc* . Các chủ đề khác nhau bảo đảm cho mỗi nhân viên đều tham gia ít nhất là một dự án. Trong năm tài chính 2005, tổng cộng có 427 dự án, kể cả những dự án của các đơn vị trực thuộc ở nước ngoài (xem Bảng 4.1). Sau đây là những minh họa cho hiệu quả kinh doanh của các dự án *hhc* .

Bảng 4.1 Số dự án hhc theo từng bộ phận năm 2005

Thuốc kê đơn	113
Sản phẩm sức khỏe người tiêu dùng	16
Nghiên cứu và phát triển	102
Sản xuất	24
Các trụ sở toàn cầu	28
Các công ty mạng lưới – Nhật Bản	106

Các công ty mạng lưới – Mỹ/Châu Âu	27
Các công ty mạng lưới – Châu Á	11
Tổng cộng	427

Nguồn: Công ty TNHH Eisai

Phát triển dược phẩm mới ARICEPT như là một sự kiện xã hội. Chứng mất trí ở người già được xem là “căn bệnh xã hội”: khi các triệu chứng xuất hiện, thì các mối quan hệ với thành viên gia đình hay người chăm sóc đều bị ảnh hưởng vì họ bị buộc phải thích ứng với những thay đổi hành vi của người bệnh. Điều này ảnh hưởng to lớn đến chất lượng cuộc sống của bệnh nhân và những người xung quanh họ. Vì vậy, không thể đánh giá hiệu quả thuốc chỉ qua quan sát người bệnh, mà phải xem xét đến các mối quan hệ của người bệnh và những cảm xúc và diễn biến của các mối quan hệ đó thay đổi như thế nào khi bệnh nhân dùng thuốc. Naito là người quyết định “ARICEPT không chỉ là vấn đề sáng tạo một loại thuốc mới, mà phải khởi xướng sự sáng tạo của toàn xã hội nhằm giúp ích cho những người bị bệnh mất trí ở người già.”^[4] Với ý kiến này, một nhóm nghiên cứu phát triển bắt đầu những hoạt động khác nhau để chuẩn bị cho sự ra đời của ARICEPT. Đầu tiên, để quan sát những diễn biến và cảm xúc của bệnh nhân dùng thuốc, gia đình và người chăm sóc của bệnh nhân được chọn làm thử nghiệm được yêu cầu ghi lại vào nhật ký tất cả những sự kiện và cảm xúc của họ trong ngày, qua đó có thể phân tích để xác định những gì thay đổi và như thế nào sau khi bệnh nhân bắt đầu uống thuốc. Nhiều người đã nói rằng họ cảm thấy vui và biết ơn loại thuốc này vì đã giúp họ hiểu người bệnh và cảm thấy tin tưởng hơn vào hoạt động chăm sóc hàng ngày của mình. Qua

những cuốn nhật ký, nhóm nghiên cứu phát triển có thể chia sẻ kinh nghiệm của gia đình và người chăm sóc bệnh nhân, từ đó có thể đưa ra những tiêu chí định lượng đánh giá hiệu quả thuốc, sau đó chuyển chúng sang bộ phận tiếp thị và bán hàng. Để khởi xướng sự sáng tạo hỗ trợ từ xã hội, 42 trưởng bộ phận bán hàng khu vực được chọn làm thành viên một nhóm tuyên truyền xã hội về bệnh mất trí ở người già. Lúc đó, nhiều người vẫn chưa biết về căn bệnh này, và những người mắc bệnh thường bị hiểu lầm, thậm chí đôi khi còn bị bỏ mặc hay bị lợi dụng. Nhóm tổ chức những cuộc gặp mặt và diễn đàn toàn thành phố để phổ biến về căn bệnh, với một số buổi dành riêng cho các bác sĩ nhằm cải thiện kỹ năng phân tích của họ. Để duy trì cơ chế hỗ trợ này, nhóm đã giúp xây dựng mạng lưới bệnh viện trong cộng đồng và thiết lập nên những viện điều dưỡng chuyên cho bệnh mất trí ở người già. Với những hoạt động này, ARICEPT đã vượt xa tầm một loại dược phẩm, mà trở thành bối cảnh diễn ra quá trình hỗ trợ mối quan hệ giữa người bệnh, gia đình, bác sĩ, bệnh viện, và cộng đồng, nhằm giúp họ thích ứng tốt hơn với căn bệnh mất trí ở người già.

Tất cả các thành viên của nhóm nghiên cứu phát triển ARICEPT đã chia sẻ kinh nghiệm của một vị bác sĩ từng chăm sóc bệnh nhân bị mất trí trước khi có ARICEPT. Vị bác sĩ, tên là Kazuo Hasegawa, của Trường đại học St Marianna thuộc Bệnh viện Y dược tại Kawasaki, Kanagawa, bây giờ là Chủ tịch Trung tâm Nghiên cứu và Đào tạo chữa trị bệnh mất trí Tokyo, kể câu chuyện về bệnh nhân là một cha xứ bị mất trí nhớ do bệnh Alzheimer. Bệnh nhân, người từng là một nhạc công xuất sắc, bây giờ viết nguệch ngoạc trên trang nhạc rằng “Tôi không còn nhớ gì cả. Liệu tôi có thể lấy lại niềm đam mê, tình yêu của tôi?”. Đó là những tiếng than tuyệt vọng từ đáy sâu tâm hồn ông. Bác sĩ Hasegawa cảm thấy tuyệt vọng và bất lực vì biết không có thuốc chữa cho căn bệnh mất trí Alzheimer. Ông kể câu chuyện này trực tiếp với nhóm nghiên cứu, và qua cuộc đối thoại này họ đã hiểu từ đáy lòng ý nghĩa của *hbc* và nhiệm vụ của họ là phải mang ARICEPT đến càng nhiều bệnh nhân và người thân càng tốt.

Tài liệu hướng dẫn chăm sóc bệnh nhân: “Chăm sóc để hỗ trợ người khác”. Trong các xã hội lão hóa trên thế giới, hai vấn đề chăm sóc sức khỏe chính cần quan tâm là làm thế nào để kéo dài tuổi thọ và bảo đảm chất lượng cuộc sống, đặc biệt cho những người bị ốm và cần chăm sóc y tế. Để đáp ứng nhu cầu cấp thiết của bệnh nhân và những nhu cầu xã hội khác, Eisai tại Mỹ cùng với chín tổ chức sức khỏe của Mỹ, như AARP (**American Association of Retired Persons** – Hiệp hội những người về hưu Mỹ), Liên minh quốc gia về chăm sóc sức khỏe, và Hiệp hội bệnh Alzheimer, đã xuất bản cuốn “Chăm sóc để hỗ trợ người khác”, một tài liệu hướng dẫn với các thông tin chi tiết về cách chăm sóc sức khỏe và những loại thuốc thích hợp. Tài liệu được Eisai và các tổ chức khác phân phát miễn phí, và đưa lên website của Eisai. ^[5]

Những người thiết kế tài liệu này của Eisai muốn phát triển một chương trình cải thiện chất lượng chăm sóc người già, bất kể mức độ yêu cầu của họ cao như thế nào. Họ nhận thấy rất cần có một tài liệu hướng dẫn, dù biết rằng nó chưa chắc làm tăng doanh số của các sản phẩm Eisai. Giám đốc điều hành của Hiệp hội bệnh Alzheimer tại Mỹ lúc đó đã nói về nỗ lực này như sau:

Khi khái niệm này lần đầu được đề cập đến, toàn quốc chưa có chương trình nào tương tự. Không có chương trình tình nguyện nào phát triển ở cấp quốc gia. Có thể đã có vài cơ quan cung cấp chương trình đào tạo hoặc có tài liệu của riêng họ để huấn luyện các tình nguyện viên. Nhưng chưa có ai nhìn vấn đề này ở tầm quốc gia cho đến khi Eisai đưa ra ý tưởng về tài liệu hướng dẫn này. ^[6]

Thay đổi kích thước và cấu trúc thuốc. Các nhân viên, khi chăm sóc bệnh nhân trong những hoạt động hhc, đã phát hiện ra rằng người già gặp khó khăn trong việc nuốt thuốc do lượng nước bọt tiết ra bị giảm đi với tuổi tác. Họ cũng nhận thấy có một số bệnh nhân có chế độ điều trị phải hạn chế uống nước, làm cho họ càng khó uống thuốc viên hơn. Một vấn đề nữa là hình dáng và kích thước viên thuốc làm khó phân biệt các loại thuốc khác nhau. Họ bắt đầu lo lắng về giá trị của thuốc nếu người bệnh gặp khó khăn

trong việc uống chúng. Cuối cùng, họ đi đến ý tưởng về “loại thuốc không gây trở ngại” và phát triển một số sản phẩm mới đáp ứng tiêu chí này, chẳng hạn như loại thuốc viên có thể tan trong vòng 10 giây dù chỉ với một lượng ít nước. Có một số khó khăn trong việc sản xuất thuốc đồng đều, nhưng có thể vượt qua với các thiết bị mới kết hợp với máy móc sản xuất thức ăn. Trong số những thành tựu phát triển khác, những loại thuốc có vị đắng cũng được bọc phần đắng lại. Miếng dán cho những người bị bệnh tim cũng được làm nhỏ lại để thuận tiện cho bệnh nhân sử dụng. Các loại thuốc không gây trở ngại cũng được phát triển cho trẻ em và công chúng, mang lại lợi ích đáng kể cho người bệnh.

Những hoạt động đó đã dẫn đến sự thành lập Công ty TNHH Elmed Eisai ^[7], một công ty con của Eisai chuyên bán những loại thuốc tương tự các dược phẩm có bằng sáng chế (generic drugs). Các công ty dược phẩm vốn phát triển các sản phẩm độc quyền ở Nhật hầu như không quan tâm đến thị trường “bình dân” này, cho rằng đó là thị trường giá rẻ, thứ cấp, làm giảm lợi nhuận. Tuy nhiên, Eisai nhận ra rằng tiết kiệm chi phí y tế đang ngày càng là ưu tiên đối với dân số lão hóa và để lại gánh nặng cho hệ thống chăm sóc sức khỏe. Nhưng thay vì đưa ra sản phẩm giá thấp hơn, công ty quyết định sẽ đưa ra những giá trị cộng thêm cho sản phẩm, chẳng hạn như “loại thuốc không gây trở ngại”, và xác định những cơ hội kinh doanh và tiềm năng phát triển những thị trường mới.

Loại nhãn có thể chuyển từ lọ thuốc sang ống tiêm. Vì các loại thuốc nước thường không có màu và rất khó phân biệt, các y tá thường phải liên tục kiểm tra nhãn thuốc trước khi rút ra lượng cần thiết vào ống xi-lanh. Sau khi lấy thuốc vào ống xi-lanh, họ dán nhãn ống xi-lanh để tránh nhầm lẫn, thường là thông tin được viết trực tiếp lên xi-lanh bằng bút màu. Dù cẩn thận như vậy, đôi khi sai lầm vẫn diễn ra và người bệnh bị tiêm nhầm thuốc. Khi tham dự khóa đào tạo tại bệnh viện, các nhân viên Eisai nhận thấy mối nguy hiểm này và bắt đầu nghiên cứu tìm cách cải thiện bao bì sản phẩm để tránh nhầm lẫn. Eisai lẽ ra chỉ cần biết việc của mình là sản xuất dược phẩm, còn cách sử dụng chúng đúng hay sai là việc của các bác

sĩ và y tá. Nhưng từ quan điểm vì lợi ích của người bệnh, Eisai thấy rằng đây là vấn đề mình nên giải quyết. Năm 2001, Eisai là công ty đầu tiên trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe tạo ra loại nhãn có thể lột khỏi lọ thuốc và dán trực tiếp vào ống tiêm. Masako Kuroda, y tá trưởng của Bệnh viện Quốc tế St Luke tại Tokyo, nhận xét rằng:

Y tá chúng tôi là những người phải chuẩn bị thuốc. Eisai đã lắng nghe và ngay lập tức ghi nhận ý kiến của chúng tôi. Chúng tôi rất ngạc nhiên về phản hồi của họ và đánh giá cao những công nghệ họ cải tiến theo yêu cầu của chúng tôi, điều này giúp chúng tôi dễ dàng sử dụng những phương tiện an toàn hơn cho người bệnh. Tôi vẫn luôn nghĩ rằng cần phải lắng nghe những người trực tiếp chăm sóc bệnh nhân hằng ngày. Tôi rất vui khi Eisai đã làm như vậy. ^[8]

Hình thức mới cho tài liệu hướng dẫn sử dụng thuốc. Eisai quyết định rằng những thông tin về tác dụng phụ hay cấm chỉ định, trước đây thường được nhét ở trang cuối của tài liệu hướng dẫn sử dụng, thì nay nên được đặt ở trang bìa hoặc những trang trước. Đây là một thay đổi mang tính cách mạng trong ngành dược phẩm Nhật Bản. Lúc đầu, cũng có sự phản đối từ nhân viên bán hàng với lý do nếu đặt những thông tin bất lợi ở ngay những trang đầu sẽ khiến họ khó bán hàng. Tuy nhiên, quyết định cuối cùng vẫn dựa trên cái quan trọng hơn cho người bệnh. Cho dù thuốc có tốt đến đâu, sức khỏe của bệnh nhân cũng có thể bị những tác dụng phụ ảnh hưởng nếu dùng thuốc không đúng cách. Do đó, để gia tăng lợi ích cho người bệnh, những thông tin như vậy cần được tìm thấy dễ dàng.

Trung tâm đường dây nóng khách hàng. Eisai đã thiết lập trung tâm thông tin sản phẩm “đường dây nóng khách hàng” năm 1992 cho thị trường Nhật. Đây là một loại dịch vụ điện thoại miễn phí, trả lời những thắc mắc của người sử dụng, từ các bác sĩ hay dược sĩ cho đến các bệnh nhân và người thân của họ, về những sản phẩm của Eisai và các vấn đề khác, từ khoa học y tế và dược lý cho đến cuộc sống thường ngày. Loại trung tâm thông tin này ngày nay tương đối phổ biến, nhưng vào năm 1992, đây thật sự là một sự sáng tạo, đặc biệt trong ngành dược phẩm, vì các công ty chỉ

xem các bác sĩ và dược sĩ là khách hàng, và rất ít quan tâm liên hệ trực tiếp với bệnh nhân. Eisai quyết định rằng hoạt động quan trọng nhất của họ là gia tăng lợi ích cho bệnh nhân và người thân thông qua cung cấp thông tin cần thiết và giải tỏa nỗi lo lắng của họ. Các câu hỏi và yêu cầu gửi tới trung tâm đường dây nóng khách hàng là những phản hồi về hoạt động của công ty để giúp công ty phát triển những sản phẩm tốt hơn. Một ví dụ: sản phẩm vitamin B Chocla BB cho trẻ em và Chocla BB si-rô được tạo ra từ yêu cầu về loại thuốc uống cho trẻ em.

Tập trung thông tin y khoa để có thể đáp ứng nhanh hơn. Trách nhiệm của các trình dược viên (Medical Representative - MR) công ty được thay đổi cho phù hợp với thái độ của bệnh nhân, dẫn đến sự thay đổi trong bán hàng và hệ thống chuyển thông tin y khoa đến bác sĩ và dược sĩ. Với hệ thống cũ, thông tin y khoa do một bộ phận chuyên biệt quản lý theo vùng, bộ phận này cung cấp thông tin cho các MR và họ sẽ chuyển cho các bác sĩ và dược sĩ. Với hệ thống mới, tất cả các thông tin về dược phẩm được tập trung tại máy tính dữ liệu ở trụ sở, giúp các MR có thể tiếp cận dễ dàng hơn. Số liệu có thể được in và fax nhanh chóng cho các bác sĩ và dược sĩ. Điều này cải thiện tốc độ đáp ứng yêu cầu, đặc biệt hữu ích trong ngành phẫu thuật, vì có thể cung cấp cho bác sĩ câu trả lời nhanh chóng về những tác dụng phụ của một loại thuốc cụ thể. Độ chính xác của công việc cung ứng thông tin cũng được cải thiện.

Những hoạt động của MR cũng thay đổi mạnh mẽ. Nhiệm vụ chính của MR là cung cấp thông tin cho các bác sĩ và dược sĩ, và hiệu quả công việc được đánh giá dựa trên một hệ thống hạn mức cá nhân, chỉ liên quan tới lượng thuốc bán ra, chứ không liên quan tới giá trị mang lại cho người bệnh. Hệ thống hạn mức đã được thay thế bằng một phương pháp phản ánh cách tiếp cận mới của cấp quản lý dựa trên mục tiêu đã định. Công việc của MR được đánh giá về lượng cũng như về chất, theo chương trình được gọi là “những hoạt động của cuộc sống” được xây dựng nhằm cải thiện cuộc sống của các bệnh nhân thông qua cung cấp dược phẩm càng nhanh và cho càng nhiều bệnh nhân càng tốt (Morita và Tsuyuki, 2001: 96-7). Điều này

không thể thực hiện được chỉ trên cơ sở phân phối thuốc cho các bác sĩ và dược sĩ, mà phải đánh giá sau khi được phẩm đã được người bệnh tiêu thụ và có công dụng hiệu quả. Vai trò mới của MR là theo dõi liều dùng sản phẩm và luôn bảo đảm làm bệnh nhân hài lòng. Các MR sẽ lên kế hoạch hoạt động hàng tháng theo các tiêu chí này và báo cáo kết quả trên mạng nội bộ của công ty. Các MR khác có thể đọc những báo cáo này và đưa ra điểm đánh giá. Những báo cáo vượt trội sẽ được chọn cho mỗi vùng và MR phụ trách sẽ trở thành trưởng đại diện khu vực. Theo cách nhìn của công ty, một MR xuất sắc không chỉ giỏi ở việc đạt doanh số, mà còn phải giỏi trong chương trình “những hoạt động của cuộc sống”. Để đánh giá công việc chính xác hơn, cấp quản lý phải song hành với MR trong các hoạt động bán hàng, đưa ra hướng dẫn, chia sẻ tri thức ẩn và kinh nghiệm trong môi trường *ba* để truyền bá triết lý *huc* và giúp họ có được tầm hiểu biết ẩn của riêng mình.

4.1.4 Bộ phận sáng tạo tri thức: một cơ chế tổ chức để đạt *huc*

Eisai đã tiến hành các hoạt động *huc* từ năm 1990, nhưng chưa theo một cách có hệ thống. Nội dung của mỗi hoạt động là do từng bộ phận quyết định, và kết quả không được kiểm soát đồng nhất trong toàn công ty. Cũng không có cơ chế chuyển tiếp kết quả của bộ phận này cho những bộ phận khác trong tổ chức. Eisai mở rộng ra toàn cầu, thiết lập nhiều trung tâm nghiên cứu tại Boston (Mỹ) và London (Anh), và các nhân viên và nhà máy toàn cầu ở nhiều nơi khác nhau trên thế giới. Để liên kết và hướng họ đi cùng một con đường, công ty phải làm cho triết lý *huc* được tất các nhân viên ngấm hiểu, bất kể là ở đâu hay nền văn hóa nào. Các hoạt động *huc* mang lại kết quả trong việc thay đổi cách suy nghĩ của các cá nhân về công việc, nhưng nỗ lực này phải được nhân rộng trong khắp tổ chức trên toàn cầu và những thay đổi phải được chia sẻ, tích lũy, và phản ánh trong quá trình sáng tạo tri thức mới.

Eisai là công ty đầu tiên ở Nhật Bản có “Chisoubu”, tạm dịch là “Bộ phận sáng tạo tri thức”. Được thành lập tháng tư năm 1997, bộ phận do chủ tịch kiêm CEO Haruo Naito lãnh đạo, có hai vai trò: một là phổ biến khái

niệm *hbc* ra toàn Tập đoàn Eisai tại Nhật Bản và nước ngoài, hai là nuôi dưỡng quá trình sáng tạo tri thức. Bộ phận sáng tạo tri thức đã áp dụng mô hình sáng tạo tri thức tổ chức SECI để thay đổi cách suy nghĩ của các nhân viên và cải tiến chất lượng làm việc của họ tương ứng với tầm nhìn *hbc*. Nhiều *ba* khác nhau được hình thành để kích hoạt vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức SECI, và tiến hóa thành mạng lưới đa cấp trong và ngoài tổ chức. Những kết quả tốt nhất của mỗi bộ phận sẽ được ghi nhận và truyền bá khắp công ty. Chẳng hạn như, Giải Khoa học Eisai tưởng thưởng những sáng chế và khám phá mới trong bộ phận nghiên cứu; Giải Thành tích chất lượng dành thưởng cho những công việc xuất sắc của bộ phận sản xuất; và người đoạt giải cao nhất từ các dự án đổi mới trong Eisai, thể hiện những hoạt động *hbc* hiệu quả, sẽ được nhận lời khen ngợi từ chủ tịch công ty. Tại các buổi “Sáng tạo *hbc*”, nơi các tấm gương về những hoạt động đáng khen ở Nhật và nước ngoài sẽ được công bố một lần hàng năm, hàng trăm các đại diện dự án tụ tập lại với nhau để trao đổi tri thức và thông tin. Một hệ thống khen thưởng và những buổi khen thưởng như vậy được xem là phương pháp quan trọng để ghi nhận thành quả và khuyến khích sự chia sẻ tri thức trong toàn công ty.

Bộ phận sáng tạo tri thức cũng lên kế hoạch phát triển đào tạo nhân lực và đóng vai trò điều phối trong các dự án trao đổi nhân sự toàn cầu, liên kết nhiều tổ chức khác nhau. Một Giám đốc tri thức (Chief Knowledge Officer - CKO) và 11 nhân viên kỳ cựu được chọn lựa kỹ càng để bảo đảm tầm nhìn *hbc* được ứng dụng trong thực tế hàng ngày và tiếp thu thành tri thức ẩn của các nhân viên. Norikatsu Yasoda là CKO đầu tiên ở Nhật Bản. Theo Yasoda, sứ mệnh của Bộ phận sáng tạo tri thức là “khuyến khích sự sáng tạo tri thức ở mọi cấp trong công ty trên cơ sở lý thuyết sáng tạo tri thức, và hướng đến hiện thực hóa *hbc* toàn cầu” (Morita và Tsuyuki, 2001: 88-9), nghĩa là đẩy mạnh đổi mới qua hỗ trợ chia sẻ và sáng tạo tri thức. Bộ phận sáng tạo tri thức cử nhân viên xuống từng phòng ban để hỗ trợ hoạt động *hbc* hàng ngày và quá trình sáng tạo tri thức. Những nhân viên này cũng đóng vai trò như điểm nút liên hệ về tri thức, ghi nhận thành quả và tuyên

truyền những trường hợp giỏi nhất ra toàn công ty. Bộ phận cũng tổ chức các dự án trao đổi nhân lực chéo với các văn phòng nước ngoài, và lên kế hoạch phát triển nhân lực để đẩy mạnh triết lý *hbc* (xem Hình 4.3).

Hệ thống hóa công tác đào tạo nhân lực: “hòa nhập cái tôi” trong những bối cảnh lớn hơn

Quá trình đào tạo nhân lực của Eisai thay đổi mạnh mẽ nhờ nỗ lực của Bộ phận sáng tạo tri thức. Trước đây, việc đào tạo là do bộ phận phát triển nhân lực lên kế hoạch và thiết kế, thực hiện trong khoảng thời gian từ ba đến năm năm tùy theo chức vụ hay vị trí của nhân viên. Những sự vụ khác đều tách biệt với công tác đào tạo. Với Bộ phận sáng tạo tri thức, hai chức năng này được nhập lại, và các hoạt động *hbc* đồng nhất với hoạt động sáng tạo tri thức. Vì vậy mục tiêu đào tạo nhân lực trở nên rõ ràng và các chương trình được thiết kế lại cho phù hợp. Ngoài ra, Bộ phận sáng tạo tri thức cũng chấm dứt việc đào tạo theo chức vụ, vì điều đó chỉ mang lại kiến thức chung chung. Chương trình mới tập trung vào phát triển sự sáng tạo của nhân viên và phù hợp với nhu cầu của mỗi cá nhân. Bộ phận đưa ra nhiều khóa đào tạo để các nhân viên có thể chọn, dựa trên nhu cầu phát triển của từng cá nhân, chứ không phải dựa trên chức vụ.

Các hình thức đào tạo đặc trưng nhất là “đào tạo theo yêu cầu” (training by application) và “hội nghị tri thức” (knowledge conference). Trong chương trình “đào tạo theo yêu cầu”, người tham gia sẽ tự quyết định yêu cầu học cái gì và phải đóng góp phí đào tạo, qua đó giúp họ có tinh thần làm chủ, mức phí chỉ khoảng từ 30 đến 120 đô la Mỹ. Mặc dù có sự tranh cãi về việc thu phí đào tạo của công ty, nhưng việc này đã cho các nhân viên tinh thần độc lập, trách nhiệm, và tận tụy hơn với kiến thức mình học. Những hoạt động, bao gồm việc đào tạo tại bệnh viện, sẽ được diễn ra với các ngành và bộ phận khác. Cơ hội tham gia vào *ba* có sự trao đổi tri thức với những người bên ngoài bộ phận sẽ mang lại niềm phấn khích tìm kiếm những cơ hội phát triển nghề nghiệp mới ngoài vị trí hiện tại của họ.

“Hội nghị tri thức” có mục đích đào tạo nhân viên tự chọn hành động thích hợp để hiện thức hóa tầm nhìn *hbc*, và chia sẻ kết quả với các đồng

nghiệp trên toàn thế giới. Loại hình đào tạo này tuyên truyền nhận thức sâu sắc hơn về triết lý *huc* và sáng tạo tri thức, cũng như việc áp dụng chúng vào thực tế hàng ngày. Mục tiêu sau cùng là tạo ra “những người sản xuất tri thức” (knowledge producer), trên cơ sở lý thuyết và phương pháp luận, có thể tự tạo ra tri thức và lựa chọn hành động thực tế để hỗ trợ cho công cuộc đổi mới.

Chia sẻ cảm xúc của bệnh nhân

Một hình thức đào tạo nhân lực khác của Bộ phận sáng tạo tri thức là Đào tạo lãnh đạo tri thức (Knowledge leader training), với mục đích phát triển cách suy nghĩ *huc* và đưa ra quyết định Eisai nên làm gì cho các bệnh nhân. Khóa học được mở cho khoảng 3.000 nhân viên ở Nhật, chủ yếu là để phổ biến những trải nghiệm trực tiếp nhu cầu của các bệnh nhân qua các thử nghiệm mô phỏng và viếng thăm các trung tâm chăm sóc sức khỏe.

Những thử nghiệm mô phỏng bao gồm: sử dụng nút tai để trải nghiệm sự khiếm thính của người già; mang một loại kính đặc biệt để cảm nhận sự khiếm thị do đục thủy tinh thể hay do tầm nhìn bị hạn chế. Những người tham gia còn phải mang các loại tạ và thiết bị khác ở tay và cổ tay để mô phỏng tình trạng yếu đi của cơ bắp. Điều này cho phép họ trải nghiệm trực tiếp những cảm xúc về thể chất và tinh thần của người già (độ tuổi từ 75 đến 80). Qua những trải nghiệm này, họ có thể nhìn sự việc với con mắt của người già để hiểu và cảm nhận cảm xúc của họ sâu hơn. Những câu nhận xét đặc trưng là: “Thực tế rất khác với điều tôi tưởng tượng về người già”, “Bây giờ tôi có thể hiểu hơn về cảm xúc và hành động của người già”, “Tôi cảm thấy mong muốn được giúp đỡ những người già gặp khó khăn hơn”. Sau những cuộc thử nghiệm mô phỏng, học viên sẽ vào vai hộ lý để trải nghiệm thực tế tại các trung tâm chăm sóc sức khỏe và họ thấy thông cảm sâu sắc hơn với các bệnh nhân.

Khảo sát tri thức

Việc đầu tiên Bộ phận sáng tạo tri thức làm là tiến hành khảo sát toàn bộ nhân viên để xác định cách làm việc của họ hằng ngày. Qua phân tích các

hoạt động làm việc, dưới góc độ sáng tạo tri thức, cuộc khảo sát cho thấy cách tri thức được tạo ra, sử dụng, và tích lũy trong mỗi bộ phận của Eisai.

Khảo sát bao gồm 200 câu hỏi, dưới dạng chọn một trong năm thang điểm về mức độ quan trọng và thời gian dành cho 24 hoạt động đại diện cho quá trình SECI. Kết quả của cuộc khảo sát rất hữu ích cho việc xác định ưu khuyết điểm của Eisai về mặt sáng tạo tri thức, và trở thành cơ sở dữ liệu giá trị để thiết lập những hoạt động sáng tạo tri thức. Cuộc khảo sát đầu tiên năm 1997 thể hiện thang điểm về “mức độ tiếp thu” hay “nội hóa” (internalization) rất cao trong Eisai, bất kể độ tuổi hay vị trí nào, trong khi thang điểm về xã hội hóa, ngoại hóa và kết hợp chỉ đạt trung bình (xem Hình 4.4). Điều này cho thấy dù mức độ lĩnh hội và sử dụng tri thức của mỗi cá nhân là cao, nhưng tri thức đó không được chia sẻ để sáng tạo ra tri thức mới trong toàn tổ chức một cách hiệu quả. Tốc độ phát triển của ngành dược phẩm đòi hỏi nhân sự trong lĩnh vực này, đặc biệt là các MR, phải dành nhiều thời gian để có lượng kiến thức mới. Cuộc khảo sát cho thấy các nhân viên quá bận rộn trong việc học tập và tiêu hóa những kiến thức và thông tin mới, đến nỗi họ không có đủ thời gian để tự sáng tạo tri thức cho mình.

Khảo sát tri thức được tiến hành ở tất cả khoảng 600 đơn vị của tổ chức, và kết quả được công bố trong toàn công ty. Cụ thể, nhân sự của Bộ phận sáng tạo tri thức đến thăm Bộ phận Bán hàng và các chi nhánh tổ chức khác trong công ty để đưa ra phản hồi trực tiếp về những vấn đề cụ thể của họ, trong khi tóm tắt những hoạt động sáng tạo tri thức riêng biệt. Sẽ có sự so sánh giữa bộ phận giỏi nhất và các bộ phận khác, để mọi người thấy rằng hoạt động sáng tạo tri thức năng nổ luôn đi đôi với kết quả làm việc tốt. Kết quả cho thấy những tổ chức hoạt động kinh doanh hiệu quả đạt điểm cao trong quá trình xã hội hóa, ngoại hóa, và kết hợp, và cũng có khả năng kết hợp giữa lãnh đạo và tri thức một cách hiệu quả. Bằng phân tích và mô hình hóa tổ chức của các đơn vị có kết quả tốt nhất, họ chỉ ra cho các bộ phận khác thấy nên làm gì để kích thích và làm cho hoạt động sáng tạo tri thức trở nên sôi nổi hơn. Mỗi đơn vị cũng tự xác định điểm mạnh và điểm

yếu của mình từ kết quả khảo sát, qua đó thảo luận tìm cách trở thành tổ chức có hoạt động hiệu quả nhất và đưa ra kế hoạch hành động cá nhân.

Những cuộc khảo sát kiểm tra hiệu quả năm 1999 và 2001 cho thấy có sự thay đổi đáng kể trong các hoạt động sáng tạo tri thức sau khi Bộ phận sáng tạo tri thức đưa ra phản hồi, đào tạo, và các chương trình *hbc* khác nhau. Thay vì chỉ tiếp thu / nội hóa, các nhân viên Eisai đã dành nhiều thời gian ngoại hóa để sáng tạo các khái niệm và tri thức hiện khác từ tri thức ẩn tích lũy của họ. Cuộc khảo sát cuối cùng, năm 2006, đề nghị sáng tạo tri thức nên trở thành bộ phận của quy trình sáng tạo trong Eisai.

Sau khi áp dụng tại Nhật, Khảo sát Tri thức tiếp tục được tiến hành ở Mỹ, châu Á, và châu Âu, và Bộ phận sáng tạo tri thức đã đưa ra phản hồi trực tiếp về kết quả để các nhân viên có thể thiết lập kế hoạch hành động, dùng các phương pháp đã được sử dụng ở Nhật.

4.1.5 Mở rộng hoạt động *hbc* ra toàn cầu

Sứ mệnh *hbc* của Eisai là ưu tiên phát triển các loại thuốc cho những nhu cầu chưa được đáp ứng để gia tăng lợi ích cho bệnh nhân. Để nhận biết tốt hơn những nhu cầu này, các hoạt động *hbc* đẩy mạnh trao đổi với các bệnh nhân, gia đình họ, những đối tượng chăm sóc sức khỏe thông qua mời các nhân viên chăm sóc sức khỏe đến nói chuyện, các nhân viên thăm viếng bệnh viện và tham gia tình nguyện, không chỉ ở Nhật Bản, mà ở khắp thế giới. Sau đây là một số ví dụ minh họa các hoạt động *hbc* toàn cầu.

Viện nghiên cứu Eisai của Công ty Boston

Nhân viên Viện nghiên cứu Eisai của Công ty Boston – ERI, Mỹ - xuất thân từ chương trình tự nguyện của Eisai gọi là “Con đường hồi phục”, hợp tác với Hiệp hội Ung thư Mỹ (ACS), trong đó các tình nguyện viên chịu trách nhiệm đưa đón người bệnh đến trung tâm chữa trị. Chương trình có mục đích giúp các nhân viên hiểu những trải nghiệm của bệnh nhân. Trong khi đưa đón họ, các nhân viên có thể lắng nghe mối quan tâm của bệnh nhân và phát triển mối quan hệ thân thiện và hỗ trợ. Qua công việc tình nguyện, các nhân viên ERI có được tri thức về nhu cầu và cảm xúc của

bệnh nhân và cảm nhận mục đích cấp thiết của việc nghiên cứu phát triển dược phẩm, cũng như có thể trải nghiệm cảm giác hài lòng khi đóng góp thời gian và công sức để giúp đỡ những người khác trong cộng đồng.

Công ty TNHH Marketing Eisai (Thái Lan)

Công ty TNHH Marketing Eisai Thái Lan (ETM) nhận thấy bệnh nhân đến chữa trị tại các bệnh viện ở Thái Lan luôn gặp khó khăn để có thông tin cần thiết. “Các bệnh nhân ở Thái Lan phải chờ rất lâu mới gặp được bác sĩ, và khi họ gặp được bác sĩ rồi thì thời gian cũng bị hạn chế trong vòng khoảng ba phút”, một cộng tác viên của Bộ phận sáng tạo tri thức nói. “Thời gian này không đủ để các bệnh nhân giải thích cặn kẽ triệu chứng, hay có được câu trả lời hữu ích về cách chữa trị căn bệnh của họ.”^[9]

Để đáp ứng nhu cầu này, ETM đã sắp xếp một loạt các “Ngày Eisai” tại những bệnh viện ở bốn thành phố của Thái Lan cho các bệnh nhân và người chăm sóc. Tại hội thảo, các bác sĩ trình bày về những căn bệnh như Alzheimer và GERD (bệnh trào ngược dịch dạ dày), sau đó là phần hỏi trả lời. Việc này đã mang lại cho nhiều bệnh nhân những thông tin chăm sóc sức khỏe hữu ích, đồng thời tối ưu hóa thời gian tham dự của các bác sĩ. Những đại diện bán hàng của Eisai ở Thái Lan cũng tham gia, hỗ trợ tổ chức sự kiện, đăng ký, và phân phát tài liệu chăm sóc sức khỏe. Hơn 3.000 người đã tham gia hội thảo, có phản hồi tích cực và viết thư cảm ơn. Sáng kiến *hnc* này được xem là trường hợp thành công nhất.

Công ty Eisai Hàn Quốc

Công ty Eisai Hàn Quốc (EKI) nhận thấy nhu cầu cần biết thông tin về bệnh Alzheimer của xã hội Hàn Quốc, nơi bệnh này chỉ mới được biết đến và chẩn đoán gần đây. Qua “Chiến dịch chia sẻ tình thương Eisai” công ty đã tổ chức nhiều buổi tọa đàm cho bệnh nhân và người chăm sóc có cơ hội trao đổi các bác sĩ sau các bài diễn thuyết của họ. Các nhân viên EKI đóng vai trò chủ chốt trong việc tổ chức và lựa chọn thông tin diễn thuyết cho các buổi tọa đàm. Bắt đầu từ năm 2006, chiến dịch đã tổ chức hơn 40 buổi tọa đàm.

4.1.6 Hiện thực hóa khái niệm *hhc* trong hoạt động hàng ngày

Eisai nêu mục tiêu hoạt động của mình như sau: “thỏa mãn những nhu cầu được phẩm chưa được đáp ứng, cung cấp ổn định những sản phẩm chất lượng và thông tin một cách an toàn và hiệu quả”. Công ty theo đuổi những mục tiêu này song song với quá trình hướng tới chuỗi giá trị chung và lý tưởng của công ty. Ý tưởng và hành động đều thống nhất dựa trên triết lý *hhc* và được áp dụng phù hợp với mỗi tình huống trong khắp tập đoàn Eisai. Quá trình tổ chức hoạt động của Eisai, được gọi là “chuỗi giá trị liền mạch” (seamless value chain), có mục tiêu hiện thực hóa tính hiệu quả trong hoạt động và sự an toàn cũng như độ tin cậy của sản phẩm trong chuỗi giá trị từ nghiên cứu phát triển, sản xuất, bán hàng, cho đến việc cung cấp thông tin y tế và quản lý chất lượng. Chẳng hạn, để thay đổi hình dáng của loại thuốc viên, quy trình sản xuất sẽ được tổ chức lại thành những hệ thống nhỏ do các công nhân đa năng quản lý. Nhờ vậy tầm nhìn của các nhân viên được mở rộng khi gia tăng tri thức cá nhân trong toàn bộ quá trình để tối đa hóa năng suất. ^[10] Những thay đổi này xuất phát từ niềm tin “mỗi viên thuốc, mỗi ống thuốc chúng ta sản xuất đều liên quan tới cuộc đời của bệnh nhân”, của chính sách quản lý chất lượng Eisai.

Nhờ những hoạt động này, các nhân viên Eisai bây giờ suy nghĩ và xem xét ý nghĩa xã hội của các mục tiêu họ đề ra dưới góc độ triết lý *hhc*, sau đó chọn phương hướng thích hợp nhất cho kế hoạch thực hiện mục tiêu. Naito khẳng định rằng mục tiêu duy nhất và số một của Eisai là đạt được sự hài lòng của bệnh nhân, bù lại công ty sẽ được thưởng bằng doanh số và lợi nhuận cao. Điều này thậm chí còn được đề cập trong Điều lệ của công ty. Tháng 6 năm 2005, Eisai điều chỉnh Điều lệ công ty, đưa tầm nhìn *hhc* “hãy nghĩ trước tiên đến bệnh nhân và gia đình họ, và gia tăng lợi ích của các dịch vụ chăm sóc sức khỏe” trở thành khái niệm của công ty. Họ tuyên bố sứ mệnh của Eisai là “làm gia tăng sự hài lòng của bệnh nhân” và “tin rằng sẽ có được doanh thu và lợi nhuận từ kết quả của việc thực hiện sứ mệnh này. Công ty chú trọng đến chuỗi liên hệ tích cực giữa sứ mệnh và kết quả chắc chắn”. Điều lệ công ty còn nói “những chủ thể liên quan chủ yếu của

công ty là bệnh nhân, khách hàng, cổ đông, và các nhân viên. Công ty cố gắng đẩy mạnh mối quan hệ tốt đẹp với những người này để gia tăng giá trị cho họ.”^[11] Naito nói rằng Eisai cố gắng tuyên truyền triết lý công ty *hbc* để mỗi nhân viên cố gắng thực hiện nó thông qua liên tục sáng tạo tri thức trong công việc.

4.2 Công ty TNHH Honda Motor

4.2.1 Khái quát về công ty

Công ty TNHH Honda Motor do Soichiro Honda sáng lập năm 1948 tại thành phố tỉnh ly Hamamatsu, quận Shizuoka, cách Tokyo khoảng 200km. Tiếp nối nguyên tắc của những người sáng lập, công ty đã phát triển từ một nhà máy ở thành phố nhỏ thành một đối thủ cạnh tranh toàn cầu trong ngành xe hơi với quá trình phát triển chiến lược kinh doanh và công nghệ độc đáo.

Ngành kinh doanh chính của Honda là sản xuất và bán các loại xe ô tô, xe máy, và các sản phẩm tạo năng lượng, như động cơ đốt ngoài, máy xới và máy phát điện. Họ cũng sản xuất pin năng lượng mặt trời, người máy, và động cơ phản lực. Cuối tháng 3 năm 2008, doanh số bán hàng trên toàn thế giới của công ty đạt 3,93 triệu xe bốn bánh, 9,32 triệu xe máy, và 6,06 triệu sản phẩm tạo năng lượng, với lợi nhuận chủ yếu từ vùng Bắc Mỹ. Tổng giá trị vốn hóa thị trường tại Nhật khoảng 86 tỷ yên, tương đương 735 triệu đô la Mỹ, với doanh thu bán hàng ròng chưa cộng gộp xấp xỉ 4,1 nghìn tỷ yên, tương đương 389 tỷ đô la Mỹ, và có khoảng 26.700 nhân viên. Trên cơ sở cộng gộp, doanh thu trên toàn thế giới cùng kỳ đạt 10.028 tỷ yên, hay 95,5 tỷ đô la Mỹ, với 167.200 nhân viên. Xu hướng doanh số và lợi nhuận gần đây của công ty trên cơ sở cộng gộp được thể hiện ở Hình 4.5 và 4.6.

4.2.2 Triết lý công ty

Honda tuyên bố triết lý công ty là cơ sở cho các hoạt động kinh doanh hằng ngày cũng như cho quyết định của mọi công ty con và công ty liên kết trong Tập đoàn Honda.^[12] Đây là di sản quý giá nhất của những người sáng lập Honda, Soichiro Honda và Takeo Fujisawa, qua đó họ đã lãnh đạo và

định hình công ty. Soichiro Honda, chủ tịch sáng lập từ năm 1948 đến 1973, là một kỹ sư thiên tài, dẫn đầu quá trình phát triển công nghệ ở Honda, thường nói về tầm quan trọng của triết lý. Ông nói “trên cả công nghệ, cái chúng ta phải đánh giá cao nhất là con người. Công nghệ sẽ không có ý nghĩa gì nếu nó không dựa trên nền tảng vì con người” (Honda, 1996: 61). Ông cũng nói “mỗi cá nhân, qua hành động hợp lý ở vị trí của mình, cần chuyển triết lý thành hành động.”^[13] Takeo Fujisawa, phó chủ tịch từ năm 1964 đến 1973, chịu trách nhiệm về vấn đề quản lý, người đặt nền tảng cho Honda trở thành tổ chức kinh doanh, nói rằng “cái còn tồn tại và phát triển là cách suy nghĩ và giá trị trong đầu óc mỗi người trong tổ chức” (Yamamoto, 1996: 331).

Nền tảng triết lý của cấu trúc quản lý Honda

Tôn trọng cá nhân. Triết lý tập thể Honda dựa trên hai châm ngôn nền tảng là: “Tôn trọng cá nhân” và “Ba niềm vui”. Như đề cập trong sổ tay Triết lý Honda, được phát cho tất cả nhân viên Honda, “Tôn trọng Cá nhân” nghĩa là “con người sinh ra là những cá nhân tự do và độc đáo với năng lực tư duy, suy xét và sáng tạo – và với khả năng mơ ước”,^[14] vì vậy mỗi cá nhân nên có cơ hội phát triển khả năng đặc biệt của họ mà không bị hạn chế. Soichiro Honda mong đợi mỗi nhân viên có hành động tích cực ở lĩnh vực họ có ưu thế và đóng góp cho công ty và xã hội. Ông cũng tin rằng người quản lý phải có khả năng nhận ra năng lực của nhân viên và phát triển họ trên cơ sở nhận thức rằng mỗi người đều có đặc điểm, ưu khuyết riêng. Vì vậy, ông cho rằng năng lực con người là không bao giờ cạn kiệt. Ngay cả khi Honda chỉ là một công ty nhỏ, Soichiro vẫn giao cho các nhân viên trách nhiệm và quyền tự sắp xếp công việc của mình, cân nhắc bố trí họ vào những vị trí họ có thể phát triển qua nỗ lực.

Triết lý Tôn trọng Cá nhân được hậu thuẫn bởi ba giá trị cơ bản là sáng kiến, bình đẳng, và tin tưởng. Giá trị sáng kiến nhấn mạnh rằng con người “không nên bị ràng buộc bởi những định kiến mà phải tư duy sáng tạo và hành động với khả năng đánh giá sáng tạo của mình, trong khi hiểu rằng mình phải chịu trách nhiệm về hậu quả của những hành động đó.”^[15]

Soichiro thường nói mọi người không nên cảm thấy bị ràng buộc hay đè nén trong tổ chức, mà nên tận dụng khả năng của mình để hướng đến một mục tiêu cao hơn, và hành động độc lập. Giá trị bình đẳng yêu cầu mọi người “nhận thức và tôn trọng sự khác biệt của mỗi cá nhân và đối xử với nhau một cách công bằng.”^[16] Giá trị tin tưởng nhấn mạnh việc xây dựng mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau thông qua “xem nhau là từng cá nhân, bù đắp khiếm khuyết của người khác, và nhận sự bù đắp cho khiếm khuyết của mình, chia sẻ kiến thức, và chân thành nỗ lực hoàn thành những trách nhiệm chung.”^[17] Phát biểu tại Lễ kỷ niệm 50 năm thành lập Honda, Nobuhiko Kawamoto, chủ tịch từ năm 1990 đến 1998, khắc họa cuộc sống ở Honda là “cao hơn việc kinh doanh, vượt qua biên giới quốc gia, là nơi mọi người cố gắng hiểu nhau và chia sẻ hạnh phúc. Đây là triết lý của chúng tôi, nét độc đáo đã không thay đổi kể từ thời kỳ sáng lập, và Ông Già (Soichiro Honda) đã gọi đó là *Tôn trọng Cá nhân*.” (Respect for the Individual)^[18]

Trong phát triển sản phẩm, triết lý Tôn trọng Cá nhân dựa trên nhận thức là các loại xe được giao phó trách nhiệm phục vụ cuộc sống con người, vì vậy sự an toàn và thoải mái của người sử dụng luôn được xem xét đầu tiên. Soichiro tin rằng mục đích của công nghệ là phục vụ con người. Trong bài diễn văn tại Trường đại học Michigan năm 1974, ông nói “Công nghệ đơn giản chỉ là công cụ phục vụ con người... Cho dù khoa học và công nghệ hay cấu trúc xã hội có phát triển tiến bộ đến đâu, thì chính con người mới là đối tượng vận hành chúng. Chúng ta không được quên điều này. Tuy nhiên, chỉ có sức người không thì chưa đủ. Chúng ta có thể sử dụng máy móc và các cấu trúc xã hội hiệu quả hơn nếu biết đẩy mạnh tinh thần liên kết từ trái tim đến trái tim với nhau” (Harada, 1977: 198-202). Quá trình và cách suy nghĩ của Honda trong phát triển sản phẩm phản ánh những quan điểm này, chẳng hạn như khẩu hiệu “Tiện ích của tối thiểu”, mục tiêu là tối thiểu hóa không gian máy móc để có thêm chỗ trống trên xe, và “Con người tối đa, máy móc tối thiểu”, với mục tiêu tối đa hóa sự tiện lợi của người sử dụng

trong khi giảm kích thước máy xuống tối thiểu vì lợi ích kinh tế và tính hiệu quả.

Tôn trọng Cá nhân cũng có nghĩa là ở Honda mục tiêu cốt yếu không phải là tiền bạc, mà là phát triển cá nhân để họ có thể đóng góp cho công việc. Lợi nhuận không phải là mục tiêu hàng đầu của Soichiro Honda khi sáng lập công ty, nhưng vì Honda là một chủ thể doanh nghiệp nên cần phải có lợi nhuận. Honda khuyến khích mọi người không nên chỉ nghĩ đến lợi nhuận ngắn hạn và nên đặt ra mục tiêu với tầm nhìn rộng lớn hơn. Ngay khi công ty chỉ là một nhà máy nhỏ địa phương ở Hamamatsu, Soichiro nhấn mạnh rằng công ty tồn tại để phục vụ con người và xã hội, vì vậy mỗi nhân viên cần suy nghĩ tìm cách giúp công ty đóng góp cho xã hội.

Việc phát triển động cơ CVCC là một mục tiêu xã hội được Honda thể hiện trong thực tế. Năm 1970, Mỹ đưa ra Đạo luật Muskie hạn chế về lượng khí thải, với trình độ công nghệ lúc bấy giờ việc tuân thủ đạo luật này hầu như là không thể, vì vậy ba nhà sản xuất xe hơi lớn của Mỹ đã kịch liệt phản đối. Nhận thấy đây là cơ hội cho Honda vượt qua bất lợi của người đến sau trong ngành sản xuất xe hơi, và trở thành đối thủ cạnh tranh lớn, Soichiro quyết định Honda phải sản xuất một loại động cơ mới đáp ứng được những tiêu chuẩn đó. Tuy nhiên, các kỹ sư Honda lại quan tâm đến môi trường hơn là ước muốn đánh bại những đối thủ khác. Họ nói với Soichiro rằng họ phát triển loại động cơ này cho tương lai của con cháu họ, chứ không phải vì họ muốn đánh bại đối thủ cạnh tranh. Đây là một mục tiêu cao hơn. Sau đó Soichiro thuật lại câu chuyện này, nói rằng ông nhận ra mình đã già và đến lúc nên nghỉ hưu (Honda 2001: 252). ^[19]

Tháng 10 năm 1972, Honda giới thiệu động cơ CVCC, động cơ đầu tiên trên thế giới về loại này có thể đáp ứng được những tiêu chuẩn môi trường của Đạo luật Muskie. Công nghệ có tác động toàn cầu và Honda tuyên bố sẽ nhân rộng nó, sau đó bán bản quyền cho Toyota, Ford, Chrysler, và Isuzu.

Ba niềm vui: mua hàng, bán hàng và sáng tạo. Khái niệm Ba niềm vui (Three Joys) đầu tiên xuất hiện trong cuốn Nguyệt san Honda tháng 12 năm

1951 ^[20] trong một câu nói của Soichiro Honda, mục đích nhấn mạnh trọng tâm giá trị Tôn trọng Cá nhân của công ty. Với Honda, niềm vui là một khái niệm sâu hơn, không chỉ dừng ở việc cố gắng loại bỏ những điều kiện khó chịu, mà còn tạo nên và chia sẻ hạnh phúc cũng như ngạc nhiên bất ngờ với các nhân viên, với những chủ thể có liên quan, và khách hàng, bằng cách vượt quá sự mong đợi của họ. Niềm vui đầu tiên là niềm vui mua hàng, “có được khi cung cấp sản phẩm và dịch vụ vượt quá nhu cầu và sự mong đợi của mỗi khách hàng.” ^[21] Honda xem Niềm vui mua hàng là “chỉ số quyết định giá trị sản phẩm công minh nhất. Không phải nhà sản xuất hay người bán hàng biết rõ nhất giá trị của sản phẩm để đưa ra đánh giá cuối cùng, mà là người mua, người sử dụng sản phẩm đó trong đời sống hàng ngày. Họ hạnh phúc khi nghĩ rằng “Ồ, mua được cái xe này mừng quá.” ^[22] Niềm vui bán hàng thể hiện niềm vui của các nhân viên, người bán, và phân phối hàng “những người liên quan tới bán hàng và làm dịch vụ cho sản phẩm Honda, để giúp phát triển mối quan hệ với khách hàng trên cơ sở tin tưởng lẫn nhau.” ^[23], kết quả mang lại lợi nhuận “cũng như niềm tự hào và hạnh phúc khi làm những việc này. “Nếu không sản xuất được những sản phẩm mang lại niềm vui cho người bán hàng thì không xứng đáng mang danh hiệu là nhà sản xuất” văn hóa công ty cho biết. ^[24] Niềm vui thứ ba là niềm vui sáng tạo “có được khi các đơn vị hợp tác với Honda và nhà cung cấp, liên quan tới việc thiết kế, phát triển, máy móc, và sản xuất các sản phẩm Honda, nhận thức được niềm vui của khách hàng và người bán hàng.” ^[25] Có được tiềm lực để sáng tạo một sản phẩm xuất sắc được xã hội đánh giá cao, là động cơ chính của các kỹ sư Honda, và mang lại danh dự cho nhân viên và công ty. Như Soichiro Honda đã đề cập “Khi sản phẩm đạt chất lượng nổi bật và được xã hội đón nhận, niềm vui của người kỹ sư là không thể tả. Bản thân cũng là kỹ sư, tôi luôn làm việc trong niềm hy vọng sản xuất được những sản phẩm như thế.” ^[26]

Ba Niềm vui xác định giá trị tuyệt đối mà các nhân viên Honda nên theo đuổi trong mọi lĩnh vực của hoạt động hàng ngày. Họ được khuyến khích sáng tạo và bán những sản phẩm là niềm tự hào yêu thích của mình vì các

sản phẩm đó mang lại những giá trị vượt quá sự mong đợi của họ, và cũng cho họ niềm vui. Giá trị tuyệt đối này cũng giúp Honda không chạy theo những giá trị tương đối như các công ty khác. Bằng việc hướng đến giá trị *Ba niềm vui*, Honda muốn xây dựng mối quan hệ qua lại trong việc chia sẻ niềm vui và niềm tin giữa các nhân viên, nhà phân phối, và khách hàng. Điều này được ghi trong cương lĩnh công ty năm 1956 “Việc mở rộng công ty không chỉ là đóng góp cho hạnh phúc của nhân viên và cổ đông, mà mục đích của sự tồn tại còn là làm cho khách hàng hạnh phúc khi cung cấp cho họ những sản phẩm tốt, giúp những công ty hợp tác với chúng ta phát triển, nâng tầm công nghệ của ngành công nghiệp Nhật Bản, và đóng góp cho lợi ích xã hội.” Bù lại, việc đóng góp cho xã hội sẽ bảo đảm cho sự sống còn của Honda. Sổ tay *Triết lý Honda* có ghi “Chúng tôi tin rằng việc hết lòng đáp ứng những nhu cầu thay đổi của thế giới trên nền tảng *Ba niềm vui* sẽ mang lại niềm vui cho xã hội và biến Honda thành một công ty được xã hội công nhận và mong muốn tồn tại.” ^[27]

4.2.3 Nguyên tắc công ty: tầm nhìn ra toàn cầu

Nguyên tắc công ty của Honda là tuyên bố về mục tiêu tối thượng và lý do tham gia kinh doanh. Được viết đầu tiên năm 1956, nguyên tắc cho thấy công ty đã có tầm nhìn toàn cầu, cho dù lúc đó công ty còn non trẻ và chỉ là một nhà máy ở thành phố nhỏ: “Duy trì tầm nhìn quốc tế, công ty cố gắng để hướng tới việc sản xuất những sản phẩm chất lượng cao nhưng với giá rẻ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng”.

Hideo Sugiura gia nhập công ty năm 1953 và trở thành chủ tịch Honda năm 1982. Ông nói “Tôi nghĩ thông điệp về ‘tầm nhìn quốc tế’ có lẽ hơi khuếch đại một chút, trong bối cảnh Honda lúc bấy giờ”. Ông nói tiếp:

Tuy nhiên, đó thực sự là cách suy nghĩ của cấp quản lý cao nhất, và họ nghiêm túc nỗ lực thực hiện nó. Khi những người trẻ như tôi thấy những người lớn tuổi làm theo cách đó và lắng nghe họ nói theo cách đó, chúng tôi cố gắng đuổi kịp và bắt đầu tự làm điều đó. Ông Già [Soichiro Honda] nói đó là cái ông suy nghĩ từ đáy lòng và từ tất cả những gì ông có. Chúng

tôi chỉ là những người non trẻ, nhưng khi ông nói vậy, chúng tôi đều nghe theo ông và tiếp tục tiến triển theo hướng đó. ^[28]

Hiện nay nguyên tắc của công ty như sau: “Duy trì tầm nhìn toàn cầu, chúng ta cố gắng để hướng tới việc cung cấp những sản phẩm với chất lượng cao nhất nhưng với giá cả hợp lý để làm hài lòng khách hàng toàn thế giới” ^[29]. Cụm từ “tầm nhìn quốc tế” được đổi thành “tầm nhìn toàn cầu” (global viewpoint) để nhấn mạnh tác động tiêu cực có thể có của Honda lên môi trường toàn cầu và tầm quan trọng của nỗ lực đóng góp cho sự phát triển bền vững của xã hội. Từ “chúng ta” thay thế cho “công ty” để nhấn mạnh đóng góp quan trọng của mỗi nhân viên cho công ty, nhằm diễn đạt “ý tưởng của các cá nhân hợp lại để cùng thực hiện mục tiêu chung, đồng thời cùng theo đuổi kiến thức hiểu biết của công việc sắp tới.” ^[30] Honda dùng từ “cố gắng” vì công ty “nhận ra rằng niềm vui chỉ thực sự đến khi làm những việc xứng đáng – những việc họ có thể cố gắng,” ^[31] chẳng hạn như “cung cấp sản phẩm chất lượng cao nhưng với giá cả hợp lý để làm hài lòng khách hàng toàn thế giới.” ^[32] “Sự hài lòng của khách hàng” ở đây không chỉ là đáp ứng nhu cầu cụ thể của khách hàng mà mục tiêu là “thỏa mãn – thậm chí còn vượt hơn – sự mong đợi của mỗi và mọi khách hàng trên toàn thế giới.” ^[33] Để làm điều này, các nhân viên Honda phải “đoán biết sự thay đổi của xã hội và văn hóa, cũng như phong cách của khách hàng.” ^[34] Trong khi cùng theo đuổi “chất lượng cao nhất” (highest quality) và “giá cả hợp lý” (reasonable price), những cái thường mâu thuẫn với nhau, Honda nhận ra rằng tri thức được sáng tạo qua quá trình tổng hợp mâu thuẫn. Như đã nêu trong sổ tay công ty: “Chúng ta bắt buộc phải đạt cả hai mục tiêu. Sự tiến bộ thực sự có được từ việc tìm ra biện pháp mới để đạt được hai mục tiêu cùng lúc.” ^[35]

4.2.4 Các chính sách quản lý

Dựa trên Triết lý và Nguyên tắc Công ty (Corporate philosophy, Corporate principle), Honda đã đưa ra những chính sách quản lý để hướng dẫn các nhân viên trong hoạt động hàng ngày. Các trưởng bộ phận phải tạo

ra một môi trường làm việc để các chính sách này có thể được thực hiện. Những chính sách này là: ^[36]

Luôn tiến về phía trước với niềm tham vọng và tinh thần tuổi trẻ;

Xem trọng lý thuyết đúng đắn, phát triển các ý tưởng mới, và tận dụng thời gian hiệu quả;

Yêu thích công việc, khuyến khích trao đổi cởi mở;

Nỗ lực không ngừng để tạo dòng chảy công việc hài hòa;

Luôn quan tâm đến giá trị của nghiên cứu và nỗ lực.

Luôn tiến về phía trước với niềm tham vọng và tinh thần tuổi trẻ

Honda nhắm đến mục tiêu duy trì vị thế dẫn đầu trong công cuộc phát triển của ngành. Công ty chấp nhận mạo hiểm thử thách với những cái truyền thống để trở thành công ty đầu tiên và giỏi nhất, và điều này đòi hỏi nguồn sinh lực của tham vọng và tuổi trẻ.

Từ “tham vọng” được dịch từ tiếng Nhật “yume”, có nghĩa là “ước mơ”. Honda tự xem mình là công ty được dẫn dắt bởi sức mạnh của những ước mơ. “Khi mỗi nhân viên có ước mơ và theo đuổi nó trong công ty, họ sẽ cố gắng hết khả năng cá nhân và có động cơ để đóng góp cho an sinh xã hội” - Hiroyuki Yoshino, chủ tịch thứ năm từ 1988 đến 2003, nói. “Đó là lý do tại sao Honda là công ty đặc biệt chú trọng đến những ước mơ cá nhân” ^[37]. Văn hóa công ty ghi rõ ước mơ tiếp sức cho con người, thắp sáng niềm đam mê và mang lại nhiều ý nghĩa hơn cho cuộc sống. ^[38] Điều này khuyến khích họ tìm kiếm thử thách và không sợ thất bại khi theo đuổi những thử thách đó. ^[39] Bằng nỗ lực hiện thực hóa tương lai mình mơ ước, các nhân viên Honda có lúc đạt được những điều tưởng như không thể. Như ghi trong văn hóa công ty, đó là bởi vì “sức mạnh có được từ ước mơ là nguồn lực sáng tạo, có thể sản sinh ra nhiều ý tưởng mang tính cách mạng” ^[40]. Soichiro xem trọng những thử thách đòi hỏi sự sáng tạo để đối mặt với tương lai. Ông không thích sự bắt chước trong phát triển công nghệ và thường đưa ra những mục tiêu có vẻ quá cao, nhưng ông luôn chấp nhận thử thách đó với một niềm tin tuyệt đối rằng công ty sẽ thành công. Cũng có nhiều thất bại,

nhưng ông đã huấn luyện nhân viên phải xem xét lý do thất bại và rút kinh nghiệm cho những nhiệm vụ sau. Ông nói rằng thất bại mang lại nhiều bài học quý giá và nếu mọi người luôn cố gắng nỗ lực thì họ sẽ thành công. Đây đã trở thành cách suy nghĩ của nhân viên Honda. Như Kiyoshi Kawashima, chủ tịch thứ hai của Honda từ năm 1973 đến 1983, đã nói: “Điều mà ông [Soichiro Honda] nói đến là việc sản xuất những sản phẩm tương lai cho khách hàng, nhưng chúng ta thường mang sự việc đi quá xa, chệch khỏi Nguyên tắc Công ty và đó là sai lầm”. Ông cũng nói:

Ông Kihachiro Kawashima [phó chủ tịch phụ trách về bán hàng từ năm 1974 đến 1978] và các đồng nghiệp nói với tôi “Cái này kỳ quá, chúng tôi không thể bán được. Khách hàng chưa tiên tiến tới mức đó”. Tuy nhiên, nếu chúng tôi không trải qua những thất bại nặng nề đó, và nếu chúng tôi chỉ sản xuất những sản phẩm cho thời ấy, tôi nghĩ Honda sẽ chỉ là một công ty có đầu óc hạn hẹp, và có thể đã biến mất. Nếu mục tiêu của Ông Già [Soichiro Honda] chỉ là số Một tại Nhật Bản, và nếu ông chỉ có tầm nhìn hạn chế trong Nhật Bản, thì chắc chắn sẽ không tồn tại một Honda như ngày nay. ^[41]

Honda luôn có một ước mơ dẫn đường là tự tạo ra những thử thách cho riêng mình và đối mặt với chúng bằng các mục tiêu có kế hoạch kỹ càng. Năm 1954, chỉ sáu năm sau khi công ty bắt đầu, Soichiro tuyên bố họ sẽ tham gia và chiến thắng Cuộc đua xe máy Cúp Du lịch đảo Man nổi tiếng thế giới. Thử thách này lúc đầu được xem là không thể vượt qua, nhưng nó đã thúc đẩy sự phát triển công nghệ mạnh mẽ trong công ty, và biến Honda thành nhà sản xuất xe máy hàng đầu trong một thời gian ngắn. Tương tự, ban quản lý quyết định họ sẽ tham gia cuộc đua Công thức Một năm 1964, không lâu sau khi Honda bắt đầu sản xuất xe hơi. Mục tiêu không chỉ là để giới thiệu Honda với thế giới mà còn để nâng tầm công nghệ của công ty khi hướng các kỹ sư chấp nhận thử thách với cuộc đua cam go đầy tính cạnh tranh, cũng như hướng họ tới niềm vui chiến thắng sau khi làm hết sức mình. Với khả năng chứng minh được sức mạnh công nghệ Honda khi chiến thắng, và với thời gian chuẩn bị ngắn ngủi, cuộc đua là sự kiện lý

tưởng để chuyển tải hình ảnh Honda ra toàn thế giới. Đó là một ứng dụng thực hành của quá trình đặt mục tiêu và tập trung sử dụng thời gian và năng lực để đạt mục tiêu của Honda. Như cựu chủ tịch Honda Nobuhiko Kawamoto, chủ tịch thứ tư của Honda từ 1986 đến 1998, nói “Để động não, cuộc đua F1 là một sự kiện then chốt. Thất bại cũng không sao. Chúng tôi muốn họ cảm thấy được thử thách, giống như leo lên một vách đá dựng đứng ngay từ đầu. Sau đó họ sẽ truyền tinh thần Honda này cho thế hệ tiếp theo” (Katayama, 1999: 19).

Dự án phát triển người máy biết đi ASIMO là một ví dụ khác cho quá trình phát triển Honda. Kỹ sư trưởng Dự án Asimo của Công ty TNHH Nghiên cứu & Phát triển Honda lúc bấy giờ, Toru Takenaka, nói rằng sản phẩm này không mang lại lợi nhuận trong ngắn hạn nhưng đã thúc đẩy Honda tiến xa về tương lai và thử thách mọi nhân viên sáng tạo nhiều sáng kiến công nghệ hơn. “Honda thích được thử thách”, Takenaka nói, “Điều vĩ đại của Honda là cấu trúc cho mục tiêu thử thách được thiết lập và trở thành văn hóa công ty. Khi nào bạn còn yêu thích công việc thì bạn sẽ có động lực làm việc. Đó là một nhân tố then chốt của quá trình sáng tạo” (Katayama, 2002: 53). Takenaka cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc mọi người truyền cảm hứng cho nhau trong các cuộc thảo luận sôi nổi và thấu đáo về những ý kiến bất đồng, thậm chí có thể đến mức đánh nhau. Chúng ta có thể nói rằng sự cách tân trong Honda là quá trình chiến lược về ngoại hóa một chủ đề nghiên cứu phát triển khó, hậu thuẫn bởi niềm đam mê yêu thích của các kỹ sư nỗ lực hiện thực hóa chủ đề đó.

Honda cũng đánh giá cao tinh thần tuổi trẻ trong sáng tạo và đối mặt với thử thách. Soichiro định nghĩa tinh thần tuổi trẻ là ý chí đối mặt với khó khăn và những cái thông thường để sáng tạo ra những giá trị mới mà không bị hạn chế bởi môi trường hiện tại xung quanh. Đó là “sự cam kết toàn tâm với lý tưởng” và niềm đam mê học hỏi nhiệt tình và cởi mở” ^[42].

Xem trọng lý thuyết đúng đắn, phát triển các ý tưởng mới, và tận dụng thời gian hiệu quả

Được biết đến là một công ty đánh giá cao tri thức ẩn thu được từ “*genba*” hay là tuyến đầu sản xuất, Honda cũng rất xem trọng lý thuyết. Công ty nhấn mạnh tầm quan trọng của các lý thuyết đúng đắn trong sáng tạo và thực thi hiệu quả những ý tưởng mới để có thể trở thành một công ty đổi mới. Điều này nghĩa là nhân viên không nhất thiết phải theo một lý thuyết hay một tiêu chuẩn đã định trong cách làm việc. Honda khuyến khích các nhân viên “phải nhìn thấy cái ẩn sau những thói quen [quy trình lặp lại hàng ngày] để hiểu được cơ sở lý thuyết của nó” và “thử thách hoặc thay đổi những thói quen đó bằng những ý tưởng mới.”^[43] Honda tiếp tục đổi mới bằng cách không ngừng theo đuổi sự hiểu biết bản chất của thực tiễn và tìm kiếm những biện pháp tốt hơn. Công ty cũng hướng đến việc sử dụng thời gian hiệu quả và năng suất hơn, nhấn mạnh đến tính đơn giản, sự tập trung, và tốc độ.^[44] Tính đơn giản định hướng nhân viên nắm bắt bản chất công việc đang làm, yêu cầu họ tập trung vào những vấn đề chủ chốt. Tập trung ở đây là tập trung mọi nguồn lực và xem xét sử dụng chúng hiệu quả nhất để đạt được những mục tiêu then chốt. Tốc độ ý nói đến mức độ thực thi công việc nhanh chóng. Sử dụng thời gian hiệu quả cũng có nghĩa là phải sẵn sàng kịp thời. Tầm quan trọng của thời điểm trong mọi việc được hiểu rõ tại Honda và yếu tố luôn chuẩn bị sẵn sàng kịp thời được xem là quyết định. Các nhân viên biết rằng họ được mong đợi đưa ra những ý tưởng của mình trong những giới hạn về thời gian và nguồn lực cho sự sống còn của Honda, và thời điểm ra quyết định cũng là yếu tố tối quan trọng.

Yêu thích công việc, và khuyến khích trao đổi cởi mở

Honda tin rằng công ty phải tạo ra một môi trường trong đó các nhân viên cảm thấy yêu thích và tự hào về công việc, cái có được từ tinh thần chấp nhận thử thách và sử dụng toàn bộ óc sáng tạo và trí tuệ của mình. Tin rằng các nhân viên ở tuyến đầu sản xuất có sự hiểu biết sâu sắc nhất về thực tiễn nơi làm việc, Honda khuyến khích họ năng động cải tiến những hoạt động hàng ngày và yêu cầu các nhà quản lý ủng hộ những nỗ lực đó để

có thể tích lũy và tổng hợp thành một môi trường làm việc tốt hơn, nhân viên hài lòng hơn, và tăng tính cạnh tranh hơn.

Honda cũng nhấn mạnh những mối quan hệ tốt đẹp trong tập thể, tin rằng điều này sẽ làm cho công việc trở nên thú vị hơn. Mỗi người trong nhóm phải hiểu những mục tiêu và vai trò cá nhân họ để có thể đóng góp. Khi có vấn đề xảy ra, thay vì suy nghĩ “đó không phải là trách nhiệm của tôi”, tất cả thành viên của nhóm phải năng động sáng tạo làm việc với nhau để tìm ra cách giải quyết. Và trao đổi là vấn đề then chốt cho tính hiệu quả của làm việc nhóm. Honda khuyến khích thảo luận, phản hồi, và chia sẻ thông tin ở mọi cấp trong công ty.

Nỗ lực không ngừng để tạo dòng chảy công việc hài hòa

Dòng chảy công việc hài hòa sẽ làm tăng tính hiệu quả và năng suất. Để đạt được dòng chảy hài hòa này, mỗi cá nhân nhân viên phải hiểu công việc của mình là một phần của nhiệm vụ lớn hơn, từ đó tổ chức công việc của mình theo một dòng chảy tự nhiên và nhất quán có thể hiểu được dễ dàng.

Luôn quan tâm đến giá trị của nghiên cứu và nỗ lực

Là một công ty đánh giá cao sự đổi mới, Honda không bao giờ hài lòng với cái hiện có, mà luôn tìm kiếm cái có thể và cái sẽ là. Điều phân biệt Honda với khác công ty xe hơi khác là tất cả thành viên ban quản lý cấp cao, theo sau Soichiro, đều tương đối trẻ và có hiểu biết sâu sắc về công nghệ. Ban quản lý Honda luôn xem phát triển công nghệ là nền tảng của công ty và là ngành kinh doanh chính của mình. Phó chủ tịch Fujisawa, người về hưu năm 1983, đã không đồng ý việc theo đuổi lợi nhuận đầu cơ. Ông cảnh báo các cấp quản lý không nên bước ra ngoài lĩnh vực kinh doanh chính của công ty. Dưới sự ảnh hưởng lâu dài của Fujisawa, Honda không đầu cơ chứng khoán hay bất động sản trong nền kinh tế bong bóng của Nhật những năm cuối thập kỷ 1980. Nguyên tắc dẫn đường của Fujisawa là “ngành kinh doanh hiện tại làm chúng ta tự hào” (Fujisawa, 1998: 69) và ông đã đấu tranh để bảo toàn nền tảng của Honda là một nhà sản xuất.

Vì vậy, Honda đánh giá cao nghiên cứu và nỗ lực không ngừng. Dù nghiên cứu có thể không mang lại kết quả trong ngắn hạn, công ty tin rằng tri thức và kinh nghiệm thu được từ nỗ lực lâu dài và sự hài lòng với kết quả là những gì chuẩn bị cho các nhân viên trong tương lai. Cấp quản lý phải kiên nhẫn và đặt niềm tin vào nhóm của mình. Nếu qua một thời gian dài không có tiến triển, và động lực đã bắt đầu giảm sút, người quản lý phải tiếp cận vấn đề ngay tuyến đầu, đưa ra những lời khuyên thích hợp, và có những hành động cần thiết để duy trì sự nhiệt tình và động lực.

Ví dụ, xe chở khách đầu tiên của Honda, chiếc H1300, là một thất bại trong thị trường dù nó đã được lắp hệ thống máy lạnh cách tân để giảm nóng. Tuy nhiên, kinh nghiệm thu được từ việc phát triển sản phẩm này là bước ngoặt cho Honda, giúp họ xây dựng một chiếc xe khác thành công hơn nhiều, chiếc Civic, ra đời năm 1972. Tính hiệu quả của việc tiêu thụ nhiên liệu của chiếc Civic đã tạo tên tuổi cho Honda ra nước ngoài, kết quả xuất khẩu mạnh, và đặt dấu chấm hết cho hình ảnh công ty chỉ là nhà sản xuất xe máy. Với Civic, Honda đã tăng số lượng và chất lượng công nghệ sử dụng cho những loại xe nhỏ và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Quan trọng hơn, việc phát triển Civic đã tạo ra hiệu quả tái cấu trúc mạnh mẽ các quá trình phát triển sản phẩm trong công ty.

Như vậy rõ ràng văn hóa công ty là chấp nhận thất bại, học hỏi và rút kinh nghiệm cho những nhiệm vụ tiếp theo. Mỗi người làm hết sức trong giới hạn khả năng của mình và nếu dự án thất bại, cần nỗ lực phân tích thấu đáo để tìm ra nguyên nhân, và không cá nhân nào bị đổ lỗi. Đây là quy trình thực hành được thiết lập ở Honda, và những nhân viên trẻ được đặc biệt khuyến khích chấp nhận thử thách, mở ra con đường mới mà không sợ thất bại.

Công tác nghiên cứu tại Honda dựa trên Nguyên tắc 3 Thực tế (gen), hay còn gọi là 3G: Genba - địa điểm thực tế; Genbutsu - hiện trạng sự việc hay tình huống; và Genjitsu-teki - tính thực tế. Nguyên tắc 3G xuất phát từ niềm tin rằng trải nghiệm trực tiếp sẽ cho nhân viên những tri thức giá trị để giải quyết vấn đề và đổi mới. Nguyên tắc Genba nhấn mạnh tầm quan

trọng của việc thâm nhập vào địa điểm thực tế để xem việc gì đang diễn ra, chẳng hạn như đến nhà xưởng sản xuất hay đến hiện trường cửa hàng bán lẻ. Trong thực tế, bắt đầu từ Soichiro, các quản lý cấp cao thường xuyên thăm viếng, hay “thâm nhập”, vào bộ phận sản xuất trực tiếp để xem việc gì đang xảy ra tại nơi tạo ra giá trị thực sự của công ty. Genbutsu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu biết tình hình thực tế thông qua tiếp xúc trực tiếp tận mắt những yếu tố của tình huống đó, trong đó có cả yếu tố con người. Với Honda, tri thức có được từ trải nghiệm trực tiếp có giá trị cao hơn nhiều so với tri thức có được từ việc đọc sách hay báo cáo. Nguyên tắc Genjitsu-teki thúc đẩy các nhân viên phải thực tế trong đánh giá của mình trên cơ sở tri thức của tình hình thực tế. Là một công ty theo đuổi ước mơ và lý tưởng, nhưng Honda cũng rất thực tế trong những phương pháp đạt các lý tưởng đó.

Chúng ta có thể thấy cách Ba Nguyên tắc Thực tế được áp dụng trong quá trình phát triển xe 7 chỗ Odyssey và xe cỡ nhỏ Fit/Jazz. Nhóm phát triển sản phẩm bắt đầu bằng việc quan sát cách sử dụng và thời điểm những loại xe này được sử dụng trong thị trường mục tiêu của họ. Khi phát triển xe Fit, nhóm đi Châu Âu, thị trường mục tiêu đầu tiên, để trực tiếp xem xét và cảm nhận thị trường. Họ không tin tưởng vào những thông tin nhận được từ các công ty con ở Châu Âu vì họ đánh giá cao tri thức thu được từ trải nghiệm trực tiếp và không bị ảnh hưởng bởi những định kiến. Họ cũng xem xét về phương pháp dây chuyền lắp ráp để suy nghĩ nên xây dựng nó như thế nào. Các nhóm làm việc với nhau trong một thời gian dài và thảo luận các vấn đề một cách thấu đáo qua trao đổi cởi mở để chia sẻ kinh nghiệm và hiểu biết về những mục tiêu cũng như biện pháp đạt được chúng.

Trường nhóm phát triển thế hệ Civic đầu tiên ra đời vào năm 1970, Shinya Iwakura, mô tả tầm quan trọng của việc cảm nhận trực tiếp nhu cầu khách hàng: “Bạn cần cân bằng giữa việc “thu vào thông tin thị trường” về nhu cầu người sử dụng và “xuất ra sản phẩm”, tạo ra một thứ có thể trở thành thời thượng, cũng như có giá trị thuần túy và sử dụng thực tế”

(Iwanaga và các cộng sự, 2001: 48). Vì cần phải mất khoảng ba bốn năm để đưa một sản phẩm ra thị trường, người thiết kế sản phẩm cũng phải có khả năng đo lường được nhu cầu của người tiêu dùng trong tương lai.

4.2.5 Công tác tổ chức và các hoạt động

Soichiro và Fujisawa cố gắng tạo ra bầu không khí cởi mở trong tổ chức, cho phép mọi người tự do thể hiện ý kiến, và chấp nhận sự khác biệt, trên cơ sở triết lý Tôn trọng Cá nhân và niềm tin rằng tất cả mọi người đều bình đẳng và nên có cơ hội để sử dụng tiềm năng cá nhân của họ một cách tối đa. Kết quả là chức vụ đóng vai trò tối thiểu, nhường chỗ cho những cuộc tranh luận cởi mở, bất kể chức vụ hay chuyên môn gì, để đóng góp cho môi trường sáng tạo của Honda. Hơn nữa, họ còn cố gắng loại bỏ chủ nghĩa bè phái để duy trì một tổ chức năng động. Những quy định về tiêu chuẩn nghiêm cấm tuyển lao động là con em của các quan chức trong công ty. Họ cũng cấm hiện tượng thực tế phổ biến trước đây là cấp trên giới thiệu cho cấp dưới, và việc hình thành các nhóm dựa trên những nhân viên tốt nghiệp cùng trường đại học. Việc loại bỏ những hủ tục, từng là đặc trưng của nhiều tổ chức lớn ở Nhật, đã giúp duy trì sự sống còn và văn hóa của Honda.

Fujisawa đã sáng suốt nỗ lực xây dựng một tổ chức có thể tồn tại ngay cả sau khi người lãnh đạo tài năng và uy tín Soichiro Honda ra đi. Fujisawa có quan điểm độc đáo xem xét sự việc dựa trên quá trình của riêng mình, gọi là quy luật “*banbutsu ruten*” hay “vạn vật luôn vận động”. Ông nói: “Lý do Honda có thể lớn mạnh là vì chúng tôi nắm quy luật “vạn vật luôn vận động”. Tuy nhiên, ông cũng nói rằng: “Nhưng cũng vì quy luật “vạn vật luôn vận động” mà Honda có thể bị đánh bại bởi những đối thủ mới một lúc nào đó. Vì thế chúng tôi phải tìm cách để tránh quy luật đó.” Ông nói tiếp: “Soichiro Honda là một người đặc biệt. Không thể có được một người như ông. Vì vậy, chúng tôi phải xây dựng một hệ thống nhiều người làm việc với nhau để có thể vượt cả Soichiro Honda” (Fujisawa, 1998: 104). Với quan niệm này trong đầu, Fujisawa đã thiết lập nòng cốt tổ chức Honda hiện tại khi ông hiểu sâu sắc kinh nghiệm rằng con người làm việc tốt nhất không phải khi đơn lẻ, mà trong các mối quan hệ. Ông nói: “mỗi người cần

là một phần của mạng lưới”, và ông nhắm đến thiết lập một tổ chức của những người có quan hệ rõ ràng và thẳng thắn. Lý tưởng của ông được truyền cho những chủ tịch tiếp theo để họ duy trì và biến nó thành nền tảng văn hóa của tổ chức Honda.

Tự tổ chức nghiên cứu và phát triển

Hình thức tổ chức độc đáo của Honda dựa trên sự độc lập trong bộ phận nghiên cứu và phát triển của công ty. Năm 1957, Honda tách bộ phận thiết kế khỏi nhà máy Saitama và năm 1960 nhập bộ phận này vào một chủ thể mới gọi là Công ty TNHH Nghiên cứu & Phát triển Honda (Honda R&D Co.,Ltd). Sự quản lý của Honda ở những phòng thí nghiệm nghiên cứu và thiết kế thể hiện các giá trị của công ty về sự bình đẳng, độc lập, và tinh thần chấp nhận thử thách. Cấu trúc tổ chức phẳng, và tất cả các nhân viên được xem là bình đẳng, trừ chủ tịch, người có quyền quyết định cuối cùng. Trong phòng thí nghiệm, cấp trên và cấp dưới đều được khuyến khích thể hiện ý kiến và tranh luận thoải mái, với phương châm “trước công nghệ, tất cả các kỹ sư đều bình đẳng”. Những ý tưởng độc đáo được đánh giá cao hơn là tôn ti chức vụ hay vị trí nắm quyền .

Ngay cả với người có hành vi có vẻ vượt quá giới hạn cũng vẫn được đánh giá về khả năng và có cơ hội để thể hiện những khả năng đó như những người khác (xem Hình 4.7).

Cụm từ “quy định tối thiểu” (minimum rule) thường được nghe ở Honda, thể hiện sự ngầm hiểu rằng mỗi và mọi nhân viên đều có khả năng sáng tạo. Trong phát triển sản phẩm, sự tự quản cá nhân và tự do sáng tạo được tôn trọng và khuyến khích, dựa trên niềm tin rằng tự do sẽ đẩy mạnh quá trình sáng tạo. Những nhân viên mới chưa có đủ kiến thức về thiết kế thường được phân công vẽ những phần quan trọng nhất. Honda triển khai biện pháp phân công này để đẩy mạnh quá trình học hỏi người khác trong khi vẫn khuyến khích cá nhân sử dụng hết khả năng hiện có của mình. Những người học việc phải tự hoàn thành bản thiết kế, nhưng để làm điều này họ cần phải học hỏi kiến thức từ những đồng nghiệp kinh nghiệm hơn. Vì vậy, đòi hỏi họ phải xây dựng những mối quan hệ với nhiều người khác nhau

trong tổ chức, chứ không chỉ làm việc một mình, hay chỉ với người quản lý trực tiếp.

Tổ chức và đánh giá công tác nghiên cứu phát triển

Tổ chức và đánh giá công tác nghiên cứu phát triển (R&D) là trụ cột chính của cấu trúc tổ chức, hỗ trợ cho lợi thế cạnh tranh. Cấu trúc này phản ánh công ty chú trọng vào khả năng tự tổ chức và tự do sáng tạo vượt ra ngoài giới hạn tổ chức cố định, tạo điều kiện theo đuổi bản chất của sáng kiến và phát triển sản phẩm. Những buổi họp đánh giá diễn ra trong Công ty TNHH Nghiên cứu & Phát triển ở mỗi giai đoạn của quá trình phát triển, nhưng đáng kể hơn là buổi tập trung các trưởng bộ phận của tập đoàn Honda gọi là “hội đồng đánh giá” (evaluation council). Trong hội đồng này, các thành viên của nhóm dự án trao đổi ý kiến với cấp quản lý một cách bình đẳng, chia sẻ những quan điểm của mình về sản phẩm một cách thấu đáo và thẳng thắn, không bị cản trở bởi loại ngôn ngữ mơ hồ và gián tiếp thường có trong sự phân biệt về chức vụ ở Nhật. Khi công ty phát triển, việc bảo đảm tự do sáng tạo trong nghiên cứu và phát triển càng trở nên lớn mạnh hơn. Trong số những hệ thống tổ chức thể hiện đặc điểm của Honda có mô hình Bán hàng, Thiết kế và Phát triển (Sales, Engineering and Development - SED), và Lãnh đạo dự án lớn (Large Project Leader - LPL).

SED: gắn kết những góc nhìn quan khác nhau. Chiến lược gắn kết bán hàng, thiết kế và phát triển bắt đầu ở Honda năm 1986 với việc hình thành những nhóm dự án chức năng chéo đặc biệt, mục đích để cải thiện sự hợp tác giữa những chức năng này. Các nhóm gọi là SED bao gồm những cá nhân làm việc trong ba khu vực của Tập đoàn Honda và Honda R&D. Các nhóm sẽ đi qua văn phòng sáu khu vực chính và bốn bộ phận để tổng hợp hiệu quả một chiến lược lên kế hoạch, thực thi và đánh giá sản phẩm. Những người lãnh đạo nhóm SED được gọi là lãnh đạo dự án lớn hay LPL. Một khi nhóm đạt được mục tiêu rồi, nó sẽ được giải tán. Mạng lưới nhân sự phát triển tổng hợp các chức năng của nhóm SED vẫn tiếp tục hoạt động như nguồn chia sẻ thông tin không chính thức.

LPL: nhân mạnh yếu tố con người trong lãnh đạo nhóm. Một trong những hệ thống phát triển khả năng lãnh đạo của Honda là LPL, trong đó cung cấp những cơ hội thực tế cho các cá nhân trải nghiệm những yêu cầu của công tác lãnh đạo, không chỉ trong phát triển sản phẩm, mà còn trong những chức năng khác như tiếp thị chẳng hạn. Khi các nhóm dự án được thành lập, một LPL sẽ được phân công để lãnh đạo chung, cùng với hai phó LPL (nguyên văn là “acting LPL” – Quyền LPL, tương đương cấp phó của LPL – người lãnh đạo dự án lớn - ND). LPL chịu trách nhiệm điều phối những hoạt động của nhóm và theo dõi tiến trình của toàn bộ dự án. Hai phó LPL tương ứng từng người theo dõi chi phí và thiết kế. Quản lý dự án, hay còn gọi là PL, sẽ báo cáo cho LPL và là những chuyên gia của một trong những lĩnh vực bán hàng, thiết kế hay phát triển. Vai trò của họ là quản lý nhóm trong lĩnh vực chuyên ngành của mình. Một LPL được chọn từ những người từng là PL trong các dự án trước. Những vai trò này là sự đào tạo qua công việc cần thiết cho quá trình nuôi dưỡng kinh nghiệm lãnh đạo (xem Hình 4.8).

Mỗi nhóm dự án đặt ra một mục tiêu cụ thể và cố gắng đạt được mục tiêu thông qua đánh giá tiến trình theo định kỳ. Nếu đánh giá cho thấy ít có khả năng thành công, nhóm sẽ tạm dừng dự án và chuyển nỗ lực sang dự án khác để duy trì tính hiệu quả của quá trình phát triển.

Số người có khả năng trở thành LPL chỉ là một hay hai trong số cả ngàn người. Những phó LPL được chọn trên cơ sở xem họ có tiềm năng trở thành LPL không. Vị trí này không chỉ đòi hỏi kỹ năng quản lý, mà còn cần có óc tưởng tượng và một khả năng lựa chọn hành động thích hợp bên ngoài lĩnh vực chuyên nghiệp riêng biệt của họ. Điều đó đòi hỏi sự nhạy cảm và sáng suốt của một nghệ nhân. “Một kỹ sư hoàn hảo không chỉ là một kỹ sư xuất sắc mà còn là một nghệ nhân xuất chúng” - theo Soichiro Honda. “Người đó cần phải có kiến thức của một nhà khoa học lẫn cảm xúc của một nghệ nhân” (Honda, 2001: 218).

Thật thú vị khi biết rằng LPL không có quyền hạn về nhân sự, nghĩa là họ không thể ảnh hưởng đến mức lương hay việc thăng chức của các thành

viên dự án, hay thậm chí không thể chọn thành viên của dự án. Điều này để tránh hội chứng “ngại gật” (*nguyên văn là “yes-man syndrome” - ND*), khi một dự án đi trệch hướng vì không ai sẵn sàng chỉ trích cấp trên của mình. Một LPL lãnh đạo nhóm không phải bằng quyền lực có được từ chức vụ trong tổ chức, mà từ sức hút và quyền lực của cá nhân để thu hút người khác vào tầm nhìn, sự cam kết, tính chính trực, khả năng và chuyên ngành của họ. LPL có được loại quyền lực như vậy khi tôn trọng cá nhân thành viên nhóm, xuất phát từ mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, được xây dựng qua thiết lập đối thoại thường xuyên giữa các thành viên trong *ba* . Vai trò quan trọng nhất của LPL là tạo ra những *ba* khác nhau để khuyến khích các thành viên cộng tác một cách độc lập nhằm đạt được mục tiêu. Trong quá trình, mỗi thành viên của nhóm có thể trải nghiệm và học hỏi về những năng lực cần có của người lãnh đạo, với những tấm gương LPL và PL. Quá trình này là trung tâm của vấn đề quản lý tập trung phát triển con người của Honda.

4.2.6 Duy trì sức sống

Ngành công nghiệp xe hơi đã sống sót sau cuộc tái cấu trúc toàn cầu vừa qua, và tại Nhật chỉ có Toyota và Honda vẫn duy trì thể độc lập. Honda vẫn chỉ bằng một nửa Toyota về doanh số, và cũng chưa lọt được vào danh sách gọi là “câu lạc bộ 4 triệu”, con số đơn vị sản phẩm công ty cần phải sản xuất hàng năm để duy trì thế cạnh tranh. Thử thách lớn nhất của Honda, tuy nhiên, là duy trì sức sống cần thiết cho sự liên tục đổi mới. Ngay từ khi công ty còn rất nhỏ, nhiều nhân viên học hỏi công việc trực tiếp từ các đồng nghiệp và từ trao đổi với Soichiro. Những người làm việc gần gũi với ông luôn đi theo các ý tưởng của ông, những điều họ hiểu được qua kinh nghiệm ẩn và trực tiếp từ công việc. Soichiro truyền đạt tri thức ẩn của mình qua chia sẻ kinh nghiệm trong các tình huống hàng ngày, nuôi dưỡng những tấm gương sáng để hỗ trợ cho sự phát triển tương lai của công ty. Hầu hết những người tiếp nối Soichiro đều đã nghỉ hưu trong quá trình Honda phát triển từ công ty nhỏ, quy mô gia đình thành một công ty lớn

tầm cỡ toàn cầu. Hiện tại chỉ riêng phòng Nghiên cứu & Phát triển của Honda có hơn 10.000 nhân viên.

Nhìn thẳng về tương lai, Honda chọn cách duy trì thể độc lập của mình khi là một chủ thể tập đoàn. Tôn trọng quyền tự quản cá nhân trong quá trình sáng tạo vẫn là trụ cột của triết lý công ty thừa hưởng từ Soichiro. Đồng thời, công ty đã có nhiều thay đổi đáng kể ở những thời điểm biến động với phong cách quản lý tiến bộ luôn hướng đến tính hiệu quả trong sự linh hoạt. Mấu chốt thành công của quá trình tiến bộ này là sự sáng tạo tri thức liên tục ở mọi cấp trong tổ chức, và các hoạt động xây dựng những thể hệ lãnh đạo tiếp theo cho quá trình sáng tạo tri thức. Lặp lại lời Fujisawa, Takeo Fukui, người trở thành chủ tịch thứ sáu vào tháng 6 năm 2003, đã nói: “Honda không phải là loại công ty mà chỉ có ban quản lý cấp cao đóng vai trò quan trọng. Mỗi người ở bộ phận sản xuất trực tiếp cũng rất quan trọng. Mỗi công nhân phải giống như Soichiro Honda. Điều quan trọng là phải tạo ra nhiều Soichiro Honda” (Akai, 2006: 217). Sự bền vững của Honda, có được từ việc hình thành những biện pháp quản lý mới và duy trì sự sáng tạo tổ chức, tiếp tục phụ thuộc vào khả năng thích ứng với thực tế “vạn vật luôn vận động” khi phát triển thể hệ lãnh đạo sáng tạo tiếp theo của công ty.

4.3 Tóm tắt

Trong chương này chúng tôi đã trình bày về trường hợp hai công ty đi theo tầm nhìn và lý tưởng của mình. Trong môi trường kinh doanh năng động và luôn thay đổi, những công ty này đã không ngừng theo đuổi các lý tưởng để tạo ra những giá trị riêng biệt vượt lên trên lợi nhuận đơn thuần. Cả hai đều xây dựng những hệ thống và quy trình để hiện thực hóa tầm nhìn của họ, với sự nhận thức rõ ràng rằng họ phải huy động toàn bộ tổ chức để làm điều đó.

Điểm độc đáo của Eisai là cách họ chuyển hóa toàn bộ tổ chức dựa trên tầm nhìn *hnc*. Đối mặt với yêu cầu phải thay đổi để tồn tại trong môi trường kinh doanh ngày càng khó khăn, họ đã bắt đầu quá trình chuyển hóa với câu hỏi “Chúng ta muốn trở thành loại công ty nào?”. Câu trả lời là họ

muốn trở thành công ty *chăm sóc sức khỏe con người (hhc)* . Điều này có nghĩa là Eisai muốn trở thành một công ty có thể đóng góp cho xã hội thông qua gia tăng lợi ích chăm sóc sức khỏe cho người bệnh và gia đình họ. Tầm nhìn *hhc* định nghĩa lý do tồn tại của công ty và tương lai mà mỗi nhân viên Eisai đều phải nỗ lực để đạt tới. Tầm nhìn cũng định nghĩa hệ thống giá trị, là cơ sở cho các nhân viên Eisai đưa ra quyết định và hành động. Với tầm nhìn *hhc* , câu trả lời cho câu hỏi “Thế nào là thuốc tốt?” đã thay đổi, vì nó thay đổi tầm nhận thức của các nhân viên, từ chỗ chỉ xem được phẩm đơn thuần là một thứ cần được tung ra thị trường, đến chỗ nhận thức quá trình một loại thuốc nhất định ảnh hưởng đến bệnh nhân và gia đình họ, với mục đích gia tăng lợi ích chăm sóc sức khỏe cho họ. Tầm nhìn *hhc* cũng giúp các nhân viên nhận thấy bệnh nhân và gia đình họ không phải là những mục tiêu vô cảm của các sản phẩm Eisai, mà là những con người có nhu cầu, ước mơ và cảm xúc riêng. Với Eisai, một dược phẩm tốt phải vượt lên trên tính hiệu quả, cái có thể tính toán được một cách khoa học, một dược phẩm tốt không phải chỉ cải thiện các triệu chứng của bệnh nhân mà còn giúp đỡ tình trạng của họ và gia đình. Để có loại dược phẩm tốt như vậy, các nhân viên phải có tầm nhìn và mối quan hệ rộng hơn với người bệnh, gia đình họ, người chăm sóc, cộng đồng và xã hội xung quanh họ. Thay vì chỉ phục vụ cho các bác sĩ và bệnh viện, là những khách hàng trực tiếp của Eisai, các nhân viên phải suy nghĩ sâu hơn tìm cách gia tăng lợi ích chăm sóc sức khỏe cho người bệnh khi họ phát triển, sản xuất và tiếp thị dược phẩm. Eisai đã hình thành nên nhiều *ba* khác nhau trong đó các nhân viên tương tác với các bệnh nhân và gia đình họ trong hoàn cảnh thực tế, đồng thời trải nghiệm trực tiếp tại các cơ sở điều trị. Điều này cho phép họ thiết lập quá trình áp dụng khái niệm và hoạt động *hhc*, sau đó ứng dụng những kinh nghiệm trực tiếp này vào công tác phát triển, bán hàng, và tiếp thị sản phẩm. Nghĩa là Eisai chú trọng đến từng quá trình xác định cách thức và địa điểm các loại thuốc nên được phát triển và sử dụng, trong khi vẫn luôn suy ngẫm thế nào là một loại thuốc tốt. Tất cả các hoạt động của Eisai đều tập trung vào thực hiện tầm nhìn *hhc* , chứ không phải để gia tăng doanh số, thị phần hay lợi nhuận. Như được đề cập trong điều khoản

hợp tác của Eisai, lợi nhuận không phải là mục tiêu, mà là kết quả của quá trình đóng góp lợi ích cho người bệnh.

Ở trường hợp thứ hai, công ty Honda, chúng tôi đề cập đến một ngành công nghiệp khác, nhưng vẫn có điểm chung giữa hai công ty vì họ đều đặt toàn bộ hệ thống và hoạt động trên cơ sở tầm nhìn và lý tưởng. Tầm nhìn về tương lai của Honda là trở thành công ty toàn cầu, dù lúc đó chỉ là một nhà máy ở thành phố nhỏ, đã tiếp tục dẫn dắt công ty thực hiện ước mơ của mình. Tương lai đó không phải được hiện thực hóa chỉ bởi sự lãnh đạo tài giỏi của nhà sáng lập Soichiro Honda, mà còn bởi quá trình sáng tạo tri thức ở các cấp trong tổ chức, giữa các cá nhân nhân viên được định hướng bởi lý tưởng, ước mơ, và kinh nghiệm quý báu. Điều dẫn dắt họ không ngừng theo đuổi các lý tưởng là nền tảng triết lý của Honda, cái được chia sẻ trong mỗi nhân viên, tạo nên một cơ sở và định hướng chung cho quá trình sáng tạo tri thức. Tôn trọng Cá nhân, một trong hai nền tảng triết lý của Honda, định nghĩa quá trình và mối quan hệ mà mỗi nhân viên Honda cần có với nhau và với thế giới. Một niềm tin nền tảng khác, Ba Niềm vui, định nghĩa hệ thống giá trị Honda trong việc đánh giá “điều tốt đẹp” trong suy nghĩ và đánh giá giá trị mà Honda tạo ra. Giống như triết lý *huc* của Eisai, tâm điểm của tầm nhìn này là quan điểm xem con người là những cá nhân riêng biệt, mỗi người có suy nghĩ, ước mơ, cảm xúc và khả năng sáng tạo riêng. Giá trị của Honda được tạo ra bởi và cho những con người như vậy. Như Soichiro đã nói, Honda không phải là nơi nghiên cứu về công nghệ, mà là nơi nghiên cứu về con người. Chính sách quản lý, hệ thống tổ chức và các quy trình của Honda được xây dựng trên những niềm tin như vậy, với mục tiêu tạo ra giá trị cho khách hàng và xã hội.

Tóm lại, hai trường hợp trên minh họa cho cách quá trình quản lý tri thức theo đuổi một tầm nhìn cho tương lai, trên cơ sở những lý tưởng xem trọng mối quan hệ của con người trong xã hội. Khi một công ty hoạt động vì lợi ích chung, thì theo sau sẽ là kết quả kinh doanh thành công và vững chắc.

Tài liệu tham khảo

Akai, K. (2006). *“Tsuyoi kaisha” wo tsukuru: Honda renpo kyouwa koku no himitsu* [Establishing a “Strong company”: Secret of Honda Federal Republic Corporation]. Tokyo: Bunshun Bunko.

Eisai Co., Ltd (1989). *Eisai Commitment to Innovation* . Unpublished manuscript.

Eisai Co., Ltd (2004). *Eisai Experience*. Tokyo: Eisai Co., Ltd. [Company introduction video.]

Fujisawa, T. (1998). *Keiei ni owari ha nai* [No Ending to Managing a Company]. Tokyo: Bunshun Bunko.

Harada, K. (1997). *Honda Soichiro: Jonetsu to namida* [Soichiro Honda: His Passion and Tears]. Tokyo: Gomashobo.

Honda Motor Co., Ltd. (n.d). *Honda Philosophy* . Unpublished handbook. Shizouka: Honda Motor Co., Ltd.

Honda, S. (1996). *Ore no kangae* [My thoughts]. Tokyo: Shincho Bunko.

Honda, S. (2001). *Honda Soichiro: Yume wo chikara ni* [Soichiro Honda: Power of Dreams]. Tokyo: Nikkei Business Bunko.

Iwakura, S., Nagasawa, S., and Iwaya, M. (2001). *Honda no design senryaku: Civic, 2daime Prelude, Odyssey wo chushin ni* [Design Strategy of Honda: With Focus on Civic, Second Generation Predule and Odyssey]. *Ritsumeikan Keieigaku* [Ritsumeikan Business Journal], 40 (1): 31-51.

Katayama, O. (1999). *Honda no heiho* [Tactics of Honda]. Tokyo: Shogakukan Bunko.

Katayama, O. (2002). *Honda Soichiro to sono shirarezaru deshitachi* [Soichiro Honda and his Unknown Apprentices]. Tokyo: Kodansha.

Morita, H. and Tsuyuki, E. (2001). “Case study: Eisai Corporation,” in D. Senoo, S. Akutsu, and I. Nonaka (eds). *Chishiki Keiei Jissennron* . [On Practice: Knowledge Creation and Utilization]. Tokyo: Hakuto Shobo, pp. 69-102.

Morita, H., Tsuyuki, E., and Nonaka, I. (2001). “Case study: Eisai Corporation.” Unpublished manuscript.

Nonaka, I. and Peltokorpi, V. (2006). “Visionary knowledge management: The case of Eisai transformation,” *International Journal of Learning and Intellectual Capital* , 3 (2), 109-209.

Tanaka, S. (2007). *Honda no kachikan: Genten kara mamori tsudukeru DNA* [The Honda Value: DNA Maintained from the Origin]. Tokyo: Kadokawa Shoten.

Yamamoto, O. (1996). *Honda no genten* [The origin of Honda]. Tokyo: Narumi Bunko.

^[1]. Trang web Công ty TNHH Eisai “ *hhc & sự tuân thủ: hhc là gì?*” <http://www.eisai.co.jp/ecompany/ehhc1/html>

^[2]. Trích từ “Tuyên ngôn cách tân của Eisai”.

^[3]. Eisai khám phá ra thành phần cấu trúc hợp chất hóa học năm 1985. ARICEPT được thử nghiệm điều trị năm 1989, được FDA phê chuẩn năm 1996, và được giới thiệu ra thị trường tháng 1 năm 1997.

^[4]. Trong cuộc phỏng vấn với Chihiro Takayama, Trưởng bộ phận sáng tạo tri thức Eisai, tháng 8 năm 2007.

^[5]. <http://www.caringtohelpothers.com>

^[6]. Công ty TNHH Eisai (2004)

^[7]. Elmed được đặt theo nghĩa “thuốc cho người già”.

^[8]. Công ty TNHH Eisai (2004)

^[9]. Trong cuộc phỏng vấn với Norihito Watanabe, Bộ phận sáng tạo tri thức Eisai, tháng 8 năm 2007.

^[10]. Aitsugu seizou bunsha tokusakuka [Spinning out of the production lines: good for the company?]. Nikkei Sangyo Shinbun. (Ngày 6 tháng 10

năm 2004), trang 22.

^[11]. <http://www.eisai.co.jp/ecompany/ecgguildline.html>

^[12]. Từ lời tựa của cuốn Sổ tay *Triết lý Honda*, do Nobuhiko Kawamoto, người sau đó trở thành Chủ tịch kiêm CEO của Công ty Honda Motor, biên soạn.

^[13]. Sổ tay *Triết lý Honda*, trang 15.

^[14]. Như trên, trang 13.

^[15]. Sổ tay *Triết lý Honda*, trang 14.

^[16]. Như trên.

^[17]. Như trên, trang 15.

^[18]. <http://www.mobilityland.co.jp/english/motegi>

^[19]. Trong bài phát biểu trước khi về hưu của ông, tháng 8 năm 1983.

^[20]. Năm 1951, khái niệm này là “niềm vui sản xuất, bán hàng và mua hàng”, năm 1955, được điều chỉnh thành “niềm vui mua hàng, bán hàng và sản xuất” ý nhấn mạnh khách hàng là đầu tiên. Sau đó, được điều chỉnh thành “niềm vui mua hàng, bán hàng và sáng tạo”.

^[21]. Sổ tay *Triết lý Honda*, trang 17.

^[22] <http://world.honda.com/history/limitlessdreams/satisfaction/text/03.html>

^[23]. Sổ tay *Triết lý Honda*, trang 19.

^[24] <http://world.honda.com/history/limitlessdreams/satisfaction/text/03.html>

^[25]. Sổ tay *Triết lý Honda*, trang 19.

^[26] <http://world.honda.com/history/limitlessdreams/satisfaction/text/03.html>

^[27]. Sổ tay *Triết lý Honda*, trang 21.

[28]

<http://world.honda.com/history/limitlessdreams/satisfaction/text/03.html>

[29]

. <http://world.honda.com/profile/philosophy>

[30]

. Sổ tay *Triết lý Honda* , trang 31.

[31]

. Như trên

[32]

. Như trên, trang 29.

[33]

. Như trên

[34]

. Như trên

[35]

. Như trên, trang 31.

[36]

. Sổ tay *Triết lý Honda* , trang 33.

[37]

. Trích từ bài phát biểu của Hiroyuki Yoshino, chủ tịch Honda lúc đó, trong “Hội thảo tri thức Marunouchi” vào ngày 10 tháng 12 năm 2001.

[38]

. <http://world.honda.com/ThePowerofDreams/>

[39]

. Sổ tay *Triết lý Honda* , trang 35.

[40]

. Như trên

[41]

<http://world.honda.com/history/limitlessdreams/satisfaction/text/01.html>

[42]

. Sổ tay *Triết lý Honda* , trang 37

[43]

. Sổ tay *Triết lý Honda* , trang 39.

[44]

. Như trên.

5 Ba

Trong chương này chúng tôi sẽ đi sâu hơn về khái niệm *ba* , một bối cảnh cho phép quá trình sáng tạo tri thức và đổi mới diễn ra. Áp dụng lý thuyết sáng tạo tri thức tổ chức vào trường hợp Công ty TNHH Sản xuất Mayekawa, chúng tôi minh họa tầm quan trọng của việc cùng nhau sáng tạo một bối cảnh chung, hay *ba* , trong mối quan hệ với khách hàng của doanh nghiệp, tạo điều kiện cùng nhau liên tục sáng tạo tri thức, qua đó đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Mayekawa đã tạo ra tri thức và các nghiệp vụ kinh doanh mới thông qua việc xây dựng và liên kết *ba* cả bên trong lẫn vượt ra ngoài giới hạn tổ chức. Đây là một ví dụ sống động nhất về cách quản trị lấy *ba* làm trung tâm trong môi trường kinh doanh.

Công ty TNHH Học viện giáo dục KUMON hoạt động về giáo dục ở 45 quốc gia. Phương pháp giáo dục và hệ thống tổ chức của công ty rất độc đáo, minh họa cho vòng phản hồi của sáng tạo tri thức trong *ba* đa cấp, là quá trình đẩy mạnh cải tiến và mở rộng liên tục. Bên cạnh đó, triết lý công ty là phát triển những mối quan hệ mật thiết với mục đích tạo nên đóng góp xã hội khi công ty mở rộng ra quốc tế.

5.1 Công ty TNHH Sản xuất Mayekawa

5.1.1 Khát quát về công ty

Công ty TNHH Sản xuất Mayekawa ¹¹ bắt đầu sản xuất tủ đông công nghiệp và hệ thống các thiết bị cùng ngành năm 1924, và hiện tại là một trong những công ty dẫn đầu thế giới trong ngành điện lạnh công nghiệp. Năm 2007, Mayekawa được xếp là nhà sản xuất lớn thứ hai trong thị trường ngành điện lạnh, và công ty tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực giữ lạnh thực phẩm và công nghệ điều khiển nhiệt. Mayekawa là công ty tư nhân với doanh số cộng gộp 126 tỷ yên, tương đương 1,23 tỷ đô la Mỹ. Công ty có 3.180 nhân viên (2.130 nhân viên ở Nhật, và 1.050 nhân viên ở nước ngoài), năm 2007 có 60 văn phòng chi nhánh nước ngoài ở 20

quốc gia. Trong lịch sử 70 năm phát triển, công ty đã mở rộng quy mô hoạt động ra lĩnh vực dịch vụ và công nghệ ngành năng lượng, chế biến thực phẩm, và cung cấp môi trường nhiệt độ đặc biệt thấp. Từng bước theo thời gian, Mayekawa phát triển từ một nhà sản xuất tủ lạnh nhỏ thành một tổ chức cung cấp toàn bộ các dịch vụ đa dạng nhiều loại hình (xem Hình 5.1). Doanh số bán tủ lạnh và máy móc chế biến thực phẩm hiện tại chỉ chiếm một phần ba tổng doanh thu. Hai phần ba còn lại là của những dịch vụ như thiết kế máy móc và bảo trì. Khái niệm kinh doanh của Mayekawa là “toàn bộ máy móc về nhiệt”, nghĩa là công ty cung cấp tất cả những giải pháp qua thiết kế máy móc dùng công nghệ điều khiển nhiệt. Mayekawa không chỉ bán tủ lạnh và máy nén, mà còn thiết kế, lắp đặt, và bảo trì những hệ thống như dây chuyền và tiện ích sản xuất. Công ty còn mở rộng ra dịch vụ tư vấn năng lượng và máy móc chế biến thực phẩm.

Tầm nhìn của công ty Mayekawa dựa trên hai khái niệm “ *kyousei* ” (cùng nhau tồn tại) và “ *toàn bộ hệ thống* ”. Với Mayekawa, “ *kyousei* ” nghĩa là xây dựng mối quan hệ mới với khách hàng, và khái niệm “toàn bộ hệ thống” nghĩa là thay đổi chức năng mối quan hệ này: từ chỗ đơn giản chỉ là mối quan hệ giữa người mua-người bán thành mối quan hệ hợp tác kinh doanh liên tục tạo ra những ngành kinh doanh mới, bắt đầu bằng một dự án *toàn bộ hệ thống* . Nền tảng của ý tưởng này là sự nhận thức thời đại sản xuất hàng loạt, khi nhà sản xuất chỉ đơn thuần sản xuất hàng hóa để bán, đã qua. Điều này có nghĩa là thị trường cũng không còn là “một yếu tố khách quan” chỉ được xem xét từ bên ngoài, mà phải là từ bên trong *ba* , nơi có sự pha trộn nhiều đối tượng trong các mối quan hệ.

Mayekawa hiểu rằng nếu chỉ sản xuất và bán những phụ tùng công nghiệp thì chưa đủ. Bằng cách chuyển trọng tâm sang chia sẻ bối cảnh và cùng sáng tạo tri thức mới với khách hàng, công ty đã kết hợp việc cung cấp sản phẩm với cung cấp tri thức qua các dịch vụ tư vấn ở mức độ toàn diện hơn. Theo cách này, Mayekawa đã tự chuyển hóa từ một nhà cung cấp các sản phẩm và phụ tùng thành nhà cung cấp những giải pháp toàn diện. Các giải pháp này khác biệt ở chỗ chúng không phải là những quy trình và

mô hình sản xuất đã được xác định trước, mà là những sáng kiến có được qua hợp tác sáng tạo với khách hàng.

Qua lịch sử hình thành, Mayekawa đã lớn mạnh bằng cách xây dựng mối quan hệ sâu sắc với khách hàng để tìm ra và phát triển những thị trường ngách. Các mối quan hệ như vậy giúp công ty liên tục đổi mới trong sản phẩm và dịch vụ có giá trị cho từng khách hàng riêng biệt, và đây chính là nguồn gốc lợi thế cạnh tranh của công ty. Giải pháp này giúp họ tránh được sự cạnh tranh khốc liệt và tạo ra sân chơi mới “không bị ô nhiễm bởi cạnh tranh” trong thị trường (Kim và Mauborgne, 2004: 77). Đó là triết lý được Mayekawa diễn đạt trong cụm từ “ *mu-kyouso* ”, nghĩa là “không cạnh tranh”, và truyền đạt trong ấn phẩm nội bộ, như *Từ Cạnh tranh đến Hợp tác sáng tạo* (Shimizu và Mayekawa, 1998). Với Mayekawa, quan trọng hơn là công ty phải tự tìm con đường đi của mình, không cần phải cạnh tranh. Đường lối của công ty loại bỏ cạnh tranh không lành mạnh, và chứng minh rằng tương lai phụ thuộc vào giải pháp hợp tác sáng tạo giá trị với khách hàng.

5.1.2 Tổ chức các công ty con: những chủ thể tự quản năng động - *doppo*

Để hiện thực hóa tầm nhìn về hợp tác sáng tạo (co-creation), Mayekawa có một tổ chức độc đáo, trên cơ sở từng dự án tập hợp nhiều công ty nhỏ độc lập, gọi là “ *doppo* ”. Viết tắt của “ *dokuritsu hojin* ”, “ *doppo* ” nghĩa đen là “chủ thể pháp lý độc lập”. Mỗi *doppo* hay mỗi công ty tuyển từ 10 đến 15 nhân viên và hoạt động trong một khu vực nhất định hoặc tập trung vào một thị trường riêng biệt, chẳng hạn như thực phẩm, tử đông công nghiệp, hay các dịch vụ có liên quan tới năng lượng. Mayekawa có khoảng 80 công ty như vậy ở Nhật Bản và 40 ở nước ngoài. Ở một khía cạnh nào đó, những công ty này là các chủ thể kinh doanh thương mại nhỏ, độc lập, cấu thành nên mạng lưới công ty Mayekawa.

Mục tiêu của tổ chức này là phân bổ việc ra quyết định tới nơi có tri thức và thông tin thích hợp, tăng sự nhạy cảm với môi trường, hoạt động doanh nghiệp, và đẩy mạnh đổi mới thông qua tạo ra một tổ chức phát huy được tri thức và ý tưởng của tất cả nhân viên. Vì các sản phẩm và dịch vụ của

Mayekawa được sản xuất tùy theo yêu cầu khách hàng và công ty mở rộng kinh doanh bằng phát triển từng thị trường ngách, nên quan trọng là họ phải xác định và đáp ứng được những nhu cầu riêng biệt của khách hàng hiện tại và tương lai một cách nhanh chóng. Tổ chức *doppo* được phát triển để giúp Mayekawa có sự năng động linh hoạt và tốc độ nhanh chóng chuyển hóa những nhu cầu của khách hàng thành ngành nghề kinh doanh mới. Khái niệm *doppo* dựa trên ý niệm về tổ chức tự quản, vì vậy những đơn vị cá thể tương đối tự do trong việc tự tổ chức công ty theo đặc điểm từng môi trường. Mỗi công ty tự chịu trách nhiệm về công việc kinh doanh, độc lập và có đầy đủ những chức năng cần thiết như thiết kế, lắp đặt, bán hàng, tiếp thị, bảo trì, kế toán, nhân sự, và tự xây dựng báo cáo tài chính của mình. Mỗi *doppo* tự thiết lập chiến lược và kế hoạch đầu tư, tự phát triển sản phẩm, tiếp thị những sản phẩm đó, và tự quản lý nguồn nhân lực của mình.

Dù các *doppo* độc lập và tự trị, nhưng họ không tách biệt với nhau. Vài *doppo* thậm chí còn có chung địa điểm làm việc, và thành viên của các *doppo* khác nhau thường có những mối quan hệ không chính thức. Có khi, một sản phẩm mới hay thậm chí một *doppo* mới được tạo ra từ những mối quan hệ như thế. Dù từng nhân viên thuộc các *doppo* khác nhau, nhưng họ chia sẻ những giá trị, tầm nhìn, và niềm tin chung của tập thể trong toàn mạng lưới. Theo nghĩa này, Mayekawa là cộng đồng cộng tác trong một *doppo* chung (so sánh với Heckscher và Adler, 2006).

Các *doppo* thường làm việc với nhau và hình thành nên các khối, phân loại theo ngành hay theo vùng. Các *doppo* trong một khối chia sẻ thông tin và công nghệ, bổ sung lẫn nhau trong những dự án quá lớn đối với một *doppo* đơn lẻ, trong khi vẫn cho phép từng *doppo* duy trì sự riêng biệt của mình. Sự hợp tác cũng diễn ra giữa các khối với nhau. Về nguyên tắc, tất cả các chủ thể có thể tập hợp nguồn lực của chủ thể khác tùy theo nhu cầu thị trường của họ. Yoshio Iwasaki, Giám đốc Phòng thí nghiệm nghiên cứu cứu Mayekawa, mô tả tầm quan trọng của mối quan hệ giữa các *doppo* như sau:

Mỗi *doppo* được thiết kế là một tổ chức độc lập. Nhưng khi các thành viên *doppo* suy nghĩ kỹ hơn về việc *doppo* của mình sẽ tồn tại như thế nào,

họ nhận thức ra cái họ thiếu. Từ đó, họ bắt đầu suy nghĩ về cách làm việc với các *doppo* hay nhóm khác. Dĩ nhiên, mỗi *doppo* phải có lợi nhuận, nhưng bất kể một *doppo* có thể kiếm nhiều tiền đến đâu, chúng tôi vẫn phải theo dõi những mối quan hệ hiện tại hoặc những mối quan hệ còn thiếu với các *doppo* khác. Nếu chúng tôi không thể xác định một *doppo* cụ thể đang làm gì, có nghĩa là có gì đó không ổn. ^[2]

Kết cuộc, Mayekawa là một tổ chức chặt chẽ với các bộ phận khác nhau tương tác trong tổ chức. Hình 5.2 cho thấy hình thái tổ chức của các *doppo* và các khối.

5.1.3 *Kigyouka Keikaku*: kế hoạch chiến lược cho hợp tác sáng tạo tương lai

Mỗi *doppo* tự xây dựng chiến lược phát triển ngành kinh doanh ngách của riêng mình, và quá trình chiến lược này được Mayekawa mô tả là “*kigyouka keikaku*”, nghĩa đen là “kế hoạch từng công ty để tạo nên tập đoàn”. Cách tiếp cận này trái ngược với cách xây dựng chiến lược phân tích truyền thống. Cụm từ “*kigyouka keikaku*” xuất phát từ niềm tin của Mayekawa rằng mỗi người nên tự có quyết định độc lập và nên tham gia xây dựng công ty theo như mong muốn của họ.

Kigyouka keikaku là một quá trình chiến lược gồm bốn phần: (i) hiểu biết môi trường và xác định vị trí của mình trong môi trường đó; (ii) hình dung *kigyouka* hay tưởng tượng loại công ty mà họ muốn tạo ra; (iii) hiểu phương hướng của *kigyouka* hay của công ty họ muốn tạo ra; và (iv) kết hợp kế hoạch hành động và những vấn đề quan trọng. Trong bốn giai đoạn của quá trình, các thành viên *doppo* đi xuống thị trường để tiếp cận khách hàng, cảm nhận và trải nghiệm thị trường và môi trường tại chỗ để hiểu rõ chúng, từ đó đoán biết được những biến động. Họ tổng hợp tri thức này trong tương tác biện chứng với các quan điểm hiện có, cái dựa trên những kinh nghiệm trước đây và văn hóa công ty. Tất cả các thành viên *doppo* đều tham gia thảo luận *kigyouka keikaku*. Quyết định cuối cùng sẽ được ghi lại trên một tờ giấy khổ A3 như là một cam kết của toàn nhân viên tổ chức và

trở thành kim chỉ nam hay bản đồ chiến lược để thực hiện kế hoạch. Qua quá trình hình dung và xây dựng *kigyouka keikaku*, mỗi cá nhân phải cam kết với mục tiêu và kế hoạch của *doppo* họ và hiểu mình cần làm gì để thực hiện những mục tiêu đó.

Nhận thức vị trí của mình là một phần của môi trường

Việc nhận thức vị trí của mình là một phần của môi trường xuất phát từ quá trình xác định mối quan hệ giữa *doppo* và môi trường. Điều này có vẻ giống như quá trình lên kế hoạch chiến lược đặc trưng, trên cơ sở phân tích môi trường và nguồn nội lực của công ty. Tuy nhiên, “môi trường” ở đây không chỉ đơn giản là thị trường và sự phân tích khách quan về nó, mà là toàn bộ thế giới sống động và biến đổi trong đó *doppo* tồn tại. Theo Iwasaki, điều này có nghĩa là thị trường và thế giới chúng ta sống trong đó, kể cả cộng đồng địa phương. “Chúng tôi tự xem mình là một phần của thế giới và thể hiện vị trí của mình trong mối liên hệ với thế giới tổng thể. Cơ sở của quá trình là ý tưởng *kyousou* (cùng nhau sáng tạo, hay hợp tác sáng tạo). Nghĩa là, chúng tôi được tạo ra trong mối quan hệ với môi trường, chứ không phải tồn tại như là một chủ thể độc lập, tách biệt.” ^[3]

Trong quá trình này, điều quan trọng là tất cả các thành viên *doppo* phải thể hiện cái họ “cảm nhận” được từ môi trường hoạt động hàng ngày, chứ không phải chỉ lặp lại một cách logic những cái họ lượm lặt được từ báo chí liên quan tới môi trường. “Bạn nên ứng xử dựa trên cảm nhận, chứ không phải dựa trên suy nghĩ,” Masao Mayekawa, chủ tịch danh dự của Mayekawa, nói. Các thành viên *doppo* cần phải cảm nhận môi trường bằng cách vượt qua biên giới giữa tổ chức với thị trường và hòa nhập với khách hàng. Mỗi nhân viên đều được khuyến khích đi ra ngoài và đến thăm nhà xưởng của khách hàng. Thậm chí một người ở vị trí thấp của *doppo* cũng có thể đi thăm khách hàng mà không cần phải nộp đơn trình bày hay xin phép cấp trên, dù khách hàng có ở xa tới đâu. Mayekawa nghĩ điều quan trọng là phải “thâm nhập vào thế giới thực tế” để có được những kinh nghiệm trực tiếp, liền mạch với khách hàng. Khi hòa nhập, các kỹ sư có thể nắm bắt được nhu cầu của khách hàng chính xác hơn. Họ làm điều này khi

quan sát dây chuyền sản xuất của khách hàng cùng với họ, đẩy mạnh mối quan hệ đáng tin cậy hơn những kỹ sư chỉ tập trung vào đặc tính kỹ thuật. Nhu cầu khách hàng và những giải pháp cho các vấn đề của họ thường chỉ được ngầm hiểu và rất khó diễn đạt thành lời. Một nhân viên có được tri thức ẩn đó và có thể giải quyết vấn đề một cách hiệu quả chỉ khi cùng trải nghiệm với khách hàng. Như Masao Mayekawa mô tả, hòa đồng với khách hàng sẽ có được cái nhìn chủ quan lẫn khách quan để nhận thức về những nhu cầu thiết yếu của khách hàng.^[4] Ông gọi đó là “cứ để cho các khách hàng cầu nhàu”. Tuy nhiên, nếu chỉ thâm nhập vào thế giới của khách hàng chưa đủ để có sáng kiến cách tân. Quan trọng là phải tách ra được những mong muốn và nhu cầu thiết yếu của khách hàng qua những lời cầu nhàu của họ. Điều này đòi hỏi phải nhận thức về tầm quan trọng của thời điểm và khả năng hành động kịp thời, vì những lời cầu nhàu của khách hàng mang tính chất “tại đây – bây giờ” nên dễ dàng bị mất đi. Một cựu quản lý Bộ phận Toàn bộ Dịch vụ Thực phẩm giải thích:

Thường thì bản thân khách hàng cũng không biết họ muốn gì. Không thể diễn đạt cụ thể, họ chỉ nói đại loại như họ muốn thay đổi cái gì đó, cắt giảm chi phí, hay nâng cao chất lượng. Lúc đầu, chúng tôi không biết nên làm gì vì không thể hiểu họ. Chỉ sau khi nói chuyện nhiều lần hay hòa đồng ở cơ sở sản xuất của họ, thì chúng tôi mới hiểu được họ. (Tsuyuki, 2006: 61)

“Cảm nhận” chủ quan của mỗi thành viên *doppo* về nhu cầu khách hàng được xem xét một cách khách quan qua trao đổi với các thành viên khác cùng *doppo*. Không chỉ các kỹ sư mới thâm nhập vào cơ sở của khách hàng, mà có cả các nhân viên khác của Mayekawa, từ bán hàng, thiết kế, cho đến bảo trì. Tất cả xem xét các vấn đề và nhu cầu của khách hàng từ những góc nhìn khác nhau của mình, sau đó thảo luận và tổng hợp những quan điểm của họ để đạt đến kiến thức về nhu cầu thực sự của khách hàng. Phương pháp dùng nhiều góc độ xem xét vấn đề được gọi là “*sei-han-gi ittai*,” được dịch nghĩa đen là “sản xuất, bán hàng, và công nghệ kết hợp”. Vì vậy, *kigyoka keikaku* là một cơ chế khuyến khích trao đổi để sáng tạo các kế hoạch kinh doanh mới trên cơ sở những quan điểm và tri thức đa

dạng từ nhiều nền tảng kiến thức khác nhau. Trong quá trình này, các thành viên *doppo* tự tìm tòi bản thân và khách hàng để định vị *doppo* trong môi trường tổng thể. Để làm điều đó, họ phải xét đến không chỉ các công nghệ và nguồn lực, mà còn văn hóa tổ chức, các truyền thống, tầm nhìn, và sứ mệnh.

Hình tượng của Kigyouka:

hình dung về loại công ty mình muốn tạo ra

Trong quá trình xây dựng hình tượng, các thành viên *doppo* thể hiện suy nghĩ họ mong muốn *doppo* trở thành như thế nào. Hiểu môi trường và định vị bản thân trong môi trường đó là một quá trình nhìn vào quá khứ và hiện tại của *doppo* và thế giới trong đó nó tồn tại. Hình dung công ty mà mình muốn tạo ra là một quá trình nhìn vào tương lai của *doppo*, như Iwasaki giải thích:

Trong quá trình này, quan trọng là phải bứt phá đến hình tượng chúng tôi mong muốn trở thành trong tương lai. Bứt phá ở đây nghĩa là không bị ràng buộc bởi cách nhìn và suy nghĩ truyền thống hiện có của tổ chức, cũng như bởi hệ thống và quy định của nó. Để bứt phá, bạn cần trực giác. Đó là khả năng sáng tạo và năng động để nhìn thấy môi trường và bản thân một cách trực giác. Sử dụng năm giác quan của mình, chúng tôi cố gắng nắm bắt thông điệp của sự thay đổi và của môi trường thay đổi. Chúng tôi biết trực giác của toàn bộ tổ chức vẫn hiệu quả khi chúng tôi có thể sử dụng nó để suy nghĩ tìm cách vượt ra khỏi tình trạng hiện tại. (Iwasaki, 1995).

Hình tượng công ty phải được bắt đầu từ những từ ngữ đơn giản. Những từ ngữ này thể hiện bản chất của tư duy, ước mơ, và cảm xúc tổng hợp của các thành viên *doppo*. Hình tượng không nhất thiết phải là một hình ảnh cụ thể, nhưng nó phải khởi xướng tầm nhìn về tương lai cho các thành viên *doppo*. Iwasaka nói đó không phải là một hình tượng dựa trên hiện trạng của sự việc mà là một hình ảnh của tương lai kéo hiện tại về phía trước.

Nhận thức về phương hướng của Kigyouka

Trong quá trình này, các thành viên *doppo* quyết định họ sẽ làm gì để biến hình tượng *kigyouka* thành hiện thực, dựa trên kiến thức của họ về môi trường. Ở giai đoạn trước, các mục tiêu được đề ra để có được hình tượng. Trong giai đoạn đó, điều quan trọng là đưa ra những quy tắc và cách suy nghĩ chung, hơn là thiết lập một kế hoạch cụ thể. Theo Iwasaki, ngọn núi cần phải leo là do quá trình hình dung *kigyouka* quyết định, còn con đường leo núi được quyết định bởi nhận thức về phương hướng của *kigyouka*.

Câu hỏi quan trọng nhất của quá trình này là: Chúng ta sẽ thay đổi mối quan hệ với đối tượng khác như thế nào để hiện thực hóa hình tượng *kigyouka*? Phương hướng của *kigyouka* sẽ chỉ ra cách *doppo* xây dựng và thay đổi mối quan hệ với các *doppo* và khối khác, hay với công ty khác. Nói cách khác, nó định nghĩa loại *ba* nào mà *doppo* nên xây dựng để hiện thực tầm nhìn của họ về tương lai.

Kế hoạch hành động: diễn đạt ý tưởng thành lời

Trong quá trình này, các thành viên *doppo* xây dựng kế hoạch hành động cụ thể để hiện thực hóa hình ảnh *kigyouka*, gồm có chương trình, kế hoạch đầu tư, hay các dự án bán hàng và lợi nhuận. Kế hoạch hành động có thể thay đổi linh hoạt khi dự án tiến triển và những việc bất ngờ xảy ra.

Tóm lại, *kigyouka keikaku* là một quá trình trong đó các thành viên *doppo* tạo ra tương lai của mình dựa trên hiểu biết về mối quan hệ trong quá khứ và hiện tại của họ với đối tượng khác. Không nên nhầm tưởng phương pháp này với phương pháp lên kế hoạch phân tích truyền thống. Mà đúng hơn, đó là một quá trình hợp tác sáng tạo để hướng đến một tầm nhìn đổi mới, bắt đầu từ việc hình dung và phát triển những ý tưởng dựa trên cảm giác, kinh nghiệm, và linh cảm. Điều này đòi hỏi phải có tinh thần doanh nghiệp và mục tiêu là mỗi thành viên *doppo* phải thấm nhuần tinh thần đó, cũng như cảm giác ra quyết định và tinh thần trách nhiệm. *Kigyouka keikaku* là một cách lập kế hoạch định hướng cho tương lai dựa trên tri thức ẩn có được qua việc đặt ra các câu hỏi hiện sinh, trái với quá trình lên kế hoạch qua phân tích bài bản dựa trên tri thức hiện gồm các yếu tố và số liệu thống kê. Trong quá trình này, các thành viên *doppo* chia sẻ và

tổng hợp những bối cảnh và quan điểm của họ để tạo nên *ba* . Trong *ba* này, tri thức được tổng hợp thể hiện không chỉ ở hình thức là một kế hoạch hành động, mà còn là một nét văn hóa độc đáo về việc nhìn thấy sự việc trong mối liên hệ với cái khác.

Mayekawa xem *kigyouka keikaku* là một quá trình tạo ra văn hóa công ty để truyền cho thế hệ sau. Đặc điểm độc đáo của quá trình là cách nhìn vào hiện tại từ tương lai, thấy cái bên trong từ bên ngoài, thấy cái vi mô từ cái vĩ mô. Các thành viên *doppo* xem xét bản thân và các mối quan hệ với môi trường trong tầm nhìn của họ về việc mình là ai và muốn trở thành như thế nào trong tương lai. Cách nhìn như vậy cho phép họ nhìn thấy họ cần phải làm gì để hiện thực hóa ước mơ tương lai, chứ không nhìn tương lai chỉ là một chiều mở rộng của hiện tại. Họ cũng phải thấy bản thân và môi trường theo chiều từ ngoài vào trong và từ trên xuống dưới, mặc dù *kigyouka keikaku* là một quá trình bắt đầu từ dưới lên trên. Trong *kigyouka keikaku* , các thành viên *doppo* tập hợp tri thức ẩn về thị trường hay môi trường của họ lại với nhau, dựa trên “cảm giác” về hoạt động hàng ngày. Đây không đơn giản là cộng gộp các tri thức từ dưới lên trên. Các thành viên *doppo* phải nhìn thấy môi trường và bản thân từ cái nhìn vĩ mô để có thể nắm bắt bản chất của cái họ cảm thấy. Sau khi tự suy xét kỹ càng, là lúc một *doppo* hay thậm chí toàn bộ Mayekawa phải đặt câu hỏi và suy nghĩ lại về vị trí và toàn bộ phương thức kinh doanh của mình.

Hình 5.3 là một mô hình đơn giản về *kigyouka keikaku* trong tầm nhìn của công ty. Bắt đầu từ một điều kiện không xác định, mô hình chuyển sang chia sẻ tri thức ẩn rộng hơn, sâu hơn trong *ba* , trong khi vẫn chặt lọc những tri thức tích lũy thành ngôn ngữ và hình ảnh hiện để truyền bá rộng rãi hơn, hướng đến sáng tạo cái mới. Nhớ rằng đây không phải là một quá trình tuyến tính một chiều mà là quá trình hình xoắn ốc tái diễn theo chiều mở rộng.

Việc phát triển ngành kinh doanh mới theo phong cách hợp tác sáng tạo (co-creative development of new businesses) nhằm phát huy tác dụng hiệp lực sáng tạo diễn ra không chỉ ở cấp *doppo*, mà còn ở quy mô toàn công ty.

Sau khi hoàn thành quá trình *kigyouka keikaku* ở mỗi *doppo*, các lãnh đạo và lãnh đạo cấp dưới tiến hành quá trình tương tự với các khối mà họ trực thuộc, đôi khi có sự tham gia của lãnh đạo từ các khối khác và thậm chí của cấp quản lý cao hơn. Đại diện của các khối sau đó sẽ gặp nhau ở viện nghiên cứu chung, nơi tất cả các thông tin được chia sẻ và các ý tưởng cũng như các vấn đề được thảo luận. Cuối cùng, một kế hoạch kinh doanh tổng thể mới được tóm tắt trong một cuốn sổ nhỏ, và được luân chuyển đi tất cả các *doppo*.

5.1.4 Hợp tác sáng tạo tri thức với khách hàng: trường hợp kaizen (cải tiến) của một nhà máy bánh mì

Quá trình tương tự *kigyouka keikaku* cũng có thể diễn ra trong mối quan hệ hợp tác sáng tạo với khách hàng. Dự án Kaizen (cải tiến) Nhà máy bánh mì của Mayekawa bắt đầu năm 1997 và là một ví dụ sống động cho quá trình hợp tác sáng tạo ^[5]. Khách hàng Takaki Bakery là nhà sản xuất bánh mì phong cách Châu Âu lâu năm nổi tiếng tại Nhật, và Mayekawa là một trong những nhà cung cấp các hệ thống tủ mát và tủ đông từ đầu trong mối quan hệ kinh doanh từ những năm 1960. Khi Mayekawa được đề nghị tham gia nâng cấp những hệ thống này, họ biết cần phải có kiến thức chi tiết hơn về quy trình làm bánh mì và thị trường bánh mì để có thể đáp ứng thỏa đáng nhu cầu của khách hàng. Những năm trước, Mayekawa lo ngại về phương pháp truyền thống đã tổng quát hóa ngành thực phẩm theo cách mà họ không nhận ra thực tiễn đa dạng của sản phẩm và dịch vụ của ngành này. Nhu cầu của khách hàng trong lĩnh vực chế biến thực phẩm đã trở nên ngày càng phức tạp, đòi hỏi nhà cung cấp phải có nhiều giải pháp linh hoạt theo từng khách hàng. Sẽ không còn là đủ khi chỉ bán và lắp đặt thiết bị phụ tùng nếu muốn cạnh tranh hiệu quả trong thị trường bị chi phí chi phối.

Nhằm đáp ứng linh hoạt nhu cầu của từng khách hàng, khối sản phẩm thực phẩm của Mayekawa đã được tái cấu trúc để tạo ra bốn *doppo* khác nhau phù hợp với loại ngành công nghiệp và thị trường. Nhận thấy có cuộc khủng hoảng trong ngành, Mayekawa mong muốn cung cấp cho khách hàng lâu năm những giải pháp mới và toàn diện hơn. Năm 1997, họ bắt đầu

Dự án Kaizen nhà máy bánh mì tại Takaki. Là một nhà cung cấp tủ đông, Mayekawa đã có kiến thức về quá trình nhào bột đông lạnh, nhưng vẫn cảm thấy công ty cần phải biết toàn bộ quá trình làm bánh mì để phục vụ Takaki tốt hơn. Thành viên dự án Kaizen yêu cầu Takaki dạy họ toàn bộ quy trình. Takaki đồng ý, và bốn *doppo* của khối sản phẩm thực phẩm Mayekawa nhập lại để hợp tác với nhau và với Takaki, đồng thời họ cử các kỹ sư đến nhà máy Takaki để học cách làm bánh mì.

Lúc đầu, dự án chủ yếu tập trung vào việc cải tiến nhà máy sản xuất bán sỉ của Takaki, phục vụ cho các thị trường bán lẻ lớn như siêu thị và các chuỗi cửa hàng. Khi Mayekawa nhập cuộc, Takaki đã nhận được một đề xuất cải tiến năng suất từ một công ty tư vấn bên ngoài, nhưng họ vẫn chưa chắc chắn. Mayekawa cũng không có sẵn giải pháp cho các vấn đề của Takaki, vì thế họ bắt đầu với các biện pháp kaizen cổ điển và có thể đưa ra kết quả tốt cho việc cải tiến tiện ích của dây chuyền sản xuất, dẫn đến tiết kiệm năng lượng và đạt năng suất cao hơn. Tuy nhiên, mọi người nhanh chóng nhận ra rằng những cải tiến này vẫn chưa đủ. Cần phải tìm hiểu gốc rễ nguyên nhân của vấn đề kém năng suất của Takaki để đạt được lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận bền vững lâu dài.

Bằng cách “hòa nhập” (indwelling) vào nhà máy Takaki, các nhóm xuyên chức năng (cross-functional teams) của Mayekawa đã tìm ra nguồn gốc của vấn đề sản xuất kém năng suất trong quy trình bán hàng, và vận chuyển tới khách hàng đầy phức tạp. Quy trình này đã tạo ra sự phức tạp trong dây chuyền sản xuất bánh mì. Ngành sản xuất bánh mì Nhật Bản vừa trải qua một sự biến đổi mạnh mẽ do cái gọi là “chiến tranh bánh mì mới nướng” trong đó các nhà bán lẻ đã cam kết sẽ bán hàng “nóng giòn” và “đa dạng”. Điều này đòi hỏi phải sản xuất nhiều loại sản phẩm bánh mì khác nhau với số lượng thấp hơn và phải giao hàng thường xuyên hơn để bảo đảm độ nóng giòn. Sản xuất thay đổi từ những sản phẩm với số lượng 1.000 cái/ngày sang những sản phẩm với số lượng 100 cái/ngày, và bánh mì phải được nướng hai đến ba lần một ngày để bảo đảm hàng giao nóng giòn, dẫn đến tăng chi phí và giảm năng suất sản xuất.

Với khám phá này, nhóm Mayekawa đưa ra hai giải pháp. Giải pháp thứ nhất là đơn giản hóa quy trình sản xuất bánh mì để thích ứng với nhu cầu giao hàng biến động. Giải pháp thứ hai là đơn giản hóa quy trình giao hàng, nghĩa là phải tái cấu trúc bộ phận bán hàng và phân phối. Tất yếu dự án dẫn đến một cuộc rà soát lại toàn bộ ngành kinh doanh bán sỉ của Takaki. Để tìm ra những vấn đề then chốt và cách giải quyết, Mayekawa và Takaki phải cùng nhau thảo luận kỹ lưỡng về các chức năng và vai trò chủ yếu của ngành kinh doanh bán sỉ và về hình ảnh của nó trong một bối cảnh rộng lớn hơn. Mayekawa đã mang quá trình *kigyouka keikaku* ra để thảo luận với các trưởng phòng bán hàng và kế hoạch của Takaki, những đối tượng thường không được tính đến trong các dự án cải tiến nhà máy, đã tham gia.

Những câu hỏi sau đây được hỏi trong suốt quá trình *kigyouka keikaku* tại Takaki:

Đặc điểm hiện tại và tương lai của thị trường Takaki đang phục vụ là gì?

Takaki mục tiêu nhắm vào thị trường nào?

Takaki đánh giá cao giá trị nào?

Loại quan hệ nào Takaki muốn xây dựng với thị trường?

Takaki có điểm gì độc đáo?

Mối quan hệ nội bộ các bộ phận như thế nào?

Mối quan hệ giữa các bộ phận như thế nào?

Văn hóa Takaki là gì?

Lịch sử Takaki là gì?

Dựa trên những câu hỏi này, mọi người tự do thảo luận về suy nghĩ và cảm xúc của mình. Bản chất của vấn đề Takaki trở nên rõ ràng là sự bất đồng giữa vai trò bán sỉ và tầm nhìn về việc cung cấp những sản phẩm bánh mì tuyệt hảo, chất lượng cao, mang phong cách Châu Âu cho người tiêu dùng Nhật. Lý tưởng chất lượng cao không phù hợp với mục tiêu bán sỉ của Takaki là cung cấp sản phẩm bánh mì trắng, phong cách Mỹ, sản xuất hàng loạt mà thị trường đang chuộng. Takaki đã có danh tiếng lâu đời

ở Nhật, là nhà sản xuất hàng đầu bánh mì phong cách Châu Âu cũng như văn hóa bánh mì. Đây là sứ mệnh, truyền thống, niềm tự hào, và lợi thế cạnh tranh chủ yếu của công ty. Mặt khác, ngành kinh doanh bán sỉ đòi hỏi nhiều loại chất lượng khác nhau để thỏa mãn thị trường rộng lớn. Trong quá trình *kigyouka keikaku*, có thể thấy rõ ràng rằng vấn đề không chỉ được giải quyết bằng việc cải tiến bên trong nhà máy. Lúc này, nhóm dự án phải hỏi câu hỏi nền tảng “Takaki muốn trở thành loại công ty như thế nào?”. Họ đề xuất suy nghĩ lại toàn bộ các quy trình chính, từ thu mua cho đến bán hàng, và xem xét lại vai trò then chốt của người bán sỉ với con mắt của khách hàng bán lẻ.

Vì truyền thống và thế mạnh của Takaki là khả năng phát triển một *văn hóa bánh mì*, họ quyết định trở thành một nhà cung cấp sỉ có khả năng đưa ra phương pháp bán bánh mì tốt hơn tùy theo hoàn cảnh riêng của mỗi nhà bán lẻ, chứ không chỉ thụ động đáp ứng các đơn đặt hàng bán lẻ. Tiếp sau phương pháp chiến lược này, nhà máy phải được đa dạng chức năng nhằm đáp ứng linh hoạt những nhu cầu đa dạng. Các cuộc thảo luận sau đó tập trung vào nhà máy và các chức năng nhà máy cần để thực thi chiến lược.

Takaki kinh doanh cả bán sỉ và bán lẻ bánh mì, và có nhà máy riêng cho từng ngành, ở cách nhau khoảng 60 km. Nhà máy phục vụ bán sỉ sản xuất bột nhào và nướng thành bánh mì, trong khi các nhà máy phục vụ bán lẻ sản xuất bột nhào đông lạnh sau đó chuyển chúng đến các cửa hàng bán lẻ của Takaki. Nếu hai nhà máy làm việc với nhau, nghĩa là nhà máy sản xuất bán sỉ sử dụng bột nhào đông lạnh của nhà máy sản xuất bán lẻ, thì công ty sẽ có sự linh hoạt hơn trong sản xuất nhiều loại sản phẩm một cách hiệu quả hơn. Mayekawa đã chạy một thí nghiệm mô phỏng để xem điều này có khả thi không. Kết quả đầy hứa hẹn và Mayekawa bắt đầu phát triển những công nghệ và hệ thống cần thiết để có thể hòa nhập hoạt động của hai nhà máy. Cuối cùng, nhóm không chỉ cải tiến quá trình làm bánh mì mà bánh còn có hương vị ngon hơn nhờ Kaizen, họ cũng cải tiến nhiều quy trình khác trong nhà máy, bao gồm cả sản xuất số lượng nhiều để phân phối sỉ và

đáp ứng những nhu cầu đa dạng hơn. Tất cả những nỗ lực này cuối cùng dẫn đến một sản phẩm chất lượng cao hơn với chi phí sản xuất thấp hơn.

Ví dụ nhà máy bánh mì cho thấy cách Mayekawa thiết lập một *ba* liên kết với khách hàng để hợp tác sáng tạo tri thức và giá trị qua tương tác lẫn nhau. Mayekawa đã phát huy hệ thống *doppo* có định hướng khách hàng với sự lãnh đạo phân bổ và tự quản để làm việc chặt chẽ với Takaki nhằm cùng nhau tìm ra vấn đề và giải pháp. Với việc chú trọng vào hợp tác sáng tạo tri thức và đổi mới, Mayekawa đã áp dụng khái niệm *sei-han-gi ittai* để hòa nhập với tài sản tri thức của khách hàng trong sản xuất, bán hàng, và công nghệ qua thiết lập đối thoại và đặt câu hỏi để đạt đến sự hiểu biết ở mức bản chất. Toàn bộ quá trình được hậu thuẫn bởi những mối quan hệ tin tưởng, nương tựa hay phụ thuộc lẫn nhau, và cách suy nghĩ chung được phát triển khi thâm nhập vào thế giới Takaki, chia sẻ tri thức ẩn và cảm xúc của họ. Sự tận tâm của các thành viên nhóm là điều kiện tiên quyết để chia sẻ và hợp tác sáng tạo hiệu quả trong *ba*. Trong môi trường kinh doanh mà Mayekawa là một phần, khách hàng là chủ thể quan trọng nhất. Xin nhớ rằng đây không chỉ là khách hàng trung gian, mà bao gồm cả khách hàng của khách hàng hay là người tiêu dùng cuối cùng của sản phẩm bánh mì.

Trong hợp tác sáng tạo, xây dựng mối quan hệ trên cơ sở cởi mở là vấn đề then chốt. Masao Mayekawa đã mô tả bối cảnh chia sẻ *ba* là “một thế giới mở ra khi những con người có liên quan mở lòng với nhau để có mối quan hệ sâu sắc hơn...Để cởi mở nghĩa là phải quên đi cái tôi, và càng làm được như vậy bạn càng nắm bắt được *ba*”. Ông nói rằng điều này là có thể và cần thiết không chỉ đối với cá nhân mà còn đối với tập thể: “Qua việc quên đi bản thân bằng cách tự đặt mình vào hoàn cảnh của khách hàng và xem xét từ góc độ quan điểm của họ, *ba* sẽ tiến hóa tự nhiên thành một tập hợp nhiều mối quan hệ, và Mayekawa có thể hiện thực bản thân trong *ba*” (Mayekawa, 2004: 179-183). Ý niệm triết học về đánh mất bản thân để tìm thấy bản thân không chỉ là loại bỏ những định kiến và thành kiến để nhận thức thực tiễn hiện tại, mà còn có nghĩa là các cá nhân và công ty phải vượt qua quan điểm xem mình là trung tâm, và xem xét mình và người khác

trong mỗi quan hệ với nhau. Trong *ba*, các cá nhân, tổ chức và môi trường hòa quyện với nhau khi mỗi quan hệ giữa các đối tượng này liên tục thay đổi. Vì vậy, các nhân viên Mayekawa phải cởi mở và vượt qua bản thân, để thấy mình trong mỗi quan hệ với người khác, cụ thể là với khách hàng, và với khách hàng của khách hàng. Qua tương tác sâu sắc trong *ba*, các nhân viên Mayekawa có thể nắm bắt được những nhu cầu và mong muốn tiềm tàng của khách hàng, từ đó nhận ra họ cần phải làm gì để tự hoàn thiện mình. Masao Mayekawa nói rằng phương pháp của họ không chỉ là suy ngẫm về một vấn đề kỹ càng trước khi hành động, mà còn là hành động ngay lập tức và tự nhiên để “cảm nhận” cách làm của họ qua phương pháp thử sai, qua đó có thể giảm cảm giác “không đúng chỗ” để đạt được thời khắc “ở giữa” chủ thể và khách thể, khi quá trình hợp tác sáng tạo tri thức có thể diễn ra. Ông nói câu trả lời cho vấn đề có thể đi qua trước mắt chúng ta nhiều lần trong *ba* nhưng rất khó để nắm bắt được nó. Thực hành theo quy trình lặp lại là tối quan trọng để học cách phân biệt và nhận ra những câu trả lời thích hợp từ thực tiễn phức tạp, mơ hồ, và cho phép sự xuất hiện dần dần của quá trình rút ra từ kinh nghiệm (Bakken và Hernes, 2006).

Việc hợp tác sáng tạo ra *ba* với khách hàng không chỉ giới hạn ở Mayekawa Nhật Bản. Công ty còn áp dụng những nguyên tắc này với các khách hàng ở nước ngoài. Một ví dụ cho thành công gần đây là sự hợp tác phát triển với một khách hàng Mỹ về hệ thống làm lạnh ẩm có thể ướp lạnh bánh mì mới nướng để vận chuyển và phân phối mà không làm ảnh hưởng tới chất lượng hay mùi vị của bánh mì. Mayekawa đã phát triển công nghệ này ở Mỹ trong sự hợp tác chặt chẽ với khách hàng. Hệ thống sau đó được xuất khẩu sang Nhật và Châu Âu. Sự sáng tạo trong *ba* với các khách hàng ở Châu Âu và Bắc Mỹ đã có tác dụng, mặc dù có vẻ mất nhiều thời gian hơn để thiết lập những mối quan hệ này do rào cản ngôn ngữ.

5.2 Công ty TNHH Học viện giáo dục KUMON

5.2.1 Khái quát về công ty

Được Toru Kumon thành lập năm 1955, Công ty TNHH Học viện giáo dục KUMON là một trong những học viện giáo dục tư nhân lớn nhất thế

giới, phục vụ cho 4 triệu học sinh ở 45 nước (tính đến tháng 7 năm 2007). Ngành kinh doanh chính của công ty là các dịch vụ giáo dục dựa trên phương pháp học tập độc đáo: phương pháp KUMON. Phương pháp này lúc đầu được thiết kế cho môn toán, nhưng sau này đã được mở rộng cho môn tiếng Nhật, tiếng Anh, và các ngôn ngữ khác.

KUMON nhấn mạnh rằng phương pháp KUMON không chỉ để giáo dục trẻ em, mà còn phát hiện năng khiếu tiềm ẩn và khả năng tự lập của trẻ, qua đó trẻ được động viên để tự học. Mục tiêu sau cùng nhất của phương pháp là nuôi dưỡng khả năng con người để đóng góp cho xã hội, như được ghi trong tuyên bố sứ mệnh KUMON như sau:

Bằng cách khám phá năng khiếu của mỗi cá nhân và phát triển tối đa khả năng của họ, chúng tôi có mục tiêu phát huy những con người có năng lực và tài giỏi và qua đó đóng góp cho cộng đồng toàn cầu.

(KUMON, “Hồ sơ công ty 2006-2007”)

KUMON tuyên bố rằng tầm nhìn của họ là đóng góp cho hòa bình thế giới qua giáo dục. Điều này có nghĩa là công ty nhắm đến động viên con người tham gia tích cực vào xã hội và với tinh thần nhân đạo và hòa hợp cao hơn thông qua hoàn thành nhu cầu học tập và phát triển toàn bộ năng lực của họ.

5.2.2 Lý do và quá trình xuất hiện của phương pháp KUMON

Học sinh Nhật Bản phải vượt qua nhiều cuộc thi khó khăn để có thể vào học ở trường trung học phổ thông hay đại học, có khi thậm chí là trường trung học cơ sở. Kết quả là có một ngành nhỏ gọi là “các trường luyện thi” đã phát triển bên ngoài hệ thống giáo dục để giúp các học sinh vượt qua các kỳ thi. KUMON cũng bắt đầu là một trường tư, nhưng mục tiêu của trường không phải là thi đỗ. Thay vào đó, trường tập trung vào khả năng tự học tùy thuộc vào từng học sinh. Kết quả là giáo trình của trường không tuân theo các yêu cầu của hệ thống giáo dục, đặc biệt là cấp tiểu học và phổ thông cơ sở, mặc dù trường cũng có những khóa học đến hết cấp phổ thông trung học^[6]. Phương pháp KUMON được xem là một cách để nâng cao năng lực

và thành tích, nhưng mục tiêu thực sự của nó là phát triển sự tự tin và nuôi dưỡng tinh thần nhân đạo của học sinh. Người sáng tạo phương pháp này, Toru Kumon, lúc đầu là giáo viên dạy toán trường trung học. Sau khi trải nghiệm và chú ý xem xét hành vi của học sinh, ông bắt đầu sáng chế phương pháp học cho từng cá nhân học sinh. Hạt mầm phương pháp KUMON được ươm năm 1954 khi ông tạo ra một chương trình học toán đặc biệt cho con trai là Takeshi. Ông đã dạy con theo sách bài tập phù hợp với hướng dẫn của nhà nước về sách giáo khoa trường tiểu học, nhưng rồi nhận ra rằng cấu trúc này không phù hợp với quá trình học tập của con trai ông. Ông quyết định thiết kế một cuốn sách tự học để con ông có thể tự dạy cho mình. Mỗi phần của cuốn bài tập đều hướng đến giúp hiểu một bài học tổng thể. Điều này đã trở thành cơ sở cho phương pháp KUMON.

Phương pháp KUMON là một hệ thống được sắp xếp chặt chẽ để tự học, bắt đầu bằng một mục tiêu học tập và sau đó là các bước để đạt mục tiêu đó. Mục tiêu của Toru Kumon là thiết kế một quá trình có thể làm giảm gánh nặng cho trẻ em và giúp chúng đạt được mục tiêu theo cách ngắn nhất và trong thời gian ngắn nhất có thể. Trong khi các trường luyện thi chủ yếu tập trung nâng cao điểm thi bằng cách giúp trẻ em hiểu những cuốn sách giáo khoa cấp tiểu học và trung học cơ sở, Toru Kumon đã bỏ qua sách giáo khoa và chú ý tập trung tăng dần năng lực toán học đến trình độ trung học phổ thông cho mỗi học sinh. Nghĩa là trọng tâm đã chuyển từ mục tiêu ngắn hạn là thi đỗ thành mục tiêu dài hạn là đạt kiến thức trung học phổ thông, và điều này ảnh hưởng to lớn tới sự tinh lọc phương pháp KUMON ^[7] sau này.

Toru Kumon bắt đầu kinh doanh phương pháp giảng dạy của mình năm 1957, nhưng ông sớm nhận ra rằng chi phí cao của việc thuê địa điểm lớp học là một gánh nặng không kinh tế cho hoạt động kinh doanh, vì vậy ông bắt đầu tuyển các bà nội trợ có trình độ học vấn cao làm người nhận nhượng quyền có thể dạy ở nhà hay các cơ sở gần đó, sử dụng sách bài tập và những phương pháp hướng dẫn KUMON.

Năm 1962, Kumon tái tổ chức công ty ^[8] theo tên gọi Phương pháp KUMON. Việc xuất bản cuốn *Bí mật của phương pháp KUMON trong toán học (Kumonshiki sansu no himitsu)* năm 1974 đã khởi đầu cho sự gia tăng trong ghi danh học các khóa KUMON tương ứng và gia tăng thêm nhiều lớp học. Một năm sau, đã có 110.000 học viên và 1.960 lớp học tại Nhật (xem Hình 5.4).

5.2.3 Hệ thống học tập lấy học sinh làm trung tâm

Rất khó giải thích những lợi ích của phương pháp KUMON một cách chính xác. Những báo cáo của giới truyền thông tập trung vào bản chất tự học của hệ thống đã mô tả sai lầm KUMON là một phương pháp học tập từ giáo trình in sẵn. Những yếu tố cơ bản của hệ thống, xuất phát từ các nguyên tắc sứ mệnh, là: triết lý phương pháp giảng dạy; nền tảng của người hướng dẫn và phương pháp giảng dạy; hỗ trợ hành chính; và sách bài tập luôn được điều chỉnh liên tục. Để thấy được lợi ích của hệ thống, điều quan trọng là phải hiểu cách các yếu tố này phát huy chức năng trong một tổng thể tổ chức.

Triết lý cơ sở

Mục tiêu triết lý của phương pháp KUMON là nâng con người lên một tầm nhận thức cao hơn thông qua xác định và phát triển năng khiếu của mình. Ở các Trung tâm KUMON, nơi các lớp học được tổ chức bởi những người hướng dẫn có nhượng quyền KUMON tại cộng đồng địa phương, mọi người thường nghe câu “giúp đỡ mỗi trẻ em thông qua nâng cao ý chí sống và tinh thần thử thách”. Điều này có ý rằng mỗi trẻ em đều khác nhau và có cách học tập riêng phù hợp với sự khác biệt đó. Toru Kumon gọi đó là “học tập ở mức độ ‘phù hợp’”. Ý ông là việc học tập phải được thiết kế phù hợp với hoàn cảnh của mỗi học sinh, chứ không áp dụng một quy trình phổ quát chung cho tất cả học sinh.

Mỗi học sinh có thể bắt đầu từ trình độ, và tiến triển với tốc độ của riêng mình, tiếp tục tiến tới khi đã thực sự sẵn sàng. Nhận ra có sự khác biệt trong khả năng mỗi người, phương pháp KUMON có mục tiêu khuyến khích và tăng cường khả năng cá nhân và ý chí sẵn sàng học tập, và giáo

trình hay tài liệu hướng dẫn không phải là bản chất của phương pháp, mà chỉ là những công cụ để đạt mục tiêu này. Như vậy không có nghĩa là các học sinh tự học hoàn toàn một mình. Trong lớp, người hướng dẫn phải động viên từng học sinh và sẵn sàng hỗ trợ khi học sinh cần. Toru Kumon tin rằng mỗi trẻ em đều có tiềm năng phát triển, và không phải lỗi của chúng nếu chúng không có tiến bộ. “Nếu trẻ em không đạt được tiến bộ, thì phương pháp giáo dục và hướng dẫn có vấn đề” (Kumon, 1991: 251). “Xu hướng chính của giáo dục thế kỷ 21 sẽ là giáo dục “phù hợp với từng cá nhân” thể hiện qua phương pháp KUMON”, ông nói (Kumon, 2007: Lời nói đầu).

Giáo trình và Phương pháp

Phương pháp và giáo trình KUMON rất độc đáo trong cấu trúc nội dung mang tính hệ thống theo từng trình độ, mỗi trình độ sẽ chia ra nhiều bước dễ hơn. Học sinh chỉ chuyển sang bước tiếp theo khi đã hoàn toàn hiểu bước trước đó. Trong môn toán, có 10 bài tập mỗi bước, và 20 bước hay 200 bài tập cho mỗi trình độ, với một số ngoại lệ. Mỗi bước sẽ có thời gian trung bình để hoàn thiện như là một hướng dẫn đánh giá kỹ năng và sự tiến bộ của học sinh. Kết quả sẽ cho thấy có cần phải ôn tập không và học sinh phải tiếp tục ôn tập cho đến khi nào hoàn toàn hiểu hết bài học. Sau khi hoàn thành xong một bước, người hướng dẫn sẽ vẽ một vòng tròn lớn trong vở bài tập để chỉ rằng 100% hoàn thành. Điều này cho học sinh cảm giác đạt được thành tích và hãnh diện. Học sinh chỉ cần đến lớp hai lần một tuần nhưng quan trọng là phải làm bài tập hàng ngày. Người hướng dẫn sẽ thu vở bài tập mỗi lần học sinh đến lớp và chấm điểm, cho học sinh bài tập để suy nghĩ và khẳng định trình độ hiểu biết chúng đã đạt được (xem Hình 5.5). Ưu điểm của phương pháp KUMON là học sinh tự đặt mục tiêu cho mình và tiến triển dưới sự giám sát của người hướng dẫn, người xác định sự tiến bộ của học sinh ở mỗi trình độ.

Để vào học lớp KUMON, học sinh có một cuộc thi đánh giá trình độ, và bắt đầu học với giáo trình dễ đủ để hiểu 100% mà không gặp khó khăn gì. Trình độ học sinh không chỉ thể hiện ở mức độ khó của các câu hỏi và mức

độ chính xác của câu trả lời, mà còn ở thời gian hoàn thành của học sinh. Học sinh được kiểm tra ở cuối mỗi trình độ để đánh giá mức độ đã nắm bắt được. Người hướng dẫn sẽ điều chỉnh lớp học tùy theo mức độ tiến bộ của học sinh, và đưa ra lời khuyên. Họ cũng khen ngợi các học sinh để động viên chúng học tập. Giáo viên sẽ quyết định lượng bài tập cho mỗi học sinh tùy thuộc vào mức độ động viên và lượng bài tập chung ở trường của học sinh (xem Hình 5.6).

Phương pháp KUMON khác rất xa so với phương pháp học toán truyền thống ở trường, trong đó các giáo viên giảng giải các khái niệm và bài học trước, sau đó cho bài tập để học sinh làm, những bài tập này ở mức độ khó trung bình và ở tốc độ học trung bình của lớp. Ngược lại, phương pháp KUMON đẩy mạnh quá trình có được “tri thức ẩn qua thực hành nhiều lần”. Các học sinh học hỏi những bài học và khái niệm trong khi làm các bài tập lặp đi lặp lại với nhiều tính toán đa dạng. Học sinh học tập thông qua làm bài tập, và ở giai đoạn quan trọng hơn, học sinh được cho ví dụ cách giải bài toán. Những vấn đề khó hơn sẽ được chia ra thành nhiều bước, sử dụng các loại câu hỏi khác nhau và nhiều bài tập hơn. Ngay cả với những khái niệm khó, trừu tượng cũng có thể được nắm bắt cùng lúc khi học sinh làm bài tập lặp đi lặp lại. Đây là yếu tố then chốt của phương pháp. Sự kết hợp của những yếu tố này giúp học sinh tiếp thu được tri thức ẩn của môn học. Cấu trúc học tập được minh họa trong hình 5.5 là một biểu đồ như những cái răng lược cửa, với tốc độ tiến bộ khác nhau của từng học sinh.

Bản chất của phương pháp KUMON là nhấn mạnh mối quan hệ con người. Phương pháp này giúp biết được tốc độ và phong cách học tập của mỗi học sinh và qua đó giám sát học sinh tiến bộ. Những người hướng dẫn cảm nhận sự tiến bộ thực sự của mỗi học sinh để chọn giáo trình và đưa ra các hướng dẫn thích hợp. Người hướng dẫn KUMON trở thành điểm kết nối trong cộng đồng xung quanh họ khi họ tương tác chặt chẽ với học sinh và phụ huynh để xây dựng các mối quan hệ nhằm tăng tính hiệu quả của

quá trình học tập. Không giống như phương pháp học tập truyền thống là giáo viên và học sinh trao đổi qua thư từ, tương tác giữa người hướng dẫn và học sinh trong phương pháp KUMON diễn ra trực tiếp trong bối cảnh cụ thể, và mang lại kết quả trong quá trình tiến bộ.

Giáo trình hiện đang được sử dụng là một phiên bản bổ sung từ tài liệu gốc của Toru Kumon. Như Toru Kumon thường nói “Sẽ không có cải tiến khi chúng ta nghĩ ‘vậy là tốt rồi’. Chắc chắn phải có cái tốt hơn”. “Nhận ra rằng mình ‘chưa hoàn thiện’ và có tinh thần cố gắng cải thiện là tài sản vô giá của nhân viên hướng dẫn KUMON”. Nguyên tắc nền tảng để phát triển giáo trình giảng dạy là hiểu tình hình thực tế của mỗi trung tâm KUMON, dựa trên quan sát trực tiếp và phản hồi từ những người hướng dẫn. Phương pháp KUMON đặt học sinh ở vị trí trung tâm của quá trình và “học hỏi từ trẻ em” xem giáo trình đã phù hợp chưa hay cần phải nâng cấp. “Nếu một số bài tập cần nhiều thời gian hơn đối với nhiều trẻ, chúng tôi sẽ mở rộng giới hạn thời gian hoặc cho câu hỏi dễ hơn một chút”, Toru Kumon nói. “Chúng tôi luôn quan sát bọn trẻ chặt chẽ và nâng cấp giáo trình dựa trên phản ứng của chúng”^[9]. Ông nhấn mạnh rằng những thay đổi có nội dung từ phản hồi của các lớp học. Người hướng dẫn luôn cải tiến phương pháp giảng dạy với những hướng dẫn tinh lọc hơn cho học sinh trong khi vẫn cung cấp phản hồi về cho văn phòng chính để cải tiến giáo trình. Vòng xoắn ốc đi lên của sự tương tác giữa người hướng dẫn, học sinh, và văn phòng chính đã nâng cao tầm nhận thức vấn đề để tìm ra những cải tiến cho quá trình.

Người hướng dẫn thực hành sự khôn ngoan thực tế

Người hướng dẫn (instructor) là tài sản quan trọng nhất trong kinh doanh nhượng quyền của KUMON. Không giống như những trường luyện thi khác, học sinh ở trung tâm KUMON học tập một cách độc lập tự nguyện và dựa vào người hướng dẫn, người này quan sát các thói quen học tập của học viên và can thiệp khi cần thiết. Thay vì giáo án, người hướng dẫn được cung cấp tài liệu hướng dẫn có tiêu đề *Những điều cần nhớ khi đưa ra hướng dẫn*^[10], kèm theo mỗi bài giảng. Cuốn sách hướng dẫn đưa ra những

quy tắc cơ bản trong khi vẫn cho phép người hướng dẫn có sự linh hoạt trong đánh giá đặc điểm của từng học sinh hoặc từng trường hợp cụ thể trong lớp. Tài liệu hướng dẫn sẽ được cập nhật dựa trên phản hồi của người hướng dẫn. Những nội dung và lý do thay đổi được trao đổi trong các khóa đào tạo do văn phòng hội sở KUMON tổ chức. Người hướng dẫn KUMON không chỉ là người quản lý các trung tâm KUMON mà còn là một kênh giao tiếp với học sinh. “Chúng tôi phải luôn có khả năng đánh giá tình hình của mỗi đứa trẻ khi nhìn chúng vào lớp”, một người hướng dẫn dày kinh nghiệm của KUMON nói [III](#). Người hướng dẫn thường thuê các trợ giảng chấm bài tập để họ có thời gian tự do quan sát và đưa ra lời khuyên. Để học sinh tiến bộ trong học tập, vai trò của người hướng dẫn là tối quan trọng trong việc tạo ra một môi trường động viên chúng. Nỗ lực hiểu giáo trình ban đầu của học sinh cần phải được khen ngợi, cho dù là vẫn còn sai hay cần phải ôn tập, vì mục tiêu then chốt là động viên học sinh tiếp tục tiến tới. Người hướng dẫn phải có khả năng nhạy bén đối với mỗi học sinh, khi quan sát hành vi và tiến bộ của chúng. Dù thái độ của học sinh là rất quan trọng, nhưng chúng sẽ tiến bộ nhiều hơn khi các phụ huynh và người hướng dẫn cùng chia sẻ mục tiêu và có thể hỗ trợ cần thiết kịp thời. Người hướng dẫn chú ý đến ánh mắt, thái độ, hành vi, cách dùng bút chì, sức khỏe, tình trạng tinh thần, và môi trường gia đình của học sinh. Những phản ứng của họ đối với học sinh phải linh hoạt và dựa trên những giả thuyết có được từ sự quan sát nhạy bén tích lũy được từ kinh nghiệm giảng dạy, cái nuôi dưỡng tri thức và sự đánh giá khôn ngoan.

Tóm lại, thành công của phương pháp KUMON phụ thuộc phần lớn vào khả năng của người hướng dẫn trong việc quan sát và đưa ra những đánh giá toàn diện nhằm cung cấp những kinh nghiệm học tập riêng cho từng cá nhân học sinh. Mỗi học sinh có một tình huống khác nhau về phương diện cần ôn tập như thế nào và cần làm bao nhiêu bài tập về nhà. Người hướng dẫn đánh giá tình huống “tại đây – bây giờ” của mỗi học sinh họ gặp tại trung tâm KUMON, sử dụng những kinh nghiệm tích lũy từ trước để hình thành nên sự đánh giá và cung cấp sự hỗ trợ linh hoạt và phù hợp trong một

ba với từng cá nhân học sinh. Trong quá trình, họ liên tục học hỏi xem cái gì có tác dụng với các học sinh khác nhau và điều chỉnh giáo trình và phương pháp cho phù hợp, tạo ra tri thức trong quy trình thực hành hàng ngày và chia sẻ tri thức đó trong một *ba* lớn hơn là Trung tâm KUMON.

5.2.4 Phục hồi KUMON

Khi quy mô nhượng bản quyền KUMON ngày càng mở rộng, việc chia sẻ hiệu quả tầm nhìn KUMON trở nên khó khăn hơn, kết cục là triết lý công ty bị phai nhạt dần. Trọng tâm đã chuyển từ quá trình sang giáo trình, và mục tiêu sau cùng trong tầm nhìn KUMON đã bị thay thế bằng chú trọng gia tăng số đơn vị nhận nhượng quyền kinh doanh. Toru Kumon đã mất năm 1995, và con trai ông Takeshi, người kế nghiệp ông, lại không khỏe. Đó là thời gian cần có sự thay đổi trong tập đoàn KUMON. Takeshi đã mời Yasuo Annaka, cựu CEO của Chứng khoán Sanyo (Sanyo Security), tham gia công ty. Annaka nghiên cứu phương pháp KUMON kỹ càng và kết luận rằng triết lý và tầm nhìn ban đầu là những tài sản quý nhất của công ty. Năm 1997, Annaka ^[121] trở thành CEO của KUMON. Ông lãnh đạo quá trình tái xác lập tầm nhìn và triết lý công ty, ưu tiên cải tiến nguồn nhân lực để tầm nhìn có thể được hiện thực hóa trong bất kỳ và trong tất cả các hoàn cảnh.

Lợi ích chung và tái thiết lập bối cảnh ba xã hội

Annaka đã cải cách công ty thông qua phục hồi sự tập trung vào nguồn nhân lực và triết lý theo ba cách sau: chia sẻ giá trị, truyền bá mục đích thực sự, và tạo ra *ba*. Ông tin rằng những giá trị và triết lý được chia sẻ là rất quan trọng đối với tổ chức, và sức sống chỉ có thể được duy trì dựa trên sự trao đổi tri thức và truyền bá mục đích một cách tích cực trong một nền văn hóa thông thoáng và cởi mở. Để tái sinh KUMON, Annaka đã đến thăm nhiều văn phòng trên khắp nước Nhật nhằm xây dựng trao đổi tích cực và chủ động với tất cả các nhân viên, kể cả những nhân viên làm việc bán thời gian, và ông *làm phẳng* cấu trúc tổ chức để có thể đưa ra những quyết định nhanh nhạy hơn. Ông cũng tổ chức những khóa đào tạo theo từng hoàn cảnh. Những cải cách của ông đã thay đổi mạnh mẽ các mối

quan hệ trong tập đoàn KUMON, cụ thể là mối quan hệ giữa người hướng dẫn nhận nhượng quyền với các nhân viên tại văn phòng chính. Tương tác để chia sẻ thông tin được gia tăng và sâu hơn, và vai trò của văn phòng chính mở rộng từ phát triển và phân phối những giáo trình thành tạo điều kiện cho mối quan hệ giữa học viên, người hướng dẫn, và cộng đồng địa phương, trong việc nắm bắt bản chất của quá trình học tập. Văn phòng chính sẽ liên tục nhận phản hồi từ các chủ thể có liên quan về cải tiến giáo trình và tài liệu hướng dẫn giảng dạy. Các trung tâm KUMON được xem là nền tảng của toàn bộ hoạt động KUMON, và tổ chức được tái cấu trúc để hỗ trợ những trung tâm này. Annaka tăng tốc việc ra quyết định bằng việc tạo ra những cơ hội khác nhau cho trao đổi và chia sẻ các mục tiêu trong *ba*, khuyến khích sự chia sẻ tri thức lớn hơn trong toàn tổ chức và giao quyền hoạt động cho tuyến đầu.

Đóng góp lớn nhất của Annaka là giúp các nhân viên nhận thức ý nghĩa công việc và *raison d'être* (lý do tồn tại) của họ, đẩy mạnh khả năng lãnh đạo tiềm ẩn của mỗi người. Annaka phát biểu về ba giá trị cơ bản của công ty như sau: Trung tâm KUMON phát triển bao nhiêu thì đóng góp cho xã hội bấy nhiêu; mỗi nhân viên là lãnh đạo của mỗi hoạt động; đóng góp cho cộng đồng khu vực (Học viện KUMON, 2001). Những giá trị này rõ ràng nhấn mạnh mối quan hệ xã hội đầy ý nghĩa trên cả lợi nhuận, mặc dù lợi nhuận cũng được xem là vấn đề then chốt để duy trì công ty. Triết lý của Annaka là “đạo đức trước, lợi nhuận sau” (morality first, profit next). Ông nghĩ quan trọng là phải xem xét hành động đúng đắn trước, và tin rằng lợi nhuận sẽ theo sau nếu công ty theo đuổi giá trị doanh nghiệp theo hướng đúng đắn. Ông đặt ưu tiên chia sẻ những giá trị này để các nhân viên có thể hiểu được phương hướng công ty. Ông tin rằng con người trong tổ chức sẽ phát triển khi họ nhận thức được *raison d'être* của họ. “Các nhân viên sẽ thay đổi mạnh mẽ cách suy nghĩ khi họ có thành công và được giao quyền, dù chỉ với kết quả nhỏ nhưng rõ ràng”, ông nói ^[13]. Cách suy nghĩ này phù hợp với triết lý KUMON ban đầu.

Đóng góp cho những cộng đồng khu vực

Trong cuộc họp toàn nhân viên tập đoàn KUMON tháng 7 năm 2006, công ty đưa ra phương hướng xây dựng mối quan hệ với cộng đồng trong khu vực, thể hiện qua câu khẩu hiệu “Bây giờ là thời đại sáng tạo những cộng đồng khu vực mới”. Công ty mở rộng hoạt động tại Nhật từ việc đưa ra những lớp học cho học sinh tiểu học và trung học cơ sở cho đến việc hỗ trợ công tác chăm sóc trẻ sơ sinh và trẻ chập chững biết đi ^[14] (xem Hình 5.7). Công ty cũng giới thiệu phương pháp KUMON cho hệ thống giáo dục công cộng gọi là Nhiệm vụ 21 ^[15] và bắt đầu áp dụng chương trình phòng chống và chữa bệnh mất trí của người già, với những lớp đặc biệt cho người già trong cộng đồng khu vực. KUMON giúp làm chậm quá trình mất trí của người già thông qua những hoạt động học tập được thiết kế để kích thích não trước, và hướng dẫn tại nhà cho người già. Công ty cũng thiết kế các hoạt động này để gia tăng và làm phong phú tương tác xã hội giữa người già và những người khác trong cộng đồng.

Năm 2007, KUMON bắt đầu mở rộng hỗ trợ chăm sóc trẻ em tại tất cả các Trung tâm KUMON ở Nhật, lúc đó hoạt động này vẫn là hoạt động tình nguyện ở nhiều nơi trong nước. Hỗ trợ chăm sóc trẻ em của KUMON cung cấp chăm sóc cho trẻ sơ sinh và mới biết đi. Đó là nơi để học hỏi và có được những lời khuyên thực tế, hữu ích. Quyết định đưa ra dịch vụ này khởi nguồn từ sự yếu đi rõ rệt của mối quan hệ cộng đồng truyền thống, một môi trường đã từng cho những người mẹ trẻ cơ hội học hỏi về cách nuôi dạy con. Các bà mẹ gặp nhiều khó khăn hơn và rất lo lắng. Hướng dẫn viên KUMON cung cấp cho các bà mẹ những công cụ như sách hình và đồ chơi mang tính giáo dục, và hỗ trợ cho họ các phương pháp giao tiếp với trẻ em. Người hướng dẫn làm việc dưới góc độ rằng nuôi dạy con là nhiệm vụ của các bà mẹ, và người hướng dẫn chỉ cung cấp hỗ trợ. Một *ba* được phát triển giữa các thành viên tham gia khi các bà mẹ chia sẻ thông tin và hoạt động, như cùng hát hay đọc sách cho trẻ em. Hướng dẫn viên KUMON sẽ đóng vai trò như người điều phối, sử dụng kinh nghiệm từ những lớp học KUMON thông thường. Lúc đầu, hướng dẫn viên phải lãnh đạo hầu hết các

hoạt động, nhưng khi các bà mẹ bắt đầu quen nhau và cảm thấy tiến bộ, họ đã dần tự tổ chức hoạt động trong *ba* .

Những hoạt động này không đóng góp trực tiếp cho việc kinh doanh của KUMON. Thực tế, người hướng dẫn còn duy trì nguyên tắc là không thuyết phục các bà mẹ cho con đi học ở Trung tâm KUMON. Với khẩu hiệu “Tiến tới việc nuôi dạy trẻ em hướng tới cộng đồng”, ý tưởng cung cấp dịch vụ hỗ trợ chăm sóc trẻ em của KUMON xuất phát từ quan điểm xã hội rằng giúp đỡ những người mẹ cũng có thể giúp hồi sinh cộng đồng thông qua khuyến khích tăng sinh đẻ. Mục tiêu của những người hướng dẫn là chuyển giao tri thức ẩn về chăm sóc trẻ em cho những người mẹ khác, mở rộng mối quan hệ với cộng đồng bên ngoài việc giảng dạy học sinh tại Trung tâm KUMON. Điều này khiến Trung tâm KUMON trở thành nhân tố kích thích sự xuất hiện của các *ba* mới nhằm nuôi dưỡng những mối quan hệ mong muốn trong cộng đồng.

5.2.5 Toàn cầu hóa và triết lý của KUMON

Khi tên tuổi KUMON thâm nhập thị trường Nhật, những người Nhật sống ở nước ngoài cũng bắt đầu quan tâm, và các văn phòng ở nước ngoài được thiết lập để phục vụ họ, dẫn đến mở rộng phục vụ cho cả người dân địa phương ở các quốc gia đó. Mỗi quốc gia trên thế giới đều có nhu cầu cải thiện trình độ giáo dục chung và phương pháp “tự học” KUMON, trong đó mỗi trẻ em có thể học theo khả năng của mình, đã thu hút nhiều sự chú ý.

Toru Kumon đã nói ngay từ đầu rằng ước mơ của ông là mở rộng phương pháp KUMON ra toàn thế giới, và ông tin điều này có thể thực hiện được vì toán học có ngôn ngữ chung (Kumon, 1991). Nhưng việc mở rộng các Trung tâm KUMON mang tính chất tổ chức hơn là chiến lược, diễn ra một cách tự nhiên để đáp ứng nhu cầu, đầu tiên là của những người Nhật sống ở nước ngoài, và sau đó là của người dân bản xứ. Trung tâm KUMON New York được mở cửa năm 1974, tiếp theo là chi nhánh Đài Loan năm 1975 lúc đầu chỉ để phục vụ cho trẻ em Nhật ở những thành phố này, nhưng sau đó dần phát triển cho các trẻ em địa phương. Sự mở rộng

nhanh hay chậm là phụ thuộc vào hệ thống quy định về giáo dục tại mỗi quốc gia. Trong khi đó, tiếng tăm của phương pháp vẫn tiếp tục lan xa qua truyền miệng.

Tại Mỹ và Châu Âu, các trung tâm KUMON được mở rộng khi các bang tìm kiếm sự cải cách giáo dục, và xã hội chú ý hơn về hiệu quả giáo dục. Tại Mỹ, Chính phủ Reagan đã đưa ra báo cáo *Một quốc gia đứng trước rủi ro (A Nation at Risk)* năm 1983 và kêu gọi cải cách giáo dục (Kinoshita, 2006). Cùng năm, trung tâm KUMON đầu tiên được mở cho trẻ em sống tại Mỹ. Tại Đức, trung tâm KUMON đầu tiên mở năm 1986. Chương trình đánh giá học sinh quốc tế (PISA – The Programme for International Student Assessment) của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD – The Organization for Economic Co-operation and Development) đã xếp Đức ở vị trí thứ 20 về trình độ toán học và khoa học, làm các phụ huynh lo lắng về nền giáo dục cho con họ. Phương pháp KUMON là một trong những chọn lựa trong quá trình tìm kiếm các phương pháp giáo dục tốt hơn, và điều này mang lại sự nở rộ của các Trung tâm KUMON ở đó (Fuches, 2004).

Ở các quốc gia đang phát triển, tình hình có khác một chút. Phương pháp KUMON được triển khai để đẩy mạnh nền kinh tế địa phương thông qua giáo dục. Tại Philippines, trung tâm KUMON đầu tiên mở cửa năm 1982 cho con em những người Nhật làm việc tại đây, nhưng sau đó mở rộng phục vụ cho dân địa phương theo nhiều cách khác nhau, với những trung tâm thiết kế riêng cho các lớp học trí tuệ, nhằm tạo điều kiện giới thiệu đến các trường tư và các tổ chức giáo dục địa phương có yêu cầu KUMON hỗ trợ trong việc giáo dục trẻ em nghèo. Mục tiêu chính của người hướng dẫn KUMON ở Philippines là đóng góp cho sự phát triển cộng đồng thông qua cải thiện trình độ giáo dục của dân số địa phương. Teresa V. Santos mở một Trung tâm KUMON ở thành phố Valenzuela. Bà nói ưu điểm của phương pháp KUMON là cải thiện tri thức và kỹ năng thông qua động viên trẻ em học tập, và đó là yếu tố tiềm năng giúp quốc gia và khu vực phát triển theo hướng cực hơn ^[16].

Trong khi sự toàn cầu hóa của phương pháp KUMON tiến triển với nhiều lý do khác nhau ở các quốc gia và khu vực khác nhau, một lý do chung cho tất cả là mong muốn cải thiện chất lượng giáo dục cho con của tất cả các phụ huynh, qua đó bảo đảm cho chúng có một tương lai tốt đẹp. Một điểm tương đồng nữa là ngôn ngữ toán học phổ quát, điểm khởi nguồn của phương pháp KUMON.

Tính phổ quát là sức mạnh của phương pháp KUMON, vượt qua biên giới quốc gia để xây dựng những năng lực học tập có thể được theo dõi và đánh giá một cách hiệu quả. Trong hầu hết các hệ thống giáo dục, rất khó định lượng tác dụng ngay lập tức của việc học, xét về năng lực học tập thực tế. Với phương pháp KUMON các học sinh và phụ huynh có thể thực sự cảm thấy sự tiến bộ ngay lập tức và trong dài hạn. Đây là điểm chung của tất cả các Trung tâm KUMON bất kể quốc gia hay khu vực nào. Một người hướng dẫn ở vùng Bắc Mỹ nói “Tôi định nghĩa ‘sự xuất sắc’ như là một cú click hay ‘khoảnh khắc vui sướng’ khi ‘bóng đèn sáng kiến’ lóe lên lúc học sinh khám phá ra cách ‘giải mã’ một khái niệm mới. Tầm quan trọng của việc học hỏi từ các học sinh xuất sắc không nằm ở chỗ cố gắng áp dụng ‘những khoảnh khắc xuất sắc quan sát được’ cho học sinh khác, mà ở chỗ giúp chúng tôi tập trung chú ý quan sát kỹ càng tất cả các hoạt động học tập của học sinh, từ đó xác định những khoảnh khắc xuất sắc của mỗi học sinh trong học tập, và sử dụng thông tin đó để điều chỉnh kế hoạch và hướng dẫn cho chúng tiến bộ. Khi chúng tôi có thể thực sự cá nhân hóa chương trình KUMON cho mỗi học sinh và tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập độc lập những giáo trình cao cấp, thì chúng tôi đã trở thành những người hướng dẫn xuất sắc.” ^[17]

Vì không có giáo án cho phương pháp KUMON, các chức năng chi tiết sẽ thay đổi tùy thuộc vào từng quốc gia, nhưng sự trao đổi tri thức giữa những người hướng dẫn vẫn tương đối liên mạch vì họ chia sẻ cùng một triết lý và giá trị ẩn bên trong giáo trình và thực tế hoạt động của KUMON. Các hướng dẫn viên từ Bắc Mỹ và Châu Á thường gặp nhau tại Hội thảo Người hướng dẫn KUMON toàn thế giới để thảo luận về tình hình hiện tại

của giáo trình hướng dẫn và các vấn đề khác, mà không bị cản trở vì sự khác biệt về văn hóa và phong tục. ^[18]

5.2.6 Đặc điểm của phương pháp KUMON

KUMON đã được chứng minh là một mô hình chuẩn mực trong ngành giáo dục, mở rộng nhanh chóng ra toàn cầu từ nguồn gốc khiêm tốn ở Nhật chỉ trong vòng nửa thế kỷ. Rõ ràng sẽ không có một phương pháp giáo dục tối thượng nào có thể phù hợp với tất cả mọi người, kể cả phương pháp KUMON, và cũng có lời chỉ trích rằng phương pháp KUMON chỉ chú trọng vào tốc độ làm toán, và lo lắng về ảnh hưởng có hại tiềm ẩn của việc giáo dục trẻ em quá sớm. Nhưng sự chấp nhận KUMON rộng rãi trên thế giới cho thấy phương pháp đã giải quyết được khiếm khuyết của các phương pháp truyền thống để trở thành phương pháp giáo dục được ứng dụng phổ quát ^[19].

Sức mạnh vốn có của phương pháp KUMON nằm ở ba lĩnh vực. Thứ nhất là hệ thống phát triển giáo trình tự học, phù hợp với mỗi học sinh và với thực tế tại mỗi trung tâm, đồng thời có thể dễ dàng chuyển thành ngôn ngữ học tập có thể được sử dụng ở quốc gia hay nền văn hóa khác. Tính phổ quát và phương pháp của hệ thống KUMON được chứng minh trong môi trường *ba* toàn cầu về thông tin chia sẻ giữa những người hướng dẫn, trong đó những khái niệm và thuật ngữ KUMON đã trở thành một loại ngôn ngữ chung để trao đổi ý tưởng và thực hành. Thứ hai là sự phát triển hệ thống những người hướng dẫn, người quan tâm tới từng cá nhân học sinh trong bối cảnh các mối quan hệ xã hội rộng hơn. Trong ngành kinh doanh giáo dục, chất lượng dịch vụ cung cấp là vô hình và phụ thuộc vào chất lượng của người cung cấp dịch vụ đó. Khả năng của người hướng dẫn về việc đưa ra đánh giá kịp thời và thích hợp tùy theo tình huống cụ thể là rất quan trọng, và các khả năng này cùng với kinh nghiệm chia sẻ của họ là những tài sản tri thức quan trọng nhất, và là nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty. Thứ ba là sự tồn tại của *ba*, tạo điều kiện cho việc giao tiếp sâu sắc, cái rất cần thiết để liên tục cải tiến chất lượng dịch vụ. Các *ba* tồn tại dưới hình thức đào tạo và nhóm học tập phục vụ trao đổi tri thức giữa

những người hướng dẫn và văn phòng chính. Trong các *ba* đó, kinh nghiệm thực hành của những người hướng dẫn sẽ được trao đổi với văn phòng chính và phản ánh trong nội dung thay đổi để liên tục cải tiến chất lượng giảng dạy. Bối cảnh *ba* của công ty cũng mở rộng ra các cộng đồng địa phương, khi công ty đặt mục tiêu hỗ trợ những bà mẹ trẻ và người già, từ đó tăng cường mối quan hệ xã hội qua giáo dục. Mục tiêu của việc mở rộng này không chỉ nhằm gia tăng các chức năng của Trung tâm KUMON, mà còn thiết lập mạng lưới tổ chức của một *ba* bao gồm các Trung tâm KUMON trên toàn cầu, và điều này được dẫn dắt bởi lý tưởng của KUMON là tạo ra một tương lai tốt đẹp hơn qua giáo dục, dựa trên vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức và áp dụng thực hành trong xã hội rộng lớn hơn. Tính hiệu quả của phương pháp KUMON xuất phát từ sự hợp lực của *ba* sức mạnh đó, và được dẫn dắt bởi mục tiêu chung là phát triển năng lực con người.

Một nhân viên làm việc ở nước ngoài nhận thấy rằng mọi người không thể hiểu phương pháp KUMON nếu chỉ nghe giảng giải, mà phải trải nghiệm trực tiếp ở các trung tâm KUMON. “Chúng tôi giải thích chi tiết phương pháp và yêu cầu họ tham dự các lớp học để họ có thể thực sự cảm thấy các học sinh thay đổi như thế nào... Phát triển nguồn nhân lực sẽ là chìa khóa để KUMON trở thành công ty tầm cỡ toàn cầu. Điều quan trọng là phát triển những con người có thể làm việc toàn cầu, bất kể quốc tịch nào, thông qua cung cấp cho họ những cơ hội có vai trò tích cực trong các sự kiện toàn cầu.”^[20] Nói cách khác, giá trị của phương pháp KUMON không phải rõ ràng như những mô tả hiện về nó, mà được thể hiện trong vòng tròn sinh sôi của quá trình sáng tạo tri thức liên tục mở rộng ở các Trung tâm KUMON. Đây là những quá trình của các tương tác liên tục, giữa kinh nghiệm học tập của học viên với kinh nghiệm hướng dẫn của giảng viên trong *ba* đa cấp, nhằm liên tục cải tiến những phương pháp và giáo trình hướng dẫn, dưới sự dẫn dắt của triết lý KUMON.

5.3 Tóm tắt

Trong chương này chúng tôi đã phân tích khái niệm tạo ra bối cảnh phù hợp hoặc *ba* như là điều kiện then chốt cho phép tạo mối quan hệ kinh doanh sâu sắc và hợp tác sáng tạo ra tri thức và giá trị, diễn ra bên trong tổ chức và giữa các doanh nghiệp. Hai ví dụ công ty trên là những trường hợp có thể tạo ra giá trị riêng biệt qua mối liên kết và mối quan hệ giữa mọi người và tổ chức được phát triển trong *ba*.

Ba là một chuỗi liên tục trong đó tri thức xuất hiện trong quá trình tương tác diễn ra bên trong và giữa các doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh. Thay vì xem doanh nghiệp là một chủ thể tách biệt, cách quản trị xem *ba* là trung tâm đã tạo điều kiện cho sự hợp tác sáng tạo ra tri thức và giá trị với nhiều đối tượng tham gia khác nhau trong môi trường kinh doanh, cụ thể là với khách hàng trong trường hợp Mayekawa, với học sinh và cộng đồng địa phương trong trường hợp KUMON. Không giống như cấu trúc chỉ có một hình ảnh cố định về các mối quan hệ giữa các cá nhân như cá thể, tổ chức, và môi trường, tại một thời điểm cụ thể, với *ba* chúng ta có thể thấy quá trình thay đổi của các mối quan hệ. Vì vậy, cách quản trị lấy *ba* làm trung tâm cho phép các nhà quản trị và các doanh nghiệp nhìn thấy môi trường kinh doanh trong một tổng thể và hành động đúng thời điểm vì lợi ích của tất cả các đối tượng tham gia chứ không phải chỉ bản thân họ.

Mayekawa, với đội ngũ kỹ sư đa năng và các *doppo* xây dựng nên một mạng lưới xã hội về năng lực sáng tạo tri thức, là một ví dụ cụ thể rõ ràng về *ba* đa cấp, một bối cảnh mở rộng ra các chủ thể khác trong hệ sinh thái kinh doanh (business ecosystem), như nhà cung cấp, khách hàng, và đối thủ cạnh tranh. Mayekawa đã thiết lập những mối quan hệ gần gũi mang tính chất “tại đây – bây giờ” trong *ba* thông qua việc hòa đồng với khách hàng để hiểu những nhu cầu thiết yếu của họ nhằm cải tiến và cải cách. Việc thiết lập những mối quan hệ tin cậy cho phép sự trao đổi tri thức ẩn của nhận thức trực giác về nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng, sau đó cung cấp những giải pháp và công nghệ tùy theo từng khách hàng, mà các đối thủ cạnh tranh khó có thể bắt chước. Masao Mayekawa nói đến những hoạt động

công ty “lấy *ba* làm trung tâm” hay “dựa trên *ba*” đã liên tục mở rộng cầu nối tri thức trong mỗi *ba*, trong lĩnh vực sản xuất, bán hàng và công nghệ. Khi các bộ phận hòa nhập với nhau, một *ba* lớn hơn xuất hiện và biến tất cả những thứ không thể thấy được trước đây trở nên thực tế và có thể hiện thực hóa (Mayekawa, 2004). Trong mỗi quan hệ với những đối tượng khác nhau, cá nhân cũng như doanh nghiệp tiến hóa từ quan điểm lấy mình làm trung tâm thành lấy *ba* làm trung tâm. Theo nghĩa đó, *ba* vừa là môi trường diễn ra vừa là kết quả của quá trình hợp tác sáng tạo.

Quá trình hợp tác sáng tạo của *ba* thường bắt đầu bằng các tín hiệu đầu vào rất yếu từ khách hàng, những người thường không nhận thức hết nhu cầu của mình hoặc không thể diễn đạt chúng thành lời. Các đầu mối mơ hồ này sẽ được thảo luận trong *ba* nội bộ của Mayekawa. Nhiều cuộc gặp mặt với khách hàng đã tạo điều kiện phát triển một *ba* trong đó ngày càng nhiều thông tin được trao đổi, và sự hợp tác sáng tạo tri thức bắt đầu. Khi tri thức ẩn tích lũy trong *ba* với khách hàng được bộc lộ ra, quá trình Mayekawa về *kigyōka keikaku*, trong đó các nhân viên cảm nhận môi trường, tự đặt mình vào môi trường, và tưởng tượng về thứ họ muốn đạt được, thực sự thích hợp ở đây. Qua thời gian, một *ba* lớn hơn xuất hiện làm cầu nối giữa *ba* bên trong Mayekawa với khách hàng của *ba* (xem Hình 5.8).

Việc hòa đồng đặc biệt quan trọng để chia sẻ tri thức ẩn và sáng tạo khái niệm, với điều kiện tiên quyết là sự quan tâm sâu sắc trong mỗi quan hệ tổ chức (von Krogh, Ichijo, và Nonaka, 2000: 57-58). Nhận thức này chỉ có thể có được khi làm việc gần gũi với khách hàng trong *ba* để đạt được sự liên kết trong sáng tạo tri thức và “cùng nhau đổi mới” qua trao đổi và chia sẻ tri thức ẩn hiệu quả. Việc tương tác trực tiếp với khách hàng và phát triển lòng tin là vấn đề then chốt cho quá trình sáng tạo và nuôi dưỡng *ba*. Quá trình giao tiếp phong phú – được gọi là “giao tiếp trong bối cảnh” tại Mayekawa – dẫn đến sự sáng tạo tri thức và giá trị cao hơn cho các bên tham gia thông qua sự hiểu biết sâu sắc có được từ những mối quan hệ lâu dài được thể hiện bằng sự đồng cảm và quan tâm lẫn nhau. Khi Mayekawa xây dựng và duy trì những mối quan hệ lâu dài hơn là những mục tiêu tài

chính ngắn hạn, thì bối cảnh chia sẻ với khách hàng càng lớn mạnh. Sự hợp tác này tạo ra những đổi mới và dịch vụ cao cấp trong khi xây dựng tài sản tri thức được tinh lọc qua thời gian sử dụng. Mỗi quan hệ tiến hóa này dựa trên quan hệ của những đối tượng cùng số phận trong nền kinh tế mạng lưới, chứ không đơn giản là một hoạt động thương mại giữa người bán và người mua (Mayekawa, 2004). Theo cách này, Mayekawa đã tiến hóa từ là một nhà sản xuất đơn giản thành một công ty có những giải pháp hội nhập ngày nay.

Công ty dịch vụ giáo dục KUMON đã sáng chế ra phương pháp KUMON, một phương pháp định hướng việc giảng dạy theo nhu cầu của cá nhân, với sự hướng dẫn tùy thuộc vào trình độ và tốc độ của cá nhân học viên. Mục tiêu bao quát của họ là đóng góp cho sự an sinh xã hội thông qua gia tăng năng lực cá nhân phục vụ cho đóng góp xã hội. Việc giảng dạy được phát triển trong *ba* đa cấp, bắt đầu với mối quan hệ học sinh-giáo viên và mở rộng ra cộng đồng địa phương và toàn cầu qua chia sẻ tri thức giữa những người hướng dẫn của các Trung tâm KUMON trên toàn thế giới. Chìa khóa của phương pháp KUMON là khả năng của người hướng dẫn trong việc xây dựng những mối quan hệ tin tưởng trong *ba* nhằm giúp họ xác định những vấn đề học tập cho cá nhân và cộng đồng và bắt đầu có các đánh giá thích hợp về giáo trình và dịch vụ của KUMON để phản ánh những nhu cầu đó. Khả năng người hướng dẫn hiểu được hoàn cảnh của mỗi học sinh và cho chúng sự giúp đỡ thích hợp cũng được phát triển trong *ba* như vậy. Sự trao đổi tri thức với các học sinh và thành viên cộng đồng trong *ba* trở thành một vòng tròn phản hồi của sáng tạo tri thức nhằm luôn cải tiến dịch vụ theo nhu cầu của khách hàng. Trung tâm KUMON xây dựng *ba* để động viên các cá nhân hiểu và theo đuổi triết lý KUMON, đó là nâng con người lên một tầm nhận thức cao hơn thông qua xác định năng khiếu và phát triển chúng. Với KUMON, lợi nhuận không phải là động lực chính yếu, mà là kết quả của các hoạt động đóng góp cho lợi ích chung của cộng đồng.

Hai công ty với các hoạt động của mình đã cho thấy việc phân tích tình về cấu trúc tổ chức, các nguồn nội lực, và vị trí chiến lược có nhiều hạn chế trong việc giải thích sự lớn mạnh thành công và mở rộng ra quốc tế của công ty. Một tổ chức bao gồm nhiều người, và tri thức xuất hiện từ các tương tác sáng tạo của những người này trong một không gian vô hình *ba* , nơi yếu tố then chốt cho thành công là sự theo đuổi không mệt mỏi những mối quan hệ vì mục đích hiện thực hóa một tương lai tốt đẹp hơn.

Tài liệu tham khảo

Fuchs, M. (2004). *Nihon no Kumon, German no kyouiko ni deau* [Japanese Kumon Meets German Education]. Tokyo: Chikuma Shobo.

Heckscher, C. and Adler, P.S. (eds). (2006). *The Firm as a Collaborative Community: The Reconstruction of Trust in the Knowledge Economy* . New York: Oxford University Press.

Iwasaki, Y. (1995). *Kigyouka Keikaku tokucho no memo* [A Memorandum on Characteristics of *kigyouka keikaku*]. Unpublished manuscript.

Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2004). “Blue ocean strategy”. *Harvard Business Review* , 82(10), 76-84.

Kinoshita, R.(2006). *Terakoya globalization* [Globalize a Small School]. Tokyo: Iwanami Shoten.

KUMON Institute of Education. (2001) *Shinsei Kumon no kiseki* [The Miracle of the New Kumon].

KUMON Institute of Education. (2007). *Company Profile 2006-2007*.

KUMON Institute of Education. (2007). *The 29th KUMON International Instructor's Conference: Research Papers English* . Kobe, Japan.

Kumon, T. (1991). *Yatte miyo* [Let's Do It]. “Kumon Shuppan. Juku sangyo tenkai no kiseki (3)” [Cramming School: Tracking the industry development (3)]. *Nihon Keizai Shimbun* , 12 September 1990, p.32.

Mayekawa, M. (2004). *Monozukuri no gokui, hitozukuri no tetsugaku* [The Secret of Manufacturing, the Philosophy of Forming People]. Tokyo: Diamond.

Peltokorpi, V. and Tsuyuki, E. (2006). “Knowledge governance in a Japanese project-based organization,” *Knowledge Management Research & Practice* , 4(1), 36-45.

Shimizu, H. and Mayekawa, M. (1998). *Kyoso kara kyoso he* [From Competition to Co-creation]. Tokyo: Iwanamishoten.

Tsuyuki, E. (2001). “Mayekawa seisakusho ‘kokyaku to no kyoso no bazukuri’” [“Mayekawa manufacturing ‘co-creation of *ba* with customers’”]. In D. Senoo, S. Akutsu, and I. Nonaka (eds). *Chishiki keiei jissenron* [On Practice: Knowledge Creation and Utilization]. Tokyo: Hakuto Shobo, pp. 275-320.

Tsuyuki, E. (2006). “Jusoteki ‘ba’ no keisei to chishikisozoku - Mayekawa Seisakusho” [“Formation of multilayered ‘ba’ and knowledge creation in Mayekawa Seisakusho”]. In I. Nonaka and R. Toyama (eds). *Chishikisozokeiei to Innovation* [Knowledge-creating Management and Innovation]. Tokyo: Maruzen, pp. 50-75.

von Hippel, E. (2006). *Democratizing Innovation* . Cambridge: The MIT Press.

von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation* . New York: Oxford University Press.

Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market* . Boston: Harvard Business School Press.

^[1]. Tên tiếng Anh chính thức là MAYEKAWA MFG. CO., LTD.

^[2]. Trong cuộc phỏng vấn Yoshio Iwasaki, ngày 2 tháng 8 năm 2007.

^[3]. Trong cuộc phỏng vấn Yoshio Iwasaki, ngày 2 tháng 8 năm 2007.

^[4]. Không nên nhầm lẫn những hoạt động và sáng kiến của Mayekawa nhằm xây dựng mối quan hệ và hợp tác sáng tạo tri thức với khách hàng với hình thức nghiên cứu thị trường để tìm hiểu tri thức ẩn và rút ra những nguồn lực phục vụ cho đổi mới, chẳng hạn như phương pháp dẫn dắt người sử dụng của von Hippel (2006) hay như kỹ thuật diễn dịch ẩn dụ của Zaltman (2003). Mục tiêu của Mayekawa là thiết lập mối quan hệ kinh doanh lâu dài và xây dựng những sáng kiến hợp tác qua tương tác tự nhiên trong công việc. Đây là vấn đề hợp tác sáng tạo giá trị và đổi mới, chứ không chỉ đơn thuần là thu thập thông tin qua các câu hỏi kỹ thuật.

^[5]. Dự án này đầu tiên được Tsuyuki (2001, 2006) mô tả và thảo luận, chúng tôi đã xây dựng dựa trên tác phẩm của bà và một số cuộc phỏng vấn.

^[6]. Hiện nay, một “khóa học nghiên cứu” ở tầm đại học đã có ở Nhật Bản.

^[7]. Tài liệu giảng dạy viết tay của Toru Kumon được trưng bày ở Bảo tàng kỷ niệm Toru Kumon.

^[8]. Tên công ty được thay đổi vài lần. Năm 1962, tên công ty là Viện toán học Osaka. Năm 1972, các văn phòng ở Osaka và Tokyo được đặt tên tương ứng là Viện toán học Osaka và Tokyo. Năm 1981, hai văn phòng trở thành công ty, và năm 1982, họ sáp nhập thành Viện toán học KUMON. Năm 1983, tên được đổi thành là Học viện giáo dục KUMON.

^[9]. “Jyuku: Sangyo tenkai no kiseki (9)” [“Cram schools: Tracking industry developments, vol. 9]. *Nikkei Sangyo Shimbun*, 20 tháng 9 năm 1990.

^[10]. Một cuốn sổ tay tóm tắt những nguyên tắc và những điểm cần lưu ý khi đưa ra hướng dẫn; cuốn sổ tay này được phát cho tất cả các hướng dẫn viên lớp học.

^[11]. Trong cuộc phỏng vấn Hiroko Kuramoto, một giảng viên KUMON ở Tokyo

^[12]. Ông làm CEO từ năm 1997 đến 2005, và cố vấn từ năm 2005 đến 2007. Annaka từng là đồng nghiệp của Takeshi Kumon khi họ làm việc tại Chứng khoán Nomura (Nomura Securities). Ông là giám đốc điều hành trẻ nhất của Nomura, sau đó ông chuyển sang Chứng khoán Sanyo (Sanyo Securities) trước khi gia nhập KUMON.

^[13]. Trong cuộc phỏng vấn Yasuo Annaka, ngày 30 tháng 01 năm 2006.

^[14]. Gồm những hoạt động cung cấp nơi chia sẻ thông tin và kiến thức về cách nuôi trẻ và cung cấp hỗ trợ nuôi dạy trẻ em.

^[15]. Gồm những hoạt động nhằm hỗ trợ việc giới thiệu phương pháp KUMON với trường tiểu học và trung học cơ sở công, mục tiêu làm tăng khả năng tự học, và tăng mức độ tập trung và tiến bộ của học sinh.

^[16]. Trong cuộc phỏng vấn với Teresa V. Santos, người hướng dẫn tại Valenzuela, Philippines, ngày 9 tháng 12 năm 2006.

^[17]. Tài liệu nghiên cứu hội nghị Giảng viên KUMON quốc tế lần thứ 29.

^[18]. Tại Hội thảo giảng viên thế giới, các giảng viên trên thế giới tụ họp lại với nhau tích cực thảo luận và trao đổi thông tin.

^[19]. Annaka đã nói “thị trường sẽ quyết định liệu phương pháp có hiệu quả không”.

^[20]. Trong cuộc phỏng vấn một nhân viên KUMON, ngày 16 tháng 4 năm 2006.

6 Đối thoại và thực hành: Đòn bẩy cho phép biến chứng tỏ chức

Trong quá trình sáng tạo tri thức, những đột phá không chỉ thể hiện dưới hình thức cải tiến triệt để sản phẩm hay dịch vụ, mà còn ở hình thức cải tiến dần dần qua quá trình thực hành hằng ngày. Trong chương này, chúng tôi sẽ xem xét hoạt động của các công ty bán lẻ: Công ty TNHH Seven-Eleven Nhật Bản, và Công ty TNHH Ryohin Keikaku. Tại đây, những hoạt động trao đổi đối thoại và thực hành, dưới sự dẫn dắt của mục tiêu và triết lý được chia sẻ trong toàn công ty, đã mang lại kết quả hoạt động xuất sắc, tạo ra sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh.

6.1 Công ty TNHH Seven-Eleven Nhật Bản

6.1.1 Khái quát về công ty

Năm 1973, Tập đoàn Southland (Mỹ) đã cấp phép cho Công ty TNHH Ito-Yokado quyền phát triển khái niệm cửa hàng tiện lợi Seven-Eleven tại Nhật Bản. Khái niệm, hay là cách chia tổng lợi nhuận, và thương hiệu được thừa hưởng từ công ty Mỹ nhượng quyền gốc và áp dụng cho hoạt động tại Nhật Bản. Tuy nhiên, hướng dẫn hoạt động điều hành chuỗi cửa hàng của Southland lại hoàn toàn xa rời với thực tế thị trường Nhật Bản. Công ty TNHH Seven-Eleven Nhật Bản (Seven-Eleven Japan Co., Ltd. – SEJ) phải ứng biến, sử dụng phương pháp *thử và sai* để điều chỉnh phương pháp điều hành hoạt động cửa hàng cho phù hợp với môi trường địa phương. Trong quá trình này, công ty đã tạo ra một phong cách quản lý chuỗi cửa hàng tiện lợi độc đáo, thổi luồng sức sống mới vào một mô hình kinh doanh đã suy tàn.

Kể từ khi mở cửa hàng đầu tiên tại Tokyo năm 1974, SEJ đã trở thành một trong những công ty cửa hàng bán lẻ có lợi nhuận cao nhất Nhật Bản. Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu là 32% năm 2007, trong khi tỷ lệ này của các đối thủ cạnh tranh tại Nhật như Lawson và Family Mart chỉ là 17% và 14% (xem Bảng 6.1). Chuỗi cửa hàng Seven-Eleven tại Nhật đã tăng lên

thành 12.004 cửa hàng tính đến ngày 28 tháng 2 năm 2008, là con số lớn nhất do một công ty cửa hàng bán lẻ nắm giữ tại một quốc gia so với bất kỳ nơi nào khác trên thế giới. Cùng kỳ, tổng doanh thu của các cửa hàng Seven-Eleven là 2.574 tỷ yên, tương đương 24,6 tỷ đô la Mỹ. Năm 1991, SEJ hưởng lợi chính từ sự phá sản của Southland (sau này là Tổng Công ty 7-Eleven), và cứu sống công ty này chỉ trong vòng ba năm; năm 2005, SEJ đã biến Tổng công ty 7-Eleven tại Mỹ thành một công ty con không niêm yết với mục tiêu nhanh chóng áp dụng hệ thống quản lý SEJ ở thị trường này. Vào ngày 31 tháng 3 năm 2008, Seven-Eleven đã có mạng lưới tổng cộng 34.147 cửa hàng ở 15 quốc gia, kể cả Nhật Bản.

Sự bành trướng của SEJ tại Nhật và việc giải cứu Southland thành công đã khiến công ty trở nên nổi tiếng, trở thành trường hợp thực tế (case study) minh họa trong giảng dạy về quản lý tại Trường Kinh doanh Harvard và các trường đại học về kinh doanh khác, mặc dù sự phân tích có xu hướng tập trung vào hệ thống quản lý phát triển tầm cao của SEJ, như hệ thống thông tin điểm bán hàng (point-of-sale – POS) và phương pháp *quản lý từng mặt hàng*, hay còn gọi là *tanpin kanri* trong tiếng Nhật. Thực ra, không phải chỉ những hệ thống này mang lại lợi nhuận cho chuỗi cửa hàng SEJ, mà còn cả phương pháp quản lý tập trung vào chất lượng của sự tương tác giữa người với người trong việc thu thập dữ liệu cho các hệ thống trên. Tập trung vào yếu tố con người là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh của SEJ. Nó bắt đầu bằng việc quan sát nhanh nhạy những hành vi của khách hàng hàng ngày và phân tích thử-sai, sau đó liên kết với các ý tưởng tiếp thị mới nhằm thích ứng với nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Quá trình này mang lại sự sáng tạo tri thức mới trong sản phẩm và dịch vụ, và cuối cùng là tạo ra lợi nhuận (xem Hình 6.1). Tại Nhật Bản, phương pháp này được ủng hộ bởi truyền thống tham gia mạnh mẽ của các nhân viên và bởi sự chú trọng vào mối quan hệ con người, mặt khác thành công gần đây ở các nước khác cũng cho thấy phương pháp này có khả năng ứng dụng trên toàn cầu như một phương pháp được ưa chuộng trong quản lý bán lẻ của kỷ nguyên tri thức. Được hỏi liệu hệ thống quản lý này có thể có hiệu quả trên toàn cầu,

Chủ tịch kiêm CEO của SEJ - ông Toshifumi Suzuki – nói rằng việc bán lẻ dù ở đâu cũng đều hướng đến sự tiêu thụ của người dân địa phương, và mức độ tiêu thụ càng phức tạp thì tính chất địa phương càng cao.

Nếu chúng ta tạo ra một mô hình cửa hàng bán lẻ tiện lợi cho phép người điều hành cung cấp hàng hóa phù hợp với nhu cầu luôn thay đổi và với tất cả các mức độ phức tạp của người tiêu dùng ở một quốc gia, thì mô hình đó có thể tồn tại ở khắp nơi. Khi đã thiết lập được các khái niệm cơ bản, tất cả những gì cần phải làm là ứng dụng một cách phù hợp cho từng quốc gia (Nikkei Business, 2006: 46).

6.1.2 Triết lý quản lý: “Hãy luôn thay đổi!”

Hai nguyên tắc triết lý dẫn đường của hoạt động SEJ là *Thích nghi với thay đổi* và *Tuân thủ các khái niệm cơ bản*. Nguyên tắc *Thích nghi với thay đổi* nhằm thúc đẩy sự ứng phó với những thay đổi của môi trường và của hành vi khách hàng dựa trên nhận thức về ý nghĩa bản chất đằng sau các thay đổi đó. Nguyên tắc *Tuân thủ các khái niệm cơ bản* nhìn bề ngoài có vẻ mâu thuẫn với nguyên tắc thứ nhất, nhưng nếu không có một nhận thức rõ ràng về các khái niệm cơ bản là “sạch sẽ, phục vụ tận tình, và sản phẩm tươi sống” thì nguyên tắc *Thích nghi với thay đổi* cũng sẽ không thực hiện được. Vì vậy, vấn đề không chỉ là tuân thủ các khái niệm cơ bản và luôn hành động theo cách cơ bản đó, mà phải học hỏi để nhận thức được nền tảng của những điều đang diễn ra trong từng tình huống cụ thể của hoạt động hàng ngày ở cửa hàng, và duy trì cách thức đó với sự nhận thức ngày càng cao. Điều này đòi hỏi các nhân viên phải suy nghĩ chín chắn về ý nghĩa bản chất của hiện tượng họ quan sát được. Những nguyên tắc này được trao đổi liên tục trong toàn tổ chức vào mọi dịp có thể, và bằng nhiều cách khác nhau phù hợp với kinh nghiệm của mỗi và mọi nhân viên.

Trong ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi (convenience store), dành được sự trung thành của khách hàng, những người đến mua hàng hằng ngày ở cửa hàng là vấn đề then chốt để thành công. Quy luật chung là hãy làm khách hàng hài lòng hôm nay, không cần quan tâm tới cách thức từng làm hài lòng khách hàng ngày hôm qua (Katsumi, 2002). Ngày nay, trong thế

giới mà nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và thay đổi nhanh chóng, Suzuki nói sẽ không có phương thức kinh doanh cố định lâu dài nào. Nói cách khác, vạn vật luôn thay đổi. Do đó, SEJ không có kế hoạch dài hạn và cũng không có ý định xây dựng kế hoạch như vậy. Ông nói thật vô nghĩa khi cố gắng theo một kế hoạch dài hạn trong điều kiện nhu cầu và mong muốn của khách hàng liên tục thay đổi. Thay vào đó, ông nhấn mạnh cần suy nghĩ linh hoạt, và ông nhắc nhở các nhân viên cửa hàng ¹⁴ không nên bị mờ mắt vì những thành công trong quá khứ vì họ có thể bỏ qua những cơ hội kinh doanh vốn chỉ có thể nhận thức được khi nhìn sự vật theo cách khác với cách trước đây. Điều này không có nghĩa là họ phải quên đi kinh nghiệm quá khứ, mà đúng hơn là sử dụng kinh nghiệm này làm nguyên liệu để tạo ra những giả thuyết mới phù hợp với hoàn cảnh hiện tại. Ở SEJ, kinh nghiệm quá khứ được hội nhập với kinh nghiệm “tại đây – bây giờ” trong thực tế để xây dựng giả thuyết nhằm tạo ra tương lai, nghĩa là tạo ra một cửa hàng tốt hơn. Và cách thức này được chia sẻ trong toàn tổ chức qua tương tác và đối thoại trực tiếp. Vì vậy, chiến lược SEJ dựa trên sự lãnh đạo phân bổ, xuất phát từ sự năng động sáng tạo của các nhân viên cửa hàng, những người tạo ra tri thức trong công việc hàng ngày.

6.1.3 Thực hành hằng ngày quá trình xây dựng, kiểm chứng, và xác nhận giả thuyết

Trung bình một cửa hàng SEJ tại Nhật chỉ có khoảng 110m², bằng một nửa các cửa hàng Seven-Eleven tại Mỹ. Với diện tích hạn chế này, một cửa hàng SEJ đặc trưng chỉ có thể chứa cùng lúc 3.000 đơn vị hàng. Vì vậy, điều quan trọng là mỗi cửa hàng phải bán chính xác cái khách hàng cần, tránh những mặt hàng khách hàng không cần. Vấn đề tính toán thời gian là then chốt. Điều này khiến công tác quản lý hàng tồn kho, chi tiết đến từng mặt hàng, có vai trò quyết định. Mỗi cửa hàng dựa vào quá trình xây dựng và kiểm chứng giả thuyết hiệu quả của mỗi nhân viên bán hàng để xác định cái gọi là “những mặt hàng chết” và thay thế chúng bằng những mặt hàng bán chạy. Với chính sách *quản lý từng mặt hàng* này, khoảng 70% các mặt hàng đặc trưng của cửa hàng SEJ đã được thay thế sau một năm. Quan

trọng hơn, phương pháp *quản lý từng mặt hàng* còn có mục tiêu xác định “những mặt hàng sống” có xu hướng bán chạy ngày mai và trong tương lai có thể dự đoán được. Để nắm bắt những nhu cầu luôn thay đổi và tâm lý của khách hàng ngày mai, nhân viên cửa hàng SEJ phải tham gia vào vòng tròn xây dựng giả thuyết, kiểm chứng trong thực tế, và đưa ra xác nhận giả thuyết đó. Quy trình này được thực hiện bởi mọi nhân viên cửa hàng, kể cả nhân viên bán thời gian. Như Suzuki đã chỉ ra, thay đổi không phải được tạo ra chỉ bởi một mình người lãnh đạo tài giỏi, mà bởi một quá trình sáng tạo tri thức tổng hợp, trong đó có sự phân bổ vai trò lãnh đạo. Ông nói “Tôi chỉ có một đôi mắt. Các cửa hàng Seven-Eleven Nhật Bản có đến hàng chục ngàn nhân viên bán thời gian. Nếu mỗi người đều có nhận định của riêng mình, chúng ta chắc chắn sẽ có thêm nhiều đôi mắt khác” (Otaga, 2005: 185).

Dẫn dắt vòng tròn xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết không bao giờ kết thúc ở mọi cấp trong SEJ là mục tiêu *giảm tổn thất cơ hội* của công ty. Đó là doanh thu bán hàng tiềm năng bị mất khi khách hàng không thể tìm thấy cái muốn mua khi họ cần, nghĩa là cửa hàng không thể cung cấp đúng sản phẩm hay dịch vụ đúng lúc và đúng chỗ. Ví dụ, nếu khách hàng không thể tìm thấy hộp thức ăn trưa họ thích khi vào cửa hàng buổi trưa, họ sẽ bỏ đi mà không mua thứ gì. Doanh thu cơ hội bị tổn thất ở đây không chỉ là hộp thức ăn trưa, mà là toàn bộ các sản phẩm khác, chẳng hạn như thức uống mà người khách tiềm năng có thể mua cùng với đồ ăn. Xu hướng liên tục cắt giảm tổn thất cơ hội của SEJ đã mang lại doanh thu hàng ngày của mỗi cửa hàng tăng cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh, dẫn đến có lợi nhuận cao hơn. Không giống chi phí tồn kho dư có thể thấy được, tổn thất cơ hội của việc bán hàng chưa diễn ra không thể thấy được, và vì thế là một khái niệm khó nắm bắt vì nó ẩn trong sự sáng suốt của mỗi nhân viên bán hàng trong từng tình huống cụ thể ở mỗi cửa hàng, dựa trên sự gặp mặt trực tiếp với khách hàng. SEJ giao cho từng nhân viên bán hàng, kể cả nhân viên bán thời gian, trách nhiệm đặt những mặt hàng cụ thể cho cửa hàng của mình. Điều này đòi hỏi họ phải tự xây dựng các giả thuyết về doanh thu

của những mặt hàng đó. Vì nhân viên cửa hàng cũng là dân địa phương, nên họ hiểu khách hàng của mình hơn ai hết, kể cả nhân viên của SEJ tại trụ sở.

Nhiều ý kiến cho rằng sức mạnh của SEJ nằm ở chính sách *quản lý từng mặt hàng* dựa trên hệ thống dữ liệu POS. Theo họ, bản thân hệ thống dữ liệu POS là một cơ chế giúp quyết định bán sản phẩm nào và chấm dứt sản phẩm nào, nhưng thực chất chính quá trình xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết của con người đã giúp hệ thống phát huy chức năng. Như Suzuki đã chỉ ra “Có thể thiết lập hệ thống POS ở bất kỳ công ty nào, nhưng hệ thống này chỉ có thể cho chúng ta biết về quá khứ, chứ không thể bảo chúng ta nên làm gì trong tương lai. Để luôn có lợi nhuận và có thể cạnh tranh bạn phải tìm ra cái gì bán được trong tương lai và các sản phẩm cần phát triển cho tương lai” (Suzuki, 2006: 126). Khi một nhân viên bán hàng thay đổi đơn hàng để kiểm chứng một giả thuyết, hệ thống POS có thể cung cấp ngay lập tức phản hồi để giúp xác nhận giả thuyết, nhưng nó không thể giúp nhân viên bán hàng dự đoán được cơ hội tương lai. Theo nghĩa đó, hệ thống POS chỉ đóng vai trò hỗ trợ, Suzuki nói. Cái quan trọng hơn là khả năng con người có thể tiếp tục tạo ra các giả thuyết mới dựa trên khả năng hiểu được ý nghĩa bản chất của hành vi người tiêu dùng và những hiện tượng ảnh hưởng tới các hành vi đó. Dữ liệu cũng như kinh nghiệm quá khứ trong thị trường có thể giúp đưa ra những nhận định hay giả thuyết như vậy (Katsumi, 2002). Do đó, hệ thống thông tin không thể cho thấy toàn bộ hiện thực, và các giả thuyết là cơ sở để suy ngẫm, kiểm chứng, và xác nhận. Các dữ liệu tích lũy có thể cho thấy quá trình thay đổi từ quá khứ tới hiện tại, nhưng quyết định sẽ bán mặt hàng nào trong tương lai phụ thuộc phần lớn vào hiểu biết trực giác về thị trường, trên cơ sở tri thức ẩn tích lũy được.

Để xây dựng giả thuyết về mức độ bán chạy của một mặt hàng ngày mai, nhân viên phải cố gắng hiểu bản chất tự nhiên của tình huống cụ thể trong đó một mặt hàng bán chạy hoặc bán ế. Thậm chí một mặt hàng bán chạy hôm nay chưa chắc đã bán chạy ngày mai, vì khách hàng và các tình huống

thay đổi rất nhanh và chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như thời tiết và các sự kiện khác. Nhân viên bán hàng SEJ không chỉ đặt hàng nước ngọt, mà phải đặt cụ thể loại và kích cỡ lon nước ngọt mà khách hàng của cửa hàng đó ưa thích. Cách thức *Quản lý từng mặt hàng* bảo đảm nguồn cung có thể đáp ứng được nhu cầu cụ thể, tùy theo bối cảnh của từng cửa hàng. Nhu cầu đó khác nhau rất lớn, thậm chí khác nhau ở cả các cửa hàng trong cùng một khu vực lân cận. Vì vậy mỗi nhân viên bán hàng của cửa hàng phải có khả năng đưa ra quyết định và hành động tùy theo từng tình huống cụ thể mà họ gặp. Cũng vì thế mà không có một mô hình quản lý nhượng quyền kinh doanh phổ quát nào; và cũng không có văn bản hướng dẫn nào cho các nhân viên bán hàng. Thay vào đó, mỗi nhân viên bán hàng phải suy nghĩ và hành động dựa trên khả năng hiểu biết chủ quan của riêng mình về thị trường địa phương, điều tích lũy được qua tương tác hàng ngày với khách hàng. Những hiểu biết chủ quan đó sẽ được xác minh một cách khách quan thông qua quá trình xây dựng và kiểm chứng giả thuyết.

Để có những giả thuyết hiệu quả đáp ứng được nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng, các nhân viên bán hàng được khuyến khích suy nghĩ *như* một khách hàng, thay vì suy nghĩ *cho* khách hàng, đầu tiên là từ góc độ của một khách hàng trung bình, tiếp đến từ góc độ của một gia đình trung bình, và cuối cùng là từ góc độ của một người bạn thân. Điều này giúp họ tránh những nhận định dựa trên định kiến và kinh nghiệm quá khứ để có thể nhìn thấy sự việc trực tiếp theo con mắt của khách hàng. Bằng cách suy nghĩ về sản phẩm và dịch vụ từ những góc độ nhau, các nhân viên có thể hòa nhập vào những bối cảnh cụ thể để xây dựng một giả thuyết rộng lớn hơn có thể được phổ quát hóa qua sự xác nhận của cả nhóm.

Khi suy nghĩ như một khách hàng, nhân viên bán hàng vẫn phải thường xuyên đặt câu hỏi về sự quan sát, về những giả định cơ sở và các bối cảnh nhận thức của mình. Trong guồng hoạt động hàng ngày, các giả thuyết được phát triển chỉ sau khi liên tục suy đi nghĩ lại và kiểm tra qua trao đổi với nhân viên bán hàng khác và với nhân viên tư vấn hoạt động tại chỗ, người thường xuyên tới thăm các cửa hàng để đưa ra lời khuyên. Sau đó giả

thuyết sẽ được kiểm tra khi đặt hàng hàng hóa, và đơn hàng được xác nhận bằng dữ liệu trong hệ thống POS của công ty trong vòng xoắn ốc liên tục của quá trình xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết.

Những tình huống cụ thể mà mỗi nhân viên bán hàng Seven-Eleven gặp khác nhau không chỉ về địa điểm (cửa hàng), mà còn về thời gian. Suzuki yêu cầu các nhân viên cửa hàng phải “vứt bỏ kinh nghiệm quá khứ” khi xây dựng các giả thuyết và không chỉ chấp nhận giá trị bên ngoài của các dữ liệu cập nhật, mà phải nhìn xuyên qua bề ngoài đó cộng với kinh nghiệm để hiểu được ý nghĩa bản chất của hành vi khách hàng. Ông nói không thể đánh đồng hoàn cảnh hiện tại với hoàn cảnh của hôm qua và ngày mai. “Cái cần cho hiện tại là một sản phẩm có thể thỏa mãn những khách hàng ngày mai, vì thỏa mãn những khách hàng hôm qua có thể là không đủ”, ông nói (Katsumi, 2002; 46). Ngay cả đối với những khách hàng tới cửa hàng hằng ngày cũng có thể có tình trạng tâm lý hay kinh tế khác nhau trong mỗi lần đến, khiến họ trở thành một khách hàng hoàn toàn mới mỗi lần vào cửa hàng. Với Suzuki, thành công ngày hôm qua không bảo đảm cho thành công ngày mai, và ông nhắc nhở các nhân viên cửa hàng không nên mù quáng trước những thành công của quá khứ. Ông nhấn mạnh rằng con người có thể thay đổi như thời tiết vậy. Các nhân viên bán hàng phải có khả năng đọc được những điều kiện thay đổi một cách chi tiết ngay tại quầy bán hàng và trong một bối cảnh của những bối cảnh lớn hơn, và điều chỉnh việc mua hàng tương ứng, áp dụng một chu trình liên tục xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết. Chẳng hạn, nếu nhiệt độ bên ngoài hôm qua chỉ là 20 độ và hôm nay là 25 độ, chúng ta sẽ nghĩ là hôm nay ấm, nhưng nếu hôm qua nhiệt độ là 30, thì chúng ta sẽ nghĩ là hôm nay mát. Trong trường hợp đầu, mặt hàng kem có thể bán chạy, nhưng lại không bán được trong trường hợp sau, dù nhiệt độ bên ngoài của hôm nay là như nhau.

Suzuki nhấn mạnh tầm quan trọng của trí tưởng tượng và suy nghĩ sâu sắc để tạo ra giả thuyết phù hợp với tình huống cụ thể. Ông nói tạo ra giả thuyết là một quá trình tạo ra một câu chuyện mà bạn muốn trao đổi với khách hàng, và nếu họ đồng ý với giả thuyết của bạn họ sẽ mua những mặt

hàng mà bạn mong đợi họ mua. Ông đưa ra ví dụ về một cửa hàng gần bến du thuyền trong việc xây dựng giả thuyết về mặt hàng mà khách hàng của họ, những người đến bến du thuyền để câu cá, có thể mua để ăn trưa. Vì họ ăn khi đang câu cá, nên họ muốn thứ gì dễ cầm, như bánh sandwich hay cơm nắm chẳng hạn. Nếu là ngày nóng, cơm nắm với mận ngâm chua sẽ là một lựa chọn tốt vì mận ngâm sẽ làm cơm lâu hư. “Cơm nắm đơn giản chỉ là một ‘vật’ nếu bạn đặt mua mặt hàng này mà không xây dựng một giả thuyết nào”, Suzuki nói. “Tuy nhiên, nếu bạn thêm ý nghĩa vào sự vật, thì nó sẽ biến đổi thành một ‘sự kiện’, đó là ‘loại cơm nắm dành cho khách hàng câu cá có thể ăn một cách an toàn trong ngày nắng nóng’” (Suzuki, 2008; 119).

Việc thực hành hàng ngày vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức qua xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết có liên quan đến các dữ liệu thông thường và khách quan, cũng như đến cảm xúc và tâm lý con người. Nhờ thực hành quá trình này liên tục, các nhân viên bán hàng Seven-Eleven có thể cải thiện mức độ nhận thức và chuyên môn của mình trong khi tạo ra những tri thức có giá trị. Trong quá trình này, điều quan trọng là phải duy trì sự linh hoạt trong lập luận và đưa ra quyết định dựa trên sự hiểu biết về *bản chất* của những chủ thể và tình huống cụ thể. Nếu chỉ quá tập trung vào quầy hàng thì cũng không thể thấy hết được thực tiễn, vì những khách hàng tiềm năng khác cũng quan trọng như khách hàng hiện tại. Điều thiết yếu là người nhân viên phải tập trung không chỉ ở cửa hàng cụ thể của mình, mà còn ở tổng thể khu vực kinh doanh rộng hơn. Số liệu thống kê dân số và khảo sát tiêu dùng cũng có thể hữu ích trong việc phân tích hành vi của người tiêu dùng từ một góc độ khác.

Trường hợp ví dụ 1: *xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết trong việc bán món salad (rau trộn dầu giấm)*

Đặt giả thuyết về việc bán salad là một ví dụ về cách sử dụng hiệu quả phương pháp quan sát thị trường và dữ liệu khách quan kỹ càng để đáp ứng những nhu cầu tiềm tàng của khách hàng. Các nhân viên của cửa hàng Seven-Eleven tại một trung tâm thương mại ở Nhật Bản đã quan sát thấy

tần suất đáng chú ý của việc các nữ nhân viên văn phòng mua salad vào giờ trưa và xác nhận điều này với thông tin về khách hàng và thời gian mua hàng trong hệ thống dữ liệu POS. Tuy nhiên, các nhân viên cửa hàng, những người chịu trách nhiệm đặt hàng mặt hàng này đã nhìn thấy những điều khác trong dữ liệu POS và tận dụng chúng để tăng doanh số bán hàng cao hơn. Cửa hàng đã bán salad với giả định rằng chúng được tiêu thụ chỉ trong giờ trưa, và đặt hàng số lượng lớn cho khoảng thời gian buổi trưa, và ít hơn vào thời gian buổi tối, cho rằng các nữ nhân viên thường không làm ngoài giờ và sẽ không mua salad cho bữa tối. Tuy vậy, số liệu POS cho thấy có một lượng doanh thu nhỏ vào buổi tối, và nhiều hơn vào buổi sáng. Nhân viên chịu trách nhiệm đặt hàng nghĩ rằng họ có thể tăng doanh số bằng cách đặt hàng từ tối hôm trước để cung cấp cho nhu cầu của sáng hôm sau. Họ kiểm chứng giả thuyết này, thay đổi đơn đặt hàng và cách giao hàng, và họ đặt salad ở vị trí nổi bật trong cửa hàng có nhiều quảng cáo. Kết quả là doanh số bán salad tăng vọt, đặc biệt là vào buổi sáng khi các khách hàng muốn mua để tránh giờ trưa đông nghịt. Giả thuyết đã được xác nhận bằng việc tăng doanh số, chứng minh rằng phân tích những số liệu khách quan sâu hơn có thể nhìn thấy được nhu cầu không thể thấy trước của khách hàng cũng như cơ hội bán hàng.

Trường hợp ví dụ 2: *xây dựng, kiểm chứng và xác nhận giả thuyết với dịch vụ 7-Navi*

Để liên tục tạo ra tri thức và thích ứng với những biến động, điều quan trọng là phải chấp nhận thay đổi tức thời trong chiến lược khi một giả thuyết được chứng minh là sai. Ngay cả khi giả thuyết sai thì bản thân quá trình và kinh nghiệm thu được cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy những đánh giá khôn ngoan hay *phronesis* của mỗi nhân viên, từ đó họ có thể xây dựng những giả thuyết chính xác hơn trong tương lai. Năm 2002, SEJ đã ngưng loại hình dịch vụ tên là 7-Navi, một điểm thông tin đa truyền thông phục vụ cho thương mại điện tử, được thiết lập cho các cửa hàng trung tâm thủ đô, kết hợp với công ty con về mua hàng trên mạng 7dream.com. 7-Navi được giới thiệu vào tháng 10 năm 2000, và được lắp

đặt ở 1.200 cửa hàng vào mùa xuân năm 2001, với kế hoạch giới thiệu hệ thống này ra toàn Nhật Bản. Tuy nhiên, SEJ đã đột ngột chấm dứt dịch vụ này vào tháng 10 năm 2002 vì không hiệu quả. Một phần của dịch vụ ban đầu, như bán vé cho các sự kiện, đã được sáp nhập với máy copy đa chức năng hiện có tại các cửa hàng. Cùng thời gian này, SEJ cũng lắp đặt máy rút tiền tự động (ATM) ở các cửa hàng và căn chỗ trống, vì vậy càng cần phải nhanh chóng loại bỏ máy 7-Navi. Động thái chấm dứt dịch vụ 7-Navi phù hợp với triết lý của SEJ là thích ứng nhanh chóng với thay đổi, mặc dù phải bỏ chi phí đầu tư ban đầu. Giả thuyết về 7-Navi được ứng dụng vào thực tiễn và đã chứng minh không hiệu quả, cần phải có những thay đổi cần thiết ngay lập tức để tránh tổn thất nhiều hơn.

6.1.4 Đối thoại trực tiếp trong *ba*

Để đẩy mạnh quá trình sáng tạo tri thức liên tục trong thực tiễn hàng ngày tại các cửa hàng SEJ, công ty khuyến khích trao đổi trực tiếp qua đối thoại, nhờ đó tri thức của tất cả nhân viên cửa hàng được huy động và tổng hợp. Đối thoại cũng giúp các nhân viên cửa hàng hiểu rõ hơn về các chính sách của công ty cũng như những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Cách suy nghĩ của Suzuki và những thông tin mà ông muốn truyền bá trong toàn bộ tổ chức được chia sẻ thông qua đối thoại trực tiếp trong *ba*, một cơ chế được tăng cường qua việc lặp lại. Địa điểm của *ba* là các cuộc họp trưởng bộ phận, họp cải cách hoạt động kinh doanh, họp các nhân viên tư vấn tại chỗ (field counselors – FC), cũng như là các cuộc viếng thăm của FC và các cuộc họp giữa các nhân viên cửa hàng. Các cấp quản lý tại trụ sở cũng liên hệ chặt chẽ với nhân viên cửa hàng để kết nối họ với quá trình này và đưa ra lời khuyên. SEJ được tổ chức thành 15 vùng tại Nhật Bản. Mỗi vùng sẽ do một trưởng vùng quản lý và được chia thành một số quận, mỗi quận do trưởng quận quản lý. Các nhân viên tư vấn hoạt động tại chỗ (Operation field counselor – OFC) đóng vai trò quan trọng tại các quận, liên kết các cửa hàng nhận quyền kinh doanh với trụ sở chính và đưa ra lời khuyên về hoạt động mua hàng và trữ kho phù hợp với mỗi vùng.

Cuộc họp các trưởng bộ phận và sự cải cách hoạt động

Tất cả các trưởng bộ phận, bao gồm cả trưởng quận, gặp nhau 2 tuần một lần vào lúc 9 giờ các buổi sáng thứ hai. Tiếp theo đó là họp cải cách hoạt động kinh doanh vào lúc 3 giờ chiều. Tất cả mọi người thuộc cấp quản lý ở trụ sở chính tham dự cả hai cuộc họp. Các trưởng bộ phận trực tiếp hỗ trợ các đơn vị nhận quyền kinh doanh trình bày những vấn đề và thắc mắc của họ. Nguyên tắc cơ bản của cuộc họp cấp quản lý là tìm ra giải pháp cho một vấn đề ngay tại chỗ và thực thi giải pháp này, cho dù người phụ trách phải rời cuộc họp để thực hiện việc đó. Hoạt động này bảo đảm cho việc đưa ra quyết định và hành động kịp thời.

Cuộc họp các nhân viên tư vấn tại chỗ

Cuộc họp các nhân viên tư vấn tại chỗ (FC) được tổ chức vào các ngày thứ ba với 1.600 người tham dự, bao gồm OFC, các nhân viên tư vấn tuyển dụng nhân sự tại chỗ (Recruitment Field Counselor – RFC), là những người chịu trách nhiệm về sự phát triển của các đơn vị nhận quyền kinh doanh, trưởng vùng, trưởng quận, và tất cả các nhân viên mua hàng của trụ sở chính. Cuộc họp bắt đầu vào lúc 9 giờ sáng và diễn ra suốt cả ngày. Các OFC trở về khu vực của mình vào buổi tối và điều chỉnh các hoạt động của họ dựa trên các quyết định đưa ra trong cuộc họp. Cách thức này đã được áp dụng liên tục trong hơn 35 năm qua, kể từ khi SEJ được thành lập.

Cuộc họp FC được xem là nơi quan trọng nhất để chia sẻ tri thức và thông tin, qua đó có được sự hiểu biết lẫn nhau ở mức độ toàn công ty. Chương trình nghị sự bao gồm bất kỳ vấn đề nào phát sinh trong cuộc họp các trưởng bộ phận của ngày hôm trước, thông tin về việc mua hàng, các chiến dịch bán hàng, và những câu chuyện thành công. Tri thức về thực tế thành công của một số cửa hàng cũng được chia sẻ. Chủ tọa cuộc họp hoặc chủ tịch sẽ phát biểu về *cách suy nghĩ* nền tảng của công ty về một số vấn đề của toàn công ty. Đây là cơ hội để chứng tỏ các phương châm của công ty, như: “Hãy suy nghĩ như một khách hàng”; “Hãy quên đi thành công trong quá khứ”; “Xây dựng, kiểm chứng trong thực tế, và xác nhận giả thuyết”. Cuộc họp FC cho phép cấp quản lý cao nhất có thể nói chuyện trực

tiếp với các nhân viên, để giúp họ hiểu tầm quan trọng của các giá trị và nguyên tắc nền tảng của công ty.

SEJ chi khoảng 3 tỷ yên mỗi năm chỉ để tụ họp các nhân viên từ khắp các nơi trong nước về cuộc họp FC. Điều này chứng tỏ tầm quan trọng của việc trao đổi gặp mặt trực tiếp trong cùng thời gian, cùng địa điểm và bối cảnh, để chia sẻ tri thức ẩn giữa cấp quản lý cao nhất và các nhân viên. Như Suzuki nói, thông tin cập nhật là chìa khóa của ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi. “Đó là lý do tại sao tôi chú trọng trao đổi trực tiếp. Bằng cách tham dự các cuộc họp và trao đổi trực tiếp với các trưởng bộ phận, là những nguồn thông tin quan trọng, các nhân viên có thể tiếp thu và tự mở rộng thông tin. Khi trở về nơi làm việc họ sẽ trao đổi trực tiếp với người chủ cửa hàng nhận quyền kinh doanh” (Katsumi, 2002: 164).

Bằng cách gặp mặt trực tiếp, các nhân viên không chỉ có thể trao đổi miệng trực tiếp, mà còn học cách tiếp nhận thông tin ở một mức ẩn hơn trong *ba*, một nơi để chia sẻ những tương tác về ý nghĩa và thể chất. Với tầm hiểu biết sâu sắc, họ có thể giao tiếp đầy đủ hơn với các bạn nhân viên trong cùng khu vực của mình, và với người chủ cửa hàng nhận quyền kinh doanh. Mục tiêu của cuộc họp FC là tính chính xác và tốc độ của việc chuyển giao tri thức và thông tin. Khi mọi người ở cùng một chỗ, với việc nghe cùng một thông tin cùng lúc, thông điệp sẽ ít bị biến dạng hơn nếu được truyền đạt qua trao đổi gián tiếp hay theo hệ thống cấp bậc quản lý.

Các nhân viên làm việc trong lĩnh vực công nghệ thông tin (IT) cũng tham dự cuộc họp để có thể đáp ứng ngay lập tức những vấn đề cần điều chỉnh về hệ thống thông tin. Những hệ thống này được sử dụng hiệu quả tại SEJ vì các nhân viên IT tham gia các cuộc họp và hiểu được yêu cầu của người sử dụng sau cùng tại cửa hàng. Trở về các khu vực, các OFC tận dụng cuộc họp vùng để tư vấn và trao đổi thông tin chi tiết, và truyền đạt nội dung của cuộc họp FC đến những điểm xa nhất của tổ chức. Trong tất cả những cuộc họp này, trao đổi gặp mặt là vấn đề mấu chốt.

Ba, kết nối các cửa hàng nhận quyền kinh doanh và văn phòng trụ sở

Các OFC đóng vai trò quan trọng nhất trong hệ thống nhượng quyền kinh doanh của SEJ. Một *ba* để trao đổi trực tiếp giữa các nhân viên và trưởng bộ phận dưới hình thức họp FC sẽ là vô nghĩa nếu nó không thể lấp đầy khoảng cách trao đổi giữa văn phòng trụ sở và các cửa hàng.

Các OFC hướng dẫn về quản lý cho các cửa hàng nhận quyền kinh doanh và là cầu nối quan trọng với trụ sở chính. Một OFC được giao từ 8-10 cửa hàng và phải thăm mỗi cửa hàng hai lần một tuần. Trong những cuộc viếng thăm này, họ cung cấp thông tin về việc đặt hàng, chính sách của công ty, các chiến dịch bán hàng, và những sản phẩm mới. Họ giới thiệu về những hoạt động hiệu quả nhất thông qua trao đổi về những câu chuyện thành công và kinh nghiệm của các cửa hàng khác, dạy các nhân viên kỹ năng bán hàng hiệu quả, và cung cấp hỗ trợ tổng thể trong việc quản lý cửa hàng. Suzuki yêu cầu: “Một OFC phải dành thời gian ở các cửa hàng và không nên lãng phí thời gian ngồi ở văn phòng” (Suzuki, 2003: 185).

Ngoài các OFC, còn có “Bộ phận tham khảo ý kiến chủ cửa hàng” là một cầu nối khác giữa trụ sở chính và các cơ sở nhận quyền kinh doanh. Được thành lập năm 1979, bộ phận này liên hệ trực tiếp với chủ tịch SEJ và bao gồm những nhân viên kinh nghiệm được chọn lựa từ các lĩnh vực đa dạng, với lứa tuổi trung bình là 50. Thành viên bộ phận tới thăm các cửa hàng Seven-Eleven một hoặc hai lần một năm để có những cuộc gặp mặt gần gũi với các chủ cửa hàng nhận quyền kinh doanh. Nội dung tham khảo có thể là những than phiền hay lo lắng liên quan tới hoạt động kinh doanh, cho đến những vấn đề cá nhân của các chủ cửa hàng nhận quyền kinh doanh. Sau khi tham khảo xong, thành viên bộ phận sẽ viết một bản báo cáo cho mỗi cửa hàng để trình bày lên chủ tịch SEJ. Các bản báo cáo được viết với thái độ cởi mở, thẳng thắn và bao gồm cả những lời phê bình về công ty và quản lý cấp cao. Chủ tịch đọc các bản báo cáo và ngay lập tức chuyển những vấn đề ông cần quan tâm đến cuộc họp FC. Ông cũng chuyển các bản báo cáo đến từng bộ phận có liên quan để nhanh chóng có hành động tiếp theo.

Vai trò của Bộ phận tham khảo ý kiến chủ cửa hàng (Owners Consultation Department – OCD) khác với vai trò của OFC. Họ tập trung vào vấn đề định tính trong khi các OFC tập trung về các lĩnh vực định lượng và hoạt động của việc quản lý đơn vị nhận quyền kinh doanh. OCD sẽ hỗ trợ các OFC thông qua xây dựng mối quan hệ với những người nhận quyền kinh doanh trong khi vẫn giám sát hoạt động đưa ra hướng dẫn của các OFC.

Tiếp nối với triết lý SEJ về *Thích nghi với thay đổi* và *Tuân thủ những khái niệm cơ bản*, các OFC đề nghị các cửa hàng tuân theo 4 quy định cơ bản sau:

- Cung cấp những sản phẩm tươi nhất (Quản lý độ tươi sống);
- Không bao giờ để hết hàng (Phân loại);
- Phục vụ tận tình;
- Giữ cửa hàng sạch sẽ và sáng sủa.

Những quy định này nghe có vẻ thường tình với cửa hàng bán lẻ, nhưng để làm được điều này hàng ngày tại mỗi đơn vị nhận quyền kinh doanh trong hệ thống là một nhiệm vụ khó khăn. Thay vì sử dụng một hệ thống nhượng quyền kinh doanh theo vùng, SEJ dựa vào tương tác trực tiếp giữa các OFC và các cá thể nhận quyền kinh doanh để khắc sâu những giá trị của công ty.

6.1.5 Các hệ thống hỗ trợ

Để đạt được mục tiêu định hướng là *giảm tổn thất cơ hội*, SEJ phải có khả năng cung cấp cho khách hàng cái họ cần khi họ muốn. Điều này có nghĩa là phải hướng toàn bộ hoạt động vào việc nhận thức nhu cầu khách hàng, cung cấp những sản phẩm thỏa mãn họ, và giao hàng đến họ đúng lúc. Muốn xây dựng một tổ chức hiệu quả và linh hoạt để có thể đáp ứng nhanh chóng và thích hợp với những thay đổi của môi trường, SEJ phải kết hợp với nhiều đối tác khác nhau bên ngoài để tổng hợp tri thức về khách hàng của họ với tri thức của công ty.

SEJ tin rằng việc chia sẻ thông tin, phát triển một quan điểm chung, và thích nghi với thay đổi sẽ khó khăn hơn trong một tổ chức ngày càng lớn. Công ty tránh sự phức tạp trong tổ chức bằng cách giảm số nhân viên và tăng cường thuê nguồn lực bên ngoài để hoạt động. Tháng 2 năm 2008, tổng số nhân viên của công ty là 5.294. Trong hàng ngàn xe tải với logo Seven-Eleven giao hàng hàng ngày trên toàn nước Nhật, SEJ không sở hữu chiếc nào. Ngoài ra, trong khi hệ thống thông tin của SEJ rất phức tạp, bộ phận IT của công ty chỉ có chức năng chuyển nhu cầu của người sử dụng tuyển đầu đến các chuyên gia phát triển hệ thống bên ngoài.

Thu thập và lưu trữ thông tin

SEJ kết hợp sự hiểu biết chủ quan tích lũy bởi từng nhân viên cửa hàng với dữ liệu khách quan tích lũy được từ hệ thống thông tin POS hiện đại. Ví dụ, nhân viên cửa hàng có thể đặt giả thuyết là lượng tiêu thụ bia và thức ăn nhanh sẽ tăng trong những ngày hội tại địa phương. Trước khi đặt hàng, họ có thể kiểm tra độ chính xác của giả thuyết với mức độ tiêu thụ trong những ngày hội trước đây. Khi đơn hàng đã được đặt, dữ liệu bán hàng từ hệ thống POS sẽ xác định xem giả thuyết có chính xác không và thông tin này sẽ được lưu trữ để sử dụng trong lần đặt hàng sau của cửa hàng.

SEJ đã nâng cấp toàn bộ hệ thống thông tin sáu lần. Với chi phí phát triển là 50 tỷ yên, tương đương 480 triệu đô la Mỹ, hệ thống thế hệ thứ sáu hiện tại được giới thiệu vào tháng 5 năm 2006, là hệ thống lớn nhất so với các hệ thống cùng loại, liên kết các cửa hàng tiện lợi, trung tâm phân phối, nhà sản xuất, trụ sở chính, nhân viên tư vấn tại chỗ, và các văn phòng qua vệ tinh và một mạng lưới số hội nhập. Đặc điểm chính của hệ thống thế hệ thứ sáu là mạng lưới cáp quang kết nối tất cả các công ty nhóm Seven & i, trụ sở SEJ, các văn phòng khu vực và các cửa hàng Seven-Eleven, để họ có thể trao đổi với tốc độ và mức tin cậy cao, phù hợp với sự sử dụng công nghệ băng rộng phổ biến. SEJ nói hệ thống rất “liền mạch” trong việc kết nối nhiều loại thông tin khác nhau để tất cả có thể sử dụng thuận tiện nhằm cung cấp sự hỗ trợ từ văn phòng đến hoạt động tại cửa hàng. Hệ thống đã chứng minh tính hiệu quả trong việc *quản lý từng mặt hàng* thông qua kết

nổi máy tính cửa hàng với các điểm đặt hàng dưới dạng đồ thị (Graphic Order Terminals – GOT) với mạng LAN không dây, qua đó mỗi GOT trình bày những tiêu chí khác nhau như thời tiết, sự kiện, thông điệp thương mại, và chiến dịch cần thiết cho việc quyết định về đặt hàng. Nhân viên cửa hàng có thể có những quyết định nhanh chóng kịp thời dựa trên kiểm chứng giả thuyết đã được cải thiện với sự hỗ trợ của hệ thống thông tin hiệu quả và năng suất. Các cửa hàng được cung cấp thông tin ở hình thức đa phương tiện, từ con số dữ liệu, văn bản, nghe nói, cho đến những hình ảnh tĩnh và động. Hệ thống cho phép các nhân viên cửa hàng thấy được thông tin sản phẩm mới nhất, những phương pháp trưng bày sản phẩm, danh sách về thời tiết và sự kiện đại chúng, và những quảng cáo trên ti-vi hiện tại của công ty. Hệ thống cung cấp thông tin về những đơn đặt hàng trước đây, dữ liệu bán hàng, mặt hàng bán hết, xu hướng doanh số, và các sản phẩm mới. Các cửa hàng Seven-Eleven ngày nay đã được trang bị các máy POS chấp nhận thẻ thông minh, kể cả loại “nanaco” do Seven & i và các công ty khác phát hành, cung cấp thêm tiện ích cho khách hàng. Hơn nữa, hệ thống mới cho phép mỗi cửa hàng có thể tạo ra hệ thống dữ liệu về các con số liên quan đến hoạt động bán hàng cho riêng mình.

Dữ liệu POS được tích lũy từ các giao dịch với khách hàng. Nhân viên cửa hàng scan sản phẩm được mua qua máy đọc mã vạch, và nhập thông tin về loại khách hàng. Dữ liệu, bao gồm giới tính và độ tuổi dự đoán của khách hàng, được thu thập và phân tích tại các trụ sở SEJ. Hệ thống POS thu thập các dữ liệu bán hàng của một sản phẩm trong hơn một năm và hỗ trợ sàng lọc, phân tích khách quan để đưa ra dự đoán về doanh số. Thông tin chi tiết về bao nhiêu loại hàng được bán cho loại khách hàng nào cũng được sử dụng trong việc phát triển sản phẩm tương lai.

Nhân viên cửa hàng kiểm tra giả thuyết về thị trường địa phương mỗi ngày, sử dụng dữ liệu và phân tích POS. Tri thức mới được tạo ra và sắp xếp theo cách này sẽ được xác nhận với hành vi mua hàng thực tế. Nếu có khoảng cách giữa tri thức mới đạt được với thực tiễn, một vòng xoắn ốc sáng tạo tri thức mới lại bắt đầu. Trong khi đó, các nhân viên tư vấn tại chỗ

liên tục sàng lọc cách sử dụng dữ liệu POS dựa trên những tương tác của họ với nhân viên tuyến đầu. Vòng tròn này lặp lại hàng ngày trong quá trình xây dựng, và kiểm chứng giả thuyết không bao giờ kết thúc, khiến SEJ có khả năng thích ứng với thay đổi liên tục và tự phát minh sáng kiến.

Bên cạnh dữ liệu POS, SEJ thu thập các thông tin về xu hướng người tiêu dùng và kinh doanh, các động thái và chiến lược thị trường, thông tin về vòng đời sản phẩm, sự khác biệt giữa các vùng về dân số, sự kiện trường học, và thời tiết. Dự báo thời tiết đặc biệt hữu ích tại Nhật Bản, nơi nhiệt độ có thể khác biệt tới 5 °C trong khoảng cách chỉ có 40 km. Hằng ngày, có 5 bản báo cáo đến bằng đường điện tử từ hàng trăm trung tâm thời tiết, mỗi bản dự báo thời tiết trong phạm vi bán kính 20 km.

Thông tin về xu hướng doanh số được sử dụng để quyết định tiếp tục hay loại bỏ một mặt hàng. Thông thường, một sản phẩm mới đạt doanh số cao nhất trong vòng một hoặc hai tuần đầu và bắt đầu giảm xuống trong vài tuần sau đó. Khi doanh số rớt xuống một mức nhất định của mỗi cửa hàng, sản phẩm sẽ bị xóa khỏi danh sách đề nghị mua. Vòng đời của hầu hết các sản phẩm ngày càng thu ngắn lại, và những sản phẩm mới được giới thiệu cũng như các sản phẩm cũ bị loại bỏ với tốc độ ngày càng nhanh. Dữ liệu xu hướng doanh số cũng có thể hướng dẫn điều chỉnh cách trưng bày cửa hàng vài lần mỗi ngày. Chẳng hạn, một cửa hàng có thể phát hiện thấy xu hướng doanh số của loại kem thượng hạng bán ở những thời điểm khác nhau trong ngày. Sử dụng dữ liệu và trực giác bên trong của mình, nhân viên cửa hàng có thể sắp xếp lại cách trưng bày sản phẩm kem để khách hàng có thể dễ dàng chọn sản phẩm họ ưa thích khi đến cửa hàng. Vào mùa đông – thời điểm dễ gây cảm cúm – mặt hàng sữa chua được nhấn mạnh trong danh sách đặt hàng vì trường bộ phận sản phẩm sữa bơ tại trụ sở SEJ đã phân tích dữ liệu của vài năm qua và phát hiện mối liên hệ giữa dịch cảm cúm và doanh số bán sữa chua. Doanh số sữa chua tăng gấp đôi đã tạo dấu hiệu nhắc nhở trên màn hình danh sách đặt hàng.

6.1.6 Phát triển sản phẩm

SEJ dành nhiều nỗ lực cho việc phát triển sản phẩm mới nhằm đáp ứng nhu cầu và ước muốn thay đổi nhanh chóng của khách hàng, đặc biệt chú ý đến sự khác biệt về nhu cầu của từng khu vực. Khoảng 100 mặt hàng mới xuất hiện ở mỗi cửa hàng hằng tuần, và công ty đặt trọng tâm vào phát triển những sản phẩm của riêng công ty. Các nhân viên mua hàng của trụ sở dành khoảng 60% thời gian cho việc phát triển sản phẩm mới. Những sản phẩm này không chỉ mang thương hiệu riêng (private brand – PB) của SEJ, mà cũng được phát triển với các nhà sản xuất có thương hiệu toàn quốc (national brand – NB) nhưng chỉ bán tại cửa hàng SEJ. SEJ không có khả năng sản xuất sản phẩm cho riêng mình, vì thế công ty đã thành lập cái gọi là hợp tác mua hàng theo nhóm (team merchandising – MD). Trong hoạt động của MD, SEJ hợp tác chặt chẽ với những nhà sản xuất và nhà bán sỉ để cùng nhau phát triển sự nhận thức về quan điểm của khách hàng. Với cấu trúc truyền thống, nhà sản xuất thường phải thu thập thông tin trước khi bắt đầu phát triển sản phẩm và người bán hàng chỉ liên quan tới xúc tiến phân phối sản phẩm. Việc phân định vai trò này đã làm giảm hiệu quả của việc chia sẻ tri thức để sáng tạo ra sản phẩm thực sự đáp ứng nhu cầu khách hàng. MD đã tụ họp các bên lại với nhau như thể họ là các bộ phận của một công ty. Họ trao đổi tri thức, kỹ năng và các thông tin với tư cách là những đối tác có cùng một mục tiêu chung và kết quả là phát triển những sản phẩm tốt hơn. Nhóm phát triển sản phẩm tạo ra những giá trị cộng thêm cho sản phẩm với chi phí thấp hơn thông qua kết hợp tri thức về khách hàng và dữ liệu bán hàng của SEJ với chuyên ngành của nhà sản xuất và kiến thức về phân phối của nhà bán hàng. Hợp tác mua hàng theo nhóm là một quá trình mang tính hệ thống, bắt đầu từ việc xác định nhu cầu thị trường và hình thành những giả thuyết về loại sản phẩm cần giới thiệu. Việc xác định nhu cầu thị trường dựa trên dữ liệu POS, các cuộc khảo sát, và tri thức có được từ việc gặp mặt trực tiếp với khách hàng. Tác động qua lại liên tục giữa các nguồn tri thức khác nhau đã khiến những tri thức này có thể phá vỡ các giả định truyền thống. Chẳng hạn, việc phân tích dữ liệu POS cho thấy loại kem thượng hạng bán chạy không chỉ trong mùa hè mà suốt cả năm. SEJ là công ty đầu tiên trong ngành đã cung cấp bánh mì nóng

từ lò, rút ngắn khoảng cách họ nhận thấy giữa sở thích của người tiêu dùng với những sản phẩm do các nhà sản xuất bánh mì trên toàn quốc cung cấp (xem Trường hợp ví dụ 3: Bánh mì nhãn hiệu SEJ).

SEJ tiếp cận những nhà sản xuất với ý tưởng sản phẩm và thu nhận phản hồi của họ về tính khả thi và chi phí sản phẩm. Nhà sản xuất phác họa chi phí, chia các phần của sản phẩm ra thành nguyên vật liệu, và họ nhấn mạnh chất lượng sản phẩm là cách tốt nhất để thu hút khách hàng. Để tạo ra loại kem thượng hạng, SEJ đã tiếp cận năm nhà sản xuất lớn. Morinaga Milk và Akagi Milk đã đồng ý tham gia phát triển sản phẩm. Loại kem mới được bán với doanh số trung bình cao hơn từ hai đến sáu lần so với các loại kem khác.

Quá trình hợp tác mua hàng theo nhóm dựa trên khái niệm cởi mở (openness) trong chia sẻ tri thức. SEJ bắt đầu bằng việc chia sẻ dữ liệu POS, được xem là tài sản giá trị nhất của nhà bán lẻ. Điều này giúp xây dựng sự hiểu biết chung về khách hàng mục tiêu của sản phẩm mới. Việc chia sẻ tri thức diễn ra mạnh mẽ nhất trong các cuộc họp mà nhà sản xuất cố gắng cải tiến sản phẩm thông qua chia sẻ mẫu sản phẩm, công thức, và những bí quyết có liên quan khác. Thông tin về chi phí dự án và doanh thu cũng được chia sẻ. Với hệ thống truyền thống, nhà phân phối đóng vai trò sắp xếp hỗ trợ lẫn nhau giữa nhà sản xuất, nhà bán sỉ, và nhà bán lẻ trong đó những sản phẩm không bán được có thể được trả lại hoặc nhà bán lẻ có được phần thưởng tài chính nếu bán những sản phẩm sản xuất thừa. Trong hệ thống mua hàng theo nhóm, các bên lên kế hoạch sản xuất cùng với nhau, kết hợp những góc độ suy nghĩ khác nhau của họ nhằm giảm rủi ro về chi phí và sản xuất dư thừa để tránh tổn thất. Nhà sản xuất buộc phải sản xuất số lượng theo kế hoạch, và SEJ chịu toàn bộ trách nhiệm về việc tiêu thụ. Sự hợp lực có được từ việc kết hợp tri thức về sản xuất, phân phối, và tiếp thị đã làm tăng khả năng sản xuất một sản phẩm giá trị cao hơn với doanh số tiềm năng lớn hơn.

Cần phải có thời gian và một số cuộc họp trước khi một khái niệm sản phẩm được thông qua để sản xuất. Mất khoảng một năm rưỡi để phát triển

được hương vị ngon của một sản phẩm cơm chiên phổ biến. Sản xuất bắt đầu sau khi ban quản lý đưa ra quyết định cuối cùng. Mục tiêu sau cùng của SEJ là hệ thống hóa quá trình sử dụng “đội ngũ trong mơ”. Chẳng hạn, một dự án gần đây để tạo ra một sản phẩm mì đã cần đến năm nhà sản xuất mì nổi tiếng, ba công ty về súp, năm nhà sản xuất gia vị, hai công ty bao bì, và sáu nhà hàng về mì.

Công việc phát triển sản phẩm không chỉ hạn chế trong bộ phận phát triển sản phẩm của SEJ mà có sự tham gia của cả ban quản lý, những người sẽ nếm và đánh giá sản phẩm mẫu. Các cấp quản lý cao nhất, bao gồm cả Hội đồng quản trị, không dựa vào bản trình bày của các trưởng dự án để biết việc gì đang diễn ra trong công ty. Thay vào đó, họ trực tiếp xuống nơi sản xuất để quan sát, cảm nhận, nếm sản phẩm và trải nghiệm công việc trực tiếp.

Ngoài MD theo nhóm, SEJ còn có MD theo công ty. MD công ty là sự phát triển sản phẩm liên kết giữa các công ty trong Tập đoàn Seven & i, như Ito-Yokado và Yoku Benimaru.

Trường hợp ví dụ 3: *Bánh mì nhãn hiệu SEJ (Trực tiếp ra từ lò)*

Mặc dù cơm là mặt hàng truyền thống chủ đạo của Nhật, nhưng bánh mì đã trở thành một trong những mặt hàng chính của các cửa hàng tiện lợi. Tuy nhiên, doanh thu bánh mì của SEJ đã trở nên trì trệ từ đầu những năm 1990, đòi hỏi phải có biện pháp khắc phục. Người tiêu dùng Nhật yêu cầu rất cao về độ tươi nóng của thực phẩm. Với ý tưởng này, năm 1992, SEJ đã kết hợp với một nhà sản xuất bánh mì để cung cấp bánh mì vừa nướng nóng giòn được giao trực tiếp từ lò. Vì thời gian bánh mì vẫn ngon trên kệ rất ngắn, nên nếu sản xuất hàng loạt tại nhà máy bánh mì rồi giao tới các cửa hàng thì sẽ không hiệu quả. SEJ muốn cung cấp bánh mì ngay sau khi nướng, vì vậy công ty có ý tưởng làm việc với các nhà máy bánh mì gần cửa hàng và đặt hàng họ nướng bánh mì từ bột nhào đông lạnh, rồi giao hàng ngay sau khi nướng bánh. Tuy nhiên, nhà sản xuất bánh mì lớn của Nhật Bản không sẵn lòng sản xuất đơn hàng đặc biệt chỉ cho SEJ. Họ cũng chỉ ra rằng bánh mì làm từ bột nhào đông lạnh rất nhanh hỏng, vì thế nhóm

SEJ đi tìm một công ty với công nghệ cải tiến chất lượng bột nhào. Cuối cùng, họ tìm được hai công ty, Công ty TNHH Francois ở Kyushu, có công nghệ đông lạnh bột nhào mà không làm hỏng hương vị, và Công ty TNHH Robapan ở Hokkaido, một trong những nhà sản xuất bánh mì truyền thống Nhật Bản. Công ty thương mại của Tập đoàn ITOCHU cũng góp sức, và Tập đoàn Ajinomoto chịu trách nhiệm về việc áp dụng công nghệ đông lạnh. Để giữ độ nóng giòn của bánh mới nướng, nhóm quyết định họ phải cần một số điều kiện nhất định. Hạn sử dụng sản phẩm sẽ là 30 giờ kể từ khi được nướng để phù hợp với yêu cầu của khách hàng mục tiêu. Thời gian này ngắn hơn ngày thời hạn của nhãn hàng quốc gia nhưng lại dài hơn của nhà sản xuất bánh mì trong thị trấn. Nhà máy nướng bánh phải gần các cửa hàng chính để có thể đáp ứng nhu cầu giao động trong ngày (Yoshioka, 2007).

Một thử nghiệm thị trường được tiến hành tại Hokkaido với 5 cửa hàng trong kênh bán hàng Robapan, và nhà máy nướng bánh đầu tiên được mở cửa năm 1993. Vào năm 2002, SEJ đã có những nhà máy nướng bánh trên toàn quốc. Nhãn hiệu “Trực tiếp từ lò nướng” (*Yakitate Chokuso Bin*) đã trở thành một mặt hàng chính của các cửa hàng SEJ, với doanh số hơn một triệu đơn vị mỗi ngày. Suzuki nói rằng bài học ở đây là ngay cả khi lẽ thường tình bảo bạn rằng không thể làm một sản phẩm như vậy, điều quan trọng là phải cố gắng vượt qua khoảng cách giữa hoàn cảnh của người bán và yêu cầu của khách hàng.

6.1.7 Hệ thống phân phối

Phân phối là thành phần sống còn của việc cung cấp cho khách hàng cái họ cần khi họ muốn. Khách hàng sẽ không thể mua hộp thức ăn trưa nếu chúng không được giao đến cửa hàng cho đến sau giờ ăn trưa. SEJ đã làm việc chặt chẽ với các nhà sản xuất và nhà bán sỉ để duy trì mạng lưới phân phối hiệu quả. Công ty đã giảm lượng giao hàng tới cửa hàng từ 70 xuống còn 9 chuyến một ngày. Điều này không chỉ giảm chi phí hậu cần mà còn giúp các cửa hàng có được hàng tươi sống và đáp ứng hiệu quả hơn các nhu cầu thay đổi của người tiêu dùng.

Các cửa hàng SEJ kết nối với khoảng 300 trung tâm phân phối, được phân loại theo khí hậu, qua hệ thống thông tin trực tuyến. Những trung tâm này liên hệ với khoảng 300 nhà máy sản xuất trong khu vực dễ tiếp cận của cửa hàng để tiện giao hàng. Các xe tải của những trung tâm phân phối được kiểm soát bằng GPS, với bộ phận cảm ứng lắp đặt trên mỗi xe tải. Với những mặt hàng cần quay vòng nhanh, như hộp thức ăn trưa hay cơm nắm, có ba chuyến giao hàng một ngày. Những mặt hàng tiêu thụ chậm hơn, như các sản phẩm đông lạnh, được giao từ ba đến bảy lần một tuần. Một số trung tâm phân phối riêng biệt sẽ giao sách và tạp chí hàng ngày.

Vì các trung tâm phân phối và xe tải giao hàng do các đơn vị bán hàng và sản xuất khác sở hữu và vận hành, nên việc liên hệ trực tiếp thường xuyên với họ là vấn đề cốt lõi của hệ thống phân phối cải tiến SEJ. SEJ tổ chức những cuộc họp thường xuyên với giám đốc các trung tâm phân phối để cải thiện tính hiệu quả, và những nhân viên phân phối của văn phòng trụ sở thường xuyên ghé thăm các trung tâm để xác định những vấn đề tiềm năng. Việc chia sẻ tri thức cho phép cả hai bên có thể xác định những lĩnh vực mới cần cải thiện ở các trung tâm phân phối và trong hệ thống thông tin.

Chuỗi cung ứng hợp nhất này có thể giúp xử lý nhanh chóng dữ liệu trong hệ thống thông tin. Các đơn hàng được gửi đi vào 10 giờ sáng cho đợt giao hàng sau 4 giờ chiều được xử lý điện tử trong vòng chưa tới 7 phút. Cải cách trong năm 2002 nhằm giảm thời gian giao hàng đã cho phép SEJ chấm dứt việc sử dụng chất bảo quản và màu nhân tạo cho các mặt hàng thức ăn nhanh. Ngoài ra, sẽ không có tổn thất do sản xuất thừa và cũng không cần phải trữ lượng lớn trong kho nhờ vào sự hợp nhất trong toàn hệ thống.

6.1.8 Lan truyền bí quyết ra toàn cầu

Kế hoạch mở rộng hệ thống nhượng quyền kinh doanh phong cách Nhật sang Mỹ đã được bắt đầu với sự quy tụ đất đai và địa điểm cửa hàng, nhưng vẫn còn rất nhiều vấn đề cần phải giải quyết trong việc thực thi phương pháp quản lý SEJ. Những vấn đề này liên quan đến sự chuyển hóa hệ thống

phân phối từ một hệ thống các lộ trình bán hàng của nhà sản xuất thành một hệ thống tổng hợp, và liên quan đến việc áp dụng phương pháp *quản lý từng mặt hàng* và *quản lý thực phẩm tươi sống*. Đây không chỉ đơn giản là vấn đề về tổ chức hệ thống và công tác hậu cần, mà cần phải bảo đảm các chủ cửa hàng Mỹ và nhân viên cửa hàng của họ thực sự hiểu nền tảng của phương thức quản lý SEJ và tư tưởng đằng sau đó.

Thử thách lớn nhất trong việc cứu sống công ty Southland là phải tìm cách chuyển giao bí quyết SEJ cho các nhân viên Mỹ. Công ty hiểu được sự nhạy cảm của kinh doanh bán lẻ trong điều kiện địa phương, và biết rằng họ không thể đơn giản nhốt rế mô hình ở Nhật để trồng lại nó, một cách chính xác như vậy, vào thị trường Mỹ. Một trong những lý do khiến Southland phá sản là sự mở rộng của công ty vào các lĩnh vực kinh doanh không liên quan như địa ốc, tài chính, và lọc dầu, trong khi ngành kinh doanh cốt lõi của công ty là kinh doanh cửa hàng tiện lợi lại mất thế cạnh tranh. Ánh sáng ở các cửa hàng tương đối tối nên những khách hàng nữ thường không thích mua hàng ở đó. Ngoài ra, việc quản lý mua hàng cũng kém hiệu quả, doanh số thực phẩm và vật dụng hằng ngày rất thấp, và khuyến mãi thì theo chu trình, đặt thêm áp lực vào tổng lợi nhuận. Khi SEJ lấy lại thế kiểm soát, một nhóm quản lý chủ chốt được tuyển dụng tại Mỹ và họ gặp nhau hai tháng một lần lần lượt tại Nhật và Mỹ. Các cuộc họp có mục đích giúp các nhà quản lý Mỹ hiểu bản chất của ngành kinh doanh cửa hàng tiện lợi, chỉ cho họ cách xây dựng và tận dụng lợi thế cạnh tranh trong ngành này.

Từ tháng 8 năm 1991, 50 cửa hàng ở Austin, Texas được tái tổ chức để thử nghiệm với thị trường. Để làm các cửa hàng trông hấp dẫn hơn với phụ nữ và trẻ em, ánh sáng được chuyển từ cường độ 500 lux lên 900 lux, và bức tường bên ngoài được đổi thành kính. Cách trưng bày và bảng hiệu đều thống nhất với nét nhìn mới. Vớ nylon được đặt gần cửa ra vào và tạp chí người lớn đã được dời khỏi kệ sách báo. Khuyến mãi đối với hàng dư thừa đã chấm dứt và kích cỡ sản phẩm cũng như bao bì được giảm nhỏ lại cho phù hợp với mức tiêu thụ nhanh. Những mặt hàng thực phẩm như

sandwich, trước đây thường được làm tại mỗi cửa hàng, bây giờ được cung cấp từ trung tâm để cải thiện và ổn định chất lượng.

Những thay đổi nhanh chóng mang lại kết quả, với doanh thu bán hàng tăng trung bình 17%. Kết quả doanh thu cao hơn đã khuyến khích các nhân viên Mỹ thay đổi cách suy nghĩ của họ và làm cho quá trình cải cách dễ được thực thi hơn. Các PFC được đào tạo lại, và phương pháp *quản lý từng mặt hàng* được giới thiệu. SEJ chủ định chưa giới thiệu về hệ thống POS để các nhân viên cửa hàng có thêm thời gian cho việc trải nghiệm phương thức *quản lý từng mặt hàng*. Nhân viên cửa hàng tự lên danh sách mua hàng vào buổi sáng và buổi tối, kiểm tra lượng hàng bán để quyết định xem một mặt hàng có bán chạy hay không. Điều này giúp họ có được cảm giác về cách kiểm soát mua hàng. Mục tiêu của phương pháp *quản lý từng mặt hàng* không chỉ để có cảm giác về tình hình bán hàng tại mỗi cửa hàng, mà còn để hiểu bản chất của việc quản lý chuỗi cung ứng tổng thể. Các lớp học về mua hàng được tổ chức hàng tuần nhằm giúp các nhân viên hiểu sâu hơn về quá trình. Sau khi hoàn thành những bước này, hệ thống POS được giới thiệu năm 1997.

Việc chấp nhận hệ thống giao hàng SEJ có gặp khó khăn hơn. Tại Mỹ, những công ty như Coca Cola có hệ thống lộ trình bán hàng của riêng họ, đưa ra chiết khấu về giá theo số lượng mua hàng và chấp nhận hàng trả lại từ cửa hàng bán lẻ. Với việc toàn cầu hóa của Seven-Eleven, người ta vẫn xem xét liệu tính hiệu quả của phương thức hoạt động Nhật Bản có thể được thực thi hiệu quả tại Mỹ với sự khác biệt về ngôn ngữ, phong tục, và nhân khẩu học. Triết lý và hệ thống quản lý lấy khách hàng làm trung tâm đã trở nên được chấp nhận trong hoạt động tại Mỹ, nhờ vào bằng chứng chắc chắn về giá trị khi kết quả kinh doanh được cải thiện. Những phương pháp dùng để cải tiến bánh mì và hộp thức ăn trưa ở Nhật bây giờ được áp dụng cho bánh sandwich ở các cửa hàng Mỹ, dưới sự dẫn dắt của những giá trị cơ bản của công ty là *Thích nghi với Thay đổi* và *Tuân thủ những khái niệm cơ bản*. Seven-Eleven cũng bắt đầu phát triển sản phẩm theo MD nhóm trong hoạt động tại Mỹ. Các đối thủ cạnh tranh trong thị trường cửa

hàng tiện lợi có thể giới thiệu hệ thống thông tin và phân phối POS tương tự, nhưng triết lý SEJ vẫn tạo sự khác biệt rõ nét, với trọng tâm là con người, tri thức và kinh nghiệm ẩn của họ, cộng với một hệ thống huy động và tổng hợp những tri thức đó một cách hiệu quả để có được sự đổi mới. Suy nghĩ tập trung vào khách hàng và thực hành liên tục quá trình sáng tạo tri thức là vấn đề then chốt cho quá trình toàn cầu hóa thành công của phương pháp SEJ.

6.2 Công ty TNHH Ryohin Keikaku – Muji

6.2.1 Khái quát về công ty

Muji là thương hiệu bán lẻ phát triển ở tầm cỡ quốc tế. Bắt đầu là nhãn hiệu tư nhân của chuỗi siêu thị Nhật Bản Seiyu, Muji phát triển và thích nghi với những thay đổi của thị trường Nhật và nước ngoài. Đây là ví dụ về việc chuyển hóa thành công của một nhãn hiệu tư nhân thành một thương hiệu thị trường lớn, và cũng là một minh họa về trường hợp có thể tạo thương hiệu khi cung cấp hàng không thương hiệu trong môi trường kinh doanh luôn biến động của sản phẩm thời trang và đồ gia dụng. Công ty phát triển và đưa ra thị trường sản phẩm thương hiệu Muji là Công ty TNHH Ryohin Keikaku. Công ty phát triển bằng cách tổng hợp các công nghệ với bí quyết của các chủ thể liên quan – khách hàng và nhà sản xuất – để phát triển thương hiệu Muji độc đáo. Chìa khóa thành công của công ty là khả năng duy trì và cải tiến khái niệm thương hiệu Muji ban đầu về chất lượng, tính thân thiện với sinh thái, cùng với khả năng biến đổi cấu trúc tổ chức thích nghi theo sự thay đổi của môi trường thị trường. Những năng lực này có được dựa trên tầm nhận thức về sự vận động của việc chia sẻ tri thức qua đối thoại trong *ba* để tăng cường trao đổi tri thức của bên trong công ty cũng như với các đối tác bên ngoài. Sức mạnh của thương hiệu Muji không chỉ nằm ở tính năng của các sản phẩm, mà còn ở những giá trị không nhìn thấy mà chúng sở hữu.

Muji là đứa con tinh thần của Seiji Tsutsumi, nhà sáng lập người khổng lồ bán lẻ Nhật - Tập đoàn Saison - và là người quan sát sắc sảo những xu hướng thay đổi của tập quán tiêu dùng. Bắt nguồn từ một nhãn hiệu tư nhân

tham gia thị trường năm 1980 tại chuỗi siêu thị Seiyu của Saison, khái niệm ban đầu là cung cấp hàng hóa chất lượng với giá thấp hơn 25 đến 30% so với các nhãn hàng quốc gia khác, bằng cách loại bỏ những lãng phí trong sản xuất và các loại bao bì không cần thiết. Dòng sản phẩm lúc đầu chỉ hạn chế là những mặt hàng thực phẩm hàng ngày và chất tẩy.

“Muji” là tên gọi viết tắt của cụm từ tiếng Nhật “*Mujirushi Ryohin*”, nghĩa là “không thương hiệu [nhưng] chất lượng cao”. Công ty chọn tên này chỉ trong vòng 30 phút trong cuộc họp về thương hiệu. Người viết lời quảng cáo cho Saison, Shinzo Higurashi, tình cờ lẩm bầm từ “*mujirushi*”, nghĩa là “không thương hiệu”, và giám đốc nghệ thuật Ikko Tanaka nhanh chóng thêm vào cụm từ “*ryohin*”, nghĩa là “sản phẩm chất lượng cao” (Iwanaga, 2002). Cùng nhau, chúng trở thành biểu tượng thương hiệu cho một khái niệm sản phẩm tập trung vào tính năng và sự đơn giản, và điều này đã trở thành khái niệm cốt lõi của việc phát triển sản phẩm kể từ đó.

Đầu thập kỷ 1980, sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế sau chiến tranh đã cung cấp đầy đủ những nhu cầu cơ bản cho người tiêu dùng Nhật, và xu hướng tiêu dùng bắt đầu đa dạng hóa tùy thuộc vào thị hiếu cá nhân. Người tiêu dùng bắt đầu chọn lựa các sản phẩm dựa trên những giá trị cá nhân, những thói quen tiêu dùng chọn lọc, và tri thức ngày càng tăng về sản phẩm, và tỏ ra sẵn sàng tham gia vào các nghiên cứu thị trường để lên kế hoạch sản phẩm. Một xu hướng rõ nét là ưa thích những sản phẩm đơn giản và đầy đủ chức năng, mà không cần bao bì quá phức tạp, và mọi người cũng có xu hướng chọn mua những hàng hóa phù hợp với giá trị của họ mà không quan tâm đến giá cả. Tất cả các công ty bán lẻ Nhật đều nhạy cảm với những thay đổi này và bắt đầu xem xét lại chính sách kế hoạch sản phẩm. Trong thời gian này, các chuỗi siêu thị đưa ra những nhãn hiệu của riêng mình, cái này nối tiếp cái kia.

Con đường Seiyu đặt ra cho mình là phát triển “những sản phẩm đơn giản nhưng chất lượng cao” mà không cần đặc điểm gì mới lạ. Công ty siêu thị đã xem xét lại chuỗi cung ứng, từ việc mua nguyên liệu cho đến sản xuất và đóng gói, và quyết định công ty sẽ đưa ra một sản phẩm độc đáo

với giá thấp hơn nhưng chất lượng tương đương các thương hiệu quốc gia hiện có.

6.2.2 Quá trình mở rộng của Muji

Ryohin Keikaku được sáng lập vào ngày 30/06/1989, có nhiệm vụ đảm trách việc phát triển sản phẩm, bán hàng, và tiếp thị tất cả những sản phẩm thương hiệu Muji. Tất cả bản quyền thương hiệu và trách nhiệm về hoạt động cửa hàng Muji đều được chuyển sang công ty mới từ tháng 3 năm 1990, và công ty bắt đầu hoạt động như một công ty con do công ty mẹ toàn quyền sở hữu ^[2], trong khi đó Seiyu vẫn tập trung vào việc mua hàng tổng hợp. Ryohin Keikaku trở thành nhà bán sỉ cho thương hiệu Muji và cũng trực tiếp quản lý các cửa hàng thương hiệu Muji, không lệ thuộc vào hệ thống hoạt động được thiết lập bởi Seiyu ^[3].

Vì vậy, quá trình phát triển của thương hiệu Muji và Ryohin Keikaku tiến triển qua bốn giai đoạn. Giai đoạn đầu (1980-1988), Muji là một nhãn hàng tư nhân tại các siêu thị, trung tâm mua sắm và các cửa hàng khác; giai đoạn hai (1989-1995), sản phẩm thương hiệu Muji được bán trong các cửa hàng Muji; giai đoạn ba (1995-2000), các cửa hàng mở rộng ra những thành phố lớn hơn; và giai đoạn thứ tư (sau năm 2000), công ty đã tiến hành tái cấu trúc chiến lược của hoạt động kinh doanh.

Quá trình mở rộng tại Nhật Bản

Việc mở cửa hàng Muji đầu tiên tại Nhật là bước tiến đáng kể của một thương hiệu bắt nguồn từ chuỗi siêu thị. Cửa hàng mở ra vào năm 1983 ở khu vực nhiều cửa hàng thời trang của Aoyama, nơi thương hiệu có thể tạo dựng hình ảnh mạnh mẽ và cảm nhận xu hướng tiêu dùng mới. Doanh thu đạt cao và cửa hàng đã thu hút sự chú ý của truyền thông, yếu tố mở rộng sự nhận biết về thương hiệu theo cấp số nhân. Ryohin Keikaku hiện bán những sản phẩm Muji qua ba kênh: bán trực tiếp tại cửa hàng của mình; bán sỉ cho các cửa hàng được cấp phép ^[4] và các cửa hàng tiện lợi; và bán trên mạng Internet. Tháng 5 năm 2000, Công ty Muji.net (Muji.net) được thành lập để phụ trách phần mua sắm trên mạng Internet ở trang web Muji

(www.muji.net) và hỗ trợ công ty đột phá vào lĩnh vực xây dựng nhà cửa ^[5]. Muji.net liên tục mở rộng phạm vi sản phẩm và nhắm đến việc đa dạng hóa kinh doanh trực tuyến. Cổng vào rất dễ nhận diện với màu đỏ sậm của thương hiệu Muji. Trang web bao gồm các cửa hàng thực, bán những sản phẩm Muji thông thường, và cộng đồng Muji.net, bán những mặt hàng lớn hơn mà không thể bán ở các cửa hàng.

Quá trình mở rộng ra nước ngoài

Cửa hàng quốc tế đầu tiên được mở ở London tháng 7 năm 1991, và ở Hongkong tháng 11 năm 1991. Chiến lược phát triển toàn cầu được đặt ra là nhắm vào thị trường Châu Âu, nơi sự tiêu thụ đã hoàn toàn chín muồi, và ở Châu Á, nơi thị trường vẫn đang phát triển.

Ở Châu Âu, Ryohin Keikaku kế hoạch mở 50 cửa hàng, mong đợi sẽ có lợi nhuận vào khoảng tháng 2 năm 2003. Khi công ty nhận ra rằng điều này không thể thực hiện được công ty buộc phải xem xét lại kế hoạch phát triển của mình. Nền kinh tế suy thoái đã buộc công ty phải rút khỏi Châu Á năm 1999, và năm 2001 công ty cũng phải đóng cửa ba cửa hàng ở Pháp và một cửa hàng ở Bỉ vì không mang lại lợi nhuận. Một hành động táo bạo nữa là Muji đã đóng cửa hàng chính ở Viện bảo tàng Louvre Pháp chỉ một năm sau khi mở cửa năm 2000.

Khách hàng Châu Âu đã cung cấp cho Muji toàn bộ thông tin về mẫu mã và ý tưởng, nhưng lợi nhuận vẫn thấp. Thất bại ở Châu Âu được cho là vì khách hàng nhận thấy sự mất cân bằng giữa chủ trương của Muji là “tính sáng tạo và thanh lịch trong một phạm vi giá nhất định” với giá cả phải trả quá cao ^[6], đặc biệt tại Pháp. Chi phí thuê những cửa hàng ở vị trí tốt quá cao. Những cửa hàng phải đóng cửa ở Châu Âu đều nằm ở vị trí tốt với giá thuê mà chỉ các cửa hàng cao cấp có tỷ lệ lợi nhuận cao mới có thể trả được, chúng không dành cho những cửa hàng bán hàng vật dụng chung như Muji ^[7]. Công ty đã sai lầm trong việc đặt ưu tiên mở thêm nhiều cửa hàng trong hệ thống mà không tính đến chi phí thuê địa điểm và nhân công cao. Chi phí cho thiết lập hệ thống hậu cần và quản lý việc mở rộng cũng rất cao.

Ryohin Keikaku rút bài học từ kinh nghiệm này và xem xét lại chiến lược quốc tế của mình. Sau này, công ty cải thiện lợi nhuận bằng cách siết chặt quản lý và hoạt động lưu kho, và đáp ứng nhu cầu hàng hóa cho địa phương. Tại Châu Âu, Ryohin Keikaku mở cửa hàng ở Ý, Đức, Thụy Điển và các quốc gia khác, và năm 2007 thành lập trụ sở Châu Âu, Công ty TNHH Cổ phần Muji Châu Âu tại London, Anh. Vào tháng 2 năm 2007, công ty đã có 43 cửa hàng trên toàn Châu Âu. Tại Châu Á, cửa hàng ở Hongkong được mở lại vào năm 2001, và tại Singapore năm 2003, sau đó là các cửa hàng ở Hàn Quốc, Đài Loan và Trung Quốc.

6.2.3 Những nguyên tắc phát triển sản phẩm

Trong các giai đoạn đầu, khái niệm của Muji là cung cấp những sản phẩm đơn giản, chất lượng cao với giá thấp; hàng hóa được “định giá thấp hợp lý”. Sau khi xem xét lại các khâu nguyên liệu, sản xuất, và đóng gói, công ty nhận ra có nhiều cách để cắt giảm chi phí và chuyển lợi ích đó cho người tiêu dùng. Chiến lược tiếp thị không phải là bán những sản phẩm có thương hiệu, nhưng thật ngạc nhiên là nó vẫn mang lại cho Muji tên tuổi thương hiệu. Trước đó không có trường hợp nhãn hiệu tư nhân nào từ siêu thị có thể tách ra độc lập, và khái niệm của Muji về thiết kế mẫu mã đơn giản, thanh lịch, thông minh và sử dụng nguyên liệu thiên nhiên đã nhanh chóng trở thành điểm nóng tại Nhật Bản và nước ngoài. Phương pháp duy trì và tiến hóa khái niệm trong việc liên tục cải tiến sản phẩm được thể hiện trong mối quan hệ giữa Muji và khách hàng.

Sức hấp dẫn của sản phẩm

Thương hiệu Muji có đặc điểm hấp dẫn khách hàng là chú trọng vào “kết cấu” trong thiết kế và nguyên liệu, trong khi các nhãn hiệu tư nhân khác ở chuỗi siêu thị tập trung nhiều hơn vào chiến lược giá nhằm bán hạ giá hơn các nhãn hiệu quốc gia. Muji cũng tự tạo điểm khác biệt cho mình bằng cách đặt ra tiêu chuẩn chất lượng ở mức tương đương hàng hóa ở các cửa hàng trong trung tâm mua sắm chứ không chỉ ở mức hàng bán trong siêu thị thông thường, thiết lập nên một hình ảnh thương hiệu giá trị cao hơn ngay từ đầu. Thực chất, sự khác biệt giữa Muji và các nhãn hiệu tư nhân

khác trong ngành kinh doanh các mặt hàng bán ở siêu thị là không nhiều vào lúc đầu; nhưng chiến lược chú trọng vào thiết kế thông minh và dùng nguyên liệu thân thiện với sinh thái cuối cùng đã tạo sự khác biệt giữa Muji và các nhãn hàng khác. Muji đã bán một phong cách sống với một khái niệm dễ dàng trình bày và hiểu được, và khái niệm cốt lõi được duy trì nghiêm ngặt trong khi chất lượng thiết kế được cải tiến. Có 4 yếu tố chính trong chính sách thương hiệu của công ty: cân bằng chất lượng và giá cả; chú trọng kết cấu và tính đơn giản trong nguyên liệu; tập trung vào những khái niệm cơ bản; và sáng tạo phong cách trình bày cửa hàng thống nhất với hình ảnh thương hiệu.

Cân bằng chất lượng và giá cả

Giá cả là một yếu tố quan trọng trong việc quyết định mua hàng. Muji đưa giá tương ứng với chất lượng, luôn luôn hướng đến một sự cân bằng hợp lý. Quy luật chung là những mặt hàng hằng ngày được bán với giá 30 đến 40% thấp hơn các nhãn hàng quốc gia tương ứng với cùng chất lượng. Những sản phẩm cao cấp đắt tiền hơn cũng có thể được bán với giá hợp lý hơn vì chúng không mang nhãn hiệu thiết kế. Điều này giúp Muji đạt được mục tiêu “loại bỏ dư thừa mà không phải hy sinh chất lượng hay tính năng sản phẩm”.

Nguyên liệu vải và mẫu mã đơn giản

Các mẫu thiết kế của Muji tập trung vào tính đơn giản, sử dụng màu tự nhiên và nguyên liệu vải chất lượng cao. Thông điệp của Muji là cung cấp hàng hóa chất lượng với giá hợp lý vì công ty có thể loại bỏ những lãng phí trong quá trình sản xuất. Mẫu mã đơn giản để có thể chuyển tải kỹ thuật dệt may và chất lượng nguyên liệu vải. Tất cả những nhà thiết kế của công ty hay từ bên ngoài đều tham gia vào việc lên kế hoạch sản phẩm để nắm chắc tính chất cần thiết của một sản phẩm.

Tập trung vào những khái niệm cơ bản

Tập trung vào các khái niệm cơ bản, nghĩa là nhấn mạnh việc sử dụng nguyên vật liệu tự nhiên, là một thông điệp rõ ràng của thương hiệu Muji,

điều luôn được tuân thủ nghiêm ngặt. Màu sắc được hạn chế trong các màu tự nhiên như trắng, đen, nâu và xanh và các mẫu in trên vải là ca-rô hoặc sọc. Nguyên vật liệu, mẫu mã, và giá cả đều nghiêm ngặt tuân theo các tiêu chuẩn để duy trì khái niệm cốt lõi. Sự hạn chế về màu sắc và nguyên liệu vải có thể tạo ấn tượng là quần áo của Muji hơi nhàm chán, nhưng khách hàng nói rằng họ cảm thấy dễ phối những thiết kế của Muji với các loại quần áo khác, và đây là điểm hấp dẫn của sản phẩm phục vụ cách sống cơ bản. Khách hàng xem hàng trên mạng Internet cũng miêu tả sản phẩm Muji là “đơn giản”, “không màu mè”, và “không buồn tẻ”. Sự đơn giản này được xem là một nét thẩm mỹ của thiết kế chất lượng cao.

Phương châm phát triển sản phẩm

Muji có bốn khái niệm phương châm cơ bản là những nguyên tắc chỉ đạo tuyệt đối công tác phát triển sản phẩm. Nếu một sản phẩm không đáp ứng chỉ một trong bốn nguyên tắc này thì sản phẩm đó sẽ không được phát triển. Tất cả những sản phẩm đang tồn tại cũng thường xuyên được xem xét có gắn liền với phương châm không. Phương châm được thể hiện qua “4R”^[8], giải thích ý nghĩa sâu hơn ẩn chứa trong mỗi nguyên tắc chỉ đạo. Những ý nghĩa này thường khó diễn đạt được bằng lời mà chỉ được ngầm hiểu bởi tất cả các nhân viên có liên quan tới quá trình lên kế hoạch liên tục. Phương châm 4R như sau (xem Hình 6.2):

Raw (Nguyên vật liệu thô): cảm nhận nguyên vật liệu thô – chú trọng vào cảm giác, không cần nhãn hiệu;

Recombination (Tính kết hợp lại): phục vụ mọi mục đích – chú trọng vào trí thông minh và tự do;

Reasonability (Tính hợp lý): dễ hiểu – chú trọng vào tính logic và sự linh hoạt;

Reconditioning (Tính tu bổ): không làm hại tới môi trường và sức khỏe – cập nhật với thời đại.

6.2.4 Tận dụng nguồn tri thức bên trong và bên ngoài công ty

Điều đáng chú ý của phương pháp phát triển sản phẩm Muji là quá trình thu thập tri thức từ bên ngoài của khách hàng và các đối tác, sau đó tổng hợp những tri thức này thành sản phẩm cụ thể. Ryohin Keikaku đã xây dựng một hệ thống kết nối tri thức và ý tưởng với khái niệm sản phẩm và lên kế hoạch để liên tục sáng tạo ra những sản phẩm mới phù hợp với sự thay đổi của môi trường, chẳng hạn như sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng hay thay đổi nguồn các nhà sản xuất thuê bên ngoài. Ryohin Keikaku thu thập ý tưởng từ khách hàng và nhà sản xuất, đồng thời tận dụng tri thức và kỹ năng của các nhà thiết kế bên ngoài để liên tục tích lũy tri thức về thiết kế, sản xuất, và bán hàng. Do đó, nền tảng tri thức của công ty được truyền bá rộng rãi trong mối quan hệ phức tạp giữa mọi người trong tổ chức và trong các công ty bên ngoài mà công ty có quan hệ làm ăn. Công ty thu thập và tổng hợp tri thức bộ phận thành một tổng thể mang thương hiệu Muji và được hiện thực hóa thành một sản phẩm cụ thể. Chính hệ thống này đã cho phép Ryohin Keikaku có thể duy trì lợi thế cạnh tranh của một nhà sản xuất hàng hóa bán lẻ.

Thông tin từ khách hàng

Ryohin Keikaku đặc biệt quan tâm đến ý kiến của khách hàng, xem đây là nguồn ý tưởng và thông tin chính. Công ty nhiệt tình xin ý kiến phản hồi của khách hàng khi giới thiệu hay chấm dứt một sản phẩm, hoặc khi cải tiến hoạt động kinh doanh. Phản hồi thường được nhận bằng thư điện tử, cả trong và ngoài nước, bao gồm các ý kiến về sản phẩm cho đến những yêu cầu thông tin về đồ cắm trại Muji. Đây là một công cụ hữu hiệu để trao đổi trực tiếp với khách hàng. Tất cả các nhân viên trên cấp quản lý đều có thể tiếp cận thư đến, được lưu trữ ở nguyên dạng ban đầu khi nhận để bảo đảm chúng không bị hiểu sai hay bị xuyên tạc. Cửa hàng trực tuyến Muji.net nhận gần 100.000 thư điện tử mỗi năm, chúng được phân loại tùy theo nội dung và được báo cáo trong nội bộ. Thông tin được sử dụng trong phát triển sản phẩm cùng với kết quả bán hàng và quan sát về xu hướng để có sự phân tích bao quát hơn. Luồng thông tin quay liên tục, từ khách hàng đến công tác lên kế hoạch và phát triển sản phẩm, sau đó quay trở lại khách

hàng với sản phẩm mới và tiếp tục có thêm phản hồi từ khách hàng cho vòng kế hoạch sản phẩm kế tiếp. Quá trình này cũng diễn ra trên trang web. Muji.net có một trang mời các thành viên Câu lạc bộ Muji đề xuất sản phẩm mới. Từ những đề xuất này có thể phát sinh ra một số ý tưởng sản phẩm mà sau đó được đăng lên trang web để nhận phản hồi rộng hơn, trước khi chốt lại đặc điểm sản phẩm. Sản phẩm cuối cùng sau đó được đăng lên trang web để các thành viên có thể đặt hàng trước. Khi con số đơn hàng vượt qua 300, mức hòa vốn tối thiểu, thì bắt đầu sản xuất. Lợi điểm của phương pháp này là nắm bắt được thị hiếu của khách hàng và chuyển thành kế hoạch sản phẩm nhanh chóng, với hệ thống đặt hàng trước nhanh chóng thể hiện xu hướng bán hàng. Khách hàng bảo đảm hài lòng hơn vì họ cũng tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm. Muji.net đăng tên một số khách hàng đặt hàng trước để họ chia sẻ phản hồi với các khách hàng tiềm năng khác.

Trong số những sản phẩm hàng đầu xuất phát từ ý tưởng khách hàng qua mạng Internet có sản phẩm “ghế đệm sofa phù hợp với cơ thể” và sản phẩm “túi mua hàng có các ngăn bên ngoài”.

Ghế đệm sofa có những bề mặt vải khác nhau, nhờ đó độ đàn hồi lò xo khác nhau tùy theo sử dụng làm đệm để nằm hay làm ghế sofa để ngồi. Sản phẩm được làm từ vải buồm và vật liệu mềm co giãn, và rất có ý nghĩa trong việc sử dụng hằng ngày của các gia đình Nhật đặc trưng, nơi một phòng thường vừa dùng làm phòng khách vừa làm phòng ngủ.

“Túi mua hàng có các ngăn” được dùng cho sử dụng hằng ngày và xuất phát từ ý tưởng của các bà nội trợ. Muji.net thu thập ý kiến trên cộng đồng mạng và gửi câu hỏi đến 1.200 người. Sau đó công ty chọn 30 phần trả lời để làm túi mẫu và tổng hợp đề xuất của họ để có quy cách cuối cùng cho sản xuất. Dòng túi mua hàng này gồm 6 loại với các kiểu dáng và những nguyên vật liệu khác nhau. Túi được thiết kế kỹ càng khéo léo để thuận tiện hơn cho việc mua sắm. Ví dụ, túi có chốt nút chai bên trong để tránh đổ ra ngoài, có ngăn không thấm nước để đựng những sản phẩm lạnh, và tay cầm được gắn vào bên trong túi để dễ cầm nắm hơn^[9]. Giá trị của túi không chỉ

ở chỗ dễ sử dụng mà nó còn thể hiện một nếp sống hướng về môi trường sinh thái; bằng cách sử dụng túi này các khách hàng có thể giúp giảm lãng phí túi nhựa hay giấy không phân hủy được, qua đó đóng góp cho bảo tồn tài nguyên và bảo vệ môi trường.

Khảo sát những nhu cầu thay đổi

Vì đồ gia dụng là mặt hàng chính của công ty, nên Ryohin Keikaku liên tục khảo sát sự thay đổi trong điều kiện sống của khách hàng trong thị trường mục tiêu của công ty để tìm ra những hạt giống cho sự phát triển sản phẩm mới. Những cuộc khảo sát này xem xét các vật dụng trong không gian sống của mọi người và cách họ sử dụng chúng, một cách độc lập cũng như khi kết hợp với các đồ vật khác. Phân tích những yếu tố này thường dẫn đến sự phát triển sản phẩm mới. Quá trình quan sát có mục tiêu nắm bắt những yếu tố nào là then chốt để sản phẩm có chức năng hiệu quả trong không gian sống hiện hữu. Chẳng hạn, loại “đệm có chân” của Muji được bọc như ghế sofa ở một phía. Ý tưởng của sản phẩm này xuất phát từ việc quan sát thấy các sinh viên sống trong các căn hộ nhỏ thường dành hầu hết thời gian ở nhà ngồi trên giường để gọi điện thoại di động hay chơi trò chơi trên máy vi tính ^[10].

Sử dụng tri thức của nhà sản xuất

Các sản phẩm của Muji rất đa dạng và được sản xuất dựa trên kiến thức chuyên ngành về nguyên vật liệu thô cũng như công nghệ và quy trình sản xuất. Ryohin Keikaku dựa vào nhà sản xuất về những mặt chuyên môn này. Các nhân viên phụ trách về kế hoạch sản phẩm thường tới thăm các nhà sản xuất và làm việc với họ nhằm tìm ra những cơ hội mới để phát triển sản phẩm. Họ gọi những cuộc viếng thăm đó là “đi thực tế” ^[11] (wandering around) và họ chia sẻ thực tế trong giai đoạn lên kế hoạch sản phẩm. Các nhà sản xuất có thể mạnh về chuyên ngành nhưng thường yếu trong việc phát triển sản phẩm và kiến thức tiếp thị. Có trường hợp nhà sản xuất không nhận thức cách kết hợp các công nghệ để có sản phẩm hiệu quả hơn, hoặc thậm chí không tận dụng hết các công nghệ của mình. Ryohin Keikaku mang tri thức thị trường của mình vào quá trình sản xuất ở khâu

phát triển sản phẩm mới thông qua kết hợp tri thức đó với công nghệ của nhà sản xuất, hoặc hợp tác với một số nhà sản xuất trong một liên minh.

Ban chuyên gia cổ vấn

Các cổ vấn, từ bên trong lẫn bên ngoài công ty, đều đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra các khái niệm cho Muji. Họ hình thành “ban cổ vấn” gồm các giám đốc nghệ thuật và giám đốc sáng tạo cùng làm việc về kế hoạch, khái niệm hóa, và thiết kế. Những đóng góp của các chuyên gia cổ vấn có ý nghĩa đáng kể trong việc thiết lập thương hiệu Muji. Các cổ vấn nhìn công ty từ bên ngoài và điều này hữu ích cho việc lên kế hoạch chiến lược và phát triển sản phẩm khi cung cấp những đánh giá khách quan hơn về sản phẩm và chiến dịch bán hàng mới.

Tất cả những sản phẩm Muji đều có chức năng cơ bản không đổi, nhưng khác biệt trong các chi tiết tùy theo sở thích của khách hàng và xu thế thay đổi. Chức năng cơ bản mang tính phổ quát chung, còn những chi tiết khác biệt thay đổi tùy theo bối cảnh. Muji tự quyết định về kích cỡ sản phẩm như đồ thìa nĩa hay đồ đạc khác cho phù hợp với không gian sống trung bình của khách hàng. Ý tưởng bộ phận có thể hoán đổi chức năng được áp dụng cho tất cả hàng hóa của Muji và mở rộng cả cho loại nhà khung gỗ của công ty. Khung nhà cơ bản sẽ không thay đổi nhưng vẫn cho phép sự thay đổi liên tục phong cách sống của không gian bên trong.

Tóm lại, giá trị của các sản phẩm thương hiệu Muji là kết quả của quá trình sáng tạo trong toàn tổ chức trên cơ sở hợp tác và kết hợp tri thức phát sinh trong các *ba* khác nhau, và hợp nhất tri thức đó thành một khái niệm thống nhất về thương hiệu Muji thể hiện qua các sản phẩm. Để phát triển một dòng sản phẩm mới, tri thức của các chủ thể liên quan khác nhau được kết hợp với ý tưởng ban đầu, trong khi vẫn duy trì khái niệm cốt lõi của Muji về mẫu mã đơn giản, chất lượng tốt và thân thiện với thiên nhiên. Tác dụng là để gia tăng sự tinh tế của sản phẩm khi thị hiếu khách hàng tiến hóa, đẩy mạnh sự trung thành với thương hiệu.

Nhằm duy trì và bảo tồn khái niệm thương hiệu, các sản phẩm phải liên tục đáp ứng các tiêu chí đặt ra trong quá trình kiểm tra chất lượng và cải

tiến. Điều này bắt đầu từ bản báo cáo xem xét toàn bộ những sản phẩm hiện tại, như đã được làm trong giai đoạn phát triển sản phẩm. Sau đó, sản phẩm sẽ được đánh giá theo nguyên tắc 4R (Raw, Recombination, Reasonability, Reconditioning). Cuối cùng là kiểm tra về sự cân bằng giữa chất lượng sản phẩm và giá cả.

Ryohin Keikaku sử dụng phương pháp thử-sai để đo tuổi thọ sản phẩm, trong đó phản hồi của khách hàng giúp cho biết vòng đời sản phẩm có thể đã chấm dứt. Công ty xác định nguyên nhân của sự lỗi thời và dùng kiến thức này cho sản phẩm mới. Điều này có lợi thế trong việc thu được phản ứng thị trường nhanh chóng và trực tiếp. Mặt khác cũng đặt áp lực cho công ty phải luôn phát triển sản phẩm mới. Không giống những công nghệ có bằng sáng chế, bất kỳ công ty nào cũng có thể tham gia vào thị trường đồ gia dụng và bắt chước Muji, vì vậy, để duy trì lợi thế cạnh tranh, công ty phải liên tục cung cấp những sản phẩm mới với các giá trị xác thực trong thiết kế và nguyên vật liệu mà khách hàng mong đợi.

6.2.5 Tái định vị và tái phát triển khái niệm thương hiệu

Sự phát triển của Muji là kết quả của khả năng tổng hợp một khái niệm chung với những thay đổi của môi trường. Khái niệm “định giá thấp hợp lý” (lower priced for a reason) là phổ quát. Cái thay đổi là các dòng sản phẩm khác nhau và sự chú trọng nhiều hơn vào thiết kế sản phẩm. Muji mở rộng từ một nhãn hiệu siêu thị từ những ngày đầu, đưa ra một sự cân bằng riêng biệt giữa chất lượng và giá cả, để trở thành một dòng sản phẩm luôn mở rộng hướng đến sự thay đổi trong cách sống của người tiêu dùng, với mẫu mã thanh lịch và thông minh cộng với hình ảnh thương hiệu. Bằng cách duy trì khái niệm cơ bản này trong khi cải tiến sản phẩm để tăng thêm giá trị, Muji đã có được cơ sở khách hàng trung thành.

Tuy nhiên, sai lầm xảy ra khi quá trình mở rộng nội địa và quốc tế quá nhanh ở nửa sau thập kỷ 1990 đã làm phai nhạt thương hiệu. Điều này đòi hỏi phải tái định vị và tái phát triển bản chất cốt lõi của khái niệm Muji và có cấu trúc tổ chức để hỗ trợ. Kết quả năm tài chính vào tháng 2 năm 2001, lợi nhuận hoạt động Ryohin Keikaku đã giảm 12,7% trong năm trước, sự

giảm sút đầu tiên kể từ khi công ty thành lập, trong khi doanh thu bán hàng chỉ tăng 8%. Tháng 1 cùng năm, công ty đã chọn Tadimitsu Matsui từ ban quản lý cấp cao làm chủ tịch kiêm giám đốc đại diện ^[12]. Matsui được giao nhiệm vụ cứu vãn tình thế và ông bắt đầu bằng việc phân tích nguyên nhân tại sao hoạt động Muji đi xuống và điều chỉnh chiến lược của công ty.

Matsui xác định rằng nguyên nhân chính của sự suy thoái công ty là do mở rộng quá nhanh chóng thông qua mở nhiều cửa hàng mới với không gian lớn hơn và mở rộng ra nhiều loại sản phẩm đã dẫn đến sự phai nhạt khái niệm thương hiệu ban đầu. Thêm vào đó, sự phát triển liên tục hằng năm trước khi suy thoái đã làm cho các nhân viên tự mãn. Ông tái cấu trúc công ty theo hai hướng chính, tái thiết lập khái niệm *Mujirushi Ryohin* để tái định vị Muji trên thị trường, và cắt giảm chi phí và lãng phí để hoạt động hiệu quả hơn.

Tái định vị theo khái niệm Muji

Để khôi phục và tái định vị thương hiệu Muji, công ty cần phải nắm bắt vững chắc hình ảnh thương hiệu đã tồn tại trong tâm trí khách hàng, cái được chuyển tải qua sản phẩm của thương hiệu. Khách hàng đã nắm bắt thông điệp ban đầu của sản phẩm Muji là loại bỏ những lãng phí trong đóng gói bao bì. Nền tảng thành công chiến lược của Ryohin Keikaku là bảo tồn thông điệp đó trong khi vẫn liên tục cải tiến thiết kế và khái niệm sản phẩm.

Đẩy mạnh thiết kế

Từ đầu, Ryohin Keikaku đã nhận thức được giá trị của thiết kế trong quá trình phát triển, và năm 2002 công ty đã tăng cường thêm sức mạnh từ sự hợp tác với các nhà thiết kế hàng đầu bên ngoài công ty. Muji đã thành lập liên minh với Công ty TNHH Yoji Yamamoto, do nhà thiết kế cùng tên đứng đầu, và giới thiệu dòng sản phẩm mới về đồ gỗ gia dụng và quần áo mang chủ đề “hơi ấm thiên nhiên”. Yamamoto tham gia với tư cách là thành viên ban cố vấn và cũng lãnh đạo một nhóm thiết kế phát triển sản phẩm mới.

Ryohin Keikaku tăng cường bộ phận thiết kế bằng cách thiết lập một nhóm thiết kế “trung gian” của công ty về hàng hóa gia dụng ^[13]. Nhóm này đóng vai trò nòng cốt trong việc kết nối những nhà thiết kế hàng đầu bên ngoài công ty với đội ngũ mua hàng của công ty và với các trường bộ phận tiếp thị để thực hiện khái niệm thiết kế Muji. Bộ phận hàng gia dụng được chia làm 7 nhóm theo loại sản phẩm, mỗi nhóm phụ trách công việc thiết kế của các nhà thiết kế bên ngoài cũng như của nhân viên mua hàng. Các nhân viên mua hàng đôi khi cũng có ý tưởng, nhưng họ thường gặp khó khăn trong việc khái niệm hóa và thể hiện những ý tưởng này vì họ không phải là chuyên gia thiết kế. Nhóm thiết kế “trung gian” kết nối nhân viên mua hàng nội bộ với nhà thiết kế bên ngoài, đóng vai trò như người diễn dịch tri thức. Ngoài việc điều phối, nhóm cũng có thể tự lên mẫu thiết kế tùy thuộc vào chủ đề. Hoạt động này được ban cố vấn Ryohin Keikaku hỗ trợ. Nhà thiết kế nổi tiếng ở Nhật Naoto Keikaku, với tư cách là thành viên của ban này, đã đưa ra lời khuyên về nghiên cứu và phát triển hàng gia dụng.

Hợp tác quốc tế với những nhà thiết kế lừng danh

Ryohin Keikaku có một số dự án toàn cầu với mục tiêu tăng cường giá trị sản phẩm. Trong số đó là World Muji, bao gồm những nhà thiết kế nổi tiếng trong phát triển sản phẩm Muji. Tháng 4 năm 2003, công ty đưa ra dòng đồ gỗ được phát triển bởi các nhà thiết kế hàng đầu nước ngoài, như Enzo Mari của Ý, Sam Hecht của Anh, và Konstantin Grcic của Đức. Tên những nhà thiết kế không nằm trên sản phẩm nhưng những người hâm mộ Muji có thể biết về giá trị tiến hóa của sản phẩm trên nhật ký mạng. Họ tạo ra những loại bàn ghế sofa với giá cao gấp năm lần các sản phẩm gỗ thông thường khác của Muji. Nhưng thiết kế và nguyên vật liệu xuất chúng đã làm những sản phẩm này hấp dẫn khách hàng bất kể giá cả. Mục tiêu là để cạnh tranh về giá trị thẩm mỹ của bản thân sản phẩm chứ không phải giá trị tên tuổi ^[14].

Những sản phẩm thiết kế thương hiệu Muji hiện nay đã được nhắc đến thường xuyên trên thế giới. Năm 2002, Ryohin Keikaku mở một quầy hàng trong Bảo tàng Nghệ thuật hiện đại ở New York (Museum of Modern Art –

MOMA) chuyên bán những mặt hàng có giá trị nghệ thuật cao, và bắt đầu bán những sản phẩm thương hiệu Muji ở quầy hàng MOMA năm 2004. Vào tháng 3 năm 2005, năm sản phẩm Muji đạt giải vàng tại Giải thiết kế iF của Đức, dành cho những mẫu thiết kế công nghiệp xuất sắc. Đó là lần đầu tiên một công ty không sản xuất đoạt được nhiều giải vàng như vậy. Sự kiện này đã trở thành một tiếng vang trên thế giới về chất lượng thiết kế của Ryohin Keikaku. Shoji Ito, Giám đốc Kế hoạch Sản phẩm, nói rằng sản phẩm Muji tham gia vào Giải thiết kế iF không phải để có thêm doanh thu trực tiếp hay có giá trị thương hiệu cao hơn. “Mà đúng hơn, chúng tôi muốn chắc chắn sản phẩm của mình được chấp nhận ở nước ngoài và xem cách người Châu Âu đánh giá về những sản phẩm đó” ^[15]. Ông nói đạt được năm giải vàng là quá đủ để chứng minh và có ý nghĩa đáng kể trong quá trình Muji chuyển hóa từ một tiêu chuẩn giá trị chủ quan thành một tiêu chuẩn phổ quát tầm cỡ trên toàn thế giới.

Tái cấu trúc hệ thống kinh doanh

Sau khi trở thành chủ tịch năm 2001, Matsui đi thăm các cửa hàng trong nước để trao đổi trực tiếp với các chủ cửa hàng Muji và các quản lý khu vực, qua đó đúc kết những năm bắt về lý do suy thoái kinh doanh của công ty. Ông nói ông nhằm đến trao đổi ý kiến thẳng thắn, trong khi vẫn nhắc lại tầm nhìn của Ryohin Keikaku bên cạnh quá trình sự cải cách. “Không có một câu trả lời đặt sẵn nào cho câu hỏi Ryohin Keikaku là gì”, ông nói với các chủ cửa hàng và cấp quản lý. “Hãy tự hỏi mình câu hỏi đó và bạn sẽ thấy có vô vàn khả năng.” ^[16]

Matsui mô tả kế hoạch tái cấu trúc của mình là nỗ lực chia sẻ những tri thức có giá trị trong toàn công ty và “xây dựng một hệ thống kinh doanh hợp lý dựa trên tính logic rõ ràng trong hoạt động hàng ngày của toàn hệ thống” ^[17]. Ông nói mình đã thành công trong việc giải quyết 80% vấn đề ở nhiều hoạt động của công ty trong đó việc ra quyết định chủ yếu dựa trên trực giác cũng như kinh nghiệm cá nhân, và chuyển hóa thành quá trình có thể nhìn thấy được, đo lường được, và có thể giải quyết được ^[18]. Kể từ đó, nhiều loại bí quyết (tri thức ẩn) và kinh nghiệm trong công ty đã được tích

lũy và chuyển hóa thành tri thức có thể chia sẻ được trong toàn tổ chức (tri thức hiện). Mất khoảng hai năm rưỡi để hiệu quả của việc tái cấu trúc mang lại những kết quả tích cực. Kết quả kế toán cuối tháng 2 năm 2008 cho thấy doanh thu ròng và lợi nhuận ròng tăng cao trên cơ sở cộng gộp, với 162,0 triệu yên hay 1,5 triệu đô la Mỹ, và 10,6 triệu yên hay 0,1 triệu đô la Mỹ tương ứng.

Công cuộc cải tổ của Matsui không chỉ tái thiết lập khái niệm thương hiệu Muji mà còn tái định hình hệ thống tổ chức hỗ trợ cho khái niệm này. Ông đặt ra quy định hoạt động cho các cửa hàng và quy định mở cửa hàng mới, tăng tính hiệu quả của hệ thống hậu cần, và cắt giảm tồn kho thông qua rút ngắn vòng cung ứng. Ông cũng thay đổi cấu trúc tổ chức, quy định lại các trách nhiệm và chuyển đổi các tuyến báo cáo, nhằm đẩy mạnh năng lực phát triển sản phẩm và gia tăng hiệu quả bán hàng. Ông đưa ra những cải cách bằng cách thiết lập những mục tiêu và tạo ra kế hoạch hành động cụ thể để đạt những mục tiêu đó ở mọi lĩnh vực. Trong suốt quá trình này, ông tận dụng cả tri thức trong công ty lẫn tri thức từ các tư vấn và công ty bên ngoài với những kinh nghiệm thực tế thành công nhất của họ. Quan trọng hơn là ông có thể đưa tri thức đó vào hoàn cảnh cụ thể của Muji để bảo đảm sự nhận thức luôn được phổ biến ở mọi cấp tổ chức trong các cuộc viếng thăm tới tuyến đầu. Giám đốc hàng gia dụng, Takashi Kato, nhận xét về nỗ lực tái cấu trúc tổ chức của Matsui: “Chúng tôi đến những nhà máy mà chúng tôi tin tưởng năng lực sản xuất của họ, và chúng tôi làm việc với họ như là những đối tác kinh doanh để thay đổi cục diện”. Kato nói: “Nếu chúng tôi chỉ sắp xếp thỏa thuận làm ăn từ trụ sở công ty ở Tokyo và để mặc toàn bộ quá trình cho đối tác của mình, chúng tôi sẽ không kiểm soát được gì ngoài cấu trúc chi phí.” ^[19]

Cho đến năm 2001, Ryohin Keikaku tăng trưởng đều đặn với sự hậu thuẫn của khái niệm tối thượng và việc thực thi khái niệm đó, nhưng dần dần công ty đã bị rơi vào tình thế khó khăn vì quá tự tin. Công ty cũng thất bại trong việc thiết kế và thực hiện mở rộng phù hợp với tầm nhìn và khái niệm ban đầu, do đó đánh mất khả năng thích ứng với những xu hướng thay

đổi của nhu cầu khách hàng. Sau sự kiện này, Muji nhận ra mình đã đánh mất sự cân bằng tinh tế giữa khái niệm thương hiệu và hệ thống tổ chức hỗ trợ nó. Matsui đã lãnh đạo Muji chuyển hóa bằng cách quay về nền tảng cơ sở và nhìn công ty từ góc độ quan điểm của khách hàng, trong khi điều phối và kết hợp những loại tri thức khác nhau từ bên trong và cả bên ngoài công ty để tiến hóa khái niệm thương hiệu. Muji đã được cứu sống với sự điều hành hiệu quả mối quan hệ tiến hóa có tổ chức giữa công ty và hệ sinh thái kinh doanh.

6.2.6 Sự năng động của Muji

Nỗ lực duy trì khái niệm Muji ban đầu, trong khi vẫn tiến bộ cùng với thời đại, được thể hiện trong những câu khẩu hiệu của Muji. Ở giai đoạn đầu của Ryohin Keikaku, câu khẩu hiệu là “định giá thấp hợp lý”, nhấn mạnh việc loại bỏ những phần bao bì lãng phí đã cho phép công ty cung cấp hàng có chất lượng cao với giá cả hợp lý. Từ năm 2005, Muji đã bắt đầu tập trung vào những giá trị phổ quát tầm cao hơn với câu khẩu hiệu “sản phẩm này là đủ cho tôi”, nhấn mạnh những nhu cầu vừa phải và hướng đến thỏa mãn những khái niệm cơ bản, như là một sự chọn lựa khác cho tiêu dùng đại trà. Công ty nói rằng khái niệm Muji vẫn là la bàn định hướng cho các sản phẩm của công ty, nhấn mạnh những giá trị nền tảng và tính phổ quát của chúng ^[20]. Trong thực tế, Muji đã duy trì được khái niệm ban đầu về tính thân thiện với thiên nhiên và mẫu mã đơn giản trong khi vẫn duy trì chất lượng và thông điệp thiết kế. Đó là một phong cách tiêu thụ trong đó sự chọn lựa không dựa trên sự yêu thích thương hiệu, mà dựa trên sự đánh giá về kết cấu nguyên vật liệu và sự đồng nhất trong tính đơn giản về thiết kế, điều đã mang lại sức hấp dẫn chung. Tài liệu Muji mô tả đây là một “sự linh hoạt tốt bụng” có thể làm hài lòng mọi người bởi vì nó dành không gian cho sự tưởng tượng, như khái niệm về *wabi* trong nghi lễ trà Nhật hay cách tổ chức sân khấu của nghệ thuật kịch Nhật Bản ^[21].

Để duy trì một khái niệm gốc qua một thời gian dài quả là khó. Hai mươi năm đã trôi qua kể từ khi Muji ra đời, và nó đã sống sót, mặc dù có những khó khăn trong năm 1999. Sức mạnh ban đầu của chiến lược thương hiệu là

sự hợp tác chặt chẽ với các đối tác và khách hàng, cùng với việc tạo ra một hệ thống hỗ trợ sự trao đổi này, để tạo ra sự đổi mới sản phẩm liên tục. Thương hiệu hiện đang đối mặt với nghịch lý là phải thỏa mãn những khái niệm cơ bản với sản phẩm chất lượng cao, vòng đời dài, trong khi vẫn phải đưa ra nhiều sản phẩm hấp dẫn mới theo sự thay đổi của thời đại.

Tái cấu trúc hệ thống kinh doanh thường là một quá trình được tiêu chuẩn hóa, có tính logic, nhưng tái cấu trúc một thương hiệu đã bị mờ nhạt mang tính thử thách hơn rất nhiều. Đó là vì một thương hiệu không chỉ được tạo ra bởi một mình công ty mà xuất phát từ sự hiểu biết chia sẻ giữa công ty và khách hàng. Chìa khóa cho việc tái cấu trúc thành công thương hiệu Muji là thời điểm. Công ty đã có những bước đi thích hợp để phục hồi thông điệp trước khi sản phẩm công ty bắt đầu bị mờ nhạt. Bằng cách tập trung chủ yếu vào công tác thiết kế trong phát triển sản phẩm, họ đã có thể tránh được sự mờ nhạt thương hiệu tất yếu. Sức hấp dẫn phổ quát của khái niệm sản phẩm cơ bản được xác nhận khi Muji được vinh danh tại Giải thiết kế iF.

Những yếu tố quan trọng cho quá trình phục hồi Ryohin Keikaku là việc sử dụng tri thức bên trong và bên ngoài công ty để cải tiến sản phẩm và hoạt động kinh doanh, cùng với sự hồi sinh của quá trình năng động trong sử dụng Internet để kết nối với vòng tăng trưởng tiếp theo. Quan trọng hơn là công ty đã có thể phục hồi khái niệm Muji.

Nhà thiết kế Kenya Hara, năm trong ban cố vấn lúc đó, đã mô tả khái niệm Muji như sau: “Chúng tôi được tự do tưởng tượng vì không có gì vào thời điểm đó. Trong sự giản đơn có sự linh hoạt để phù hợp cho mọi bối cảnh” ^[22]. Ryohin Keikaku đã thể hiện giá trị Muji như là một “chỗ chứa trống rỗng” (empty container). Chỗ chứa này có thể đựng nhiều loại giá trị khác nhau như tính hợp lý, tính đơn giản, giá cả hợp lý, và bảo vệ môi trường, nhưng sau cùng chính khách hàng là người chọn loại giá trị nào cho chỗ chứa. Giá trị của Muji được quy định trong mối quan hệ với khách hàng. Khi công ty nhấn mạnh vào một giá trị cụ thể mà không quan tâm tới

khách hàng, thì bản chất giá trị của thương hiệu sẽ bị tiêu diệt (Akamine, 2007).

Sản phẩm Muji phản ánh hình ảnh về sản phẩm của từng khách hàng trong không gian thiết kế rộng mở dành nhiều chỗ cho sự tưởng tượng. Đây là một ý niệm thiên về việc nhìn thấy cái hiện hữu trong cõi hư vô và tự do tạo ra ý nghĩa trong không gian, tùy theo bối cảnh (xem Hình 6.3). Bên cạnh việc phát triển ở Nhật, các sản phẩm Muji được chấp nhận toàn cầu và có cách định vị độc đáo trên thế giới vì chúng đạt được giá trị phổ quát khi thỏa mãn những khái niệm cơ bản về thiết kế và tính năng.

Không giống các công nghệ và bí quyết có bằng sáng chế, kinh doanh các mặt hàng phổ biến rất khó tạo sự khác biệt để có lợi thế cạnh tranh, vì các dòng sản phẩm mới thường nhanh chóng bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước. Khi Muji kiện một nhà sản xuất và nhà bán lẻ về sản phẩm giống như loại tủ chất liệu polypropylene của mình, tòa án đã không chấp nhận thiết kế đó là gốc của Muji ^[23]. Nhưng trường hợp này đã minh chứng sức mạnh của Muji không chỉ đơn giản nằm ở giá trị vật chất của sản phẩm. Sự chấp nhận sản phẩm của thị trường là dựa trên giá trị thẩm mỹ, trên thông điệp mà sản phẩm chuyển tải và trên ý nghĩa của sản phẩm đối với cá nhân người tiêu dùng. Thực ra, Muji là một trường hợp hy hữu khi có thương hiệu hỗ trợ cho những sản phẩm sử dụng hằng ngày vì giá trị thẩm mỹ của chúng. Muji không phải là một thương hiệu xa xỉ, cũng không phải là thương hiệu quốc gia, mà là cái gì đó ở giữa. Là một thương hiệu bán lẻ không có cơ sở sản xuất riêng mình, Muji vẫn quản lý toàn bộ quá trình, từ việc sáng tạo ý tưởng và phát triển sản phẩm, cho đến sản xuất, hậu cần và phản hồi, trong khi vẫn duy trì sự linh hoạt để phù hợp với thay đổi của thời đại và không ngừng theo đuổi sự cải tiến trong chất lượng sản phẩm và thời gian sản xuất.

Doanh thu bán hàng của Ryohin Keikaku tụt xuống lần thứ nhất trong lịch sử công ty năm 2002 vì Muji đã áp dụng một cách cứng nhắc những phương pháp trước đây đã thành công. Cùng lúc, khái niệm cốt lõi đã bị phai nhạt trong sự mở rộng nhanh chóng các dòng sản phẩm. Muji đã vượt

qua thời kỳ thoái trào này dưới sự lãnh đạo của Tadimitsu Matsui, người đã có thể xác định tài sản tri thức nội tại quan trọng để chia sẻ trong toàn công ty, trong khi kết hợp tri thức đó với tri thức bên ngoài của khách hàng, nhà sản xuất, và các đối tượng hợp tác, nhằm đẩy nhanh quá trình cải tổ tổ chức và cải tiến kinh doanh. Ông đã có những bước đi mạnh dạn để củng cố khái niệm Muji và phục hồi sức mạnh tổ chức cần có để hỗ trợ cho khái niệm này. Trong lĩnh vực phát triển sản phẩm, ông duy trì khái niệm Muji ban đầu nhưng vẫn phát triển khái niệm theo thời đại, với sự tăng cường về thiết kế phù hợp với thị trường quốc tế. Lợi thế cạnh tranh của Muji được duy trì trong quá trình phát triển sản phẩm liên tục và năng động, tổng hợp với tri thức và kinh nghiệm có được từ các mối quan hệ kinh doanh khác nhau.

6.3 Tóm tắt

Trong chương này, chúng tôi đã xem xét hai công ty bán lẻ, Seven-Eleven Nhật Bản (SEJ) và Ryohin Keikaku (Muji), những công ty có thương hiệu được chấp nhận rộng rãi trong nước và mở rộng ra toàn cầu. Yếu tố quyết định cho thành công của họ là sự theo đuổi không mệt mỏi việc sáng tạo ý nghĩa và giá trị cho khách hàng thông qua đối thoại và thực hành để hiện thực hóa tầm nhìn của họ nhằm đáp ứng và cung cấp những giá trị cho các nhu cầu nhanh chóng thay đổi của khách hàng. Cả hai công ty đều không có cơ sở sản xuất của riêng mình; họ hợp tác với các đối tác bên ngoài để phát triển và sản xuất sản phẩm thông qua chia sẻ và tổng hợp những tri thức về sản xuất, thị trường, và khách hàng trong *ba*. Theo quan điểm chúng tôi, những công ty này tạo ra giá trị theo một quá trình.

Seven-Eleven Nhật Bản là công ty đầu tiên giới thiệu mô hình kinh doanh cửa hàng tiện lợi tại Nhật và phát triển phong cách quản lý cửa hàng độc đáo của mình. SEJ đã gặt hái được thành công qua sáng tạo tri thức liên tục để thích ứng với nhu cầu không ngừng thay đổi của thị trường. Sự sáng tạo tri thức đó có thể thực hiện được phân bổ nhờ sự *phronesis* (khôn ngoan), cái cho phép nhân viên cửa hàng có những nhận định cần thiết trong tình huống cụ thể, theo từng thời điểm và nơi chốn cụ thể liên quan

tới từng cửa hàng. Khả năng *phronesis* để có những nhận định như vậy được hỗ trợ qua đối thoại và thực hành liên tục dưới dạng xây dựng và kiểm chứng giả thuyết. Đây là quá trình chuyển đổi sự sáng suốt ẩn riêng biệt thành một lý thuyết phổ quát khách quan và áp dụng lý thuyết đó trở lại vào thực tiễn để làm phong phú hơn sự sáng suốt ẩn. Vòng tròn liên tục này được dẫn dắt bởi tầm nhìn tri thức và mục tiêu định hướng định nghĩa SEJ và lý do tồn tại của công ty, đó là thích ứng với thay đổi của thị trường thông qua nhận thức bản chất của dòng chảy thay đổi, điều giúp công ty cung cấp cho khách hàng cái họ cần, lúc họ muốn, và với số lượng họ cần chính xác. SEJ đã xây dựng hệ thống liên lạc dữ liệu IT hiện đại, hệ thống phân phối, và các cuộc họp nhân viên tư vấn tại chỗ để giữ cho quá trình vận động theo cách có thể hiện thực hóa tầm nhìn và mục tiêu dẫn đường. Những yếu tố như hệ thống POS và cách *quản lý từng sản phẩm* đơn thuần là những công cụ để giúp vòng tròn sáng tạo tri thức tiến về phía trước. Chìa khóa thành công thực sự của SEJ là đội ngũ nhân viên cửa hàng, những người học hỏi cách nhìn thấy và tổng hợp cái cụ thể với cái phổ quát để có những nhận định đúng đắn trong hoạt động hằng ngày với mục tiêu đạt đến lợi ích chung.

Giống như SEJ, Ryohin Keikaku cũng linh hoạt và năng động để tự chuyển hóa nhằm đáp ứng những nhu cầu thay đổi của khách hàng. Nhìn vào quá trình phục hồi của Ryohin Keikaku, chúng ta thấy tầm quan trọng của việc toàn công ty phải xác định cách phát triển hiệu quả khái niệm sản phẩm và cái kế thừa. Lợi thế vững mạnh của Muji không phải là kết quả của “lợi thế công nghệ” hay quyền sở hữu một hệ thống sản xuất phức tạp. Mà đúng hơn, nó xuất phát từ sự nhận thức về quá trình xây dựng hình ảnh thương hiệu và phát triển sản phẩm. Sự cứng nhắc trong tổ chức đã dẫn đến sự suy thoái và phai nhạt thương hiệu tạm thời. Việc phục hồi thương hiệu và cải tổ tổ chức qua mối quan hệ được hồi sinh với khách hàng đã cho phép công ty có lại sự năng động ban đầu. Cụ thể, sự năng động có được qua quá trình phát triển sản phẩm với mục tiêu hướng đến thiết kế tốt hơn trong khi vẫn gắn liền với khái niệm giá trị riêng biệt của Muji và đáp ứng

nhu cầu khách hàng. Vì không có một khái niệm đơn lẻ cố định nào có thể phù hợp với tương lai bất ổn, cái quan trọng nhất là phải theo đuổi một lý tưởng ^[24]. Thương hiệu Muji đã duy trì lý tưởng cốt lõi về “chất lượng tốt với giá thấp hơn” trong khi vẫn tiến hóa trong sự sáng tạo năng động hợp tác với khách hàng để có những mẫu mã sản phẩm ngày càng tinh tế hơn. Điều này được hỗ trợ bởi một hệ thống chia sẻ và sáng tạo tri thức bên trong công ty và với khách hàng thông qua đối thoại và thực hành. Như được phát biểu trong tuyên bố về tầm nhìn, chính “khách hàng là người đánh giá giá trị” của Muji, và mặc dù có “một câu trả lời đúng đắn”, nhưng cũng sẽ có “vô vàn những khả năng nếu chúng ta tiếp tục hỏi” về vấn đề Muji nên trở thành như thế nào.

Trong quá trình sáng tạo tri thức, tri thức được thu thập từ bên trong và bên ngoài tổ chức và tổng hợp thành một khái niệm mơ hồ và chưa chắc chắn, nhưng sẽ được củng cố trong dòng chảy của không gian và thời gian cho đến khi được đúc kết thành một sản phẩm vật chất cụ thể. Ngược lại, sản phẩm này sẽ bắt đầu một dòng chia sẻ và sáng tạo tri thức giữa các chủ thể có liên quan trong hệ sinh thái kinh doanh. Nhận thức của Ryohin Keikaku về quá trình này là sức mạnh nền tảng của thương hiệu Muji.

Cái nhà thiết kế mô tả về “sự trống rỗng Muji” không có nghĩa là không có gì ở đó, mà là thương hiệu mở rộng cho sự suy ngẫm và xây dựng hình ảnh sản phẩm từ khách hàng. Qua quá trình hợp tác sáng tạo, sự tinh tế của sản phẩm và sự đáp ứng nhu cầu khách hàng được lần lượt tiến hóa và Muji không chỉ là sản phẩm tiêu dùng mà là một kinh nghiệm tương tác về sản xuất với khách hàng. Theo nghĩa đó, bản thân các sản phẩm Muji là một *ba* với các khách hàng, khuyến khích họ cảm nhận ý nghĩa của sản phẩm trong sự đồng cảm với thương hiệu trong hành động hợp tác sáng tạo, phản ánh mối quan hệ “tại đây – bây giờ” của Muji với khách hàng trên toàn cầu (xem Hình 6.4).

Tóm lại, hai công ty thành công vì họ có sự linh hoạt và năng động để liên tục đáp ứng được nhu cầu thay đổi của khách hàng. Cả SEJ và Muji đều quản lý dòng tri thức bằng cách tương tác trực tiếp với khách hàng tại

các cửa hàng và trên mạng Internet để cảm nhận được xu thế thay đổi, đồng thời làm việc trực tiếp với các nhà sản xuất để bảo đảm họ có thể đáp ứng được những xu thế đó đúng cách và đúng thời điểm.

Tài liệu tham khảo

Akamine, T. (2007). “ *Kankyohairyo ha mujirushi ryohin no kachi no ichiyouso* ” [“Attention to ecology is only one part of Muji’s value”]. *Business Research* , December, 55-63.

Iwanaga, Y. (2002). *Subete ha naming* [Naming is Everything]. Tokyo: Kobunsha.

Katsumi, A. (2002). *Suzuki Toshifumi no tokei shinrigaku*. [Toshifumi Suzuki’s statistical psychology]. Tokyo: President Sha.

Senoo, D. Akutsu, S., and Nonaka, I. (2001). *Chishiki keiei jissennron* . [On Practice: Knowledge Creation and Utilization]. Tokyo: Hakuto Shobo.

Suzuki, T. (2003). *Shoubai no genten* [The Origin of Merchandising]. Tokyo: Kodansha.

Suzuki, T. (2006). *Naze urenai noka, naze ureru noka* [Why Things Don’t Sell, why Things Sell?]. Tokyo: Kodan Sha.

Suzuki, T. (2008). *Chourei bokai no hassou shigoto no kabe wo toppa suru 35 no jikigen* [Adaptable Conceptions]. Tokyo: Shinchousha.

Watanabe, Y. (2006). *Mujirushi Ryohin no kaikaku* . (Innovations of Mujirushi Ryohin). Tokyo: Shogyokai.

Yoshioka, H. (2007). *Seven Eleven oden bukai* [Seven Eleven oden Team]. Tokyo: Asahi Shinho.

¹¹. SEJ dùng cụm từ “nhân viên cửa hàng” (store staff) để chỉ nhân viên bán hàng của các cửa hàng nhận nhượng quyền kinh doanh, không phải là những nhân viên trực tiếp của SEJ.

^[2]. Ryohin Keikaku không còn là đơn vị trực thuộc Seiyo, công ty đã bán toàn bộ hàng tồn kho.

^[3]. Trong cuộc phỏng vấn với Tadamitsu Matsui, Chủ tịch kiêm Giám đốc đại diện, ngày 14/02/2006.

^[4]. Những cửa hàng được cấp phép do các cửa hàng Seiyu quản lý.

^[5]. “Dokuji shiyō no jyutaku mo hanbai: Ryohin Keikaku net hanbai kogaisha” [“Ryohinkeikaku Muji.net store sells original houses”]. *Nikkei Shinbun*, ngày 29 tháng 6 năm 2000, trang 11.

^[6]. “Ryohin Keikaku oshū no 4 tenpo heisa” [“Ryohin Keikaku closing down 4 shops in Europe”]. *Nikkei Ryutsu Shinbun*, ngày 25 tháng 12 năm 2001.

^[7]. Nhận xét của Masanobu Furuta, Giám đốc điều hành, trong “Oroshiuri business wo jyūshi” [“More attention to wholesale business”]. *Nikkei Ryutsu Shinbun*, ngày 7 tháng 2 năm 2002.

^[8]. Dựa vào tài liệu nội bộ của Ryohin Keikaku.

^[9]. <http://ryohin-keikaku.jp/csr/060701.html>

^[10]. “Seikatsu kuukan jindori gassen” [“Fighting for life space”]. *Nikkei Ryutsu Shinbun*, ngày 28 tháng 10 năm 2003, trang 3.

^[11]. MBWA management by wandering around – Quản lý bên ngoài văn phòng bằng cách đi thực tế.

^[12]. Matsui được thăng chức làm Chủ tịch kiêm Giám đốc đại diện ngày 8 tháng 1 năm 2008.

^[13]. Trang web <http://store.Muji.net/>.

^[14]. Trang web <http://store.Muji.net/>.

^[15]. “Design award ni katsu: Kaigai 3 sho wo jyūsho suru Toshiba, Mujirushi ha iF sho” [Winning the design awards: Toshiba won three prizes, Muji won the iF design award]. *Nikkei Design*, tháng 1 năm 2006, pp. 60-3.

- ^[16]. Trong cuộc phỏng vấn chủ tịch Matsui, ngày 14 tháng 2 năm 2006.
- ^[17]. Như trên.
- ^[18]. Như trên.
- ^[19]. Trong cuộc phỏng vấn chủ tịch Matsui, ngày 14 tháng 2 năm 2006.
- ^[20]. Dựa theo cuốn “*Tương lai của Muji*” của Mujirushi Ryohin.
- ^[21]. Như trên.
- ^[22]. Từ một bài giảng tại Trung tâm Hiệu suất Nhật Bản về Phát triển kinh tế - xã hội.
- ^[23]. “*Mujirushi Ryohin no design ha naze hogo sarenakattaka*” [“Why Muji Design was not protected?”]. *Nikkei Design*, 2005.
- ^[24]. Một tầm nhìn của Muji do Ryohin Keikaku phát biểu năm 1996.

7 Quá trình sử dụng những tài sản tri thức năng động

Kinh nghiệm một người tích lũy được sẽ hình thành nên tài sản tri thức của cá nhân người đó. Để chia sẻ và sử dụng tri thức cá nhân này hiệu quả, cần phải quản lý và dẫn dắt các mối quan hệ vận động trong tổ chức. Hơn nữa, tri thức được chia sẻ này sẽ trở thành tài sản kế thừa cho những thế hệ tiếp theo của công ty.

Trong chương này, chúng tôi sẽ tập trung vào hai công ty. Thứ nhất là Tập đoàn YKK, một doanh nghiệp đã sử dụng tài sản tri thức hiệu quả để tạo ra khái niệm mới về vai trò của phụ liệu khóa kéo đơn giản trong ngành may mặc và đạt được thị phần trên toàn cầu. Thứ hai là Tập đoàn Thép JFE, doanh nghiệp đã thành công trong nỗ lực cứu vãn tình thế kinh doanh bằng sự sáp nhập tập đoàn, với quá trình hợp nhất tri thức kinh nghiệm hiệu quả từ hai nền văn hóa doanh nghiệp khác biệt.

7.1 Tập đoàn YKK

7.1.1 Khái quát về công ty

Tập đoàn YKK là công ty hàng đầu thế giới về khóa kéo và phụ liệu may mặc, với 118 công ty con ở 70 quốc gia và có thị phần toàn cầu hơn 45% tính đến tháng 12 năm 2007. Sức mạnh của YKK nằm ở sự cân bằng tinh tế giữa triết lý và thực tiễn của quá trình sáng tạo tri thức nhằm thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh. Được Tadao Yoshida sáng lập năm 1934, triết lý quản lý độc đáo của YKK đã thiết lập nền tảng kinh doanh công ty chỉ trong một thế hệ, mang lại sự phát triển kinh doanh trong nước và mở rộng ra toàn cầu. Tadahiyo Yoshida, con trai của Tadao, đã kết hợp triết lý quản lý của cha với cách thức kinh doanh hiện đại hơn. Trong phần này, chúng tôi xem xét đến triết lý và thực tiễn quản lý của YKK, được biết đến với việc chú trọng đóng góp cho xã hội của công ty.

Tập đoàn YKK kinh doanh ở ba lĩnh vực: *Sản phẩm khóa kéo* , *Sản phẩm kiến trúc* , và *Thiết kế và sản xuất máy móc* . Tổng công ty YKK là đầu não cho cả ba nhánh kinh doanh, điều hành nhánh Sản phẩm khóa kéo

và nhánh Thiết kế và sản xuất máy móc, và chịu trách nhiệm về nghiên cứu phát triển và quản lý cái YKK gọi là “giải pháp máy móc toàn diện”. Công ty YKK AP Inc., là nhánh Sản phẩm kiến trúc (Architectural Products) của tập đoàn, sản xuất các sản phẩm nội thất và ngoại thất như cửa nhôm trượt sử dụng trong xây dựng các tòa nhà. Cuối năm tài chính 2007, tổng thu nhập bán hàng của Tập đoàn YKK là 658,2 tỷ yên, tương đương 5,48 tỷ đô la Mỹ. Trong đó, sản phẩm khóa kéo chiếm 258,6 tỷ yên (2,15 tỷ đô la Mỹ), và các sản phẩm kiến trúc chiếm 311,1 tỷ yên (3,26 tỷ đô la Mỹ), còn 8,5 tỷ yên (0,07 tỷ đô la Mỹ) là doanh thu của các bộ phận kinh doanh khác. Lợi nhuận biên của tập đoàn là 6%, trong đó tỷ lệ lợi nhuận của riêng sản phẩm khóa kéo là 14%, được xem là cao trong một ngành đã phát triển bão hòa như ngành này.

Thị phần toàn cầu của sản phẩm khóa kéo YKK chiếm khoảng 45%, khiến tập đoàn trở thành người khổng lồ trong ngành so với các đối thủ cạnh tranh khác. Công ty lớn thứ hai trong ngành là Opti, với doanh số hằng năm khoảng 10 tỷ yên (96,39 triệu đô la Mỹ). Gần 100.000 công ty là khách hàng của YKK, với 53 “khách hàng toàn cầu” gồm các thương hiệu hàng đầu như Louis Vuitton, Ferragamo, Adidas, Nike và Levi Strauss. Họ tin tưởng YKK vì giao hàng đúng hạn với chất lượng sản phẩm cao và giá cả hợp lý. YKK cũng cung cấp những sản phẩm độc quyền cho từng khách hàng, giúp họ nâng tầm giá trị thương hiệu với khách hàng, chẳng hạn như loại nút mạ vàng chỉ được sản xuất cho Louis Vuitton. Thực tế này đã mang lại thương hiệu cho YKK, thúc đẩy các nhà sản xuất hàng may mặc quảng cáo sản phẩm của mình có dùng phụ liệu YKK để tạo ấn tượng về chất lượng.

Triết lý quản lý YKK – “Vòng quay của Điều tốt đẹp” (Cycle of Goodness) – là trung tâm của thực hành kinh doanh tại công ty và dựa trên tư tưởng của người sáng lập Tadao Yoshida. Vòng quay của Điều tốt đẹp mang ý nghĩa “không ai có thể trở nên thịnh vượng nếu không mang lại lợi ích cho người khác”, và đây là cơ sở cho các quyết định trong mọi lĩnh vựcⁱⁱⁱ. Triết lý được áp dụng để tăng cường chất lượng hoạt động kinh doanh

trong 7 phạm trù chính: xã hội, khách hàng, công nghệ, nhân viên, quản lý, và sự bình đẳng, như được minh họa trong Hình 7.1.

Triết lý kinh doanh này xem doanh nghiệp, đầu tiên và trước nhất, là thành viên của xã hội, vì vậy mục tiêu tồn tại của công ty là đóng góp cho xã hội đó với “những phát minh và sáng kiến để liên tục tạo ra giá trị”^[2]. Giá trị được tạo ra mang lại lợi nhuận cho YKK trong quá trình mang lại lợi ích cho khách hàng, đối tác kinh doanh, và xã hội. Tadao Yoshida cảm thấy rằng thành quả đổi mới phải được phân bổ rộng rãi trong xã hội, chứ không nên giữ độc quyền bởi các công ty hay cá nhân. Vì giá trị của YKK tạo ra trước tiên là cho khách hàng và xã hội, nên nhân viên công ty được yêu cầu luôn luôn suy nghĩ theo quan điểm của khách hàng. Kết quả là hoạt động phát triển theo hướng cho phép công ty cung cấp những sản phẩm tốt nhất với giá tốt nhất, và trong khung thời gian phù hợp với khách hàng nhất. Cách suy nghĩ này là yếu tố then chốt cho sự mở rộng kinh doanh và thị phần của YKK.

Để duy trì lợi thế cạnh tranh, công ty chú trọng phát triển và đổi mới trong sản phẩm và công nghệ sản xuất để xây dựng tài sản tri thức. Những sản phẩm YKK mang tính cách tân và có chất lượng cao nhờ các công nghệ sản xuất độc đáo. Việc công ty không ngừng phát triển “giải pháp máy móc toàn bộ” đã cho phép công ty liên tục tích lũy bí quyết kỹ thuật ở mọi khâu trong quá trình sản xuất. Ngày nay, không công ty nào có thể theo kịp YKK về trình độ tri thức tích lũy trong sản xuất, và những tài sản tri thức giá trị này được tạo ra và nắm giữ bởi các nhân viên, vì vậy con người được xem là yếu tố quan trọng nhất của quá trình sáng tạo ra giá trị của YKK. Phạm trù chủ yếu thứ 7 “sự bình đẳng” được thêm vào danh sách các mục tiêu chất lượng khi công ty nỗ lực mở rộng ra toàn cầu. YKK tiếp cận thị trường nước ngoài với mục tiêu trở thành một phần của ngành may mặc tại xã hội địa phương. Thay vì “nhảy vào” thị trường địa phương, công ty nhắm đến “xây dựng” một công ty tại địa phương có thể đóng góp cho kinh tế và xã hội tại địa phương đó.

Bản thân những đặc điểm này không phải là nét riêng của YKK, mà nét riêng nằm ở cách thức những đặc điểm đó được liên kết với nhau và được không ngừng theo đuổi trong công ty, qua đó lợi nhuận trở thành sản phẩm phụ chứ không phải là mục tiêu tối thượng.

7.1.2 Triết lý của người sáng lập và việc áp dụng trong thực tiễn hoạt động kinh doanh

Người sáng lập YKK, Tadao Yoshida, học về kinh doanh thương mại quốc tế ở một công ty sản xuất đồ sứ, nơi ông bắt đầu làm việc ở độ tuổi 20. Khi công ty bị phá sản, ông mua lại toàn bộ công ty, trong đó có một công ty con sản xuất khóa kéo. Năm 1934, ở độ tuổi 25, ông thành lập công ty sản xuất và bán khóa kéo. Ông rút ra từ kinh nghiệm rằng được khách hàng tin cậy là yếu tố rất quan trọng để thành công và điều đó có nghĩa là phải đặt khách hàng lên hàng đầu và quản lý các mối quan hệ giữa các chủ thể có liên quan. Kinh nghiệm khi điều hành công ty của mình cũng mở tầm mắt cho ông đến thị trường toàn cầu, và vào năm 1994 công ty đã phát triển thành Tập đoàn YKK, viết tắt của Yoshida Kougyou Kabushiki Kaisha, được dịch là Tổ hợp các ngành công nghiệp Yoshida.

Vòng quay của Điều tốt đẹp

Triết lý quản lý của Tadao Yoshida, hình thành từ kinh nghiệm xây dựng công ty của ông, có tác động lâu dài đến phong cách quản lý của YKK và văn hóa công ty. Cụm từ “Vòng quay của Điều tốt đẹp” là lời trích từ cuốn tự truyện của ông trùm sắt thép, cũng là một nhà hảo tâm người Mỹ Andrew Carnegie, người có ảnh hưởng mạnh mẽ đến tư tưởng của ông (Yoshida, 1987). Tadao đã nắm bắt được ý nghĩa bản chất của kinh doanh, đó không phải là chuỗi những thương vụ làm ăn một lần, mà là một dòng chảy các mối quan hệ liên tục mở rộng trong một “vòng quay”. Điều này đòi hỏi công ty phải hoạt động trên cơ sở lâu dài, mang lại lợi ích cho các chủ thể có liên quan và cho xã hội nói chung. Từ những ngày đầu ở công ty sản xuất hàng sứ cho đến lúc sáng lập YKK, ý tưởng “mang lại lợi ích cho người khác” là quy tắc nền tảng của ông trong kinh doanh, và điều đó là đương nhiên khi sự tin cậy và uy tín được xem là những yếu tố quan trọng

nhất trong kinh doanh. Ông lấy cụm từ “Vòng quay của Điều tốt đẹp” làm phương châm cho công ty khi YKK bắt đầu mở rộng ra nước ngoài. Phương châm này còn tồn tại cho đến ngày nay, đặt ra tầm nhìn và nguyên tắc cho việc mở rộng tương lai YKK trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi, giúp các nhân viên hiểu rằng sự thịnh vượng lâu dài của họ phụ thuộc vào việc họ mang lại lợi ích cho người khác.

Vòng quay của Điều tốt đẹp được hiện thực qua “quá trình phân bổ kết quả giữa 3 đối tượng”, là những chủ thể có liên quan chính đến YKK: khách hàng, đối tác kinh doanh, và nhân viên. Kết quả là những sản phẩm có giá trị cao hơn cho khách hàng, là sự thịnh vượng cho nhà cung cấp và nhà phân phối hay nhà bán hàng, và là lương thưởng cao cho các nhân viên. Yoshida có niềm tin rằng lợi nhuận nên phục vụ trở lại những người nỗ lực làm ra chúng. Lợi nhuận không chỉ là sản phẩm của việc đầu tư vốn mà còn là của con người, những người đã làm việc để tạo ra giá trị mang lại những lợi nhuận đó. Vì lẽ đó, YKK không trở thành công ty đại chúng cho đến tận hôm nay, và các cổ phần của công ty do các nhân viên và khách hàng, những người nhận cổ tức, nắm giữ. Mặc dù có thể ít tốn kém hơn nếu huy động vốn từ công chúng, Yoshida không muốn sự quản lý bị chi phối bởi sức ảnh hưởng của các nhà đầu tư không có liên quan tới công ty. Ông nghĩ những người chủ thật sự phải là những người làm việc cho công ty, và ông xem việc quản lý không chỉ là những sắp xếp hợp đồng ràng buộc, mà thiên về là sự chia sẻ cảm xúc trong các mối quan hệ con người giữa các nhân viên. Ông nói: “một cổ đông là người cộng tác với công ty; một người hỗ trợ, chia sẻ thành công hay khó khăn với công ty” (Kawashima, 2003: 122). Các cổ đông phải có sự đoàn kết với công ty, và việc nắm giữ cổ phần sẽ thúc đẩy tinh thần tham gia vào quản lý công ty. Vì vậy, chỉ có những người có liên quan và lo lắng cho tương lai YKK mới được trở thành cổ đông và chia sẻ lợi tức khi công ty có lợi nhuận. Dựa trên triết lý Vòng quay của Điều tốt đẹp, các nhân viên được khuyến khích đầu tư một phần lương thưởng để mua cổ phần công ty. Sự đầu tư này được sử dụng để tạo ra thêm lợi nhuận, sau đó quay trở lại với các nhân viên dưới dạng lãi cổ

tức, thiết lập nên một vòng tròn nhân rộng của dòng tiền mặt giữa công ty và các nhân viên. Dòng chảy này trở thành bộ phận của một dòng chảy lớn hơn trong chuỗi hoạt động tạo ra giá trị cho xã hội rộng lớn hơn. Với sự đầu tư của nhân viên và khách hàng, YKK có thể sản xuất những sản phẩm chất lượng cao hơn, với chi phí thấp hơn, bổ sung thêm giá trị cho các sản phẩm phục vụ khách hàng, gia tăng nhu cầu và lợi nhuận, tạo điều kiện để công ty đóng thuế nhiều hơn nhằm hỗ trợ cho các dịch vụ cộng đồng. Dòng chảy của vòng quay thịnh vượng quay trở lại YKK với thu nhập bán hàng tăng cao và lợi nhuận cho các cổ đông, cũng là nhân viên và khách hàng của công ty. Dòng chảy này vẫn là một trong những trụ cột chính của chiến lược quản lý ngày nay.

Tầm quan trọng của cách làm việc độc lập

Tadao Yoshida giao quyền cho các nhân viên được tự quyết định trong tuyến đầu của việc kinh doanh, với quan điểm cho rằng từng cá nhân là một chủ thể con người tự quản có vai trò ngang nhau trong quản lý. Điều kiện duy nhất cho cách làm việc độc lập là họ phải nhận thức triệt để triết lý và nguyên tắc của công ty, và ông xem việc truyền đạt hiệu quả là rất quan trọng để có sự nhận thức này. Khi công ty còn nhỏ, ông yêu cầu tất cả các nhân viên tham dự những cuộc họp quản lý để họ có thể hiểu cách quản lý tư duy và quá trình đưa ra quyết định. Khi ông cử một nhân viên ra nước ngoài để phát triển thị trường mới, khả năng ngôn ngữ chỉ đứng hàng thứ hai về mức độ quan trọng, sau sự nhận thức về những nguyên tắc của công ty và sự nhiệt tình truyền đạt những nguyên tắc đó cho các đồng nghiệp ở quốc gia khác. Yoshida thường gửi nhân viên trẻ nhiệt tình để bắt đầu cơ sở kinh doanh ở nước ngoài, đặt toàn bộ lòng tin và hỗ trợ hết mình cho họ, và xem thử thách là sự đầu tư cho tương lai của họ với công ty.

Cách làm việc tự quản của nhân viên YKK được hỗ trợ bằng văn hóa chấp nhận và học hỏi từ thất bại trong quá trình đào tạo tại chỗ. Yoshida nổi tiếng với câu nói với các nhân viên, những người được tin tưởng trao cho các dự án lớn: “Cho dù bạn thất bại, tôi vẫn chịu trách nhiệm cuối cùng với tư cách là chủ tịch công ty ... vì vậy xin cứ làm việc theo cách bạn thấy là

tốt nhất” (Onishi và Shoji, 2007: 34). Yoshida tin rằng các cá nhân học hỏi nhanh nhất từ thất bại của chính họ, và ông động viên họ phân tích nguyên nhân thất bại. “Nếu tôi biết một nhân viên đã làm hết sức mình, tôi không phê bình họ vì thất bại”, ông nói. “Thay vào đó, tôi truyền đạt lý do và ý nghĩa của sự thất bại cho các nhân viên khác... để điều đó không xảy ra nữa. Thất bại là tài sản của chúng tôi” (Yoshida, 1987: 360-1). Trong văn hóa chấp nhận thất bại, các nhân viên được giao quyền tự quyết định ở tuyến đầu dựa trên tình huống cụ thể mang tính chất “tại đây – bây giờ”. YKK khuyến khích các nhân viên tích lũy kinh nghiệm để giúp họ xây dựng tri thức ẩn chất lượng cao.

Các nhân viên và cấp quản lý được đào tạo để đặt câu hỏi “tại sao” và “vì cái gì” cho mỗi quyết định họ đưa ra, từ đó có thể làm việc một cách độc lập. Nhận thức về quá trình hành động có mục đích là bản chất thứ hai của YKK. Khi đối mặt với quyết định khó khăn, cần phải quay lại khái niệm cơ bản “mang lại lợi ích cho người khác”. Tuy nhiên, chú trọng quyền tự quyết không có nghĩa là YKK không có sự kiểm soát quản lý. Chiến lược kinh doanh và kế hoạch ngân sách được xem là những yếu tố rất quan trọng trong việc đánh giá nghiêm ngặt và kiểm soát nguy cơ thất bại. YKK đã xây dựng một hệ thống kiểm soát dựa trên các mục tiêu định lượng và một hệ thống đánh giá dựa trên việc đạt được những mục tiêu đó.

7.1.3 Những yếu tố then chốt cho sự phát triển YKK

Một trong những yếu tố then chốt giúp YKK thành công trong việc duy trì thị phần cao là việc sử dụng hiệu quả những công nghệ tích lũy, giúp công ty đưa ra khái niệm mới về “khóa kéo”, qua đó định nghĩa lại lý do tồn tại của công ty từ góc độ quan điểm của khách hàng. Khóa kéo thường chỉ được xem là một thành phần thứ yếu của sản phẩm may mặc trong ngành dệt may, nhưng YKK đã đặt khái niệm lại cho sản phẩm này là một vật có thể “mở và đóng”. Đây là khởi điểm cho sự phát triển đa dạng mở rộng chức năng sản phẩm, như loại khóa kéo chống thấm nước và kín gió. Những việc này sẽ không thực hiện được nếu khóa kéo chỉ được xem là vật thay thế cho nút. Như tạp chí Forbes đã mô tả, YKK sắp “khóa cả thế giới”

(Fulford, 2003). Từ một vật tĩnh, khóa kéo đã trở thành một “động từ” chủ động, thay đổi mối quan hệ không gian bằng cách mở và đóng.

Thấm nhuần triết lý quản lý YKK một cách hiệu quả trong toàn tập đoàn là yếu tố then chốt khác của thành công công ty, dẫn dắt sự phát triển toàn diện những công nghệ cao cấp trong sản xuất, từ phát triển nguyên vật liệu thô cho đến quá trình sản xuất. YKK hiện thực hóa triết lý trong hoạt động hằng ngày qua việc theo đuổi sự ưu việt trong công nghệ. Như vận động viên trong thể thao đỉnh cao, YKK theo đuổi những công nghệ đỉnh cao để định nghĩa lại giới hạn của sản phẩm khi sản xuất sản phẩm có chất lượng cao hơn với chi phí cạnh tranh – và nhanh chóng, nhằm đáp ứng bất kỳ nhu cầu cụ thể nào từ khách hàng.

Phát triển công nghệ và giá trị cộng thêm

Trong thế giới kinh doanh đầy cạnh tranh, chỉ một triết lý quản lý cao quý chưa đủ mang lại thành công. Hệ thống gia tăng giá trị mà Yoshida thiết lập cho YKK, thể hiện qua việc không ngừng cải tiến công nghệ và chất lượng sản phẩm, là một yếu tố mạnh mẽ để có sự phát triển bền vững.

Ngay từ đầu Yoshida đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng lòng tin của khách hàng và người tiêu dùng với sản phẩm YKK, và yêu cầu phát triển các năng lực công nghệ khép kín để đạt được điều đó. Ông nói: “Nếu chúng tôi muốn tự tin cung cấp sản phẩm tốt nhất, chúng tôi không thể phụ thuộc vào công ty khác ở bất kỳ khâu nào của quá trình. Chúng tôi phải cố gắng tự làm hết mọi việc” (YKK, 1995: 74). “Giải pháp máy móc toàn diện” của YKK, từ nguyên vật liệu thô cho đến hoàn thiện sản phẩm, được hỗ trợ bởi sự phát triển khép kín các máy móc chính xác để sản xuất đạt chất lượng và giao hàng đúng hạn. Năng lực toàn diện này là sức mạnh cốt lõi và là chìa khóa cho thị phần toàn cầu áp đảo của công ty. Ví dụ, năm 1978, YKK phát triển một loại máy móc tự động may khóa kéo vào vải jean. Lúc đó, các nhà sản xuất đồ jean, như Levi Strauss, phải mua dây kéo thành cuộn và cắt thành những độ dài cần thiết để may vào jean. Máy móc của YKK, được thiết kế chuyên dụng cho sản phẩm dây kéo của mình, không chỉ mang lại giá trị cao hơn bằng cách tự động hóa toàn bộ quy trình

cho nhà sản xuất đồ jean, những người mua chúng, mà còn bảo đảm vị trí cung cấp khóa kéo độc quyền cho YKK đối với khách hàng. YKK không chỉ là *người làm ra* các khóa kéo. Họ đã tích lũy và hệ thống hóa cả tri thức ẩn và tri thức hiện từ hoạt động và thực tiễn kinh doanh hằng ngày trong toàn bộ chuỗi giá trị.

Công nghệ lũy tiến

Sản phẩm khóa kéo bao gồm ba phần: các răng cài với nhau gọi là răng khóa; một miếng kéo trượt để khóa các răng lại với nhau; và một dải băng để chứa hai bộ phận kia. Nghe có vẻ là một sản phẩm đơn giản nhưng các công nghệ cơ bản để sản xuất chúng ngày nay không đơn giản chút nào. Những công nghệ này là sự tích lũy qua nhiều năm kinh nghiệm trong việc chọn lựa nguyên vật liệu và điều chỉnh máy móc công nghệ nhằm bảo đảm sản xuất hàng chất lượng cao và ổn định với chi phí cạnh tranh.

Năng lực công nghệ YKK nằm ở Tập đoàn Thiết kế và sản xuất máy móc (Machinery and Engineering Group), đơn vị sản xuất máy móc và phụ tùng cho toàn bộ các nhà máy YKK trên thế giới. Nhờ tự sản xuất và trang bị máy móc khép kín, YKK tuyên bố rằng công ty có thể bảo đảm chất lượng sản phẩm đồng bộ trên khắp thế giới. Máy móc của công ty được bảo vệ nghiêm ngặt như tài sản công nghệ. Khi một cỗ máy bị loại bỏ, việc tháo dỡ được tiến hành triệt để bảo đảm bí quyết nằm trong máy không bị rơi vào tay đối thủ cạnh tranh. YKK hiểu rằng kiểm soát chất lượng bằng các công nghệ cao cấp là nguồn gốc lợi thế cạnh tranh lâu dài của công ty.

Hoạt động của Công ty Thiết kế và sản xuất máy móc là quá trình sáng tạo ra tri thức quan trọng từ quá trình liên tục ngoại hóa và tích lũy tri thức ẩn của các kỹ sư có kinh nghiệm. Tri thức máy móc tích lũy được thể hiện ra ngoài qua lời nói, được chia sẻ và kết hợp, để sau đó thể hiện thành những máy móc tự động chính xác, những sản phẩm mà chất lượng của chúng quyết định chất lượng của hàng hóa được sản xuất. Giải pháp máy móc toàn diện của YKK là kết quả của quá trình sáng tạo tri thức được phát triển phần nào từ việc giải quyết những khó khăn phát sinh trong quá trình liên tục cải tiến quy trình sản xuất, điều đã trở thành nét đặc trưng của

YKK. Tuy nhiên không phải công ty tự trang bị máy móc khép kín trong toàn bộ chiều dài lịch sử của mình. Lúc đầu, YKK dựa vào các nhà cung cấp bên ngoài để mua phụ tùng máy móc, nhưng năm 1947, Tadao Yoshida nhận ra rằng ông phải tân trang lại hoàn toàn các phương thức sản xuất để phù hợp với chất lượng của các nhà sản xuất nước ngoài. Ông đã liên hệ với người mua với hy vọng có thể xuất khẩu sản phẩm YKK sang Mỹ, nhưng khi người mua cho ông xem một mẫu hàng của sản phẩm được sản xuất tại Mỹ, ông ngạc nhiên trước chất lượng và trình độ công nghệ cao hơn trong sản xuất so với công ty mình. Sau đó ông chuyển sang sản xuất toàn bộ khép kín để công ty có thể hoàn toàn kiểm soát được chất lượng sản phẩm.

YKK bước đầu phát triển Giải pháp máy móc toàn diện vào năm 1949, với việc xây dựng máy cán ép đồng để sản xuất răng khóa và miếng kéo trượt, và máy dệt vải để sản xuất dải băng. Công ty sau đó thay thế hệ thống sản xuất thủ công bằng việc giới thiệu máy khâu 4 đường mắt xích được nhập khẩu từ Mỹ, và bắt đầu sản xuất tự động toàn bộ quy mô. Khi việc sản xuất khóa kéo được tự động hóa, tất yếu sẽ xuất hiện sự mất cân đối với các khâu sản xuất khác. Khi nhu cầu về răng khóa trong dây chuyền sản xuất tăng, nhờ vào năng suất được cải thiện, việc sử dụng thép “sợi phẳng”^[3] để làm răng khóa lại có chất lượng không ổn định và gây lãng phí nhiều. Các kỹ sư chuyển sang loại thép “sợi mặt nghiêng”^[4], điều này cho phép sản xuất nhanh hơn và chính xác hơn. Tuy nhiên, việc sử dụng sợi thép mặt nghiêng lại rút ngắn tuổi thọ của khuôn làm răng khóa. YKK quyết định làm khuôn với loại hợp kim cao cấp mới và sản xuất tự động khuôn mới thông qua phát triển một loại máy mài chính xác. Khi vấn đề này được giải quyết, sự mất cân đối khác lại xuất hiện, lần này là ở khâu sản xuất miếng kéo. Quy trình sản xuất của máy cán ép hiện tại gồm 13 bước, quá chậm so với tốc độ máy khâu mắt xích mới, vì vậy công ty phải phát triển loại máy sản xuất miếng kéo mới. Với cách thức này, máy móc sản xuất từ nguồn bên ngoài đã dần dần được thay thế bằng công nghệ hoàn toàn khép kín do Công ty Thiết kế và sản xuất máy móc phát triển và xây

dựng. Công ty sau này còn xây dựng một nhà máy xe chỉ và một nhà máy nhôm dựa trên cùng phương pháp logic về kiểm soát chất lượng và sử dụng tài sản tri thức lũy tiến, những tài sản độc quyền của YKK.

Nguồn nhân lực của Công ty Thiết kế và sản xuất máy móc

Quá trình liên tục cải tiến máy móc và quy trình của YKK dựa vào nguồn nhân lực cao cấp. Gần 90% nhân viên trong Công ty Thiết kế và sản xuất máy móc YKK làm việc tại xưởng sản xuất có bằng cấp của các trường công lập về chuyên ngành kỹ thuật. Các kỹ sư cho rằng luôn có cái để cải tiến, dù khóa kéo chỉ gồm có 3 phần. “Tôi cũng muốn nói rằng chúng tôi là siêu đẳng nhất, nhưng khi có đối thủ cạnh tranh thì chúng tôi còn phải hành động để duy trì thế cạnh tranh”, một kỹ sư nói ^[5]. Tất cả các nhân viên trong Công ty Thiết kế và sản xuất máy móc đều suy nghĩ vì sự tăng trưởng kinh doanh và làm việc miệt mài để tạo ra những cải tiến hàng ngày, nhờ đó họ có thể luôn đi trước một bước. Vì gần với sản xuất nhất, nên họ là trung tâm của quá trình phát triển công nghệ tại YKK. Một kỹ sư được biết đến với cái tên “Ông thép” khi anh có kinh nghiệm dày dặn và bí quyết công nghệ cao trong công việc về thép, những điều anh chia sẻ trong các khóa đào tạo tại chỗ. Một người kỹ sư với mức kinh nghiệm này thường có thể cảm nhận chính xác độ dày thép 10 micron, chỉ bằng cách sờ qua.

Các kỹ sư có thể dễ dàng cộng tác với nhau để sản xuất nguyên vật liệu và mẫu mã sản phẩm tốt hơn cũng như các công nghệ phục vụ sản xuất những sản phẩm tốt hơn, trong quá trình hợp nhất các kiến thức chuyên ngành khác nhau với tri thức tích lũy được tại xưởng sản xuất. Mỗi nhân viên hiểu rằng dây chuyền sản xuất là một *ba* mà trong đó tri thức hiện (dựa trên logic) và tri thức ẩn (dựa trên trực giác) hòa quyện với nhau trong phát triển công nghệ và sản phẩm; và hiểu rằng *ba* là nguồn gốc cho những cải tiến trong tương lai.

Thực hiện việc lắng nghe ý kiến khách hàng

Thành công YKK cũng dựa trên triết lý “khách hàng là trước nhất” mà công ty luôn theo đuổi, với ý thức rằng công ty sẽ không có lợi nhuận nếu

không mang lại lợi nhuận cho khách hàng trước nhất. Công ty ưu tiên đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng và duy trì mối quan hệ lâu dài. Dù giải pháp máy móc toàn diện có thể cho phép công ty tạo ra những sản phẩm độc đáo, nhưng nếu không được khách hàng chấp nhận thì cũng vô nghĩa. YKK nhận ra rằng công ty phải thay đổi và tiến bộ liên tục để đáp ứng nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng. Việc công ty không ngừng tập trung tìm cách gia tăng giá trị cho khách hàng nghe có vẻ đơn giản, nhưng nếu thực hiện một cách nghiêm túc thì đáp ứng mọi nhu cầu và mong muốn của khách hàng là một công việc khó khăn.

Đa số khách hàng của YKK là những nhà sản xuất hàng dệt may hàng đầu, có được lòng tin của họ là một công việc khó khăn và lâu dài. YKK đã phát triển một cách thức riêng để xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Các nhân viên sẽ gọi đến khách hàng tiềm năng mỗi ngày cho dù họ không đặt hàng. Mục tiêu là phát triển và duy trì trao đổi hàng ngày, qua đó có được manh mối về nhu cầu của khách hàng và cách thỏa mãn những nhu cầu đó. Cựu chủ tịch YKK Châu Âu, Masaharu Ando, nói rằng khi ông được gửi sang Châu Âu 30 năm trước đây, Yoshida cha đã bảo ông: “Anh phải đến thăm khách hàng hằng ngày cho đến khi họ đặt hàng”. Ông làm như vậy, và sau khi có mặt ở văn phòng của khách hàng mỗi ngày, ông có được cơ hội trao đổi với khách hàng^[6]. Khách hàng có thể than phiền về sản phẩm họ đang sử dụng, hoặc có thể đặt một đơn hàng nhỏ để tỏ thiện chí. Ando cho biết mỗi cuộc viếng thăm là một cơ hội nhìn thấy sự việc theo quan điểm của khách hàng và thể hiện phương pháp giải quyết vấn đề của YKK. Cuối cùng, uy tín của công ty lớn mạnh cùng với khả năng phục vụ nhu cầu khách hàng với sản phẩm chất lượng cao. Bằng cách đáp ứng với mọi nhu cầu của khách hàng, lượng đơn hàng liên tục tăng cho đến khi YKK trở thành nhà cung cấp độc quyền của khách hàng.

Mục tiêu phát triển công nghệ và sản phẩm mới của YKK luôn gắn liền với chính sách “khách hàng là trước nhất”. Khả năng “hòa đồng” với khách hàng đã dẫn đường cho những đổi mới liên tục cả về sản phẩm lẫn quy trình nhằm thỏa mãn các nhu cầu về chất lượng, mẫu mã đa dạng, chi phí,

và giao hàng nhanh chóng và chính xác. Năm 2007, YKK có khoảng 200.000 loại khóa kéo với 5 màu khác nhau (Onishi và Shoji, 2007). Sở thích khách hàng thay đổi nhanh chóng vì xu hướng thời trang tồn tại chỉ trong thời gian ngắn và vòng đời sản phẩm may mặc ngày càng trở nên ngắn hơn. Trước kia, một sản phẩm được bán qua hai mùa vì thế thời gian sản xuất là một đến hai tháng. Nhưng bây giờ thời gian này trung bình chỉ là 5 ngày. Thời gian sản xuất ngắn là một yếu tố rất quan trọng trong việc quản lý trữ hàng. Một khách hàng có thể đợi đến phút cuối mới quyết định mẫu mã nào sẽ phổ biến trong một mùa cụ thể. Chẳng hạn, nhà sản xuất hàng may mặc Tây Ban Nha Zara chỉ giữ hàng trong kho trong vòng 15 ngày, vì thời gian từ khi thiết kế cho đến hoàn thiện sản phẩm chỉ mất 45 ngày. Sự phát triển công nghệ khép kín của YKK đã cho phép công ty tạo ra khuôn sản phẩm mới một cách nhanh chóng, đôi khi chỉ mất 2 ngày, và bắt đầu sản xuất ngay lập tức để có thể giao hàng đúng hạn. Ví dụ, khi Adidas yêu cầu YKK cung cấp khóa kéo chất lượng đồng nhất cho các thị trường hoạt động của họ ở 40 quốc gia, YKK đáp ứng yêu cầu này bằng cách hiện đại hóa tất cả 88 nhà máy ở nước ngoài và một số nhà máy tại Nhật Bản (Fulford, 2003). Điều này có thể thực hiện được là nhờ Giải pháp máy móc toàn diện của công ty.

7.1.4 Tiếp nối và làm mới triết lý quản lý

Mọi công ty được sáng lập bởi một nhà lãnh đạo tài năng đều đối mặt với vấn đề khó khăn rằng ai sẽ là người kế nhiệm người lãnh đạo đó. Trong quá trình thích ứng với những thay đổi theo thời gian, các công ty thường quên mất lý do tồn tại ban đầu của mình và trở nên bối rối không biết phải làm gì để duy trì bản thân. Phương hướng của YKK là duy trì triết lý nền tảng bên cạnh đó vẫn thay đổi các cấu trúc tổ chức không phù hợp với môi trường kinh doanh biến động. Họ tiến hành cải cách mạnh mẽ dựa trên tầm nhìn về một tương lai lý tưởng trong khi tránh không quá phụ thuộc vào kinh nghiệm và thành công của quá khứ.

Kế nghiệp quản lý

Con trai Tadao Yoshida, Tadahiro, nhận chức chủ tịch công ty vào năm 1993, sau khi giữ chức phó chủ tịch trong vòng 7 năm. Tại cuộc họp báo tuyên bố nhậm chức, ông nói ông sẽ tiếp tục đi theo triết lý Vòng quay của Điều tốt đẹp. Năm 1994, ông đổi tên công ty từ Yoshida Kogyo thành YKK để chứng minh rằng công ty không chỉ là tài sản của gia đình sáng lập mà là của một gia đình lớn hơn gồm toàn bộ nhân viên YKK. Từ đó, Tadahiro đã xúc tiến nhiều cuộc cải cách khác nhau.

“Tadao Yoshida là một người lãnh đạo tài năng”, Tadahiro nói (Yoshida, 2003: 48). Những lời của ông được chia sẻ giữa các nhân viên như những giáo điều, giúp hình thành một tổ chức trong đó những người bình thường có thể làm việc hết khả năng của mình”. Nhưng Tadahiro cũng tin rằng sức ảnh hưởng quá mạnh mẽ của lãnh đạo có thể sẽ che bóng sức mạnh của những cá nhân khác trong công ty và ông nghĩ ông phải làm gì đó để YKK có thể tồn tại sau khi cha ông rời khỏi công ty. Khi còn là một phó chủ tịch, Tadahiro đã tiến hành nhiều cải cách tại YKK, tìm cách biến công ty trở thành một tổ chức chính thống hơn, vì công ty hoạt động ở quá nhiều quốc gia với những phong tục và tập quán xã hội khác nhau. Ông hiểu rằng nếu chỉ tối ưu hóa một phần thì sẽ không giải quyết được gốc rễ của vấn đề. Mục tiêu chính của ông là đặt quá trình sáng tạo giá trị vào thực tiễn hoạt động của toàn công ty.

Tái khẳng định triết lý

Đầu tiên, ông tạo một bộ mặt mới cho triết lý quản lý YKK, gọi đó là “Tinh thần Tadao Yoshida”, và bổ sung những mục tiêu mới để dẫn đường công ty trong kỷ nguyên mới. Ông tóm tắt những mục tiêu này trong câu nói: “YKK cần có những giá trị tập thể ở tầm ý nghĩa cao hơn”. Thông điệp của ông là thời đại phụ thuộc chỉ vào một người lãnh đạo tài giỏi đã qua và mỗi nhân viên phải có trách nhiệm làm tăng sự phát triển và giá trị cộng thêm cho công ty. Ông gói gọn những nguyên tắc quản lý của cha mình trong sáu từ – *khách hàng, xã hội, nhân viên, quản lý, công nghệ, và sản phẩm* – và đặt mục tiêu cải tiến cho từng lĩnh vực. Ông bổ sung từ khóa thứ 7 là *sự bình đẳng* (xem Hình 7.1). Bình đẳng nghĩa là tôn trọng người khác

và không việc gì có thể được giải quyết nếu một bên đặt áp lực cho bên kia. Ông xem sự bình đẳng là một điều kiện then chốt để mở rộng kinh doanh ra toàn cầu.

Cải cách tổ chức

Tadahiro cũng cải cách cấu trúc tổ chức để hỗ trợ quá trình mở rộng kinh doanh ra toàn cầu. Từ khi thành lập, YKK luôn hoạt động trên cơ sở mỗi nhân viên là một đối tác ngang nhau trong công tác quản lý và tài năng của họ dựa trên kinh nghiệm cá nhân. Tuy nhiên, khi công việc trở nên đa dạng hơn và sự cân đối giữa cung và cầu lao động đã thay đổi, phương pháp đó không còn hiệu quả và năng suất nữa. Các nhân viên có thể tự quản trong các lĩnh vực sản xuất và bán hàng ở các khu vực khác nhau trên thế giới trở nên kém hiệu quả khi làm việc theo nhóm. Năm 1985, khi Phó chủ tịch Tadahiro tái cấu trúc triệt để mô hình tổ chức cũ về quyền tự quản phân bổ, kết hợp bộ phận sản xuất và bán hàng thành một bộ phận và cải cách tổ chức từng chia theo khu vực thành tổ chức chia theo chi nhánh. Năm 1993, khi ông trở thành chủ tịch, các chi nhánh được tăng cường mạnh mẽ hơn với trụ sở chính là trung tâm của tập đoàn, qua đó những quyết định chiến lược liên quan đến toàn bộ tập đoàn có thể được trụ sở chính phối hợp và hợp nhất.

Tadahiro cũng tăng cường hệ thống tuân thủ pháp luật. Cha ông tin rằng con người có tính bản thiện theo như đạo Khổng. Tadahiro nói: “Nếu chúng ta có cùng tư tưởng cơ bản về tính bản thiện của con người và cố gắng hết sức để theo đuổi cái thiện, thì tổ chức sẽ tự nhiên trở nên hiệu quả nhất. Đây là lý thuyết tổ chức tối thượng... Nếu không thật sự chia sẻ tinh thần đó, chúng ta không bao giờ trở thành một công ty tốt bất kể tổ chức có làm gì hay làm cách nào” (Yoshida, 2003: 137-49). Nhưng ông cũng nhận ra cần phải thay đổi theo thời đại và biết rằng khi công ty phát triển lớn hơn, sẽ có nhiều lỗi lầm và hành vi sai trái hơn. Ông cũng hiểu rằng bản chất con người có mặt xấu lẫn mặt tốt, và hành vi cá nhân phụ thuộc vào hệ thống giá trị của họ. Nếu tất cả các nhân viên cùng chia sẻ những giá trị giống nhau thì một quy định về hành xử đơn giản là có thể đủ, nhưng vì là

một công ty toàn cầu họ phải hòa nhập nhiều nền văn hóa và hệ thống giá trị khác nhau trong khi phải đạt được sự tin cậy của xã hội toàn cầu. Để tránh mọi vi phạm pháp luật, ông tăng cường hệ thống kiểm tra các quy trình hằng ngày bằng cách thiết lập Bộ phận kiểm toán và thanh tra quản lý (Management Audit and Inspection Division).

Trên hết, các cuộc cải cách của Tadahiro phân quyền cho các đơn vị kinh doanh đồng thời tiến hành hợp lý hóa trụ sở chính bằng cách tập trung vào quản lý toàn tập đoàn. Các chức năng quản lý gián tiếp như kế toán, nhân sự, và hành chính được chuyển thành một công ty con chuyên biệt mới vào năm 2003. Theo xu hướng toàn cầu, nguyên tắc sản xuất ở quốc gia tiêu thụ của YKK đã không còn được áp dụng, và nguyên tắc mới là sản xuất và thu mua ở đâu có điều kiện hiệu quả nhất. Sự thay đổi này phản ánh một nguyên tắc lớn hơn về tính linh hoạt trong quản lý khi tập trung và phân hóa tùy theo tình hình thay đổi.

Mối quan hệ với các công ty con ở nước ngoài cũng dựa trên triết lý Vòng quay của Điều tốt đẹp. Tadahiro Yoshida mô tả mối quan hệ như sau: “Chúng tôi không bao giờ hút lợi nhuận của các công ty con về công ty mẹ. Chúng tôi trả lại lợi nhuận [được kiếm ra tại địa phương] để mang lại lợi ích cho nền kinh tế địa phương. Đây là nguyên tắc và quy tắc của chúng tôi”. Lợi nhuận từ địa phương của các nhân viên, nhà cung cấp, và khách hàng được tích lũy khi công ty thuộc địa phương này phát triển thịnh vượng. “Nói cách khác, công ty YKK tại địa phương làm mọi việc kinh doanh của mình trong xã hội đó và theo cách này công ty cung cấp lợi ích cho xã hội và trở thành một phần của xã hội đó”, ông nói (Yoshida, 2003: 62). Điều này xây dựng sự tự tin của công ty trong cộng đồng địa phương. Nhân viên quản lý được cử từ công ty mẹ sẽ luôn được mong đợi “trở thành một người địa phương” thông qua định cư bán thường trực nhằm bảo đảm cho việc địa phương hóa của công ty trong khi vẫn duy trì liên lạc với công ty mẹ. Nhiều người được cử ra nước ngoài đã sống ở đó 15 năm hoặc hơn, có người còn hơn 30 năm.

7.2 Tập đoàn thép JFE Steel

7.2.1 Khái quát về công ty

Khi các nền kinh tế mang tính chất toàn cầu hóa và sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt, việc tiến hành cải cách và tái cấu trúc các tổ chức và các ngành công nghiệp qua sáp nhập và mua lại (Merger and Acquisition - M&A) đã trở nên ngày càng phổ biến. Tuy nhiên, M&A không phải lúc nào cũng hiệu quả. Điều này đặc biệt đúng với các doanh nghiệp lớn có truyền thống lâu đời, nơi mà sự sáp nhập có thể dẫn đến mâu thuẫn giữa các nền văn hóa doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể sáp nhập về mặt hình thức nhưng bên trong họ vẫn tách biệt, mặc dù họ đều hoạt động trong cùng ngành.

Ngành thép hiện nay đang có một sự chuyển hóa lớn trên toàn thế giới, và việc sáp nhập hình thành nên Tập đoàn JFE Steel là một trường hợp hiếm có của việc kết hợp thành công hai nền văn hóa doanh nghiệp cạnh tranh và khác biệt rất lớn. Việc sáp nhập giữa Công ty NKK và Công ty Kawasaki Steel để tạo nên Công ty mẹ JFE đã phục hồi hoạt động kinh doanh đáng kể cho tập đoàn bên cạnh sự hội nhập khó khăn của hai nền văn hóa.

Trong ngành sản xuất thép có nhiều điều kiện khó khăn để gia nhập hay rút ra vì ngay từ đầu đã phải đầu tư quá lớn trong suốt quá trình lâu dài. Có thể mất đến 5 năm và vài triệu đô la Mỹ để xây dựng một nhà máy mới và vận hành toàn bộ quy trình sản xuất, từ sản xuất thép thỏi cho đến thép cuộn, đó là chưa kể đến phải hợp nhất hoạt động của các cơ sở vật chất lớn, do đó lợi ích của việc sáp nhập không thể thấy rõ trong thời gian ngắn hạn. Việc sáp nhập hình thành JFE đã gỡ bỏ được những trở ngại này nhờ quá trình đối thoại cởi mở liên tục giữa các công ty và quá trình trao đổi nhân sự đã tạo điều kiện thuận lợi hòa nhập các tri thức và hiểu biết cần thiết để biến sự hợp nhất thành hiện thực.

Ngành thép tại Nhật

Ở Nhật, các nhà sản xuất thép vừa cạnh tranh vừa cộng tác với nhau, chia sẻ công nghệ với nhau tới mức tất cả đều vận hành ở cùng một mức năng lực công nghệ! Tuy nhiên, điều này không làm cho quá trình hợp nhất

dễ dàng hơn vì các quy trình sản xuất của họ khác nhau rất nhiều, đặc biệt về mức độ bí quyết trong nhà máy. Những bí quyết này là hiện thân của tri thức ẩn, vì vậy khó chia sẻ hay chuyển giao vì bối cảnh sản xuất của mỗi công ty đều khác nhau, về phương pháp vận hành và về tổ chức cơ sở vật chất. Hệ thống kiểm soát bằng vi tính cũng khác nhau và quá trình hợp nhất lĩnh vực này cần rất nhiều thời gian và sức lực. Ngành thép đã liên tục cải tiến các quy trình sản xuất, xây dựng đội ngũ công nhân tay nghề, và tích lũy bí quyết, tất cả đều nhằm nâng cao năng suất. Mặc dù quy trình sản xuất thép được vi tính hóa đã quen thuộc với mọi doanh nghiệp ngày nay, nhưng chính việc cải tiến dây chuyền sản xuất riêng biệt của mỗi doanh nghiệp và những bí quyết tích lũy của công nhân mới có tác động hiệu quả hơn đến năng suất. Tri thức kinh nghiệm tích lũy trong một công ty vừa ở dạng ẩn, vừa ở dạng hiện. Các công nhân ở dây chuyền sản xuất thường được tổ chức thành những nhóm chuyên biệt, như là nhóm sản xuất thép thổi, nhóm làm thép, hay nhóm cuộn thép, và họ thường có xu hướng gắn bó với bộ phận họ làm việc và với chính xưởng thép. Sản xuất vận hành trên cơ sở các nhóm, tại đó có sự hợp nhất nhiều bí quyết khác nhau với máy móc sản xuất thành một hệ thống. Đây là cách phát triển của từng văn hóa và phương pháp riêng biệt, và cách thể chế hóa chúng trong mỗi doanh nghiệp. Những sự khác biệt này có thể là rào cản chính cản trở quá trình hợp nhất thành công của sự kiện sáp nhập.

NKK và Kawasaki Steel cũng có những khác biệt này, nhưng họ đã tìm ra con đường hợp nhất trôi chảy và chỉ có ít mâu thuẫn sau này, mở đường cho kết quả kinh doanh thành công tốt đẹp trong công ty mới là JFE. Điều này phần nào có thể được cho là do nhu cầu toàn cầu tăng cao từ sự phát triển nhanh chóng của Trung Quốc, nhưng như vậy không giải thích được tại sao JFE có thể cải thiện lợi nhuận mạnh mẽ hơn các công ty khác trong cùng môi trường kinh doanh. Sự hiệp lực của JFE có được từ sự hợp nhất tri thức của mỗi doanh nghiệp, nhờ vào tinh thần ý thức về khủng hoảng trong môi trường thay đổi và nhờ vào khả năng trao đổi đối thoại chặt chẽ của cấp quản lý về các mục tiêu và phương hướng của toàn tập đoàn.

Tập đoàn JFE và nền tảng hợp nhất

JFE là tập đoàn các công ty dưới bóng của Công ty mẹ JFE Holdings, được thiết lập từ sự sáp nhập của Công ty NKK và Công ty Kawasaki Steel vào tháng 9 năm 2002. Tập đoàn có 5 công ty, trong đó có JFE Steel và JFE Engineering (xem Hình 7.2), cùng được thành lập vào tháng 4 năm 2003. Doanh thu ròng cộng gộp của tập đoàn đạt 3.540 tỷ yên, tương đương 33,7 tỷ đô la Mỹ trong năm tài chính kết thúc vào tháng 3 năm 2008. Công ty lớn nhất, JFE Steel, có doanh thu ròng cộng gộp là 3.203 tỷ yên, tương đương khoảng 30,5 tỷ đô la Mỹ trong cùng kỳ và là nhà sản xuất thép lớn thứ tư trên thế giới ^[2].

Cơ sở của việc thành lập tập đoàn JFE là sự suy thoái kéo dài trong ngành thép, làm giảm lợi nhuận của các công ty ban đầu. Cuối thập kỷ 1990, các nhân viên công ty Kawasaki Steel thấy được tình trạng khủng hoảng, và công ty sẽ không thể tiếp tục nếu vẫn giữ nguyên tình trạng này. Công ty nổi tiếng trong ngành về sự kiểm soát chi phí gắt gao, cho dù họ biết họ đã đạt tới giới hạn của việc cắt giảm chi phí để đối phó với sự rớt giá. NKK cũng đối đầu với những khó khăn gay go. Dù có doanh thu ròng cao hơn so với Kawasaki Steel, nhưng công ty lại có lợi nhuận thấp hơn và đứng sau ở các chỉ tiêu đánh giá khác. Giá cổ phiếu thể hiện xu hướng này, và cổ phiếu của Kawasaki Steel cao hơn của NKK trong một thời gian. Nhân viên NKK phải chịu cảnh bị cắt lương liên tục do sự suy thoái trong kinh doanh của công ty. Cuối cùng, lương họ còn thấp hơn lương của nhân viên Kawasaki Steel và cả hai công ty biết rằng họ cần phải có hành động quyết định.

Tháng 10 năm 1999, nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản là Công ty TNHH Nissan Motor bắt đầu cắt giảm số công ty cung cấp nguyên vật liệu đầu vào. Đây là cú huých cuối cùng cho việc sáp nhập của Kawasaki Steel và NKK. Nissan chỉ mua thép của những nhà sản xuất chấp nhận bán với giá thấp hơn. Việc này được biết đến trong ngành với tên gọi Cú sốc Ghosn, được đặt tên theo tổng giám đốc điều hành hoạt động mới của công ty là Carlos Ghosn. Giá trong ngành thép rớt mạnh và tất cả các nhà sản xuất

gặp khó khăn. Năm tài chính vào cuối tháng 3 năm 2000, Kawasaki có lợi nhuận ròng cộng gộp là 12,4 tỷ yên, tương đương khoảng 103 triệu đô la Mỹ, nhưng NKK ghi nhận lỗ 45,9 tỷ yên, hay khoảng 382,5 triệu đô la Mỹ. Cổ phiếu NKK rất thấp hơn bao giờ hết, từ 65 yên giảm xuống còn 50 xu một cổ phiếu vào ngày 26 tháng 9 năm 2001. Cả hai công ty bắt đầu thấy rằng sáp nhập là giải pháp duy nhất, nhưng họ không quá vội vã xúc tiến việc này.

Những cuộc thảo luận giữa các lãnh đạo cấp cao của hai công ty bắt đầu với ý tưởng hình thành một liên minh trong các lĩnh vực ít có mâu thuẫn hơn. Sau một thời gian dài chuẩn bị, công ty mẹ được thành lập và cuối cùng một sự sáp nhập hoàn toàn đã được thực hiện.

7.2.2 Quá trình sáp nhập

Từ đầu, Yoichi Shimogaichi, lúc đó là chủ tịch NKK, và Kanji Emoto, lúc đó là chủ tịch Kawasaki Steel, đã tổ chức hàng loạt các cuộc họp và bắt đầu thành lập một liên minh linh hoạt. Tháng 4 năm 2000, cả hai công ty tuyên bố họ sẽ tìm cách tăng tính hiệu quả trong thu mua đầu vào, bảo trì và hậu cần của các xưởng đúc gang, và họ bắt đầu cộng tác. Họ bắt đầu hợp lý hóa hậu cần và quản lý kho thông qua hợp tác với các nhà máy lân cận: xưởng đúc gang Chiba và Mizushima của Kawasaki Steel, và nhà máy Keihin và Fukuyama của NKK. Việc này sau cùng đã mở đường cho sự sáp nhập toàn bộ. Vào tháng 9 năm 2000, họ đã đồng ý về 10 hạng mục cho liên minh thuộc ba lĩnh vực quản lý. Lúc đó không có công ty nào đề cập đến việc sáp nhập nhưng bên trong cả hai đều chuẩn bị cho tình huống có thể xảy ra này.

Tháng 4 năm 2001, họ tuyên bố sáp nhập, gọi đó là quá trình gồm hai bước. Một công ty mẹ được thành lập với việc chuyển giao các cổ phần vào tháng 10 năm 2002. Cả hai công ty đều chịu sự quản lý của công ty mẹ và sẽ tái cấu trúc và sáp nhập như là các đối tác ngang nhau vào tháng 4 năm 2003. Thông cáo ngày 21 tháng 12 năm 2001 tuyên bố sứ mệnh như sau:

Tập đoàn JFE quyết định trở thành một đối thủ cạnh tranh tầm cỡ thế giới với cơ sở khách hàng vững mạnh, công nghệ tiên tiến, có nhiều nhà

máy sản xuất thép năng suất cao, và sẽ tạo ra một văn hóa doanh nghiệp luôn đổi mới với tinh thần thử thách. Để thực hiện sứ mệnh này, Tập đoàn JFE sẽ theo đuổi những mục tiêu sau:

1. Tăng cường năng lực đáp ứng nhu cầu khách hàng trên toàn cầu
2. Nâng cao sự tín nhiệm với các cổ đông và thị trường vốn toàn cầu
3. Cung cấp thêm những cơ hội thử thách cho nhân viên
4. Đóng góp cho cộng đồng địa phương và bảo tồn môi trường toàn cầu

^[8].

Năng lực sản xuất lúc đó của NKK là 20 triệu tấn và của Kawasaki Steel là 13 triệu tấn. Cộng lại, họ vượt qua mức 29 triệu tấn của Nippon Steel. Việc sáp nhập sẽ biến JFE trở thành nhà sản xuất thép lớn thứ hai trên thế giới vào lúc đó. Tập đoàn nhắm đến mục tiêu tăng cường thể cạnh tranh bằng cách tăng thị phần, loại bỏ chi phí gián tiếp, và tối đa hóa hiệu quả của đầu tư trong nghiên cứu phát triển và thiết bị. Tổng sản lượng thép của thị trường Nhật năm 2001 là 126 triệu tấn, thấp hơn 4,5% so với năm trước. Nippon Steel giữ vị trí đầu với 25,6% thị phần, so với của NKK là 12,6% và của Kawasaki Steel là 12% ^[9]. Với thị phần cộng gộp là 24,6%, việc sáp nhập đã đưa Tập đoàn JFE lên vị trí thứ hai, sát cạnh Nippon Steel.

Công ty mẹ JFE Holding Inc. được ra mắt vào tháng 9 năm 2002. Lúc đầu, việc phân chia cổ phần là bằng nhau, nhưng sau khi định giá lại với giá cổ phiếu vào lúc đó thì: một cổ phiếu Kawasaki bằng 0,75 cổ phiếu của NKK. Tháng 4 năm 2003, các chi nhánh của mỗi công ty được tái cấu trúc thành 5 đơn vị kinh doanh, với phạm trù và trọng tâm kinh doanh rõ ràng (xem Hình 7.2). Chi nhánh đóng tàu đã tách khỏi Tập đoàn JFE và sáp nhập với một bộ phận của Công ty Hitachi Zosen để trở thành công ty đóng tàu Universal Shipbuilding. Điều này cho phép mỗi công ty có thể tập trung vào phạm trù kinh doanh riêng biệt chủ yếu của mình, trong khi tập đoàn chỉ chuyên tâm vào ngành sản xuất thép.

7.2.3 Mâu thuẫn về văn hóa và phương pháp

Mặc dù cùng ngành, nhưng NKK và Kawasaki Steel có vô số điểm khác nhau trong hệ thống quản lý và văn hóa doanh nghiệp. Mỗi quan tâm lớn nhất của họ ngay từ đầu là liệu họ có thể hòa nhập với nhau không. Sự khác biệt trong hệ thống và văn hóa có thể cản trở sự hợp nhất của các tổ chức và công nghệ. Ví dụ, hai công ty dùng những thuật ngữ kỹ thuật khác nhau để mô tả cùng một chức năng trong dây chuyền sản xuất, do đó điều đầu tiên phải làm là tạo ra một ngôn ngữ chung để trao đổi. Còn rất nhiều bất đồng mang tính nền tảng khác. Sản lượng của NKK cao hơn của Kawasaki Steel, và NKK đã đầu tư rất nhiều vào cơ sở vật chất, thiết bị, nghiên cứu phát triển, và có một trình độ cao về năng lực công nghệ. Tuy nhiên, những đầu tư của công ty không phải lúc nào cũng thành công và hệ thống quản lý của NKK không hiệu quả bằng hệ thống của Kawasaki Steel.

Trước khi sáp nhập, tập đoàn NKK hoạt động ở ba lĩnh vực chính: thép, đóng tàu, và máy móc. Tất cả ba nhánh kinh doanh đều tự quản và không cần sự hiệp lực của toàn tập đoàn. NKK cũng có những loại hình kinh doanh khác như phát triển đô thị và sản xuất chất bán dẫn, với các phương thức hoạt động hoàn toàn khác với ngành thép. Nói chung, NKK năng nổ đầu tư vào nghiên cứu phát triển và đa dạng hóa ngành kinh doanh, nhưng không có kết quả lợi nhuận cao, với một văn hóa doanh nghiệp tập trung nhiều vào phát triển công nghệ hơn là lợi nhuận.

Trong khi đó, Kawasaki Steel được xem là một công ty dũng cảm. Công ty đã tách ra khỏi ngành công nghiệp nặng Kawasaki để trở thành một nhà sản xuất thép độc lập với chiến lược quản lý riêng. Cựu Tổng giám đốc điều hành (CEO) Yataro Nishiyama đã giúp thành lập Kawasaki Steel và có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa công ty. Công ty tập trung kiểm soát nghiêm ngặt các chi phí, và đạt hiệu quả hơn so với phương pháp của NKK trong thời kỳ ngành thép suy thoái. Các quyết định đầu tư đều dựa trên việc phân tích lợi ích chi phí chặt chẽ: sẽ không đầu tư nếu không chứng minh được là có lợi nhuận.

Để đạt được những mục tiêu lợi nhuận, bộ phận bán hàng liên hệ trao đổi với bộ phận sản xuất để cả hai đều có trách nhiệm trong việc lên kế hoạch

nhằm đạt mục tiêu. Các nhân viên bán hàng tham gia vào việc lên kế hoạch sản xuất và theo đuổi cùng một chiến lược duy nhất (Takase và Imamura, 1990). Mỗi quan hệ gần gũi được đẩy mạnh giữa sản xuất và bán hàng, và giữa bán hàng với người sử dụng cuối cùng, để cùng ràng buộc với chiến lược thị trường tổng thể. Tại Kawasaki Steel, mục tiêu lợi nhuận luôn được đặt rõ ràng trong mọi hạng mục sản phẩm và quyết định sản xuất cuối cùng chỉ có được sau khi trao đổi thông tin thấu đáo với bộ phận bán hàng. Hai công ty cũng rất khác nhau trong cách vận hành dây chuyền sản xuất. NKK ưu tiên cho nhu cầu của người sử dụng cuối cùng và sản xuất nhiều sản phẩm khác nhau nhằm đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau của khách hàng. Kawasaki Steel đặt ưu tiên sử dụng dây chuyền sản xuất hiệu quả thông qua tối đa hóa sản lượng để tăng lợi nhuận. Kawasaki Steel là công ty quản lý theo hệ thống chức vụ “từ trên xuống” điển hình, trong khi cách quản lý của NKK lại mang tính hợp tác hơn ở dây chuyền sản xuất, chú trọng tinh thần “làm việc với nhau” bất kể vị trí hay chức vụ. Tóm lại, có thể nói rằng NKK mạnh hơn về công nghệ và nghiên cứu phát triển, trong khi Kawasaki Steel mạnh hơn về hệ thống quản lý và năng lực bán hàng. Việc sáp nhập để kết hợp những điểm mạnh này chỉ thành công nếu họ vượt qua được những mâu thuẫn tất yếu trong văn hóa doanh nghiệp và hệ thống quản lý.

7.2.4 Vai trò của đối thoại trong quá trình sáp nhập

Quá trình hợp nhất thành công của NKK và Kawasaki Steel đã tạo ra sự hiệp lực mang lại kết quả tài chính chỉ trong một thời gian ngắn. Chìa khóa để hợp nhất những nền văn hóa tổ chức rất khác nhau này nằm ở chất lượng của các cuộc đối thoại giữa các vị lãnh đạo cấp cao của hai công ty.

Đối thoại của cấp lãnh đạo

Hai vị CEO Shimogaichi (NKK) và Etomo (Kawasaki Steel) gặp nhau thường xuyên để thảo luận cách tốt nhất để hợp nhất hai công ty. Họ liên hệ với nhau lần đầu vào ngày 6 tháng 12 năm 1999 khi Emoto gọi cho Shimogaichi bằng điện thoại. Shimogaichi lo lắng về hiệu quả hoạt động kém của NKK và giá cổ phiếu giảm sút, và xem xét đến việc sáp nhập là một khả năng chọn lựa vào lúc đó. Mười ngày sau cuộc nói chuyện trên

điện thoại, họ gặp mặt trực tiếp và tiếp tục có những cuộc gặp gỡ chỉ hai người cho đến khi tuyên bố về một thỏa thuận cơ bản vào tháng 4 năm 2001 (Emoto và Shimogaichi, 2004). Trong suốt thời gian này, hai vị CEO đã xây dựng mối quan hệ tin cậy lẫn nhau mạnh mẽ đến mức những quyết định và chính sách họ thực thi cùng nhau cho đến bây giờ vẫn còn vững mạnh. Họ bắt đầu bằng việc tuyên bố Bốn nguyên tắc trong quá trình hợp nhất, là tiêu chuẩn hành động rõ ràng của việc sáp nhập. Nguyên tắc đầu tiên và quan trọng nhất được ghi như sau:

Các cấp quản lý và nhân viên phải bỏ qua những lợi ích của công ty cũ; chỉ quan tâm đến lợi ích và sự phát triển của công ty mới; và phải hành động hợp lý và bình đẳng khi đưa ra quyết định và xúc tiến hành động ^[10].

Mục đích của nguyên tắc này là để chấm dứt những liên hệ không cần thiết với công ty cũ. Tetsuo Miyazaki, khi ấy là nhân viên điều hành của Kawasaki Steel, cho rằng những nguyên tắc đã chứng minh “các hệ thống quản lý và đối xử với nhân sự không nghiêng về bất kỳ công ty nào. Nguyên tắc tuyên bố rằng mọi người phải vứt bỏ lòng tự hào và tự tôn liên quan đến công ty cũ. Bản tuyên bố nguyên tắc là tiêu chuẩn duy nhất để quyết định cái gì là tốt nhất cho công ty mới JFE. Tất cả chúng tôi tuân thủ nó một cách tuyệt đối và chân thực” ^[11]. Nếu có vấn đề gì lớn, hai CEO sẽ gặp nhau ngay lập tức để giải quyết và điều này giúp các nhân viên tránh bị bối rối hay lo lắng. Cách lãnh đạo của họ tỏ ra hiệu quả trong việc giải quyết mâu thuẫn nhanh chóng, không chần chừ để mất thời gian quý báu, và đóng vai trò là nền tảng vững chắc cho thành công của việc sáp nhập.

Một ví dụ minh họa: các công ty phải quyết định loại bỏ lò thổi nào để tăng hiệu quả hoạt động. Lò thổi là biểu tượng mạnh mẽ nhất của một công ty thép, vì vậy có thể dễ dàng hơn nếu họ nhân nhượng và ngừng hoạt động một lò ở mỗi công ty. Thay vào đó, họ quyết định rằng sẽ có hiệu quả chi phí hơn nếu ngừng vận hành hai lò thổi của Kawasaki Steel ở Chiba và Kurashiki. Cả hai đều bị đóng cửa vào tháng 5 năm 2002. Bằng cách không chọn giải pháp nhân nhượng, cấp quản lý đã gửi thông điệp rằng họ rất

nghiêm túc trong việc hợp nhất và điều này có tác động mạnh mẽ đến các nhân viên.

Bằng cách đưa ra những chính sách rõ ràng ngay từ đầu và không đi chệch hướng trong suốt quá trình hợp nhất, các nhà lãnh đạo đã bảo đảm một sự hợp nhất êm đẹp, có được từ sự tin tưởng lẫn nhau của đội ngũ quản lý thông qua các cuộc đối thoại cởi mở trong suốt quá trình. Emoto mô tả mối quan hệ của ông với Shimogaichi: “Tôi cảm thấy cuối cùng tôi đã gặp được người bạn tốt nhất ở thời đại này”. Shimogaichi trả lời “Tôi cũng cảm thấy như vậy” (Emoto và Shimogaichi, 2004: 60).

Thời điểm là yếu tố quan trọng nhất trong việc đưa ra các quyết định. Emoto đã thận trọng chờ đến thời điểm thích hợp nhất để đề cập về chủ đề sáp nhập. Vì Kawasaki Steel vẫn có lợi nhuận trong nửa đầu năm tài chính 2000, ông biết rằng phần nào bộ phận bán hàng sẽ không thích sáp nhập vào lúc đó. Sau này, khi giá thép bắt đầu rớt, bộ phận bán hàng bắt đầu cảm thấy khó khăn và đó là lúc Emoto đưa ra đề xuất của mình. Ông không áp đặt về việc sáp nhập, mà chỉ đưa ra đề nghị trong khóa đào tạo các tổng giám đốc rằng họ xem xét ở góc độ chuyên môn của mình về tác động của viễn cảnh sáp nhập đầu năm 2001. Đó là cơ hội cho các nhà quản lý suy nghĩ nghiêm túc về tác động của việc hợp nhất đến họ và bộ phận của họ và nắm bắt ý tưởng qua kinh nghiệm.

Trong khi đó, tại NKK, Shimogaichi khuyến khích trao đổi nội bộ. Khi hai công ty đã đồng ý sáp nhập hoàn toàn, ông tạo cơ hội để văn phòng trụ sở có thể trao đổi đối thoại với các nhà máy, với sự tham gia của rất nhiều người, từ quản lý cấp cao và cấp trung cho đến các công nhân bên dưới. Điều này cho phép cấp quản lý có thể tuyên truyền các thông điệp, và giúp các nhân viên thấm nhuần tinh thần tham gia để họ dễ hòa nhập vào quá trình hơn (Emoto và Shimogaichi, 2004).

Khuyến khích đối thoại trong quá trình cải cách

Việc phải thiết lập hoạt động tổ chức hiệu quả chỉ trong một thời gian ngắn là vấn đề khó khăn nhất trong quá trình hợp nhất văn hóa doanh nghiệp đa dạng. Đội ngũ quản lý của mỗi công ty phải tìm cách cải cách

sản xuất, phân bổ nhân lực, và cấu trúc tổ chức với sự đồng ý của các nhân viên. Mục đích không phải là để có sự cân bằng giữa hai hệ thống mà để chọn phương thức hoạt động có lợi nhất cho nội bộ công ty mới cũng như cho khách hàng bên ngoài.

JFE Steel đã bắt đầu có sự chuẩn bị trước khi nhân lực và công nghệ được hợp nhất. Việc liên hệ giữa các xưởng thép được tăng cường thông qua những cuộc viếng thăm qua lại và hợp tác trong kinh doanh. Khi tuyên bố hợp nhất, việc thay đổi những nhân sự chính cũng được tuyên bố, với việc trao đổi các giám đốc ở các lĩnh vực chủ chốt giữa các doanh nghiệp. Điều này giúp gia tăng sự liên hệ và trao đổi kinh nghiệm trong các lĩnh vực then chốt nhằm đạt được sự sáp nhập công nghệ thành công.

Hợp nhất các xưởng đúc gang

Quá trình hợp nhất các xưởng đúc gang bắt đầu bằng sự thay đổi trong quản lý. Để xóa bỏ chủ nghĩa cục bộ liên quan tới các tổ chức trước đây, các xưởng đúc gang khác nhau được tập hợp lại thành hai khu vực, mỗi khu vực có sự quản lý riêng. Nhà máy Keihin của NKK và nhà máy Chiba của Kawasaki Steel được đặt dưới sự quản lý của Xưởng đúc gang Đông Nhật, và nhà máy Fukuyama của NKK được nhóm với nhà máy của Kawasaki Steel tại Mizushima thành Xưởng đúc gang Tây Nhật. Mỗi người quản lý phải vượt qua rào cản về khoảng cách và văn hóa để hợp nhất các hoạt động, khuyến khích sự quyết định nhanh nhẹn và sự chia sẻ cũng như tiêu chuẩn hóa các hoạt động kinh doanh. Điều này cho phép dễ dàng sử dụng các cơ sở sản xuất, gia tăng tính linh hoạt trong giải quyết vấn đề và đáp ứng các nhu cầu giao động. Ngoài ra, tỷ lệ hoạt động đã tăng lên khoảng từ 10 đến 20% khi việc sản xuất những sản phẩm cụ thể được tập trung vào xưởng đúc gang chuyên dụng.

Chuyển giao tri thức qua trao đổi nhân lực

Việc hợp nhất hệ thống kiểm soát không có gì mới, nhưng JFE đã có cách thức hợp nhất hai tổ chức và công nghệ không theo tiền lệ thông thường nào của ngành. Để sáp nhập khả năng công nghệ nhanh chóng họ

chuyển giao và trao đổi không chỉ thông tin công nghệ mà cả con người có tri thức ẩn hay kiến thức kinh nghiệm về thông tin đó.

Để bắt đầu, vào tháng 4 năm 2003, rất nhiều các tổng giám đốc phụ trách về công nghệ và sản xuất được chuyển giao giữa các nhà máy. Chỉ riêng trong sản xuất, đã có 17 tổng giám đốc được chuyển giao theo các lĩnh vực tương ứng của Kawasaki Steel và NKK. Tất cả các tổng giám đốc, ngoài phó tổng giám đốc, được mang theo hai nhân viên. Con số hạn chế ở hai nhân viên để tránh việc tạo ra nhóm của người quản lý trong môi trường mới. JFE tiếp tục mở rộng việc trao đổi nhân lực giữa hai công ty Kawasaki Steel và NKK cũ. Vào năm 2005, công ty lên kế hoạch trao đổi 350 nhân viên quản lý cấp trung trong nhiều quy trình sản xuất khác nhau từ bộ phận lò thổi cho tới bộ phận cán ép bề mặt. Việc trao đổi chủ yếu diễn ra giữa các nhà máy gần nhau, chẳng hạn như giữa Kurashiki và Fukuyama ở Tây Nhật, và giữa Keihin và Chiba ở Đông Nhật (xem Hình 7.3).

Mục tiêu chính của việc trao đổi là xóa bỏ chủ nghĩa cục bộ và liên hệ với công ty cũ, sáp nhập bí quyết trong công nghệ, sản xuất và vận hành chung nhằm nâng cao tính cạnh tranh.

Chia sẻ thông tin

JFE đã tạo ra những thay đổi lớn khác trong hệ thống kiểm soát chi phí và thông tin. Trước khi hợp nhất hai công ty hoạt động trên cơ sở khác nhau về phương thức hoạt động. Kawasaki Steel chia chức năng theo “hệ thống hình quạt”, kiểm soát sản xuất, bán hàng, và nhân viên phát triển theo chiều ngang, từng sản phẩm đều được giám sát bởi cả hai bộ phận bán hàng và sản xuất. Trong khi đó, mỗi bộ phận của NKK đều tự quản. Kết quả là bộ phận sản xuất có thể tiếp cận thông tin chi tiết về chi phí nguyên vật liệu, nhưng lại không có thông tin về giá cả để phân tích khả năng lợi nhuận. Sau khi hợp nhất, JFE giữ lại hệ thống hình quạt của Kawasaki Steel và động viên mọi người học hỏi hệ thống này. Với những nhân viên NKK cũ, công ty chú trọng kiểm soát chi phí trong hoạt động hàng ngày và giúp họ hiểu tầm quan trọng của việc quản lý chi phí.

Trong hệ thống thông tin, JFE tạo ra một cơ sở dữ liệu cho phép các nhân viên dự đoán về lợi nhuận biên của sản phẩm và các đơn hàng dựa trên thông tin đầu vào từ bộ phận công nghệ, sản xuất, hậu cần và bán hàng. Dữ liệu cũng được phân loại theo từng khâu sản xuất, cung cấp phản hồi để cải tiến quy trình sản xuất hay công nghệ. Thông tin dữ liệu cho phép phát hiện những sản phẩm không có lợi nhuận và xác định nguyên nhân tại mỗi giai đoạn của chuỗi giá trị. Công ty tạo ra một danh sách bao gồm “30 sản phẩm tệ nhất” cần phải cải tiến. Việc tồn tại cơ sở dữ liệu giúp loại bỏ sự suy đoán và cho phép các giám đốc và nhân viên thảo luận về các quy trình sản xuất và công nghệ dựa trên thông tin thực tế với sự tham gia của bộ phận bán hàng và nghiên cứu phát triển. Cuối cùng, các giám đốc chịu trách nhiệm thực thi việc cải tiến theo kế hoạch.

Việc chia sẻ thông tin một cách có hệ thống cũng hỗ trợ cắt giảm chi phí. Cơ sở dữ liệu được tổ chức dựa theo hệ thống kế toán của Kawasaki Steel, hệ thống được xem là có ưu điểm hơn về mặt quản lý chi phí. Tuy nhiên, cơ sở dữ liệu cũng bao gồm những mặt tốt của hệ thống NKK. Bằng cách giữ lại những mặt tốt của cả hai công ty trong hệ thống công nghệ và quản lý, việc kiểm soát chi phí và hiệu quả đã được cải thiện ^[12].

Hợp nhất bộ phận bán hàng

Việc hợp nhất các bộ phận bán hàng từng là đối thủ của nhau giữa các công ty là một nhiệm vụ tế nhị. Bí quyết bán hàng dựa trên kinh nghiệm là một tài sản giá trị, và trình độ bí quyết và phương pháp quản lý thường rất khác nhau ở mỗi công ty. Tính chất cạnh tranh cố hữu trở thành một rào cản lớn cho quá trình hợp nhất. Việc sáp nhập có thể gây lo lắng cho các khách hàng nếu những thay đổi trong tổ chức và hoạt động không được làm rõ ràng. Giải quyết những trường hợp khách hàng trùng lặp của cả NKK và Kawasaki Steel là một vấn đề phức tạp khác. Các khách hàng lo lắng về những thay đổi trong hậu cần và phương thức thanh toán do có sự sáp nhập, và cần phải củng cố lại niềm tin của họ. Chỉ có quá trình hợp nhất nhanh chóng mới xóa bỏ được những lo lắng này.

JFE xem xét tất cả các vấn đề và tiến từng bước về phía trước theo cách làm rõ những nguyên tắc đằng sau mỗi hành động của công ty. Mục tiêu của các nguyên tắc là thiết lập một hệ thống mang lại lợi ích cho khách hàng và năng động trong việc cải thiện lợi nhuận. Các hành động không nhất thiết phải theo một tiền lệ nào khi được xem xét.

Lãnh đạo của bộ phận bán hàng cải cách được chọn trước khi có sự hợp nhất, với các cấp phó thuộc cả NKK và Kawasaki Steel. Mục đích của hệ thống mới là để khuyến khích việc chia sẻ thông tin bên trong bộ phận. Một *ba* được thiết lập ngay từ đầu để xây dựng mối quan hệ trao đổi liên hệ. Sáu tháng trước khi hợp nhất, các nhân viên phụ trách bộ phận bán hàng tương ứng tập trung lại để trao đổi thông tin về chi phí hậu cần, giá cả, phương thức thanh toán, khách hàng, v.v... Tiếp theo là những cuộc thảo luận thấu đáo hàng ngày để chốt lại những chi tiết về hệ thống hoạt động mới. Khi có mâu thuẫn về phương pháp bán hàng hay hệ thống kiểm soát không thể giải quyết được sau khi thảo luận, cả hai khả năng đều được thử, sau đó so sánh kết quả trước khi đưa ra quyết định chọn lựa cuối cùng ^[13].

Hầu hết những khác biệt giữa NKK và Kawasaki Steel đều được thống nhất và giải quyết trước khi hợp nhất nhờ vào *ba* được thiết lập để nuôi dưỡng các trao đổi cởi mở. Có được điều này cũng do các bộ phận bán hàng của hai công ty cũ được thống nhất một tháng trước khi hợp nhất.

JFE đưa ra chính sách yêu cầu các nhân viên bán hàng báo cáo từng chi tiết nhỏ về phản hồi của khách hàng. Cơ sở dữ liệu được thiết lập để hỗ trợ việc này và tạo điều kiện chia sẻ tất cả thông tin bên trong bộ phận bán hàng. Cơ sở dữ liệu lưu lại chi tiết các cuộc viếng thăm của nhân viên bán hàng hay các hoạt động có liên quan đến khách hàng và mọi người đều có thể tiếp cận thông tin này. Bằng cách theo dõi việc trao đổi thẳng thắn và cởi mở trong môi trường tin tưởng lẫn nhau, JFE đã có thể động viên các nhân viên bán hàng chia sẻ những tài năng giá trị của họ và phổ biến tri thức này trong toàn tổ chức.

7.2.5 Tổng hợp các công nghệ trong quá trình trao đổi nhân sự

Đặc điểm của ngành thép là các kỹ sư hoạt động trong dây chuyền sản xuất không di chuyển từ nhà máy này sang nhà máy khác, do đó họ có mối quan hệ khăng khít với nhau. JFE chủ định phá vỡ tình trạng này để có thể tổng hợp công nghệ và quản lý.

Hiệu quả của việc trao đổi nhân sự

Việc trao đổi các quản lý cấp trung giữa các công ty cũ đã có tác động lớn trong việc khuyến khích trao đổi và hợp nhất kiến thức kỹ thuật. Thời điểm của việc di chuyển này là rất cần thiết để có hiệu quả. Việc này được tiến hành ngay sau khi hợp nhất lúc mọi người sẵn sàng chấp nhận những thay đổi diễn ra trong JFE hơn. Lợi nhuận được cải thiện trong kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào những cải tiến trong dây chuyền sản xuất, có được từ việc trao đổi nhân sự. Việc trao đổi phá vỡ rào cản tổ chức của các công ty cũ và kết hợp công nghệ của họ để có hiệu quả tích cực. Chìa khóa của việc kết hợp công nghệ không chỉ đơn giản là trao đổi những tri thức cũ mà là trao đổi những con người nắm giữ những bí quyết công nghệ đó và sẵn sàng chia sẻ tri thức của họ với những đối thủ cũ. Việc này đạt được mục tiêu quan trọng hơn, đó là chia sẻ tri thức ẩn. Điều làm cho quá trình dễ dàng hơn là trình độ kỹ năng công nghệ của NKK và Kawasaki Steel là tương đương nhau, cũng như loại thiết bị và cơ sở vật chất tại chỗ. Nhiều kỹ sư trong các công ty từng là đối thủ của nhau cũng biết nhau qua các cuộc gặp mặt trong giới công nghệ và hiệp hội ngành. Một số còn đưa ra lời khuyên về các vấn đề công nghệ mà họ gặp phải. Các kỹ sư trong ngành thép không chỉ gắn liền với công ty và phân xưởng của họ mà còn duy trì các mối quan hệ với các kỹ sư khác trong ngành, những người làm việc với cùng loại công nghệ. Do số lượng hạn chế của nhà sản xuất thiết bị và dây chuyền sản xuất trong ngành thép, nhiều công ty sử dụng những thiết bị của cùng một nhà sản xuất. Vì vậy, chúng có chung các công nghệ cơ bản, làm cho việc trao đổi tri thức và bí quyết kỹ thuật dễ dàng hơn.

Với bộ phận bán hàng, việc trao đổi nhân sự chủ chốt trong thời kỳ đầu của quá trình hợp nhất là một yếu tố quan trọng để tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình liên hệ trao đổi. Một yếu tố quan trọng nữa là tinh thần khùng

hoảng của ngành được cảm nhận bởi tất cả các nhân viên. Mọi người đồng ý rằng họ cần tìm một giải pháp tối ưu, và nếu phải áp dụng phương pháp của đối thủ cũ vì chúng tốt hơn thì họ vẫn chấp nhận. Trong khi phương thức bán hàng cơ bản không thay đổi nhiều, sức hấp dẫn khách hàng tăng cao khi các hệ thống thu thập, lưu trữ, và phổ biến thông tin được cải thiện. Điều này giúp mở rộng sự đa dạng sản phẩm, dẫn đến gia tăng cơ hội bán hàng và thị phần.

Quản lý cấp trung – trung tâm của quá trình hợp nhất

Các quản lý cấp trung, từ giám đốc cho đến tổng giám đốc, là những trụ cột của tổ chức, vì họ vừa quen với chi tiết hoạt động hằng ngày vừa biết rõ bức tranh quản lý rộng hơn. Từ lúc bắt đầu hợp nhất, chính sự trao đổi quản lý cấp trung đã mang tri thức và quan điểm mới đến tuyến đầu sản xuất. Việc theo đuổi những thay đổi nhỏ nhưng lớn dần đã cho thấy ngay kết quả trong việc giảm chi phí và tăng hiệu quả, và ít nhất cũng mang lại hiệu quả trong cải tiến hoạt động bằng với hiệu quả của việc trao đổi công nghệ quy mô lớn, chẳng hạn như công nghệ super-OLAC ^[14] và Phương pháp xây dựng khối tròn lớn ^[15]. Tất cả các nhân viên quản lý cấp trung mà chúng tôi có dịp phỏng vấn đều nói rằng họ thấy hệ thống sản xuất cốt lõi của mỗi công ty không khác nhau. Những người vận hành chúng cũng không khác. Nhưng khi bắt đầu hợp nhất, sự khác biệt lại nảy sinh. Đây là những vấn đề của riêng từng phân xưởng sản xuất và chỉ có thể được xem xét tại chỗ với chi tiết cụ thể để giải quyết. Mỗi vấn đề được phân tích theo phương pháp nào hiệu quả hơn từ hai công ty, và đó là phương pháp được chọn. Quá trình liên tục trao đổi thông tin và chuyên môn công nghệ trong việc giải quyết vấn đề cụ thể cuối cùng đã hợp nhất được toàn bộ các quy trình. Hiệu quả lũy tiến của cải tiến nhỏ trong mỗi bộ phận mang lại những cải tiến lớn trong tổng thể quá trình sản xuất. Dưới đây là những nhận xét của một số người được phỏng vấn yêu cầu dấu tên ^[16]:

[Nhà máy] Fukuyama [của NKK] và Kurashiki [của Kawasaki Steel] đều giống nhau, vì vậy họ đang cạnh tranh với nhau. Nhưng sau đó họ bắt đầu hợp tác hoạt động trong những lĩnh vực như thu mua, phân phối, và bảo trì

cơ sở vật chất. Chúng tôi không biết đối thủ cạnh tranh của mình đang làm gì cho đến khi chúng tôi thực sự thấy chi tiết cách họ vận hành dây chuyền sản xuất. Chúng tôi cảm thấy phần khởi muốn học hỏi từ họ thông qua trao đổi phương pháp và công nghệ.

Khi trao đổi ý kiến về các vấn đề công nghệ ở xưởng sản xuất, đặc biệt là về bí quyết kỹ thuật, chúng tôi có thể biết liệu họ có làm tốt hơn chúng tôi, hay họ cũng chỉ làm theo cách thức cũ, và thấy cái họ cần thay đổi.

Tôi nghĩ việc trao đổi các tổng giám đốc là một việc lớn. Tổng giám đốc của Fukuyama đến Kurashiki và tận mắt thấy sự khác biệt giữa hai [công ty]. Mỗi khi phát hiện sự khác biệt chúng tôi không quy kết hay khiển trách lẫn nhau. Chúng tôi chỉ nói: “đây là cách chúng tôi làm, vậy hãy cùng thử và học hỏi với nhau”. Đó là cách chúng tôi làm việc.

7.2.6 Kết quả lợi nhuận

Kết quả của sự hợp nhất được chứng minh là có lợi nhuận cho Tập đoàn JFE sau năm tài chính 2003, với sự hỗ trợ của nhu cầu sản phẩm thép tăng cao. Việc cải tiến đó đã có ảnh hưởng to lớn tới tổng thể ngành thép Nhật Bản. Năm 2003, thu nhập hoạt động cộng gộp của JFE là 250 tỷ yên, tương đương 2,1 tỷ đô la Mỹ. Con số này tăng lên hơn 503 tỷ yên, tương đương 4,8 tỷ đô la Mỹ trong năm tài chính cuối tháng 3 năm 2008, với số vay nợ giảm đáng kể (xem Bảng 7.1, Hình 7.4 và 7.5).

Bảng 7.1 So sánh lợi nhuận hoạt động trên doanh thu (%)

	2003	2004	2005
Trung bình trong ngành thép	5,3	10,1	11,6
Tập đoàn JFE	8,8	16,4	16,7

Nguồn: Trang web của Liên đoàn sắt thép Nhật Bản và của JFE Holdings
(trên cơ sở cộng gộp)

Sản lượng tăng cùng với lợi nhuận khi cán cân cung cầu được cải thiện và giá thép tăng. Những kết quả này thể hiện trong lương thưởng, tăng cường động viên nhân viên và hấp dẫn sự chú ý của phương tiện truyền thông, điều làm tăng ý thức tự hào và đoàn kết của công ty. Cuối cùng, mỗi nhân viên của mọi bộ phận được phỏng vấn đều nói rằng họ cảm thấy chắc chắn rằng sáp nhập là một việc tốt ^[17].

Ngoài ra, thị phần của JFE Steel cũng tăng lên ở Nhật. Trước khi sáp nhập, Tập đoàn Nippon Steel thống trị thị trường và các công ty khác chia thị phần còn lại. Sau khi sáp nhập, JFE trở thành một đối thủ lớn bên cạnh Nippon Steel. Điều này cũng hỗ trợ động viên các nhân viên JFE. Nhưng lợi nhuận không đơn giản là kết quả của mức độ mở rộng JFE có được từ sự sáp nhập. Vấn đề phụ thuộc phần lớn vào sự thay đổi cách suy nghĩ của các nhân viên, những người cùng chia sẻ khó khăn cho tương lai và được dẫn dắt hợp nhất qua quá trình liên hệ trao đổi mạnh mẽ.

Việc trao đổi nhân sự giữa hai công ty cũ, đặc biệt là những nhân viên quản lý cấp trung và kỹ sư, không chỉ xóa bỏ những liên hệ với công ty cũ, mà còn mang lại những cải tiến tại phân xưởng sản xuất, hậu thuẫn bởi tri thức và quan điểm mới. Vai trò của các nhân viên quản lý cấp trung là then chốt trong việc hiện thực hóa quá trình hợp nhất trôi chảy khi họ liên kết quan điểm quản lý rộng lớn hơn với quá trình làm việc thực tế. Việc trao đổi các quản lý cấp trung đã tạo ra một môi trường để chuyển giao tri thức ẩn và sáng tạo sự hiệp lực mới.

Eisuke Yamanaka, Tổng quản đốc cấp cao tại Nhà máy đúc gang Tây Nhật, mô tả kinh nghiệm của ông như sau: “Nếu có người mới vào làm việc tại xưởng, rõ ràng là phải xem họ xử lý công việc thế nào. Khi đánh giá nhân viên, bạn phải đưa ra tiêu chuẩn cao. Nếu quá thấp thì ai cũng vượt

qua được”^[18]. Sản xuất thép là ngành công nghiệp lớn của Nhật và đã nuôi dưỡng một đội ngũ kỹ thuật cao và tài giỏi. Các kiến trúc sư trong sự sáp nhập JFE đã tạo ra một môi trường chia sẻ tri thức, qua đó phát hiện những tài năng tiềm ẩn của nhiều nhân viên. Họ không chỉ đơn giản so sánh các hệ thống và chọn cái tốt hơn. Trong một ngành công nghiệp như sản xuất thép, với sự vận hành nhiều máy móc thiết bị lớn trong một quá trình đan xen, mỗi cải tiến, dù là nhỏ đến đâu, cũng phải được hợp nhất hiệu quả với tổng thể. Một sự đình trệ trong khâu luyện kim, cán ép hay xử lý bề mặt có thể ảnh hưởng đến toàn bộ một đợt sản xuất và làm hại đến sản phẩm. Do đó hợp tác, tại xưởng sản xuất cũng như giữa bộ phận sản xuất và bộ phận bán hàng, là vấn đề sống còn, và đòi hỏi phải có sự liên hệ trao đổi thực tế và hiệu quả.

Fujimoto (2004) quan sát thấy sức mạnh của các công ty Nhật không nằm ở việc sử dụng những công nghệ sản xuất mới nhất để sản xuất hàng loạt, mà họ sản xuất những hàng hóa chính xác với chất lượng cao đồng nhất. Nếu các nhà máy đúc gang Nhật chỉ đơn giản sản xuất những sản phẩm để sản xuất hàng loạt, thì chỉ sử dụng máy móc thiết bị mới nhất đã là một lợi thế. Thay vào đó, họ sản xuất sản phẩm chất lượng cao cho những mục đích sử dụng chuyên biệt, chẳng hạn như thép tấm dùng trong sản xuất gầm xe của ngành xe hơi. Chất lượng của các sản phẩm Nhật Bản gần đây đã tạo lợi thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh toàn cầu và vấn đề mấu chốt là kiểm soát chất lượng nhất quán. Mục tiêu của chủ tịch JFE hiện nay Sumio Sudo là cải tiến việc tiếp thị và làm hài lòng khách hàng thông qua khuyến khích việc chia sẻ thông tin và có thêm nhiều cải tiến hiệu quả. Điều này cũng phù hợp với phương thức của JFE là không phải chọn phương án tốt nhất trong những khả năng hiện có, mà là xác định phương án tốt nhất và kết hợp chúng theo cách mới.

Tập đoàn JFE được thành lập không phải là kết quả của việc thôn tính, mà là kết quả của sự cộng tác giữa các đối thủ, những công ty có khả năng xác định các giá trị cần chia sẻ, cho phép họ vượt qua sự khác biệt trong văn hóa và cách quản lý doanh nghiệp để cùng nhau tồn tại. Một đặc

điểm chung của M&A là giá trị tài sản chính thức của công ty mới hình thành thường lớn hơn tổng giá trị của hai công ty ban đầu. Những ưu điểm khác nằm ở tính kinh tế về quy mô, cắt giảm chi phí nhờ hiệu quả cao, gia tăng quyền lực thương lượng giá cả trong thị trường, và những tác động hiệp lực. Theo Sato (1987), M&A ở Nhật có xu hướng cố gắng xây dựng mối quan hệ bổ sung nhau, trong đó điểm yếu của một bên sẽ được bù đắp bằng thế mạnh của bên kia. Với JFE, các công ty ban đầu đã có thể xác định những chức năng bổ sung dễ hơn vì họ thuộc cùng ngành.

Bầu không khí mới được tạo ra trong quá trình sáp nhập khác với bầu không khí ở các công ty cũ thành lập nên Tập đoàn JFE. Chúng ta có thể gọi đó là văn hóa JFE. Khi các hoạt động M&A gia tăng tại Nhật, trường hợp JFE là một bài học sáng suốt về cách thức sáp nhập với quá trình hợp nhất hiệu quả những tài sản tri thức vô hình của mỗi doanh nghiệp (xem Hình 7.6).

7.3 Tóm tắt

Con người luôn ở trong tình trạng trở thành, tạo ra một cái tôi mới ở mỗi thời điểm trải nghiệm trong đời sống hằng ngày. Trải nghiệm làm cho mỗi người khác nhau, và sự khác biệt này đóng vai trò quan trọng trong quá trình sáng tạo tri thức. Để sáng tạo và sử dụng tri thức làm nguồn lực quản lý, những tài sản cá nhân về tri thức và kinh nghiệm phải được chia sẻ ra ngoài trong tương tác giữa người với người. Tri thức phát sinh từ quá trình này được tiếp thu thành tri thức hay sự khôn ngoan của tổ chức. Điều kiện tiên quyết cho quá trình này là sự sáng tạo và quản lý môi trường *ba*, để sự tương tác ở mức độ sâu, ẩn có thể diễn ra, và là sự thiết lập nguyên tắc hay một quan điểm hành động để nuôi dưỡng và duy trì môi trường đó.

Hai công ty mà chúng tôi trình bày trong chương này là YKK, nhà sản xuất khóa kéo hàng đầu thế giới, và nhà sản xuất thép JFE, doanh nghiệp sáp nhập thành công hai nền văn hóa doanh nghiệp khác biệt nhau, mở đường cho sự phục hồi kinh doanh đáng kinh ngạc. Cả hai trường hợp minh họa cách tri thức ẩn chất lượng cao được tích lũy trong tổ chức qua quá

trình chia sẻ tri thức và kinh nghiệm cá nhân để tạo ra sản phẩm và công nghệ sản xuất.

Khả năng mở rộng kinh doanh ra toàn cầu của YKK là dựa trên những nguyên tắc quản lý xuất phát từ triết lý sáng lập công ty, “Vòng quay của Điều tốt đẹp”. Người sáng lập Tadao Yoshida luôn tin ở bản tính hướng thiện của con người. Ông hướng đến vòng tròn mở rộng của mối quan hệ con người trong đó có cả việc kinh doanh của ông và duy trì triết đề nguyên tắc mang lại lợi ích cho tất cả các chủ thể có liên quan, kể cả cộng đồng địa phương, như là một quan điểm dẫn đường trong môi trường kinh doanh năng động. Xét đến phạm vi và mức độ phức tạp của mối quan hệ giữa các công ty và nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, và xã hội lớn hơn, ông nghĩ rằng cách một công ty có thể duy trì và phát triển tốt nhất là theo đuổi một lý tưởng, và điều này sẽ quyết định giá trị của công ty. Ông lập luận rằng khi công ty của ông có thể thỏa mãn khách hàng và các chủ thể có liên quan khác, nỗ lực đó tự nhiên sẽ mang lại lợi nhuận, một phần lợi nhuận nên được tiếp tục đầu tư cho sự phát triển tương lai của công ty, phần còn lại sẽ được trả lại cho nhân viên và xã hội. Thành công liên tục của YKK một phần là nhờ sự truyền đạt hiệu quả cách suy nghĩ nhất quán mang tính quá trình này qua các thể hệ quản lý và đến các hoạt động ở nước ngoài.

Cách suy nghĩ theo quá trình cũng đã cho phép YKK cân nhắc lại và mở rộng kinh doanh trong một ngành công nghiệp chín muồi. Quá trình này bắt đầu bằng việc đưa ra khái niệm mới về loại khóa kéo đơn giản, từ việc chỉ là một phụ liệu may mặc của ngành dệt may, một “vật” để thay cho nút, trở thành một “hành động” mô tả chức năng “mở và đóng”. Ý niệm xem khóa kéo là một hành động đã thay đổi không gian hay mối quan hệ giữa những điều cho phép YKK phát triển đa dạng các giải pháp sáng tạo cho nhiều nhu cầu khách hàng hơn. Đồng thời, công ty cố gắng đạt chất lượng cao cấp và thời gian giao hàng đúng hạn, đó là lý do công ty mở rộng trọng tâm đến toàn bộ chuỗi cung ứng, từ nguyên vật liệu thô cho tới khách hàng cuối cùng, cũng như đến môi trường và cộng đồng trong đó có chuỗi cung ứng. YKK tự xem mình là một phần của môi trường, và tìm giải pháp tối ưu qua

phép thử sai, tích lũy tri thức kinh nghiệm trong quá trình này. Trọng tâm của công ty vào chất lượng sản phẩm và công nghệ đã trở thành mục tiêu xây dựng giải pháp máy móc toàn diện, và cũng là mục tiêu của việc xây dựng, tích lũy tri thức sản xuất khép kín, những tài sản độc quyền của YKK, và là nguồn gốc của lợi thế bền vững cho công ty.

Việc chia sẻ triết lý và tích lũy tri thức đã giúp YKK có được thị phần toàn cầu là 45%, vượt xa tất cả các đối thủ cạnh tranh khác. Công ty được tổ chức theo cách bộ phận bán hàng và bộ phận thiết kế và xây dựng máy móc cùng nhau “hòa đồng” với khách hàng để giải quyết vấn đề của họ. Công ty cung cấp dịch vụ và công nghệ để hiện thực hóa những giải pháp nhanh hơn và tốt hơn cho khách hàng. Quá trình này tạo điều kiện trao đổi sâu sắc hơn ở bên trong và bên ngoài công ty và tri thức có được từ quá trình đối thoại đó được chuyển qua bộ phận sản xuất để kịp thời tìm ra những giải pháp.

Triết lý tổ chức của YKK về “Vòng quay của Điều tốt đẹp”, nhấn mạnh “điều tốt đẹp” trong mối quan hệ năng động và trong tài sản tri thức lũy tiến, đã được chuyển tiếp một cách thành công như một quy tắc của tổ chức, và điều này đã giao quyền cho các nhân viên suy nghĩ và hành động một cách độc lập. Tri thức phát sinh từ kinh nghiệm trong thực tế, những trải nghiệm được liên kết một cách hữu cơ trong môi trường trao đổi sâu sắc của *ba*. Đây là môi trường diễn ra vòng xoắn ốc của quá trình sáng tạo tri thức, khuyến khích việc chia sẻ và tích lũy tri thức trong tổ chức để công ty có thể tiến hóa quá trình sáng tạo giá trị. Quá trình này được minh họa trong Hình 7.7.

Trường hợp JFE đưa ra cách suy nghĩ mới về phương pháp tiến hành M&A ở thời điểm diễn ra sự sắp xếp lại toàn cầu của ngành thép và các ngành khác. Việc sáp nhập chứa đầy mâu thuẫn, cho dù đó là hai công ty cùng ngành, vì vậy có vẻ như sáp nhập một công ty nhỏ với một công ty lớn có thể có hiệu quả hơn sáp nhập hai công ty ngang nhau. Tuy vậy, JFE đã sáp nhập thành công hai công ty cùng tầm cỡ với văn hóa hoạt động rất khác nhau – NKK và Kawasaki Steel. Trường hợp này là ngoại lệ vì các va

chạm đã được tiên liệu và phòng tránh, các công nghệ và bí quyết của cả hai công ty được giữ lại và sáp nhập một cách hiệu quả, và theo sau là hoạt động kinh doanh vững chắc.

Thông thường một M&A nghĩa là cộng gộp các tài sản hiện của hai công ty để có lợi thế về quy mô. Ngược lại, JFE tìm cách sáp nhập tri thức ẩn của các nhân viên và các sáng kiến công nghệ trong thực tế hoạt động của mỗi công ty. Quá trình này được dẫn dắt bởi một tầm nhìn, mục đích, và những nguyên tắc hành động được chia sẻ, thể hiện ra ngoài qua lời nói của các lãnh đạo công ty và được trao đổi trong *ba* ở nhiều hình thức, đáng kể nhất là qua sự trao đổi nhân sự giữa các công ty, nhằm sáp nhập tri thức ẩn của các nhân viên quản lý cấp trung. Sự thành công của việc sáp nhập là kết quả của việc sử dụng các tài sản tri thức của cả NKK và Kawasaki Steel, nhằm tạo ra tri thức mới có chất lượng cao hơn trong JFE để sản xuất những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao hơn.

Cả hai trường hợp trong chương này đều minh họa cách những tài sản tri thức ẩn dựa trên kinh nghiệm cá nhân được chia sẻ một cách hiệu quả và được sử dụng làm nguồn lực quản lý, nhằm xây dựng và mở rộng tài sản tri thức của doanh nghiệp. Quản lý cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc thiết kế và xây dựng cấu trúc tổ chức cũng như các mục tiêu nhằm đẩy mạnh quá trình chuyển giao những tri thức đó để có được kết quả kinh doanh tốt hơn.

Tài liệu tham khảo

Emoto, K. and Shimogaichi, Y. (2004). “JFE Tanjo: Tekkou daitougou no kyodai project wo furikaeru” [“The birth of JFE: Looking back on the merger project of steel giants”]. *Financial Japan* , October 21, pp. 50-60.

Fujimoto, T. (2004). *Nihon no monodukuri tetsugaku* [Philosophy of Manufacturing in Japan]. Tokyo: Nihon Keizai Shinbunsha.

Fulford, B. (2003). “Zipping up the world: How Japan’s YKK built a better fastener and caught its competition in the teeth.”

<http://members.forbes.com/global/2003/1124/089.html>, accessed November 16.

Imai, C. (1998). *NKK no gyokayu* [NKK's reform]. Tokyo: Diamond sha.

Kawashima, M. (2003). "Key person: Yoshida Tadahiro YKK daihyo torishimariyaku shacho" ["Tadahiro Yoshida, President of YKK Corporation"]. *Weekly Toyo Keizai*, August 2, pp. 120-2.

Onishi, Y. and Shoji, N. (2007). "YKK shirarezaru zen no keiei" ["Not well-known YKK's management by virtue"]. *Nikkei Business*, January 15, pp. 26-44.

Sato, R. (1987). *M&A no keizaigaku* [Economies of M&A]. Tokyo: TBS Britanica.

Takase, T. and Imamura, K. (1990). *Kawasaki Seitetsu fukugo keiei senryaku no subete* [All about Kawasaki Steel's Complex Management Strategy]. Tokyo: TBS Britanica.

YKK Corporation. (eds). (1995). *The History of YKK: 1934-1994*. Tokyo: YKK Corporation.

YKK Corporation. (2004). *YKK Group Environmental and Social Report 2004*. www.ykk.com/english/corporate/eco/report/2005/pdf/2005e_04.pdf

Yoshida, T. (1987). *Yoshida Tadao Zenshu II: Keiei shisou* [The Complete Works of Tadao Yoshida II: Management Philosophy]. Tokyo: Yoshida Kogyo K.K.

Yoshida, T. (1998) *Yoshida Tadao Zenshu: Hyouden-hen* [The Complete Works of Tadao Yoshida: The Critical Biography]. Tokyo: Yoshida Kogyo K.K.

Yoshida, T. (2003). *Datsu charisma no keiei* [Free from Charismatic Management]. Tokyo: Toyo Keizai Shinpo Sha.

¹¹. http://www.ykk.com/english/corporation/m_principle.html

- ^[2]. http://www.ykk.com/english/corporation/m_principle.html
- ^[3]. Một loại sợi thép được cắt theo hình chữ nhật.
- ^[4]. Một loại sợi thép được cắt theo hình chữ “Y”.
- ^[5]. Trong cuộc phỏng vấn với Masaharu Ando, ngày 21 tháng 8 năm 2007.
- ^[6]. Trong cuộc phỏng vấn với Masaharu Ando, ngày 21 tháng 8 năm 2007.
- ^[7]. Tính đến năm 2005, những nhà sản xuất thép lớn nhất là Arcelor Mittal, 110 triệu tấn; Thép Nippon, 32 triệu tấn; Bosco, 31 triệu tấn; Thép JFE, 30 triệu tấn.
- ^[8]. <http://www.jfe-holdings.co.jp/en/release/2001/011221-1.html>
- ^[9]. “Thị phần, ấn bản năm 2003”. *Nikkei Sangyo Shimbun* , 2002.
- ^[10]. Ba nguyên tắc còn lại là: quản lý nhân lực bình đẳng và thích hợp; ra quyết định dựa trên thảo luận; và sự bình đẳng giữa hai công ty cũ.
- ^[11]. Trong cuộc phỏng vấn Tetsuo Miyazaki, lúc đó là phó chủ tịch JFE Holdings, được thực hiện ngày 2 tháng 12 năm 2004.
- ^[12]. Từ cuộc phỏng vấn Eisuke Yamanaka, lúc đó là Tổng quản đốc cao cấp, xưởng Tây Nhật, JFE Steel, vào ngày 26 tháng 1 năm 2005.
- ^[13]. Từ cuộc phỏng vấn các Giám đốc bộ phận bán hàng của JFE Steel, vào ngày 01 tháng 2 năm 2006.
- ^[14]. Super OLAC (on-line accelerated colling) là một công nghệ do NKK phát triển. Hệ thống này có thể làm lạnh thép tấm trên dây chuyền sản xuất ngay sau khi thép được cán ép. Điều này cho phép giảm rất nhiều thời gian giao hàng, và tăng độ cứng của thép.
- ^[15]. Phương pháp xây dựng khối tròn lớn (The large block ring construction method) là một công nghệ của Kawasaki Steel dùng để tân trang lò thổi của mình. Phương pháp này rút ngắn thời gian nóng chảy thép, từ 130 ngày theo truyền thống xuống còn 6-80 ngày. Phần thân lò được lắp ráp từ trước bằng cách chia ra thành 3 hay 4 khối, sau đó được lắp đặt và

hàn lại với nhau từng khối một từ trên xuống dưới. Phương pháp xây dựng là độc quyền của Tập đoàn JFE, giúp rút ngắn thời gian xây dựng và giảm chi phí sửa chữa.

^[16]. Trong các cuộc phỏng vấn nhân viên của JFE Steel, Các xưởng khu vực Tây Nhật.

^[17]. Theo cuộc phỏng vấn ông Tetsuo Miyazaki, lúc đó là phó chủ tịch JFE Holdings, thực hiện vào ngày 2 tháng 12 năm 2004.

^[18]. Trong cuộc phỏng vấn ông Eisuke Yamanaka, vào ngày 26 tháng 1 năm 2005.

8 Vai trò lãnh đạo: đẩy mạnh sự phân bổ các tài năng trong tổ chức

Trong những chương trước chúng tôi đã bàn về cách doanh nghiệp sáng tạo ra tri thức qua đối thoại và thực hành, dưới sự dẫn dắt của tầm nhìn tri thức và đi theo mục tiêu định hướng. Chúng tôi cũng đã xem xét đến *ba*, tài sản tri thức, và hệ sinh thái, là những yếu tố nền tảng của quá trình sáng tạo tri thức. Vấn đề còn lại là: yếu tố nào dẫn dắt toàn bộ quá trình này? Chúng tôi tin rằng đó là năng lực lãnh đạo, nhân tố có thể tổng hợp, hướng dẫn và triển khai một cách mạch lạc những yếu tố khác nhau nhằm đẩy mạnh sự sáng tạo tri thức. Tuy nhiên, trong doanh nghiệp dựa trên tri thức, công tác lãnh đạo không chỉ được thực thi bởi một số ít những người tài giỏi, mà được phân bổ trong toàn tổ chức giữa những cá nhân có thể sử dụng *phronesis* để đưa ra quyết định và hành động thích hợp cho mỗi tình huống, nhằm hiện thực hóa lợi ích chung. Việc quản trị dựa trên tri thức đòi hỏi phải quản lý các hoạt động sáng tạo tri thức cả bên trong lẫn bên ngoài, theo từng trường hợp, vì tri thức được tạo ra từ bên trong tổ chức cũng như trong quan hệ tương tác năng động với môi trường bên ngoài. Nói cách khác, các công ty tồn tại trong một hệ sinh thái tri thức (ecosystem of knowledge). Vì vậy, người lãnh đạo phải có khả năng đưa ra những quyết định kịp thời để thích ứng với những môi trường *ba* xuất hiện và mất đi bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Điều này không thể thực hiện được nếu tổ chức chỉ có cơ cấu lãnh đạo cố định.

Vai trò lãnh đạo đầu tiên thể hiện ở việc đặt ra tầm nhìn và mục tiêu định hướng, rồi tuyên truyền một cách nhất quán để toàn bộ tổ chức có thể hiểu và tận tâm với chúng. Người lãnh đạo cũng phải tích cực phát triển *ba*, nơi có thể tổng hợp các yếu tố chủ quan và khách quan nhằm kết hợp từng bộ phận trong tổ chức thành một tổng thể tối ưu. Không như quan điểm kinh tế truyền thống về tác động dây chuyền, trong đó môi trường quyết định cấu

trúc và cấu trúc quyết định các cá thể, quan điểm dựa trên quá trình (process-based view) cho rằng cá thể, cấu trúc và môi trường hòa quyện với nhau trong *ba* phát sinh giữa các đối tượng này. Điều này có nghĩa là hoạt động của các cá thể không bị chi phối bởi cấu trúc mà bởi *ba*, và *ba* ảnh hưởng tới cấu trúc. Trong *ba*, lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra và nuôi dưỡng môi trường. Cụ thể, người lãnh đạo phải làm ba việc: xây dựng loại *ba* cần thiết cho những hoạt động được yêu cầu; duy trì và tiếp sức cho *ba* để bảo đảm sự sáng tạo tri thức liên tục; và liên kết các *ba* đa cấp khác nhau khi cần thiết. Người lãnh đạo phải xây dựng và sử dụng những tài sản tri thức một cách hiệu quả và năng suất, dẫn dắt sự tương tác liên tục giữa tri thức ẩn và tri thức hiện thông qua đối thoại và thực hành.

Trong chương này, chúng tôi sẽ đưa ra hai trường hợp minh họa về sự lãnh đạo phân bố với khả năng *phronesis*. Trường hợp thứ nhất là sự hồi sinh của nhà sản xuất Canon Inc. Cách lãnh đạo của CEO Mitarai có thể mang tính thu hút, hấp dẫn theo phong cách cá nhân, nhưng ông nhận ra tầm quan trọng của việc giao quyền làm việc độc lập cho các nhân viên. Trường hợp thứ hai là dự án tạo ra xe ô tô động cơ tổng hợp của Công ty Toyota Motor, chiếc Prius. Không chỉ cấp quản lý cao nhất mà quản lý cấp trung cũng đóng vai trò chủ chốt trong việc liên kết và nuôi dưỡng những quá trình và mối quan hệ khác nhau. Cả hai trường hợp đều chứng minh rằng chỉ có hình thức lãnh đạo phân bố (distributed leadership) mới có thể dẫn dắt quá trình sáng tạo tri thức trong tổ chức.

8.1 Canon Inc.

8.1.1 Khái quát về công ty

Canon Inc., một thương hiệu toàn cầu về máy ảnh và thiết bị quang học từng có lúc lao đao, đã có một sự hồi sinh mạnh mẽ dẫn đến đạt lợi nhuận cao dưới sự lãnh đạo của Fujio Mitarai, người được chỉ định làm CEO vào tháng 9 năm 1995. Công ty đã có một sự hồi sinh kỳ diệu dưới thời của ông. Năm 1995, Canon ngập trong nợ nần lên tới 840 tỷ yên, tương đương 7 tỷ đô la Mỹ, trên cơ sở cộng gộp. Tỷ lệ nợ phải trả lãi trên tổng tài sản cao tới 33,6%. Tỷ lệ này đã giảm mạnh mẽ xuống còn 5% vào năm 2002,

và 0,6% năm 2007, trong năm tài chính kết thúc vào ngày 31 tháng 12. Dòng tiền mặt được cải thiện, đạt 406,8 tỷ yên (3,9 tỷ đô la Mỹ) năm 2007, từ con số âm 22,5 tỷ yên (187,5 triệu đô la Mỹ) năm 1997. Lợi nhuận ròng cũng tăng từ 118,8 tỷ yên (990 triệu đô la Mỹ) năm 1997, lên 134,1 tỷ yên (1,1 tỷ đô la Mỹ) năm 2000, và nhảy vọt tới 488,3 tỷ yên (4,7 tỷ đô la Mỹ) vào năm 2007 (xem Hình 8.1 và 8.2).

Đây có vẻ là câu chuyện điển hình về một CEO tài giỏi đã cứu sống công ty bằng sự lãnh đạo mạnh mẽ áp từ trên xuống, nhưng đó chưa phải là toàn bộ câu chuyện của Canon. Ngoài tài năng lãnh đạo theo kiểu *từ trên xuống* (top-down), sự lãnh đạo phân bố, được phát triển từ các cuộc cải cách của Mitarai, đã dẫn đến quá trình sáng tạo tri thức tự nguyện và sử dụng hiệu quả những tri thức đó ở các cấp trong tổ chức Canon. Mục đích của chúng tôi là chỉ ra quá trình vai trò lãnh đạo hiệu quả có được từ *ba* đã cứu sống Canon từ một công ty thất thế. Dù có công nghệ, năng lực bán hàng cao và nguồn lực nội tại phong phú nhưng công ty hoạt động dựa trên sự tối ưu cục bộ chứ không phải tối ưu tổng thể trong quá trình khai thác những tài sản đó.

8.1.2 Cuộc khủng hoảng của Canon

Sau khi làm việc 23 năm cho Canon Mỹ, Mitarai trở về Nhật năm 1989, bắt đầu phụ trách bộ phận bán hàng và tài chính, ông nhanh chóng nhận ra rằng Tập đoàn Canon đang ngập trong nợ nần, nhưng vẫn tiếp tục phụ thuộc vào mô hình quản lý “phát triển bằng tiền vay nợ”. Ông đã thúc giục công ty cải cách tài chính nhưng không ai chịu nghe. Phần lớn đều có tâm lý cho rằng những gì toàn bộ công ty phải làm là sản xuất sản phẩm công nghệ mới có thể bán chạy, vì thành công trong quá khứ của Canon với những sản phẩm mới bán chạy đã mang lại lợi nhuận đủ để công ty tiếp tục hoạt động. Tuy nhiên, thời gian để phát triển và đưa vào thị trường một sản phẩm ngày càng trở nên lâu hơn, và khi không có đủ vốn, công ty sẽ gặp khó khăn trong việc cấp ngân sách cho các nghiên cứu công nghệ cần thiết để tạo ra những sản phẩm mới.

Mitarai cũng nhận thấy tác hại của chủ nghĩa cục bộ trong công ty, hậu quả từ cấu trúc chia tổ chức thành những chi nhánh riêng biệt. Bắt đầu chỉ là một công ty sản xuất máy ảnh, Canon đã phát triển thành một doanh nghiệp lớn, đa chi nhánh thông qua phát triển và ứng dụng công nghệ hình ảnh kỹ thuật số và quang học để sản xuất nhiều sản phẩm đa dạng. Mỗi chi nhánh hoạt động hoàn toàn độc lập, từ nhân sự cho đến việc quyết định đầu tư vào dự án nào. Kết quả là, mỗi chi nhánh chỉ tập trung vào lợi ích của riêng mình, chứ không vì lợi ích của cả công ty nói chung. Mỗi chi nhánh tự đầu tư nghiên cứu và phát triển để nâng cấp trình độ công nghệ của mình, mà không cần quan tâm đến bảng cân đối tài chính tổng thể hay đến hiệu quả hợp lực nếu chia sẻ công nghệ. Không có kế hoạch huy động vốn nào của toàn tập đoàn, vì vậy mỗi công ty con phải tự tìm nguồn vốn cho mình. Trong khi một số công ty con có dư tiền mặt, thì một số khác buộc phải đi vay ở bên ngoài với lãi suất cao. Việc phân bổ nhân sự cũng kém hiệu quả tương tự. Một số chi nhánh thiếu người có năng lực, trong khi các chi nhánh khác lại quá dư thừa nhân lực và không biết sắp xếp họ vào đâu.

Đối mặt với hai vấn đề lớn là huy động vốn và quản lý các chi nhánh, Mitarai bắt tay vào cải cách Canon với khẩu hiệu “Hãy tìm điều tốt nhất cho toàn bộ công ty chứ không chỉ cho bộ phận”, và “Tập trung đạt lợi nhuận trong việc quản lý dòng tiền mặt”. Năm 1996, một năm sau khi trở thành CEO, Mitarai đưa ra một tài liệu về chính sách công ty. Ông gọi đó là Kế hoạch trở thành tập đoàn nổi tiếng toàn cầu (Excellent Global Corporation Plan), đưa ra mục tiêu rõ ràng là giảm tỷ lệ nợ phải trả lãi trên tài sản từ 34% xuống 3%, tăng tỷ lệ vốn chủ sở hữu từ 35% lên 60%, và tăng tỷ lệ lợi nhuận lên thành 10%.

8.1.3 Tái cấu trúc Canon

Để đạt được những mục tiêu tham vọng đó, Mitarai tập trung vào việc thay đổi tư tưởng suy nghĩ về lợi nhuận của các chi nhánh, và ủng hộ chiến lược “Chọn lựa và Tập trung”. Ông quyết định rút Canon ra khỏi ngành kinh doanh máy tính cá nhân, lĩnh vực đã lỗ nhiều qua hàng chục năm nay. Canon cũng rút khỏi bảy lĩnh vực khác, trong đó có FLCD (ferroelectric

liquid crystal display – màn hình tinh thể lỏng điện sắt), máy xử lý văn bản, đĩa từ quang học, thẻ quang học, và máy lọc màu cho LCD. Những quyết định này không được hưởng ứng. Thực tế, còn có rất nhiều ý kiến chống đối, nhưng cuối cùng mọi người cũng phải chấp nhận vì đây là quyết định của cấp trên với mệnh lệnh nghiêm ngặt. Canon mất doanh thu 73 tỷ yên, tương đương 608 triệu đô la Mỹ, sau khi rút khỏi những ngành kinh doanh này, nhưng công ty cũng không bị lỗ 28 tỷ yên, tương đương 233 triệu đô la Mỹ.

Quan trọng hơn cho tương lai phát triển Canon, việc tái cấu trúc giải thoát những nguồn lực quan trọng, không chỉ là vốn mà cả nhân lực, đã từng được sử dụng cho những dự án không có tương lai. Duy trì tập quán của người Nhật về việc tuyển dụng cả đời, những người từng làm trong các lĩnh vực bị đóng cửa sẽ không phải nghỉ việc mà được chuyển sang bộ phận khác. Chẳng hạn, các kỹ sư từng làm trong bộ phận máy vi tính được chuyển sang bộ phận khác để phụ trách về công nghệ máy vi tính, cụ thể là việc phát triển SOC (system-on-chip) hay hệ thống điện tử tích hợp, một công nghệ kết hợp nhiều chức năng trên một bảng điện tử tích hợp. Nỗ lực của họ đã tạo ra NADA (Network adaptive digital architecture) hay Cấu trúc kỹ thuật số thích ứng hệ thống, một cơ chế kiểm soát được dùng trong máy photocopy đa năng. Tương tự, các kỹ sư làm về màn hình FLC được chuyển sang làm về thiết bị cảm ứng và phát triển thiết bị cảm ứng CMOS (Complementary metal oxide semiconductor) – Chất bán dẫn ôxit kim loại bổ sung dùng cho máy ảnh và máy quét hình. Thiết bị cảm ứng NADA và CMOS là những công nghệ then chốt của Canon ngày nay. Tóm lại, thay vì để mất tài sản tri thức giá trị là những nhân viên đầy kinh nghiệm và tri thức, như đa số trường hợp tái cấu trúc công ty khác, công cuộc cải cách ở Canon đã nâng cấp dòng tri thức được tiếp thu giữa các nhân viên để hỗ trợ quá trình đổi mới của công ty.

8.1.4 Bảng cân đối kế toán nói lên câu chuyện quản lý

Tác động của việc tái cấu trúc táo bạo dựa trên quyết định chỉ đạo từ trên xuống đã có kết quả mạnh mẽ, nhưng đó sẽ chỉ có hiệu quả một lần và hạn

chế, nếu không có nỗ lực liên tục cải tiến của toàn công ty Canon. Mitarai xem bảng cân đối kế toán (balance sheet) quan trọng hơn báo cáo lời lỗ (profit and loss statement) vì nó thể hiện số tài sản và nợ vay tích lũy qua nhiều năm, trong khi báo cáo lời lỗ chỉ cho con số của một năm cụ thể. Mitarai nói khi đọc một bảng cân đối kế toán kỹ càng có thể thấy được câu chuyện đằng sau những con số đó. Ông nói “cải tiến quản lý nghĩa là cải thiện bảng cân đối” (Oguri và các cộng sự, 2003: 25). Ông tiếp “có thể kiểm soát báo cáo lời lỗ một cách dễ dàng để có lợi nhuận bề mặt, nhưng để cải thiện bảng cân đối kế toán, cần phải mất rất nhiều thời gian”. Tập trung vào bảng cân đối kế toán nghĩa là phải đặt ra mục tiêu rõ ràng và lên kế hoạch dài hạn vì với nhà sản xuất, phải mất một thời gian trước khi có lợi nhuận từ một sản phẩm mới phát triển. Để có thể hỗ trợ những dự án đầu tư dài hạn, công ty phải giảm nợ dài hạn xuống mức tối thiểu, và tăng huy động vốn. Với kinh nghiệm về tài chính khi còn làm ở Mỹ, Mitarai nhận thấy tầm quan trọng của bảng cân đối kế toán, biết rõ cách đọc để hiểu và quản lý nó.

Để cải thiện bảng cân đối kế toán và liên tục thúc đẩy toàn bộ tổ chức, Mitarai đặt ra những tiêu chí tài chính làm mục tiêu. Đó là các chỉ số thể hiện những mặt chủ chốt của doanh thu ròng: tỷ lệ tổng lợi nhuận trên doanh thu ròng, tỷ lệ chi phí nghiên cứu phát triển với doanh thu ròng, lợi nhuận hoạt động tương ứng với doanh thu ròng, vòng quay hàng tồn kho hằng ngày, và tỷ lệ nợ vay trên tổng tài sản. Tuy nhiên, vấn đề ở đây không phải là đưa ra những con số lạnh lùng. Mitarai đã xây dựng và kể những câu chuyện đạt được mục tiêu của ông, nhằm truyền đạt những phương cách để đạt được các mục tiêu đó. Với ông, quá trình lên kế hoạch và đạt được mục tiêu là câu chuyện về quản lý: trong đó đối tượng tham gia chủ yếu là những con số. Ông nhớ tất cả những chỉ số quan trọng cùng với các câu chuyện, và khi tình huống thay đổi, ông thay đổi cốt truyện và một câu chuyện mới lại được tạo ra. Theo cách này, những con số mục tiêu luôn được dùng để bắt đầu thảo luận trong các cuộc họp có mục đích chuyển khái niệm chính sách thành thực tiễn cụ thể về phương diện cải tiến các quy

trình tại phân xưởng nhà máy và nâng cao nhận thức tập thể về vai trò và trách nhiệm cá nhân. “Điều quan trọng là phải nêu mục tiêu bằng một con số cụ thể vì sau đó bạn sẽ thấy rõ cần phải làm gì để đạt con số đó” Mitarai nói (Katsumi, 2006: 35). Khi một nhân viên Canon đặt ra con số mục tiêu, cấp quản lý sẽ hỏi người đó về kế hoạch hay câu chuyện về ai sẽ làm gì, trong tình huống nào để đạt mục tiêu đó. Theo Mitarai “mỗi người không chỉ có khả năng đặt ra một con số mục tiêu cụ thể, mà còn phải xây dựng một câu chuyện để hiện thực con số đó. Năng lực đó trở thành nguồn sức mạnh của Canon” (như trên). Theo nghĩa đó, những con số mục tiêu cũng là các công cụ để mọi người trong Canon suy ngẫm và hiểu quá trình đạt đến mục tiêu.

Trong thời gian làm việc rất lâu ở công ty con tại Mỹ, Mitarai cũng biết được tầm quan trọng của việc quản lý dòng tiền mặt. Trong khi bảng cân đối kế toán thể hiện kết quả đầu tư và báo cáo lời lỗ giải thích kết quả đó, thì dòng tiền mặt giúp nắm bắt quá trình đầu tư và kết quả. Trước khi báo cáo dòng tiền mặt trở thành quy định bắt buộc của hệ thống kế toán Nhật Bản năm 2000, Mitarai đã giới thiệu khái niệm này như là một phương tiện để cải thiện bảng cân đối tài chính, thúc đẩy cải tiến và đổi mới. Trong suốt nhiệm kỳ, ông liên tục tuyên truyền ý nghĩa của khái niệm này trong toàn tổ chức. Quản lý dòng tiền mặt ở Canon không chỉ là cải thiện các con số trong báo cáo tài chính mà còn là mục tiêu dẫn đường cho mỗi nhân viên để liên tục suy nghĩ tìm cách đóng góp trong công việc cụ thể của mình nhằm cải thiện dòng tiền mặt của toàn công ty. Việc quản lý dòng tiền mặt nhằm tối ưu hóa hiệu quả sử dụng toàn bộ các nguồn lực ở tất cả các bộ phận của công ty thông qua làm rõ giá trị mỗi bộ phận có thể tạo ra (dòng tiền vào) và lượng nguồn lực mà bộ phận đó sử dụng (dòng tiền ra) để tạo ra giá trị tại một thời điểm cụ thể. Mục tiêu tối ưu hóa tổng thể hiệu quả sử dụng nguồn lực yêu cầu mọi nhân viên phải đặt bản thân và công việc của mình trong mối quan hệ với các chức năng và chi nhánh khác, cũng như trong mối quan hệ với tổng thể công ty nói chung. Mục tiêu này cũng giúp họ nhận thức về vấn đề thời gian, nghĩa là cách tạo ra giá trị hiệu quả để bù

đắp chi phí trong một khoảng thời gian nhất định. Quản lý dòng tiền mặt không chấp nhận kiểu suy nghĩ cho rằng “một ngày nào đó, việc đầu tư sẽ có kết quả”. Như vậy không có nghĩa là chối bỏ sự cần thiết đầu tư vào tương lai, mà là nhấn mạnh vào việc cần thiết phải kể rõ câu chuyện về cách hiện thực hóa tương lai đó. Nhận ra rằng nếu quá chú trọng vào quản lý dòng tiền mặt có thể dễ rơi vào tình trạng chỉ đơn thuần là cắt giảm chi phí, công ty đã thiết lập một kế hoạch trung hạn để xác định những phạm trù kinh doanh mới và tích lũy những công nghệ cần thiết. Để đến được đích đó, Canon lên kế hoạch gia tăng chi phí nghiên cứu phát triển từ 8,2% của doanh thu ròng năm 2007 lên 10% năm 2010 ^[1].

Một công cụ cải thiện bảng cân đối kế toán khác mà Mitarai đưa ra là hệ thống đánh giá dựa trên báo cáo cộng gộp về tình hình thanh toán nợ, qua đó bức tranh tài chính toàn cảnh của các công ty trong tập đoàn trở nên rõ ràng hơn. Vì Canon bao gồm một nhóm các công ty, trong đó công ty mẹ chịu trách nhiệm về nghiên cứu phát triển và sản xuất, còn các công ty con chịu trách nhiệm về bán hàng và dịch vụ, nên hệ thống đánh giá này đặc biệt hiệu quả. Dưới hệ thống cũ với các chi nhánh tách biệt, các giám đốc chỉ giám sát những con số trên cơ sở không cộng gộp, đa số là trong phạm trù kinh doanh của riêng chi nhánh họ, do đó không thể hiện tình hình hoạt động của toàn bộ tập đoàn Canon. Các con số trên cơ sở cộng gộp đã thay đổi mối quan hệ giữa các chi nhánh và các công ty con trong công ty, buộc họ phải đặt mình vào mối quan hệ với toàn bộ công ty. Với việc chú trọng vào hoạt động của toàn tập đoàn, mỗi chi nhánh không chỉ tập trung vào hoạt động của chi nhánh mình, mà còn phải nỗ lực thúc đẩy hoạt động của toàn bộ tập đoàn Canon. Cuối cùng, tất cả các bộ phận trong tổ chức học tập cách suy nghĩ và hành động như trong một công ty thay vì như nhiều công ty đơn lẻ trong một tập đoàn. Mitarai nói “quản lý dòng tiền mặt và đánh giá dựa trên báo cáo cộng gộp là hai việc không thể tách rời và có mối quan hệ gần gũi với nhau trong quá trình hiện thực hóa mục tiêu cải thiện bảng cân đối kế toán” (Oguri và các cộng sự, 2003: 27).

8.1.5 Áp dụng hệ thống sản xuất theo đơn vị

Nhằm cải thiện dòng tiền mặt, Canon hoặc phải tăng lợi nhuận ròng, hoặc phải giảm bớt những tài sản không trực tiếp đóng góp vào việc có thêm tiền mặt. Bộ phận sử dụng nhiều tiền mặt nhất là dây chuyền sản xuất, nơi các phụ tùng, bán thành phẩm và thành phẩm bị dồn đọng một chỗ. Để giảm bớt lượng tồn đọng này, Mitarai đã giới thiệu hệ thống sản xuất theo đơn vị (cell production system) mang tính cách mạng, do một trong những cấp dưới của ông ở tuyến đầu đề xuất. Không giống như hệ thống băng chuyền truyền thống của sản xuất chuyên môn hóa, trong đó các công nhân lần lượt hoàn thành công việc rất chuyên biệt của mình, rồi chuyển sang cho người tiếp theo trong dây chuyền lắp ráp, hệ thống sản xuất theo đơn vị bao gồm một nhóm làm việc độc lập hay một đơn vị gồm nhiều công nhân đa kỹ năng (hoặc có khi chỉ một công nhân), những người chịu trách nhiệm về những phần quan trọng, hay có khi thậm chí là toàn bộ quy trình lắp ráp. Mitarai quan sát thấy những nhược điểm của băng chuyền sản xuất sản phẩm thấu kính máy ảnh chỉ một thời gian ngắn sau khi vào Canon và đang tìm kiếm một hệ thống đổi mới hơn. Một hôm, ông nghe một giám đốc chi nhánh nói rằng nhà máy Sony có hệ thống khác biệt. Ngay lập tức, ông đến đó để xem và hiểu ngay những lợi ích của hệ thống sản xuất theo đơn vị, sau đó áp dụng vào Canon. Kết quả thật đáng kinh ngạc. 5 năm sau khi áp dụng hệ thống sản xuất theo đơn vị, Canon đã giảm được tương đương 22.000 công việc và giảm tổng lượng công việc trong quy trình ở bất kỳ khâu nào từ 20 ngày xuống còn 4 ngày. Ngoài ra, việc loại bỏ dây chuyền sản xuất và kho bãi cũ đã giải tỏa được 870.000m² chỗ trống, giảm lượng mặt bằng thuê xuống một nửa. Phần mặt bằng và nhân lực dư ra sẽ được sử dụng vào các hoạt động kinh doanh khác (xem Hình 8.3).

Một lợi ích khác của hệ thống sản xuất theo đơn vị là tính linh hoạt trong sản xuất. Số lượng đơn vị có thể tăng hoặc giảm để đồng bộ sản xuất với nhu cầu dao động. Tại nhà máy Ami sản xuất máy photocopy ở quận Ibaraki, thời gian sản xuất với hệ thống cũ là 3 tháng. Sau khi hệ thống đơn vị được áp dụng và các kỹ năng được cải thiện, thời gian sản xuất dần giảm xuống còn 1 tuần. Trước đây bộ phận sản xuất và bán hàng phải dành nhiều

thời gian để bàn bạc xem bộ phận nào phải chịu rủi ro trong một đợt sản xuất, dựa trên dự đoán doanh số từ 3 tháng trước. Ngày này, không còn những rủi ro như vậy nữa. Sự linh hoạt cũng làm cho việc giới thiệu sản phẩm mới vào thị trường dễ dàng hơn. Chẳng hạn, năm 2005, Canon giới thiệu 17 mẫu máy ảnh mới chỉ trong một năm. Điều này sẽ không thể thực hiện được với dây chuyền lắp ráp cố định truyền thống với hệ thống băng chuyền. Tốc độ sản xuất là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến việc tiếp thị sản phẩm mới trong ngành kinh doanh máy ảnh tại Nhật, vì giá bán lẻ của một máy ảnh kỹ thuật số thường hạ còn một nửa chỉ sau 2 tháng sản phẩm được tung ra thị trường.

Năng suất và tính linh hoạt cao hơn tại Canon không chỉ đạt được bằng việc xóa bỏ các băng chuyền và giảm lượng công việc trong quy trình giữa các công nhân dây chuyền. Giá trị cốt lõi của hệ thống sản xuất đơn vị là nó cho phép mỗi công nhân có thể thấy công việc của mình trong mối quan hệ với toàn bộ quy trình và sử dụng hiệu quả tri thức của mỗi công nhân, cái được tiếp tục tích lũy qua kinh nghiệm. Dây chuyền lắp ráp theo băng chuyền truyền thống hay còn gọi là hệ thống sản xuất Ford được xây dựng trên giả định rằng năng lực cá nhân là hạn chế và rằng điều này không thay đổi. Cho dù kỹ năng riêng biệt của mỗi công nhân có được cải thiện, thì năng lực đó không thể được tận dụng hết vì người công nhân chỉ có thể làm việc nhanh bằng tốc độ dây chuyền. Ngược lại, những kỹ năng tiến bộ của các công nhân trong hệ thống sản xuất theo đơn vị sẽ ngay lập tức thể hiện qua hiệu quả tổng thể.

Tuy nhiên, hệ thống sản xuất theo đơn vị không thành công ngay trong một sớm một chiều tại Canon. Tính hiệu quả và linh hoạt chỉ có được sau khi các công nhân sản xuất tự bắt đầu đánh giá lại quy trình sản xuất. Sử dụng chuyên môn thông thạo có được từ kinh nghiệm, họ tạo ra những quy trình để đạt lợi ích tối đa cho hệ thống sản xuất đơn vị. Họ chia sẻ khó khăn mà họ phải đối mặt và tìm cách giải quyết bằng cách *thử và sai*. Các công cụ và khuôn mẫu được các công nhân điều chỉnh cho phù hợp với phương pháp sản xuất đơn vị. Mitarai gọi đó là “Chie-tech” hay Intelli-tech (công

nghệ thông minh) vì nó được phát triển ngay tại xưởng sản xuất từ các tri thức được chia sẻ và từ sự sáng tạo của các nhân viên. So với các công cụ và khuôn mẫu công nghệ cao đã từng được xem là trọng yếu trong dây chuyền sản xuất hiệu quả, Chie-tech về cơ bản rẻ hơn và hiệu quả hơn. Không những thế, hiệu quả cải cách tổng thể quy trình sản xuất là rất lớn, khi mỗi công nhân tự giác phát minh những công cụ mới, tiện dụng, với chi phí thấp, qua đó óc sáng tạo được kích thích nhiều hơn trong công việc. Giá trị của những phát minh tại xưởng nhanh chóng được công nhận ở những khâu khác của Canon. Nếu các công nhân khâu lắp ráp cảm thấy khó lắp ráp một số phụ tùng sản phẩm, các kỹ sư và nhân viên thiết kế sẽ xuống thăm nhà máy và bàn bạc với họ để phát minh ra công cụ Chie-tech nhằm hỗ trợ công việc lắp ráp dễ dàng hơn, chứ không cần phải thay đổi thiết kế phụ tùng với chi phí cao.

Những sáng kiến dựa trên tri thức của công nhân có thể thực hiện được vì hệ thống sản xuất đơn vị cho phép họ nhìn thấy toàn bộ quy trình sản xuất, và xem bản thân là một phần của toàn bộ công ty chứ không chỉ của quy trình sản xuất. Các công nhân sản xuất hiểu biết toàn bộ quy trình, chứ không chỉ một phần của quy trình trong dây chuyền sản xuất. Điều này khiến họ hướng đến những cải tiến nhằm tối ưu hóa tổng thể, do đó ý tưởng và phương pháp của mỗi cá nhân thể hiện rõ ràng trong kết quả tổng thể. Trong hệ thống sản xuất đơn vị, các công nhân cảm thấy thôi thúc từ trong tâm một cảm giác muốn thành đạt và tự khẳng định mình, và đó là những yếu tố làm tăng hiệu quả. Tri thức của mỗi cá nhân công nhân được sử dụng tại xưởng sản xuất, và tất cả các hoạt động ở đó đều dựa vào tri thức của họ. Những sáng kiến tại chỗ của công nhân có thể thay đổi sự sắp xếp các đơn vị, công cụ sản xuất, và thậm chí là quy trình sản xuất. Mỗi trải nghiệm có thể là một nguồn tri thức mới và mỗi giây có thể là một thời điểm đổi mới. Việc kích thích các cá nhân suy nghĩ trong bầu không khí tập thể đã tạo nên một *ba* để chia sẻ và trao đổi tri thức sâu hơn, qua đó cải thiện tính hiệu quả.

Những sáng kiến dựa trên tri thức của tuyến đầu được hỗ trợ bởi hai hệ thống trong Canon nhằm thúc đẩy, duy trì, và chia sẻ những tri thức công nghệ quan trọng của các cá nhân. Đó là “Hệ thống chuyên gia Canon” cho các nhân viên ở khâu sản xuất dựa trên hệ thống thợ cả Đức, và “Hệ thống nghệ nhân tài giỏi” dành cho những chuyên gia về kỹ thuật. Những hệ thống này nuôi dưỡng năng lực và sự hăng hái của các công nhân và là chìa khóa thành công của hệ thống sản xuất theo đơn vị. Hệ thống chuyên gia chia làm bốn bậc thành thạo trong sản xuất, cao nhất là trình độ “Chuyên gia siêu đẳng” (Super-Grade Expert). Ví dụ, một chuyên gia siêu đẳng có thể lắp ráp một máy photocopy công nghệ cao với hơn 3.000 bộ phận chỉ trong 14 giờ, thuộc lòng tất cả 2.000 trang hướng dẫn mô tả quy trình lắp ráp. Để lắp ráp một máy như vậy trước đây cần sự nỗ lực của 70 công nhân. Một công nhân ở trình độ chuyên gia siêu đẳng thường được phái đi đến các chi nhánh khác để tận dụng tối đa chuyên môn của họ. Chẳng hạn, ba chuyên gia siêu đẳng được cử sang bộ phận nghiên cứu phát triển để giúp thiết kế máy photocopy nhằm giảm khó khăn trong các giai đoạn sản xuất. Những chuyên gia siêu đẳng được hưởng lương cao hơn và có huy hiệu đặc biệt, và họ có thể ký tên mình lên sản phẩm họ lắp ráp.

Danh hiệu “Nghệ nhân tài giỏi” (Master-Craftperson) được dành cho những nhân viên với các kỹ thuật xuất sắc ở những lĩnh vực chuyên biệt chẳng hạn như đánh bóng thấu kính, xử lý độ chính xác, sơn và sơn phủ. Một nghệ nhân tài giỏi sẽ đánh bóng bằng tay thấu kính chủ, được dùng làm tiêu chuẩn chất lượng để kiểm tra độ chính xác cao của thấu kính trong động cơ bước, loại thiết bị dùng để phát hiện những mẫu mạch siêu nhỏ trong thiết bị bán dẫn. Một người như vậy có thể cảm nhận bằng tay sự khác biệt một micro mét hay một phần triệu của một milimet về độ chính xác của thấu kính. Có 24 nghệ nhân tài giỏi như vậy ở Canon năm 2007. Mỗi người được yêu cầu chọn người kế thừa (thường là hai) và huấn luyện từng người một trong thời gian là hai năm. Những hệ thống Chuyên gia và Nghệ nhân tài giỏi này đảm bảo tri thức và chuyên môn kỹ thuật tại Canon được nuôi dưỡng và truyền lại cho thế hệ tiếp theo.

8.1.6 “Truyền đạt, truyền đạt, truyền đạt!”

Không có gì ngạc nhiên khi những cải cách mạnh mẽ của Mitarai vấp phải phản đối ở mọi cấp trong Canon. Để vượt qua khó khăn này và tiếp tục giữ cho toàn bộ tổ chức tiến đến cải cách, ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trao đổi và truyền đạt, cho rằng việc đó còn hữu hiệu hơn cả quyền hành khi muốn mọi người làm việc. “Quan trọng là phải thuyết phục mọi người hiểu lý do họ cần phải làm việc nào đó để họ có thể phát triển. Để làm được điều này, những người quản lý phải có khả năng thuyết phục các công nhân. Bản thân tôi phải luôn thuyết phục mọi người để khuyến khích các cá nhân có thể thực hiện cải cách ở tuyến đầu. Đó là những người tạo ra Canon hôm nay”, Mitarai nói (Katsumi, 2006: 33). Ông nói cách duy nhất để thuyết phục mọi người là truyền đạt thông điệp nhiều lần. Càng trao đổi thường xuyên hơn, thì mọi người càng bị thuyết phục và đồng thuận hơn. Người lãnh đạo phải có khả năng truyền đạt mục đích và lý lẽ của mình đằng sau thông điệp, và bảo đảm cho mọi người trong tổ chức hiểu và tận tâm với thông điệp đó.

Mitarai đã nhận thức được tầm quan trọng của việc liên hệ trao đổi giữa cấp quản lý và nhân viên khi làm việc ở nước ngoài, và ông thường động viên các nhân viên nên xem xét vấn đề trên quan điểm của nhau. Ông nói ông luôn tin rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của ông trong việc lèo lái con tàu Canon là thay đổi cách suy nghĩ và hành vi của mọi người thông qua trao đổi hiệu quả về tầm nhìn của công ty và những ý tưởng để thực thi tầm nhìn đó.

Mitarai đã xây dựng nhiều *ba* khác nhau để khuyến khích giao tiếp trao đổi, phá vỡ bức tường ngăn cách giữa các chi nhánh và công ty con, và vượt qua sự tối ưu cục bộ phổ biến trước đây. Đầu tiên ông thiết lập và lãnh đạo một ủy ban cải cách quản lý. Ông chia ủy ban thành tám hội đồng tùy theo chức năng quản lý. Mỗi hội đồng do một quản lý cấp cao của chi nhánh lãnh đạo, và mỗi giám đốc chịu trách nhiệm cải cách phần việc không thuộc chi nhánh của mình để khuyến khích sự trao đổi và hợp tác chéo giữa các bộ phận. Điều này buộc họ phải hợp tác toàn bộ, cho dù điều

đó có nghĩa là phải hy sinh lợi nhuận trước mắt của chi nhánh mình. Mitarai yêu cầu các giám đốc phải tự chịu trách nhiệm trước toàn bộ công ty Canon, chứ không phải chỉ là đại diện của chi nhánh riêng mình. Mọi người trong công ty được động viên thể hiện ý kiến và quan điểm thoải mái và theo dõi những việc đó một cách độc lập. Sự gia tăng quá trình trao đổi và tương tác trong *ba* của các hội đồng khác nhau đã nhanh chóng xóa bỏ hàng rào ngăn cách giữa các chi nhánh và các nhóm trong công ty, đồng thời sản sinh ra cách tư duy mới. Một ví dụ điển hình cho quá trình này là dự án thống nhất mã sản phẩm. Khi Mitarai nắm chức chủ tịch, công ty có khoảng 200.000 mã sản phẩm khác nhau. Ông chọn trưởng bộ phận nhân sự của Canon làm quản lý hội đồng phụ trách việc đổi mới hậu cần toàn cầu và xúc tiến công việc hợp lý hóa hệ thống mã hàng. Dự án được hoàn thiện thành công sau hai năm, vượt qua sự chống đối từ nhiều bộ phận khác nhau bằng cách tổng hợp và giải tỏa những lo lắng của họ.

Ba diễn đàn trao đổi quan trọng nhất của Canon là cuộc họp ủy ban quản lý chiến lược, họp cấp quản lý, và họp hội đồng quản trị, tất cả đều do CEO làm chủ tọa. Ủy ban quản lý chiến lược gặp mặt để xác định và thảo luận về các vấn đề quản lý khác nhau, trong khi cuộc họp cấp quản lý quyết định cách giải quyết những vấn đề đó. Hội đồng quản trị sẽ phê chuẩn các quyết định đưa ra trong cuộc họp cấp quản lý. Ủy ban quản lý chiến lược gặp nhau hằng tháng, hoặc khi có vấn đề khẩn cấp nảy sinh. Thay vì nghe một cách thụ động các báo cáo và bản trình bày một chiều, cuộc họp khuyến khích thảo luận sôi nổi và trao đổi tri thức và ý kiến. Giám đốc của các bộ phận và đơn vị phải cố gắng đưa ra nhiều ý kiến khác nhau càng tốt. Cuộc họp cấp quản lý diễn ra hằng tuần và có sự tham dự của các giám đốc và nhân viên điều hành từ các bộ phận liên quan để phát triển một kế hoạch hành động cụ thể dựa trên mục tiêu do ủy ban quản lý chiến lược đặt ra. Hội đồng quản trị sẽ phê chuẩn cuối cùng tất cả những quyết định đưa ra.

Tất cả ba cuộc họp đều diễn ra trong vòng 1 tiếng vào giờ trưa. Theo Mitarai:

Tất cả các cuộc họp của tôi đều vào giờ trưa. Vì ai cũng phải ăn trưa, nên tỷ lệ tham dự sẽ là 100%. Chúng tôi ăn trưa trong vòng 5 phút và dành 50 phút còn lại để tranh luận sôi nổi. Chúng tôi sử dụng giờ “rảnh rỗi” dành cho giờ ăn trưa. (Takeuchi và Nonaka, 2004: 24)

Phòng họp rất nhỏ để mọi người phải ngồi gần nhau. Điều này nhằm tạo ra bầu không khí kiểu “nồi lẩu thập cẩm” để dễ thảo luận sôi nổi. Qua những thảo luận trong các *ba* này, Mitarai có thể ngầm chia sẻ quan điểm giá trị của ông về lý do và mức độ quan trọng của việc cải thiện bảng cân đối tài chính, về lý do và sự lý thú của việc quản lý dòng tiền mặt và cắt giảm tồn kho, cũng như lý do và tác hại của việc công ty thua lỗ.

Ngoài những cuộc họp chính thức này, Canon còn có những diễn đàn nuôi dưỡng sự hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau trong *ba* qua các buổi gặp mặt thân tình. Cấp quản lý điều hành của Canon gặp mặt nhau ở “*asa-kai*”, hay cuộc họp buổi sáng, từ 8 giờ đến 9 giờ sáng hằng ngày. Không có chương trình cố định nào cho *asa-kai*, vì vậy những người tham gia có thể đưa ra những vấn đề cấp bách mang tính chất “tại đây – bây giờ” để thảo luận. Cấp quản lý điều hành có thể nói về bất cứ điều gì mình nghĩ vào buổi sáng đó, cho dù là những chuyên linh tinh từ các tờ báo buổi sáng. Bầu không khí thoải mái và thân tình, vì vậy các giám đốc, những người có việc quan trọng khác, không tham dự. Cuộc họp cũng không đưa ra quyết định cuối cùng nào. Tuy nhiên, khi một vấn đề quan trọng nảy sinh từ quá trình chia sẻ các chủ đề khác nhau, thì bản chất không chính thức của *asa-kai* có thể ngay lập tức trở thành chính thức. Thành viên tham gia sẽ thảo luận và có lúc quyết định về việc gì đó tại chỗ và thực hiện quyết định đó ngay sau khi cuộc họp kết thúc lúc 9 giờ sáng, hoặc có thể họ chuyển vấn đề lên cuộc họp cấp quản lý để thảo luận thêm. Mitarai tin rằng điều quan trọng là thành viên ban quản trị cũng phải gặp mặt trực tiếp và thảo luận nhanh chóng ít nhất một lần mỗi ngày. Bầu không khí thoải mái giúp khuyến khích những suy nghĩ sáng tạo, tùy cơ ứng biến và sự nhiệt tình tham gia. Bản chất không chính thức của cuộc thảo luận giúp cấp quản lý điều hành hiểu những ý kiến khác nhau và cho phép họ chia sẻ bối cảnh và thông tin

có vẻ không liên quan tới mỗi quan tâm công việc trực tiếp của họ. Là một nơi quan trọng để chia sẻ tri thức, môi trường này giúp đẩy nhanh quá trình đưa ra quyết định của Canon.

Thỉnh thoảng cũng có những vấn đề được quyết định tại *asa-kai*, nhưng cho dù có quyết định sau này, thì tất cả những người chịu tác động bởi quyết định đó đã biết về vấn đề trước từ cuộc họp buổi sáng. Chủ tịch kế nhiệm Mitarai, Tsuneji Uchida, mô tả tầm quan trọng của việc ban quản lý cấp cao thực thi công tác lãnh đạo qua việc có những quyết định kịp thời, và ông nói việc trao đổi thông tin nhanh trong cuộc họp buổi sáng đã hỗ trợ quá trình này. “Cho dù bạn chỉ chắc có 60%, bạn cũng phải có trách nhiệm đưa ra quyết định”, ông nói và thêm rằng “nếu bạn suy nghĩ quá lâu, bạn sẽ bỏ lỡ thời điểm và mất cơ hội” (Uchida, 2007: 86). Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của chức năng về thời điểm và tiết kiệm thời gian của cuộc họp buổi sáng khi là nơi chia sẻ tri thức, bối cảnh, và ý chí sẵn sàng hành động.

Ngoài môi trường *ba* ở cấp quản lý cao nhất cũng có những *ba* khác đan xen và kết nối với nhau, liên quan tới các nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, và những chủ thể liên quan khác như các lãnh đạo trên toàn cầu của công ty. Tất cả các *ba* của Canon đều được kết nối và có tương quan với nhau trong tổ chức, qua đó khích lệ trao đổi đối thoại và quan hệ gần gũi hơn ở diện rộng bên trong cũng như bên ngoài công ty. Hệ thống *ba* đa cấp của Canon là toàn bộ thế giới những người liên hệ với nhau trong mạng lưới thế giới nhỏ (xem Hình 8.4).

Để chia sẻ tri thức và thông tin về chính sách công ty trong toàn tổ chức, các giám đốc điều hành của các chi nhánh trên khắp nước Nhật tụ họp lại ở văn phòng trụ sở mỗi tháng một lần. Trong những cuộc họp này, các giám đốc sẽ xem xét những chính sách và tình trạng các dự án, và được CEO trực tiếp đưa thông tin về các ý tưởng và kế hoạch cho tương lai. Bản tóm tắt của các buổi họp này được luân chuyển trong mạng nội bộ công ty.

Mitarai thường nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trao đổi trực tiếp với các nhân viên ở tuyến đầu để chia sẻ tầm nhìn, tri thức, và thông tin. Ông

nói rằng cách duy nhất để một CEO có thể cảm nhận được tình hình ở tuyến đầu là phải liên hệ với các nhân viên càng nhiều càng tốt thông qua nói chuyện trực tiếp với họ. Một trong những cơ hội quan trọng để ông làm việc này là chuyển viếng thăm thường niên đến mọi phòng thí nghiệm nghiên cứu phát triển và các nhà máy tại Nhật Bản. Trong các cuộc viếng thăm này, mỗi lần ông phát biểu trong vòng hai giờ và sau đó gặp gỡ mọi nhân viên, từ trợ lý giám đốc trở lên, phụ thuộc vào độ lớn của văn phòng. Một năm hai lần, khi trao thưởng, ông tự tay đưa bảng lương và nói chuyện với 800 giám đốc đã được chọn. Ông cũng duy trì các hệ thống giải thưởng truyền thống khác nhau tại Canon để ghi nhận và đánh giá những thành quả công việc. Ông xem những phần thưởng này là một công cụ tuyên truyền, ví dụ như Giải chủ tịch được trao cho những cá nhân hay nhóm có đóng góp phát minh mới hay có những sáng kiến khác cho công ty. Mitarai công bố danh sách những người đoạt giải với số tiền thưởng để chứng minh rằng ban quản lý cấp trên ghi nhận sự đóng góp của mỗi nhân viên. Một loại hình khen thưởng khác là “tiền mừng” được trao trong những sự kiện đặc biệt để chúc mừng mốc lịch sử quan trọng hay những thành quả khác. Mitarai gửi kèm một thông điệp cùng với tiền thưởng, nói chuyện trực tiếp với các nhân viên và cụ thể chỉ ra rằng cấp quản lý ghi nhận những nỗ lực giá trị của họ.

Những phương pháp đó không chỉ giúp Mitarai tuyên truyền chính sách và tầm nhìn cho toàn bộ công ty, mà còn giúp ông thu thập được thêm tri thức theo bối cảnh ở mỗi nơi, những điều dẫn dắt ông trong các quyết định chiến lược. Ông hiểu rằng “thấy mới tin”, và thường nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chứng kiến sự việc tận mắt. Ví dụ, khi biết tư tưởng cho rằng việc thay đổi phương thức sản xuất mang tính rủi ro cao làm chậm quá trình chuyển sang sản xuất theo đơn vị, dù đó là mệnh lệnh cấp trên, Mitarai đã gửi 12 thành viên của ủy ban quản lý chiến lược đến công ty con Nagahama Canon, nơi áp dụng phương thức sản xuất theo đơn vị trong toàn bộ quy mô. Khi họ có thể thấy cách vận hành của phương pháp này họ sẽ hiểu được ích lợi của nó, và điều này đẩy nhanh sự giới thiệu hệ thống đơn

vị này cho các nhà máy khác của Canon. Tuy nhiên, đôi khi quan sát không vẫn chưa đủ. Mitarai nói ông cũng tới thăm tuyến đầu để kiểm tra kết quả của chiến lược và đưa ra những điều chỉnh nếu cần:

Có những người tỏ vẻ quan tâm tới tuyến đầu bằng cách đi thăm các nhà máy nhưng không đưa ra mục tiêu hay đề nghị nào. Những người này chỉ đi dạo nhà máy và họ sẽ không phát hiện ra điều gì. Vì tôi đã đặt ra mục tiêu, tôi có thể kiểm tra bằng cách nhìn vào kết quả tại tuyến đầu, xem thử có vấn đề gì không, quy trình có đi chệch khỏi mục tiêu ở chỗ nào không, hay mục tiêu đặt ra hoặc chiến lược có sai từ đầu không. (Katsumi, 2006: 38).

8.1.7 Quản lý dòng tri thức để trở thành một công ty xuất sắc

Trường hợp Canon đã giải thích rõ ràng cách quản lý dòng tri thức trong thực tiễn hoạt động kinh doanh. Với Canon, những con số có vẻ tĩnh và mang tính phân tích lại năng động và mang tính tường thuật, chúng được biến thành những đối tượng chủ chốt trong câu chuyện quản lý. Với Canon, các nguồn lực như tiền mặt, hàng hóa, và đương nhiên là nhân lực được xem là những quá trình. Mitarai nhớ rõ tất cả các mục tiêu tài chính của từng bộ phận, vì những con số đóng vai trò rất quan trọng trong bức tranh quản lý của ông. Trong quá trình trao đổi mạnh mẽ tại các *ba* khác nhau được CEO Mitarai phát triển, tất cả cấp quản lý và nhân viên được yêu cầu xây dựng và kể câu chuyện quản lý với sự hiểu biết chung về lý do và mức độ quan trọng của bảng cân đối tài chính, của việc quản lý dòng tiền mặt và đánh giá trên cơ sở báo cáo cộng gộp để trở thành một công ty xuất sắc. Nét độc đáo của quản lý Canon nằm ở tài lãnh đạo của CEO, người quản lý và phân bổ dòng tri thức thông qua tạo ra những *ba* năng động và sôi nổi trong doanh nghiệp.

8.2 Công ty Toyota Motor – Dự án xe Prius

8.2.1 Khái quát về dự án

Công ty Toyota Motor nổi lên dẫn đầu thế giới trong ngành sản xuất xe hơi, vượt qua cả Công ty General Motor năm 2007. Công ty được biết đến

với sự đổi mới sản xuất liên tục, và Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System) độc đáo đã từ lâu được các trường học cũng như những người trong nghề nghiên cứu học hỏi. Nhiều đối thủ cạnh tranh nước ngoài đã áp dụng những đường lối hoạt động của Toyota như “ *kaizen* ” (luôn cải tiến), “ *mieru-ka* ” (khả năng hình dung), và “just-in-time manufacturing” (sản xuất đúng lúc). Tuy nhiên, việc tạo ra chiếc xe động cơ tổng hợp Prius đã chứng minh rằng ngoài sự sáng tạo trong mô hình sản xuất liên tục mở rộng, Toyota còn có khả năng tạo nên đột phá về công nghệ.

Prius, tiếng Latin có nghĩa là “trước”, là loại xe động cơ tổng hợp được sản xuất hàng loạt đầu tiên trên thế giới. Chiếc xe được đưa vào thị trường tháng 12 năm 1997 và đã nhận được vô số giải thưởng về công nghệ và khái niệm sản phẩm cách tân, trong đó có giải Xe ô tô của năm tại Nhật Bản (1997), giải Xe ô tô của năm vùng Bắc Mỹ (2004), và Xe ô tô của năm khu vực Châu Âu (2004). Chủ tịch Toyota Hiroshi Okuda đã gọi Prius là chiếc xe mở ra một kỷ nguyên mới, và là chiếc xe của thế kỷ 21 ^[21]. Toyota khẳng định rằng chiếc Prius tăng lượng nhiên liệu tiết kiệm lên 100% và năng suất động cơ lên 80%. Công ty tuyên bố rằng chiếc xe chỉ thải ra một nửa lượng khí CO₂, và một phần mười lượng khí CO, hydrocarbon, và ôxit nitơ so với những loại xe chạy bằng xăng truyền thống.

Chiếc Prius là một sáng kiến đột phá của Toyota ở ba phương diện: một sản phẩm cách tân, một công nghệ mới, và là một quá trình sáng tạo tri thức. Thứ nhất, nó là sản phẩm cách tân: loại xe chở khách động cơ tổng hợp được sản xuất hàng loạt đầu tiên trên thế giới, nó hầu như đã tạo ra một thị trường mới cho bản thân. Nó cũng là sản phẩm cách tân vì không giống với bất kỳ dòng sản phẩm hiện có nào của Toyota. Ở Toyota, mỗi sản phẩm được thiết kế để bổ sung cho cái khác, vì vậy tất cả các dòng sản phẩm đều nhất quán mang hình ảnh thương hiệu Toyota. Chiếc Prius không nằm trong bức tranh này. Ngay từ đầu, dự án đã được thiết kế để đưa ra một cách nhìn mới cho các kỹ sư Toyota về quá trình phát triển một chiếc xe. Thứ hai, chiếc Prius bao gồm rất nhiều công nghệ tiên tiến về động cơ, mô tơ điện, pin ắc quy, hệ thống phanh, và công nghệ được sử dụng để kết

hợp những yếu tố đó thành cái được gọi ngày nay là Hệ thống động cơ tổng hợp Toyota. Qua quá trình phát triển chiếc Prius, Toyota không chỉ có thêm những kỹ năng mới trong công nghệ điện tử để bổ sung cho chuyên môn máy móc cơ khí hiện có, mà còn có khả năng hợp nhất hiệu quả những yếu tố này thành một quy trình sản xuất mới, một thành quả rất quan trọng cho tương lai của công ty. Để phù hợp với mục tiêu chú trọng vào “*yokoten*”, nghĩa là triển khai theo chiều ngang, Toyota đã áp dụng công nghệ động cơ tổng hợp vào nhiều loại xe, trong đó có xe Lexus. Công nghệ động cơ tổng hợp được mong chờ sẽ giúp Toyota có chỗ đứng vững chắc hơn trong thị trường Châu Âu. Công ty cũng giới thiệu công nghệ này cho các nhà sản xuất xe hơi khác, để có lợi thế về quy mô.

Nét đột phá thứ ba của Prius nằm ở việc chiếc xe này được tạo ra trong một quy trình phát triển sản phẩm mới, và trong một thời gian kỷ lục. Thông thường Toyota mất khoảng 4 năm để phát triển một mẫu xe mới trong dòng sản phẩm hiện có, dù đó đã là vòng sản xuất ngắn nhất trong ngành. Chiếc Prius, một thiết kế hoàn toàn mới dựa trên công nghệ mới, chỉ mất 15 tháng từ khi thiết kế trên giấy cho đến lúc bắt đầu sản xuất. Để đạt được tốc độ và trình độ cải tiến đó, các kỹ sư thường xuyên phải dùng những cách tiếp cận trái với thông lệ để làm việc. Hệ thống truyền động tổng hợp vẫn còn đang trong giai đoạn nghiên cứu khi chiếc Prius đang được phát triển, cả hai việc nghiên cứu và phát triển được tiến hành cùng lúc.

Bối cảnh xã hội của việc phát triển động cơ tổng hợp là mối quan tâm ngày càng tăng về tác động khí thải của các loại xe lạc hậu với môi trường, và giá dầu tăng cao. Xây dựng chiếc Prius đòi hỏi phải hình thành nên một đội ngũ phát triển sản phẩm với những kỹ năng công nghệ cần thiết nhằm tạo ra sản phẩm một cách nhanh chóng. Với các chuyên môn diện rộng và các loại công nghệ đa dạng phức tạp được sử dụng trong sản xuất xe hơi hiện đại ngày nay, công ty cần phải nỗ lực tích lũy và sáng tạo tri thức mới ở quy mô lớn. Việc chuyển hóa thành công tri thức này vào chiếc Prius đã chứng minh tài lãnh đạo xuất sắc trong việc quản lý các quá trình dựa trên

tri thức, đây cũng là thế mạnh của Toyota và là nguồn gốc của khả năng luôn sáng tạo ra cái mới (xem Bảng 8.1).

8.2.2 Cơ sở phát triển chiếc Prius

Đầu thập kỷ 1990, thị trường xe hơi ở Nhật và nước ngoài rơi vào thời kỳ suy thoái, và mặc dù Toyota có thị phần cao ở Nhật, tỷ lệ lợi nhuận vẫn giảm sút. Ban quản lý cấp cao của Toyota đã cảm thấy sẽ sắp có một cuộc khủng hoảng, và họ nghĩ công ty đã trở nên quá lớn và kém linh hoạt để có thể đối mặt với tình hình biến động một cách nhanh chóng và hiệu quả. Toyota cũng gặp khó khăn trong việc phát triển sản phẩm. Trong vòng 30 năm qua, công ty đã triển khai một hệ thống trong đó một kỹ sư trưởng (Chief engineer – CE) được phân công làm lãnh đạo dự án và chịu trách nhiệm về toàn bộ quá trình phát triển sản phẩm, từ việc lên kế hoạch cho đến việc kiểm tra cuối cùng trước khi đưa sản phẩm ra thị trường. Vì vậy, mỗi chiếc xe thể hiện đặc tính riêng của mỗi CE chịu trách nhiệm phát triển chiếc xe đó. Vào những năm 1990, Toyota có hơn 120.000 kỹ sư, và số lượng mẫu mã được phát triển nhiều hơn bao giờ hết. Điều này đã gây ra một số khó khăn. Thứ nhất, thời gian phối hợp giữa các bộ phận và các khâu liên quan đến việc phát triển sản phẩm gia tăng một cách đột ngột. Các công nghệ bị chia nhỏ và chuyên môn hóa đến mức các kỹ sư phải mất 30% thời gian trong ngày cho các cuộc họp về việc phối hợp với những bộ phận khác. Thứ hai, các CE trở nên khó đặt dấu ấn cá nhân cho một chiếc xe. Việc phát triển sản phẩm được hệ thống hóa hơn, và mỗi bộ phận trở nên bảo thủ hơn, làm cho việc phát triển một sản phẩm mới mang tính cách tân trở nên khó khăn hơn. Chẳng hạn, trong việc thiết kế động cơ, bộ phận động cơ sẽ yêu cầu CE chọn một trong ba mẫu thiết kế hiện có, thay vì phát triển một động cơ mới phù hợp nhất với khái niệm chiếc xe. Thực ra, CE có thể tạo ra một chiếc xe mới đơn giản chỉ bằng cách lắp ráp những bộ phận hiện có từ những khâu khác nhau.

Một thách thức khác của Toyota là phải đối mặt với vấn đề trái đất nóng lên, một trong những vấn đề không thể bỏ qua của thế kỷ 21. Công chúng ngày càng quan tâm về tác động môi trường của việc tiêu thụ nhiên liệu của

các máy móc lạc hậu và giá dầu tăng cao đã thúc đẩy các nhà sản xuất xe ô tô trên thế giới tìm kiếm một giải pháp sạch hơn cho động cơ đốt trong. Ban quản lý cấp cao của Toyota từ lâu đã nhận thức được nhu cầu về việc làm không khí sạch hơn và tiết kiệm nhiên liệu hơn, mối quan tâm này đã được thể hiện trong Hiến chương Trái đất của Toyota năm 1992, kêu gọi sản xuất các loại xe có lượng khí thải thấp. Chủ tịch Toyota Fujio Cho đã tóm tắt mục đích của công ty như sau:

Tôi cảm thấy rất phiền lòng khi nghe mọi người nói rằng Nhật Bản không đóng góp gì trong sự nghiệp 100 năm phát triển xe ô tô. Tiếc là xuất phát điểm lúc đó không giống nhau, nên chúng ta không thể làm gì được. Tuy nhiên, xét riêng về mặt bảo vệ môi trường, mọi người sẽ có cùng xuất phát điểm. Toyota sẽ nỗ lực hết mình để chúng ta có thể được nghe rằng công nghệ Nhật Bản đã đóng góp rất nhiều cho môi trường ^[3].

Toyota tìm cách giảm lượng khí thải của động cơ đốt trong (internal combustion engine – ICE) và đã trở thành một trong những nhà sản xuất ô tô hàng đầu trong lĩnh vực tiết kiệm nhiên liệu. Năm 1991, công ty bắt đầu tập trung nghiêm túc hơn vào các công nghệ thay thế. Những nỗ lực này được kích thích một phần là nhờ chương trình Xe không khí thải (Zero emission vehicle – ZEV) được thực thi tại bang California năm 1990. Ban quản lý Toyota nhanh chóng nhận ra rằng các nhà sản xuất xe ô tô cần phải thích ứng với các tiêu chuẩn về môi trường ngày một khắt khe hơn.

Cùng năm, Toyota đã đưa ra một chiến dịch quảng cáo ở Nhật gọi là “Bác sĩ Dolittle”, với điểm nổi bật là câu mỉa mai đối với một công ty ô tô: “Một ngày tôi chợt nhận ra rằng chúng ta không cần xe ô tô”. Sau đó công ty đưa ra câu hỏi: “Thế nào là xe tốt?”. Trong hàng loạt những quảng cáo tiếp theo, các mối quan tâm về môi trường và các vấn đề an toàn được khai thác để trả lời câu hỏi này. Loạt quảng cáo này không chỉ thu hút được sự chú ý và phản ứng tích cực từ khách hàng, mà còn mang lại cho nhân viên Toyota cảm giác tự hào rằng họ đang nỗ lực vì các vấn đề môi trường, khuyến khích các cuộc thảo luận nội bộ về những vấn đề đó. Cũng cùng thời gian này, một số kỹ sư tại Toyota bắt đầu xung phong thành lập những

nhóm nghiên cứu công nghệ để phát triển các loại xe thân thiện với môi trường hơn. Có một nhóm xúc tiến nghiên cứu một cách hệ thống về công nghệ tổng hợp động cơ đốt khí với mô-tơ điện. Một giám đốc cấp cao gọi sự phát triển tự giác này là một chuyển động Brown, là sự tương đồng của chuyển động liên tục và ngẫu nhiên của các phần tử nhất định, tạo nên một sự phổ biến trong toàn tổ chức.

Các kỹ sư cũng có động cơ từ tinh thần ý thức về khủng hoảng. Họ biết rằng Toyota không có công nghệ sản xuất các thành phần chính của xe ô tô điện, ví dụ như bình ắc quy, mô tơ, bộ chuyển điện, và bộ biến tần. Toyota tự hào là một nhà sản xuất xe hơi với năng lực cốt lõi là sản xuất động cơ, và thiếu sót này đã trở thành mối đe dọa nghiêm trọng. Toyota có truyền thống sản xuất những thành phần quan trọng hơn khép kín trong công ty để tích lũy các công nghệ nhỏ cần thiết. Ngay cả những thành phần sau này được lấy từ nguồn bên ngoài, lúc đầu cũng được sản xuất bên trong công ty để các kỹ sư Toyota có thể có được nền tảng khoa học, quy trình sản xuất, và chi phí của các thành phần. Nhưng công ty không có kinh nghiệm tương tự với xe ô tô điện, nghĩa là công ty có thể đơn thuần chỉ là một đơn vị lắp ráp các thành phần được cung cấp từ các công ty bên ngoài khi những thế hệ động cơ tiếp theo, như động cơ điện hay động cơ tổng hợp, thay thế cho động cơ chạy bằng nhiên liệu. Vì lý do này, công ty đã quyết định tiến hành phát triển hệ thống động cơ tổng hợp hoàn toàn khép kín trong công ty.

Việc này cũng trùng hợp với chính sách của ban quản lý cao cấp yêu cầu công ty nên “quay về với những khái niệm sản xuất cơ bản”. Tháng 1 năm 1993, chủ tịch công ty lúc đó, Tatsuro Toyoda tuyên bố rằng các giám đốc phải tập trung vào câu hỏi về ý nghĩa của một nhà sản xuất. Cuối năm, chủ tịch danh dự lúc đó, Eiji Toyoda, nhấn mạnh trong bài phát biểu với các nhân viên về tầm quan trọng của việc quay lại với các khái niệm sản xuất cơ bản. Cấp quản lý cao nhất hiểu rằng công ty đang thiếu những tài sản tri thức có thể bảo đảm cho tương lai công ty. Họ cũng đồng ý cung cấp những nguồn lực cần thiết để nghiên cứu về các công nghệ xe ô tô điện và chính thức thành lập bộ phận Phát triển xe ô tô điện năm 1992. Toyota đã phát

triển một số xe ô tô điện, trong đó có chiếc RAV4 EV năm 1997, nhưng không có chiếc nào thành công về mặt thương mại: vì chi phí cao và bán kính vận hành thấp vẫn là những vấn đề chưa giải quyết được của loại xe chạy bằng pin.

8.2.3 Quá trình phát triển chiếc Prius ^[4]

Giai đoạn 1: *tạo nên một khái niệm mới cho thế kỷ 21*

Dự án Prius được bắt đầu vào tháng 9 năm 1993, với một nhóm nghiên cứu nhỏ gọi là G21, viết tắt của Thế hệ thế kỷ 21. Nhóm được Yoshio Kanahara, lúc đó là phó chủ tịch điều hành, thành lập và được sự ủng hộ mạnh mẽ của chủ tịch Shoichiro Toyoda. Lúc đầu, nhóm gặp nhau một lần hằng tuần trong khi vẫn làm công việc hàng ngày của mình. Họ biết họ đang phát triển một dự án đặc biệt vì Eiji Toyoda, chủ tịch danh dự, đã nói rằng đó là điều ông sẽ làm nếu ông vẫn còn trẻ. Sứ mệnh của nhóm G21 hình dung chiếc xe của thế kỷ 21, nhưng mục tiêu không chỉ là tạo ra một khái niệm mới về một chiếc xe có thể được tung ra thị trường hàng loạt. Toyota còn muốn G21 tạo ra một quy trình phát triển sản phẩm mới. Mức độ hậu thuẫn cho nhóm cao ngay từ đầu đã thúc đẩy họ tận tâm và cảm thấy phải cấp bách đưa ra một kế hoạch toàn diện chỉ trong vòng 3 tháng. Nhóm G21 đã đưa ra một bản báo cáo cuối cùng cho ban quản lý vào cuối năm 1993, đề xuất những đặc điểm của chiếc xe của thế kỷ 21 như sau:

1. Phần đế bánh xe mở rộng để có thêm diện tích bên trong xe;
2. Ghế cao hơn để dễ ra vào;
3. Chiều cao xe tăng thêm 1.500mm để xe có thêm sự lưu thông không khí;
4. Mức độ tiết kiệm nhiên liệu cao hơn 50% so với các loại xe cùng loại (mục tiêu là 20km một lít);
5. Động cơ nhỏ hơn và truyền động tự động hiệu quả hơn.

Bản báo cáo không đưa ra chi tiết phát triển xe hơi động cơ tổng hợp trong giai đoạn ban đầu này vì nhóm vẫn còn suy nghĩ theo cách phát triển

xe hơi truyền thống. Bước tiếp theo sẽ là bản thiết kế chi tiết hơn cho chiếc xe.

Giai đoạn 2: xây dựng ba để hiện thực hóa khái niệm

Giai đoạn thứ 2 bắt đầu vào tháng 1 năm 1994 khi Takeshi Uchiyamada được yêu cầu lãnh đạo dự án xây dựng một chiếc xe mới cũng như một quy trình phát triển sản phẩm mới. Ông là chuyên gia về lĩnh vực điều khiển, chống ồn và rung, nhưng chưa bao giờ lãnh đạo một dự án phát triển theo kiểu mới. Đây được xem là ưu điểm cho việc phát triển một chiếc xe mở đường vì Uchiyamada sẽ không bị ràng buộc với cách suy nghĩ phổ biến và những quy trình phát triển sản phẩm đã được thiết lập từ trước. Ông cũng có một mạng lưới xã hội mạnh mẽ liên kết ông với những người có tri thức và kỹ năng cần thiết cho dự án. Hai năm trước ông đã nắm nhiệm vụ tái tổ chức các phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển của Toyota. Ông nói điều này buộc ông phải cân nhắc cách chia nhỏ chiếc xe ra thành nhiều mục tiêu nghiên cứu và cho ông một tri thức rộng lớn về các công nghệ Toyota đang phát triển và những người phát triển chúng. Khi được phân công lãnh đạo dự án, Uchiyamada đến thăm một số bộ phận của Toyota, kể cả Trung tâm nghiên cứu Higashi-Fuji để xem những công nghệ tiên tiến của họ, qua đó biết chính xác những công nghệ Toyota đang có.

Dự án G21 có nhiều mặt khác với quy trình phát triển sản phẩm thông thường ở Toyota. Mục tiêu phát triển một chiếc xe mở đường hoàn toàn được sản xuất khép kín, nghĩa là sẽ hầu như không có sự liên hệ nào với bên ngoài, đòi hỏi nhóm nòng cốt phải tăng cường tập trung và tận tâm vào việc tận dụng những nguồn tri thức nội bộ, và sự ủng hộ mạnh mẽ từ ban quản lý cao cấp đã bảo đảm cho nhóm có thể tự do tiếp cận với những nguồn lực đó. Uchiyamada nói ông được rảnh tay “không bị ràng buộc bởi bất kỳ giới hạn thông thường nào của công ty cũng như của kỹ thuật máy móc; không bị phụ thuộc vào việc chia sẻ các thành phần, không cần phải tuân theo các điểm chung, những suy xét về tiếp thị, và hệ thống cấp bậc sản phẩm”^[9]. Ngoài ra, nhóm nòng cốt còn làm việc chỉ chuyên về một sản phẩm với thiết kế của riêng sản phẩm đó. Thông thường với một mẫu mã

mới, chẳng hạn như Corolla, được phát triển theo một khái niệm đã được đặt ra, và công việc của nhóm phát triển chỉ đơn giản là quyết định cần phải cải tiến ở đâu và mua những phụ tùng nào cần thiết để lắp ráp. Uchiyamada được giao nhiệm vụ phát triển một sản phẩm hoàn toàn mới trong một thời gian kỷ lục, vì vậy ông cần một nhóm nhỏ các kỹ sư, những người có đủ khả năng về trình độ công nghệ nhưng cũng có thể suy nghĩ về tổng thể chiếc xe, chứ không chỉ suy nghĩ trong lĩnh vực công nghệ chuyên môn của họ. Ông thu thập 10 kỹ sư với những kỹ năng trong các lĩnh vực cần thiết để họ có thể chọn những công nghệ tốt nhất trong mỗi lĩnh vực cho phù hợp với chiếc xe, từ thân xe, gầm xe, động cơ, và hệ thống truyền động, cho đến các công nghệ sản xuất. Mỗi người đều có khoảng 10 năm kinh nghiệm và ở độ tuổi trên 30 – đủ chín chắn trong kỹ năng, nhưng vẫn đủ trẻ để linh hoạt.

Điều đầu tiên họ làm là tìm một chỗ để làm việc. Họ mua một căn phòng làm trung tâm cơ sở, mang máy tính cá nhân và hai hệ thống CAD (Computer aided design – hỗ trợ thiết kế trên máy vi tính) đến. Đó là lần đầu tiên toàn bộ nhóm phát triển sản phẩm làm việc trong cùng một phòng, cùng chia sẻ và kết hợp tri thức ngay tại chỗ. Điều đó có nghĩa rằng mỗi thành viên của nhóm sẽ có cái nhìn chi tiết hơn về dự án, giúp đẩy nhanh tiến độ đưa ra quyết định, và đã trở thành một tiêu chuẩn làm việc sau này. Uchiyamada ngay từ đầu đã thiết lập những nguyên tắc về hành vi mà ông viết ra và luôn mang theo mình. Những nguyên tắc này bao gồm các mục như: công nghệ phải được mọi người đánh giá, bất kể chuyên ngành của họ; suy nghĩ theo cách tốt nhất cho sản phẩm, không phải cho bộ phận của mình; không chỉ phê bình, hãy đóng góp ý kiến; chia sẻ thông tin; tốc độ là quan trọng, vì vậy đừng đợi đến ngày mai; không cần quan tâm đến chức vụ hay cấp trên khi thảo luận về công nghệ. Những tiêu chuẩn này đã vượt bỏ hệ thống cấp bậc cứng nhắc thông thường để có thêm những chia sẻ cởi mở về tri thức và ý tưởng, nhờ đó các vấn đề có thể được giải quyết qua những góp ý mang tính xây dựng và sự hợp tác chức năng chéo.

“Quyền được tiếp cận thông tin như nhau” là một quy tắc khác của Uchiyamada. Các thành viên nhóm học tập lẫn nhau khi làm việc chặt chẽ với nhau. Thông tin được nhanh chóng phổ biến bằng việc sử dụng một danh sách gửi thư điện tử, lần đầu tiên Toyota sử dụng máy vi tính theo cách này. Khi có vấn đề xảy ra, quy trình phát triển sản phẩm thông thường là báo cáo lên cấp trên, rồi cấp trên lại báo lên kỹ sư trưởng, và người này sau đó sẽ thông báo cho các kỹ sư khác có liên quan. Việc này mất rất nhiều thời gian và làm chậm quá trình giải quyết vấn đề. Các kỹ sư Prius có thể gửi thư điện tử đến những người trong danh sách ngay sau khi phát hiện ra vấn đề và có được câu trả lời nhanh chóng về cách giải quyết vấn đề đó. Cuối cùng, có tới 300 người trong danh sách thư điện tử.

Thúc đẩy một cú nhảy vọt

Sau sáu tháng, nhóm đã có một mô tả chung về chiếc xe thế kỷ 21. Nó phải là một chiếc xe an toàn, hấp dẫn với phái nữ, ít gây ô nhiễm môi trường, và hiệu quả. Nhóm xem tiêu chí tiết kiệm nhiên liệu là then chốt vì khủng hoảng giá dầu đã được tiên đoán và mối quan tâm của công chúng về các vấn đề môi trường ngày càng tăng. Tập trung vào các chức năng cho người sử dụng khi xem xét về thiết kế, nhóm đặt mục tiêu thiết kế *nội thất tối đa và ngoại thất tối thiểu*. Sau khi xem xét nghiên cứu cơ sở khoa học về tư thế ngồi tốt nhất, họ đã hình dung ra một chiếc xe mui kín nhỏ dành cho bốn người, có động cơ phun thẳng từ 1,3 đến 1,5 lít, giúp tiết kiệm 50% nhiên liệu so với các loại xe cùng loại hiện có.

Tuy nhiên, quản lý cấp trên đã bác bỏ kế hoạch này vì quá truyền thống, và đặt lại tiêu chí mục tiêu, thúc đẩy nhóm phải tìm những giải pháp triệt để hơn, vượt ra ngoài những công nghệ hiện có. Phó chủ tịch điều hành lúc đó, Akihiro Wada, chịu trách nhiệm về nghiên cứu và phát triển, đã kêu gọi phải tăng gấp đôi mức tiết kiệm nhiên liệu. Wada nhấn mạnh lại rằng nhóm G21 phải làm những gì chưa từng được làm trước đây. Tiêu chí mới về việc gấp đôi mức tiết kiệm nhiên liệu đã thúc đẩy Uchiyamada xem xét đến hệ thống động cơ tổng hợp. Nhưng nó vẫn trong giai đoạn nghiên cứu, và ông không chắc liệu công nghệ có thể sẵn sàng cho Triển lãm xe hơi Tokyo vào

tháng 10 năm 1995, khi chiếc xe khái niệm G21 được công bố theo kế hoạch. Nhóm G21 không có đủ công nghệ và nguồn lực. Một nhóm nghiên cứu mới gọi là BR-VF^[6] được thành lập vào tháng 2 năm 1995 để phát triển hệ thống động cơ tổng hợp. Nhóm này do Toshihiro Fujii dẫn đầu, ông là giám đốc bộ phận Phát triển xe điện (EV – electric vehicle).

Ba kết nối: huy động những loại tri thức khác nhau

Trong cuộc họp cấp điều hành vào tháng 6 năm 1995, nhóm BR-VF trình bày hệ thống động cơ tổng hợp có thể tiết kiệm nhiên liệu gấp đôi. Với yếu tố này, ban quản lý cấp cao quyết định thương mại hóa chiếc xe động cơ tổng hợp và cho ra mắt sản phẩm vào cuối năm 1998. Nó được đặt tên là Hệ thống động cơ tổng hợp Toyota (THS – Toyota Hybrid system). Nhóm G21 được cấp một mã số, 890T, xác nhận tình trạng chính thức là một dự án phát triển sản phẩm thương mại, và nhóm động cơ tổng hợp của Fujii chuyển sang giai đoạn hai.

Đã đến lúc Uchiyamada phải xây dựng một đội ngũ đủ lông đủ cánh. Ông đến từng bộ phận – phanh, hệ thống điện, và các bộ phận còn lại – để tìm những kỹ sư ông cần. Ban quản lý cấp cao hoàn toàn hậu thuẫn dự án, do đó Uchiyamada có thể trưng dụng bất kỳ ai ông cần mà không vấp phải sự phản đối của các giám đốc khác. “Okuda (chủ tịch) rất lo lắng về tình trạng cạnh tranh cục bộ sẽ phát triển, vì vậy ông khuyến khích mọi người hoàn toàn hợp tác”, Uchiyamada nói^[7]. Cuối cùng, có khoảng 1.000 nhân sự Toyota làm việc về chiếc xe, hầu hết họ làm việc trên cơ sở bán thời gian.

Với thời gian giới hạn để phát triển chiếc Prius, mọi người phải hiểu công việc của nhau để thực hiện nhiệm vụ bản thân một cách hiệu quả. Toyota được biết đến về việc “kỹ sư kết hợp”, trong đó các kỹ sư thường trực (resident engineer – RE) ở lại xưởng sản xuất để giải quyết các vấn đề của chiếc xe mới tại nơi sản xuất ngay khi xảy ra. Chiếc Prius là một ví dụ đặc biệt về việc kết hợp kỹ sư nhưng theo chiều ngược lại, nghĩa là các kỹ sư ở xưởng sản xuất cũng tham gia vào phát triển sản phẩm. Điều này giúp bảo đảm có ít vấn đề xảy ra hơn khi chiếc xe đến giai đoạn sản xuất. Trong

quá trình phát triển, mọi thứ đều luôn thay đổi, vì vậy, để hiểu cần phải xem xét cái gì và đưa ra quyết định như thế nào, các kỹ sư phải có khả năng nhìn thấy và cảm nhận thực sự dòng chảy của mỗi phần trong quá trình. Điều này cho phép họ hiểu quá trình là một tổng thể để xác định và giải quyết những vấn đề tiềm năng trong các giai đoạn đầu. Có nhiều bộ phận khác nhau tham gia phát triển chiếc Prius. Bộ phận Động cơ thứ hai chịu trách nhiệm về động cơ, bộ phận Công nghệ truyền động phát triển trực chuyển cho hệ thống động cơ tổng hợp, bộ phận Phát triển EV chịu trách nhiệm về bình ắc quy và mô-tơ, và bộ phận Công nghệ xe hơi thứ hai chịu trách nhiệm về phần phanh xe. Bộ phận kiểm tra thứ hai chịu trách nhiệm về việc đánh giá sản phẩm, và bộ phận Công nghệ sản xuất đơn vị chịu trách nhiệm về công nghệ sản xuất. Bộ phận phát triển công nghệ sản xuất và bộ phận kỹ sư IT cũng tham gia. Bộ biến tần được phát triển và sản xuất bởi bộ phận Công nghệ điện tử thứ hai và thứ tư cùng với nhà máy Hirose của Toyota City.

Vì hệ thống động cơ tổng hợp bao gồm một số bộ phận cùng hoạt động liên mạch với nhau, các kỹ sư cũng phải làm việc chặt chẽ và hợp tác lĩnh vực chuyên môn của họ một cách liên mạch. Các kỹ sư phụ trách về động cơ cũng phải hiểu về những công nghệ mô-tơ, phát điện, và bình ắc quy để có thể trao đổi một cách hiệu quả với những kỹ sư liên quan tới các kỹ thuật đó. Có thể xảy ra trường hợp cải tiến động cơ nhưng lại ảnh hưởng tới mức tiết kiệm nhiên liệu và tính hiệu quả của các bộ phận khác. Và vì hệ thống động cơ tổng hợp vẫn ở trong giai đoạn nghiên cứu, các vấn đề phải được phân tích, bắt đầu bằng cách xác định bộ phận gây ra vấn đề. Điều này đòi hỏi các kỹ sư phải vượt qua giới hạn chuyên môn của họ và hiểu toàn bộ tổng thể có tương quan với nhau.

Vào tháng 5 năm 1995, Toyota quyết định phát triển và sản xuất công nghệ vi mạch gọi là IGBT, là bộ phận trung tâm của bộ biến tần trong hệ thống động cơ tổng hợp. Công ty đã có thể mua bộ phận này từ bên ngoài, và có ý kiến cho rằng công ty nên làm như vậy. Tuy nhiên, IGBT được xem là công nghệ cơ bản của một chiếc xe động cơ tổng hợp, vì vậy Toyota

quyết định tự sản xuất bộ phận này để có thể duy trì sự kiểm soát một trong những công nghệ chủ chốt của chiếc xe. Bộ phận pin ắc quy được phát triển khi hợp tác với Matsushita Battery Industry. Bộ phận Phát triển EV của Toyota đã từng phát triển pin ắc quy hydro mạ kền cùng với Matsushita cho chiếc RAV4 EV, mẫu xe ô tô điện của Toyota. Bộ pin ắc quy của chiếc Prius cũng dựa trên cùng công nghệ, nhưng nó phải nhỏ hơn và nhẹ hơn rất nhiều, chỉ khoảng một phần mười trọng lượng của bộ pin chiếc RAV4 EV. Hơi nóng cũng là một vấn đề nghiêm trọng vì pin sẽ được đặt bên cạnh động cơ.

Tháng 10 năm 1995, khái niệm chiếc Prius được công bố theo kế hoạch tại Triển lãm xe hơi Toykyo. Đó là lần đầu tiên cái tên Prius được tuyên bố công khai, và vào tháng 11 sản phẩm mẫu được làm và thử nghiệm. Các kỹ sư làm việc ngày đêm để tìm và sửa những trục trặc với chiếc xe mẫu. Phòng kiểm tra sản phẩm, chịu trách nhiệm đánh giá chiếc xe trên quan điểm người sử dụng, chạy thử chiếc xe. Trong ngày đầu, chiếc xe thậm chí không khởi động được, rồi sau đó nó dừng lại chỉ sau khi chạy được một mét. Thay vì đánh giá hoạt động của chiếc xe, nhân viên phòng kiểm tra sản phẩm phải tập trung làm cho chiếc xe chạy được. Các kỹ sư chịu trách nhiệm về các thành phần khác nhau tụ tập lại để tìm ra và sửa chữa trục trặc. Trong vòng 50 ngày nguyên mẫu chiếc Prius vẫn chưa chạy được do lỗi kỹ thuật làm cho động cơ và mô-tơ không liên kết được với nhau. Vào tháng 12 năm 1995, chiếc xe có thể chạy được 100 mét. “Lúc đó, phản ứng đầu tiên của tôi là ‘Nó chạy rồi!’”, Uchiyamada nhớ lại ^[8].

Cũng vào khoảng thời gian này, chủ tịch Toyota, Hiroshi Okuda, đã hỏi Wada về kế hoạch ngày cho ra chiếc Prius. Khi được trả lời là tháng 12 năm 1998, ông nói như vậy thì quá muộn. Như Wada nhớ lại, Okuda nói: “Không thể sớm hơn một năm hay sao? Việc chúng ta có thể cho ra sản phẩm này sớm là rất quan trọng. Chiếc xe này có thể sẽ thay đổi tương lai của ngành công nghiệp xe ô tô, chứ không chỉ tương lai của Toyota” (Itazaki, 1999: 90-1). Okuda và chủ tịch quản trị Toyota Shoichiro Toyoda kiên quyết muốn giới thiệu sản phẩm vào tháng 12 năm 1997. Theo

Uchiyamada, cuộc họp sắp tới của Liên hiệp quốc về sự thay đổi của khí hậu ở Kyoto năm 1997, thiết lập Nghị định thư Kyoto về việc trái đất nóng lên, là một lý do khác để đưa sản phẩm ra thị trường sớm hơn. Tháng 1 năm 1997, Toyota đưa ra “Dự án sinh thái” để công khai chiếc xe động cơ tổng hợp thân thiện với môi trường và thúc đẩy việc thực thi nhanh hơn. Đây là áp lực thời gian lớn hơn cho nhóm phải hoàn thành đúng thời hạn mới.

Nhằm hoàn tất đúng thời hạn mới vào tháng 12 năm 1997, nhóm G21 được đặt lại tên là Dự án kế hoạch sản phẩm Zi vào tháng 1 năm 1996. Toshihiro Ohi tham gia vào nhóm để đẩy nhanh tiến độ cho ra sản phẩm. Ông là một nhân vật nặng ký khác, với 15 kinh nghiệm trong việc lên kế hoạch và thương mại hóa sản phẩm như Tercel, Starlet, Corsa, và Sainos, và sẽ chịu trách nhiệm về phần thương mại hóa chiếc Prius, tiên liệu việc phát triển các công nghệ sản xuất, thực tế sản xuất, bán hàng, và quan hệ công chúng. Ngoài mạng lưới xã hội rộng lớn, ông còn mang lại những tri thức then chốt cần thiết để định hướng thương mại hóa cho phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng.

Bên cạnh công nghệ động cơ tổng hợp, khí động lực học, không gian nội thất tối đa, và sự tiện dụng cũng đều rất quan trọng với chiếc xe. Nó phải đủ lớn để chứa công nghệ động cơ tổng hợp đồng thời phải tiện dụng cho khách trên xe. Bộ phận thiết kế thứ 2 đã trình bày một số mẫu thiết kế kiểu dáng nhưng Uchiyamada không hài lòng với mẫu nào. Chúng chỉ là những mẫu mã phát triển từ những mẫu hiện có của các xe hơi Toyota, vẫn mang hơi hướng của thiết kế truyền thống của xe Toyota. Uchiyamada muốn chiếc Prius phải có một dáng vẻ mới cho một kỷ nguyên mới. Ông nhấn mạnh cho dù chiếc xe có vẻ không truyền thống, người sử dụng sẽ quen với nó nếu phần thiết kế chủ yếu là hợp lý. Sau khi loại bỏ một số mẫu thiết kế, Uchiyamada đã tổ chức một cuộc thi giữa các nhà thiết kế trong Toyota.

Vòng sơ khởi cuộc thi thiết kế kiểu dáng được tổ chức vào tháng 2 năm 1996. 7 nhóm trình bày hơn 20 mẫu thiết kế và 2 mẫu được chọn vào vòng chung kết. Một mẫu từ bộ phận thiết kế của trụ sở Toyota, và mẫu kia của

Công ty Caltex Design Research ở California. Thiết kế của công ty là một dạng mở rộng của những mẫu mã hiện có, trong khi mẫu của Caltex do Irwin Lui thiết kế mang tính tương lai hơn. Ban giám khảo, gồm ban điều hành Toyota và hơn 100 nhân viên, đã chọn mẫu của Caltex. Nó được chính thức chọn là kiểu dáng chiếc Prius vào tháng 9 năm 1996. Vì là thiết kế của thế hệ Prius đầu tiên, kiểu dáng của xe ngắn, có tư thế thẳng, và khác biệt so với những mẫu xe mui kín nhỏ đương thời.

Tháng 3 năm 1996, nhóm BR-VF được tái tổ chức để hoàn thiện hệ thống động cơ tổng hợp. Có nhiều thành viên mới tham gia vào nhóm từ các bộ phận khác nhau như bộ phận động cơ thứ 1, thứ 2 và thứ 3, bộ phận công nghệ xe hơi, bộ phận truyền năng lượng thứ 2, bộ phận phát triển EV, và Trung tâm nghiên cứu Higashi-Fuji. Nhóm làm việc về tính tiết kiệm nhiên liệu và lượng khí thải. Họ cũng phải giải quyết những vấn đề như chống rung, và kiểm soát của việc bật tắt động cơ. Uchiyamada lập nên nhóm giải quyết vấn đề bao gồm những người làm trong từng công nghệ tương ứng, và trao cho trưởng nhóm quyền giải quyết vấn đề theo cách của họ. Vì các công nghệ chia nhỏ trong hệ thống động cơ tổng hợp rất phức tạp và chuyên biệt, thành viên nhóm được rút ra từ các bộ phận liên quan để đóng góp tri thức chuyên môn của họ. Uchiyamada duy trì cấu trúc tổ chức linh hoạt và sẵn sàng tái cấu trúc để thích ứng nhanh chóng với tình hình thay đổi. Ông tận dụng tối đa chiếc xe mẫu để thử kết quả trong thực tiễn. Xem xét mọi việc trong thực tiễn sẽ giúp hiểu rõ cái gì hiệu quả, cái gì không.

Tháng 12 năm 1996, Toyota, Công ty TNHH Matsushita Electric Industrial, và Công ty TNHH Matsushita Battery Industrial, cùng nhau thành lập một liên doanh gọi là Công ty TNHH Panasonic EV Energy để sản xuất bình ắc quy cho chiếc Prius. Matsushita Battery sản xuất pin thành phần, Toyota sản xuất vách ngăn và vỏ bình ắc quy, và Panasonic EV Energy sẽ lắp ráp các bộ phận lại với nhau. Toshihiro Fujii, giám đốc bộ phận phát triển EV Toyota, trở thành phó chủ tịch của Panasonic EV Energy. Sau khi chạy thử chiếc Prius, hiệu quả của pin đạt dưới 30%. Hiệu

quả pin thấp đã làm xe bị chết máy chỉ sau khi chạy thử được một hai lần. Fujii kiểm tra lại toàn bộ dây chuyền sản xuất pin từ đầu đến cuối và phát hiện nguyên nhân của vấn đề nằm ở chỗ có một khoảng cách lớn giữa Toyota và Matsushita Battery trong nhận thức về vấn đề kiểm tra chất lượng. Matsushita Battery sản xuất cho thị trường người tiêu dùng, thông thường có một số phần trăm sản phẩm lỗi. Người tiêu dùng có thể không bị ảnh hưởng nếu sản phẩm hết pin, nhưng bình ắc quy của chiếc Prius bao gồm 240 pin. Một cục pin lỗi sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ bình ắc quy và chiếc xe. Để cải thiện chất lượng, triết lý và phương pháp của Toyota về quản lý chất lượng được giới thiệu đến từng lĩnh vực về thiết kế, phát triển, và sản xuất pin. Tuy vậy, vẫn mất một thời gian dài để có thể cải thiện hiệu quả pin đạt mức yêu cầu.

Vào tháng 7 và 8 năm 1997, các chạy cuộc thử về độ bền được tiến hành tại Nhật, bang Nevada và California của Mỹ, và Newzealand, trong đó xe được chạy thử trong một thời gian dài dưới điều kiện vô cùng nóng hoặc lạnh. Các kỹ sư của Panasonic EV Energy quan sát các cuộc kiểm tra, thu thập dữ liệu, và liên hệ với nhóm đánh giá sản phẩm. Điều này giúp họ hiểu về yêu cầu chất lượng cao của bình ắc quy cho chiếc Prius và khiến họ quan tâm sản xuất sản phẩm chất lượng tốt hơn. Sau đó, việc quản lý chất lượng của Panasonic EV Energy trở nên thông suốt hơn, và hiệu quả của pin ắc quy đã được cải thiện.

Trong suốt quá trình phát triển, nhóm dự án Prius đã vất vả ghi lại chi tiết từng giai đoạn của quy trình và các bí quyết thu được. Tài liệu này sẽ được lưu truyền trong công ty, phản ánh sự ưu tiên của Toyota về việc học tập trong tổ chức, và qua đó hoàn thành nhiệm vụ cộng thêm của nhóm dự án là phát minh ra một quy trình đổi mới cùng với sản phẩm mới.

Đưa chiếc Prius ra thị trường

Chiếc Prius được chính thức công bố với giới truyền thông trong cuộc chạy thử tại Trung tâm nghiên cứu Higashi-Fuji của công ty vào tháng 10 năm 1997, và chiếc xe đầu tiên xuất xưởng vào tháng 12 cùng năm. Chủ tịch Toyota Hiroshi Okuda tuyên bố rằng chiếc Prius được sinh ra từ thử

thách chấp nhận thay đổi. Vì là sản phẩm động cơ tổng hợp đầu tiên được thương mại hóa trên thế giới, chiếc xe được chào đón với sự ngạc nhiên và tò mò, đến nỗi chỉ ở Tokyo Toyota đã phải tổ chức 3 cuộc họp báo. Hiệu quả lan truyền của phương tiện truyền thông cộng với giá cả hợp lý đã mang lại đơn hàng 3.500 chiếc. Công ty nhanh chóng quyết định tăng năng suất từ 1.000 lên 2.000 chiếc một tháng. Chiếc Prius được tặng Giải chiếc xe của năm tại Nhật năm 1997-1998, cộng với vô số những giải thưởng khác cho khái niệm, thiết kế, và công nghệ cách tân của công ty.

Quyết định giữ việc thiết kế và sản xuất khép kín trong công ty đã chứng minh có hiệu quả. Việc tập trung tri thức lại một chỗ đã cho phép phát triển và điều chỉnh hệ thống động cơ tổng hợp trong một thời gian ngắn hơn. Nó cũng cho phép Toyota tích lũy những tri thức và kỹ năng mới, tổng cộng lên đến hơn 300 bằng sáng chế. Cùng thời điểm với việc giới thiệu chiếc Prius, đối thủ cạnh nhất với Toyota là Honda được xem là chậm hơn 3 đến 4 năm trong việc phát triển động cơ tổng hợp. Với thế hệ Prius thứ hai, Toyota đã có thể cải tiến và đơn giản hóa công nghệ. “Chúng tôi đã có thể giảm đáng kể chi phí của các linh kiện chính và hệ thống hỗ trợ động cơ tổng hợp phức tạp qua nghiên cứu và phát triển khép kín trong nội bộ”, kỹ sư trưởng chiếc xe thế hệ thứ hai, Masao Inoue nói ^[9]. Tri thức thu được từ chiếc xe động cơ tổng hợp được sử dụng trong toàn bộ các phạm trù phát triển chính, trong ngành năng lượng thay thế, chẳng hạn như khí nén tự nhiên, cũng như trong động cơ xăng dầu, và xe ô tô điện.

8.3 Tóm tắt

Nghiên cứu của chúng tôi về sự phục hồi của Canon và sự phát triển chiếc xe động cơ tổng hợp Prius của Toyota là những ví dụ minh họa rõ nét về quá trình lãnh đạo mang tính chất *phronesis* trong thực tiễn hoạt động kinh doanh. Trong cả hai trường hợp, người lãnh đạo đã thúc đẩy quá trình đổi mới khi có những quyết định và hành động kịp thời và thích hợp cho từng tình huống cụ thể mà họ gặp. Họ có khả năng nhận ra dòng chảy của những đổi thay và nắm bắt bản chất ý nghĩa để sáng tạo ra ý tưởng. Họ huy

động toàn bộ tổ chức vào việc sáng tạo tri thức bằng cách xây dựng, liên kết các *ba* và đẩy mạnh khả năng *phronesis* của những người khác.

8.3.1 Sự lãnh đạo mang tính *phronesis* ở Canon

Không nghi ngờ gì sự cải cách mạnh mẽ của Canon có được là nhờ tài năng lãnh đạo của Fujio Mitarai, nhưng vấn đề không chỉ một tay người lãnh đạo tài giỏi có thể cứu vãn công ty. Mà đúng hơn, là do Mitarai đã huy động mọi nhân viên vào quá trình theo đuổi sự sáng tạo tri thức ở mọi cấp trong tổ chức và đem lại sự hồi sinh thành công. Trường hợp Canon cho thấy cách lãnh đạo *phronesis* phân bổ trong tổ chức đã xây dựng một tổ chức có tính đàn hồi cao, có thể thích ứng và thay đổi tùy theo tình hình. Chúng ta có thể tìm hiểu quá trình cải cách thành công của Canon thông qua xem xét công ty trong mối quan hệ với sáu khả năng cấu thành nên sự lãnh đạo *phronesis*.

Khả năng đánh giá “cái tốt”

Công cuộc cải cách Canon bắt đầu với hàng loạt những quyết định táo bạo, như việc công ty từ bỏ một số nhánh kinh doanh và xây dựng hệ thống sản xuất theo đơn vị. Hành động táo bạo đòi hỏi phải có niềm tin vào những giá trị nhất định và có quyết tâm thành công. Không có những niềm tin dẫn đường và sự tận tâm đó, không ai sẵn sàng chấp nhận rủi ro quyết định về một tương lai quá rộng mở. Những giá trị nền tảng của niềm tin sẽ xác định “cái tốt” để con người có thể có những quyết định “tốt đẹp”. Giá trị nền tảng dẫn dắt Canon là triết lý của công ty về *kyosei*, trong tiếng Nhật có nghĩa là sống và làm việc với nhau vì lợi ích chung. Công ty xem những bất cân bằng trong các lĩnh vực như thương mại, thu nhập, môi trường, là những cản trở cho quá trình *kyosei*, và xem sứ mệnh của mình là giải quyết những bất cân bằng đó thông qua theo đuổi một sự hòa hợp lý tưởng trên toàn cầu cùng hướng về tương lai ^[10]. Dựa trên khái niệm về *kyosei*, Mitarai miêu tả nhiệm vụ của cấp quản lý như sau: bảo đảm mang lại lợi nhuận cho các cổ đông, bình ổn và cải thiện đời sống của nhân viên, đóng góp xã hội, và tạo ra năng lực tài chính trong công ty để đầu tư cho sự phát triển (Mitarai, 2006:29).

Khả năng tham gia bối cảnh chung với người khác để tạo nên *ba*

Không thể có cải cách nếu chỉ có quyết định táo bạo và đặt mục tiêu tham vọng. Quyết định phải được thi hành và mục tiêu phải được đạt tới, và những điều này đòi hỏi sự tận tâm cũng như sự huy động tri thức từ tất cả các cấp trong tổ chức. Mitarai đã tạo ra và vận dụng nhiều *ba* khác nhau, từ các cuộc họp ủy ban điều hành cho đến những cuộc viếng thăm thường xuyên đến tuyến đầu, nhằm chia sẻ bối cảnh giúp ông đưa ra những quyết định kịp thời và thúc đẩy sự tận tâm vào quá trình sáng tạo tri thức. Trong những cuộc họp *asa-kai* của cấp quản lý điều hành tại quầy bar của công ty cho đến những chuyến viếng thăm nhà máy, Mitarai đều nhấn mạnh sự trao đổi chặt chẽ, trực tiếp trong *ba* là cách hiệu quả nhất để chia sẻ bối cảnh.

Khả năng nắm bắt bản chất của tình huống/sự vật cụ thể

Với Mitarai, “thay đổi” là tình trạng bình thường; mỗi giây đều khác với giây trước đó. Những biến động trong môi trường cần phải được thấy trước, và thậm chí những dấu hiệu nhỏ nhất cũng phải được xem xét kỹ càng. Doanh nghiệp sau đó phải tự xây dựng lại hình ảnh bản thân và bắt đầu quá trình thay đổi, đôi khi ở quy mô nhỏ hơn, đôi khi ở toàn bộ hoạt động. Điều này cần có óc tưởng tượng, kỹ năng lên kế hoạch, và một khả năng nhận biết những lần thay đổi diễn ra, theo như Mitarai. Đó là khả năng nắm bắt được bản chất của tình huống cụ thể. Chẳng hạn, Mitarai nhấn mạnh tầm quan trọng của việc sử dụng những con số cụ thể để đặt ra các mục tiêu và kiểm soát kết quả, nhưng ông cũng yêu cầu nhân viên phải nhìn sâu đằng sau những con số để hiểu ý nghĩa bản chất của chúng, và có thể làm được điều này khi quan sát những gì đang thực sự diễn ra tại nơi làm việc. Chẳng hạn, bằng cách đưa ra một con số cụ thể cho dòng tiền mặt, một người có thể nắm bắt được sự hiểu biết về một tình huống cụ thể luôn luôn thay đổi (Oguri và các cộng sự, 2003). Các con số kế toán đại diện cho hình thức danh từ của những động từ trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi tại Canon. Tuy nhiên, chỉ nhìn vào các danh từ, mọi người sẽ không thấy được quá trình năng động, vì vậy các danh từ phải được chuyển

ngược lại thành động từ thông qua xem xét “câu chuyện” đằng sau những con số khi chúng được tạo ra và thể hiện.

Khả năng sử dụng ngôn ngữ/khái niệm/mô tả tường thuật để đưa cái cụ thể vào tổng thể và ngược lại

Người lãnh đạo mang phong cách *phronesis* phải có khả năng khái niệm hóa bản chất một tình huống cụ thể thành một ý tưởng phổ quát, và ngược lại, để từ đó bản chất có thể được truyền đạt một cách hiệu quả cho người khác và áp dụng cho những tình huống khác. Cụ thể, Mitarai được biết đến về khả năng điều chỉnh thông điệp phù hợp với bối cảnh của tương tác. Sự áp dụng rộng rãi khái niệm kế toán cơ bản của dòng tiền mặt như là một công cụ hữu hiệu của việc sáng tạo tri thức đã chứng minh khả năng lãnh đạo của ông khi chuyển một chính sách khách quan thành những chức năng và hành vi cụ thể, mà mọi nhân viên có thể hiểu một cách dễ dàng.

Khả năng dùng quyền lực chính trị cần thiết để biến khái niệm thành hiện thực vì lợi ích chung

Yếu tố này mang ý nghĩa đặc biệt then chốt đối với việc cải cách và chuyển hóa. Quá trình cải cách thường vấp phải những phản ứng tích cực cũng như tiêu cực vì con người có xu hướng không muốn thay đổi và giữ cái cũ. Một chiến lược được tuyên truyền rõ ràng có thể giúp vượt qua khó khăn này thông qua thuyết phục những ý kiến đối kháng và nuôi dưỡng sự hợp tác. Nói cách khác, nhiệm vụ của người lãnh đạo là có thể chuyển hóa cả tư duy và hành vi của các nhân viên. Mitarai đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ này. Ông đưa ra quyết định từ trên xuống một cách nhanh chóng, sử dụng quyền lực ở vị trí CEO của mình. Mặt khác, ông tiếp cận một cách nhẹ nhàng và hiệu quả hơn, bàn bạc những khả năng chọn lựa với mọi người để có sự đồng thuận. Ông mô tả cách tiếp cận của mình như sau: “Đầu tiên, bạn đặt ra những mục tiêu mà mọi người có thể hiểu được. Sau đó tôi nói chuyện với các nhân viên. Rồi tôi đến xưởng sản xuất và tuyển đầu để xem những ý kiến của tôi có được thực thi không. Nếu không, tôi yêu cầu mọi người làm theo một cách trực tiếp. Quá trình này phải được lặp lại liên tục” (Katsumi, 2006: 38). Nói cách khác, Mitarai đầu tiên sử dụng

kỹ năng giao tiếp hiệu quả để giải thích thấu đáo những mục tiêu cho các nhân viên theo cách mà họ có thể hiểu được để thuyết phục họ, và khi nào sự hiểu biết đó không thể hiện trong công việc, ông có những hành động trực tiếp để điều chỉnh việc này.

Khả năng khuyến khích *phronesis* của người khác để xây dựng tổ chức linh hoạt

Để đưa Tập đoàn Canon tiến về phía trước một cách hiệu quả và là một tổ chức tổng thể, công ty phải được hợp lý hóa và tập trung quyền lực ở mức độ nhất định, nhưng trụ sở chính không nắm giữ toàn bộ quyền lực. Mitarai nói các nhân viên phải suy nghĩ ở tầm toàn cầu và hành động tùy theo tình hình tại chỗ, nhấn mạnh tầm quan trọng của tri thức và quyết định về địa phương dựa trên những tình huống tại địa phương đó. Điều này nuôi dưỡng sự lãnh đạo phân bố. Để toàn tập đoàn có thể thành công, mọi người từ trụ sở chính cho đến các đơn vị kinh doanh và các công ty con phải nhất trí ở mức độ nền tảng, và đó là vai trò của người lãnh đạo để có sự đồng thuận này. Được hỏi ai có đủ khả năng để kế nhiệm, Mitarai nói người đó phải là người không ích kỷ. “Tất cả những ứng viên cho vị trí lãnh đạo tiếp theo đều có tài năng kinh doanh như nhau, nhưng nền tảng của sự lãnh đạo phải là tính không ích kỷ và công bằng. Một người không ích kỷ có thể nhìn thấy sự việc với tầm nhìn rộng hơn và cân bằng sự tối ưu hóa. Ngay cả trong tiềm thức, người đó cũng không được nghĩ về lợi ích cá nhân”, ông nói (Mizushima, 2005: 218-9). Đó là cơ sở của sự lãnh đạo mang tính chất *phronesis*.

8.3.2 Sự lãnh đạo *phronesis* phân bố trong dự án Prius

Quá trình sáng tạo tri thức thành công có được khi phát triển chiếc Prius Toyota cho thấy rõ việc những cá nhân chủ chốt thực hành *phronesis* môi trường lãnh đạo phân bố. Như Hình 8.4 cho thấy, cả quản lý cấp cao và cấp trung đều đóng vai trò quan trọng trong những giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển. Quản lý cấp trung có 2 loại lãnh đạo: người sản xuất tri thức và người quản lý tri thức. Những người sản xuất tri thức như Uchiyamada là điểm giao nhau của các luồng thông tin theo chiều dọc và

chiều ngang, chúng tương tác và tạo điều kiện cho các tương tác bên trong tổ chức để tạo ra tri thức. Giống như những nhà sản xuất phim, người sản xuất tri thức là người biết ai có tri thức gì có thể sử dụng, trong khi bản thân cũng có tri thức diện rộng. Người quản lý tri thức, mặt khác, là những người quản lý cấp trung đã có các tri thức ẩn tích lũy trong lĩnh vực chuyên môn của mình, những tri thức tập trung trong diện hẹp nhưng sâu. Không có những người quản lý tri thức như Fujii, người đã tích lũy chuyên môn về xe ô tô điện trước khi dự án Prius được bắt đầu, thì Toyota không thể phát triển hệ thống động cơ tổng hợp trong một thời gian ngắn như vậy.

Vai trò lãnh đạo bắt đầu bằng việc đặt ra tầm nhìn và những mục tiêu định hướng, sau đó tuyên truyền chúng một cách nhất quán để có thể huy động sự tận tâm của toàn bộ tổ chức trong việc hiện thực hóa chúng, qua đó đạt được lợi ích chung. Chiếc Prius được sinh ra từ nỗ lực xem xét và định nghĩa lại sản phẩm của Toyota, bắt đầu từ con số không. Mặc dù Toyota có vị thế tài chính thuận lợi, ban quản lý cấp cao nhận thức những vấn đề có thể hủy hoại tương lai công ty, chẳng hạn như tình trạng quan liêu, sự đổi mới giảm dần trong tổ chức, cũng như chủ nghĩa cục bộ. Câu mĩa mai đối với một công ty ô tô trong quảng cáo “Dr Dolittle” ám chỉ sự lỗi thời của xe hơi khi là một mối đe dọa rõ ràng và hiện hữu trong thời kỳ giá dầu tăng vọt và mối quan tâm về môi trường ngày càng tăng. Chính sách “trở lại với những khái niệm sản xuất cơ bản” thể hiện tầm nhìn của ban quản lý cấp cao về tương lai vững bền của Toyota với tư cách là nhà sản xuất. Để hiện thực hóa tương lai đó, câu hỏi then chốt “thế nào là một chiếc xe tốt cho thế kỷ 21?” phải được khai thác, và cấp quản lý đã trao nhiệm vụ này cho nhóm nghiên cứu G21. Tầm nhìn được ban quản lý cấp trung diễn giải thành một khái niệm cụ thể. Bắt đầu với thế hệ đầu tiên của chiếc Prius, Uchiyamada đã không quan tâm tới tất cả những niềm tin và thực hành đặt ra trước đây trong việc sản xuất ô tô Toyota và theo đuổi một ý tưởng về bản chất của một chiếc xe mới phát sinh từ quá trình thực hành mới.

Khi mới giới thiệu chiếc Prius, nhiều người tin rằng Toyota không thể thu hồi chi phí sản xuất với giá bán 2.150 ngàn yên một xe ^{[\[1\]](#)}. Chính chủ

tịch Okuda đã ra quyết định cuối cùng là vẫn tiếp tục với chiếc Prius, mặc dù chi phí dự án cao. Okuda tự tin rằng các kỹ sư phát triển và sản xuất có thể cắt giảm chi phí, và thực tế chi phí liên tục giảm xuống khi tiến hành sản xuất, làm tăng tỷ lệ lợi nhuận. Quyết định của Okuda phù hợp với triết lý chung của Toyota là: “đóng góp để tạo ra một xã hội thịnh vượng thông qua việc sản xuất xe hơi”. “Điều quan trọng nhất là nhân viên Toyota có thể đóng góp bao nhiêu cho hạnh phúc nhân loại của xã hội toàn cầu bằng việc sản xuất xe hơi”, Okuda nói. “Hệ thống sản xuất Toyota chỉ là một công cụ kỹ thuật để hỗ trợ việc này” (Okuda và Zhu, 2007: 80-1). Ông cũng nói “lợi nhuận là quan trọng nhưng trách nhiệm xã hội cũng quan trọng không kém; các công ty ngày nay phải theo đuổi cả hai. Một công ty không đạt được cả hai thì không phải là công ty xuất sắc. Chúng ta phải hành động vì chân lý, cái thiện và cái đẹp” (Okuda và Zhu, 2007: 65). Tuyên bố này có được từ kinh nghiệm bản thân ông. Okuda kể về việc có lần ông đặt mục tiêu đạt lợi nhuận hoạt động 1.000 tỷ yên, nhưng công ty không bao giờ đạt được cho dù mọi người đã cố gắng hết sức. “Đó là lúc tôi thực sự cảm thấy rằng chúng tôi phải suy nghĩ theo cách mà chúng tôi có thể đóng góp cho xã hội với tư cách là một tập thể công dân. Chúng tôi không nên đặt lợi nhuận lên trên tất cả... Và rồi, với cách suy nghĩ đó, lợi nhuận hoạt động của chúng tôi đã vượt mức 1.000 tỷ yên” (Okuda và Zhu, 2007: 85).

Tài sản tri thức của một công ty sẽ hình thành nên sự sáng tạo tri thức, vì vậy ban quản lý cấp cao cần phát triển những tài sản này cho phù hợp với tầm nhìn tri thức của công ty. Trong khi đánh giá những tài sản tri thức hiện có, những người lãnh đạo cấp cao hình thành chiến lược duy trì và xây dựng chúng nhằm sử dụng hiệu quả và năng suất. Quan trọng hơn, họ phải biết công ty còn thiếu loại tri thức nào so với tầm nhìn tri thức. Để tiếp tục là nhà sản xuất xe hơi, chứ không chỉ là một nhà máy lắp ráp, Toyota phải xây dựng tri thức về công nghệ xe ô tô điện. Điều này dẫn đến việc tạo ra bộ phận phát triển EV, và cuối cùng là các công nghệ động cơ tổng hợp. Tuy nhiên, quá trình xây dựng tài sản tri thức mới không đơn thuần là kết quả của việc lên kế hoạch chiến lược của ban quản lý cấp cao, mà diễn ra như là

một “chuyển động Brown” của các quản lý cấp trung trong việc hình thành nên nhóm nghiên cứu của mình vì họ chia sẻ tình thần nhận thức về khủng hoảng cho tương lai của nhà sản xuất Toyota. Theo nghĩa đó, việc xây dựng tài sản tri thức ở Toyota cũng là một quá trình quản lý từ giữa lên trên và xuống dưới, trong đó các quản lý cấp trung áp dụng sự lãnh đạo *phronesis* để chia nhỏ tầm nhìn của ban quản lý cấp cao thành những khái niệm cụ thể để có thể được hiện thực hóa qua việc tổng hợp với thực tiễn tại tuyến đầu.

Người sản xuất tri thức, những người tìm ra và sử dụng các tài sản tri thức, đóng vai trò then chốt vì các tổ chức lớn thường không biết hết tất cả những nguồn lực họ có để sử dụng cho việc sáng tạo và khai thác tri thức. Uchiyamada có một tri thức rộng lớn về các tài sản phân bố trong Toyota vì ông đã từng phụ trách việc tái tổ chức các chức năng nghiên cứu phát triển (R&D) của công ty. Ngay khi trở thành kỹ sư trưởng của dự án động cơ tổng hợp, ông lập tức thu thập những tài sản tri thức hiện có của Toyota bằng việc đến thăm các phòng thí nghiệm R&D. Việc “biết ai” đã giúp ông thành lập một nhóm các kỹ sư với sự pha trộn chính xác những bí quyết công nghệ để xây dựng và kết nối những *ba* cần thiết.

Cả ban quản lý cấp cao và các lãnh đạo dự án đều có thể truyền đạt tầm nhìn tương lai và hướng dẫn hiện thực hóa tầm nhìn này bằng cách huy động các tài sản tri thức qua đối thoại và thực hành trong *ba*. Họ xây dựng những môi trường trao đổi của *ba*, mang tính chất cởi mở và phản hồi từ nhiều quan điểm khác nhau, để thay đổi. Uchiyamada đã thể hiện khả năng nhạy bén trong việc này khi ông thiết lập những nguyên tắc trong việc thảo luận về công nghệ, bất kể hệ thống chức vụ truyền thống và loại bỏ chủ nghĩa cục bộ. Các thành viên nhóm có thể vượt ra ngoài lĩnh vực chuyên môn của mình để hợp tác hiệu quả hơn. Tinh thần cộng tác trong *ba* cũng thể hiện rõ ràng trong sự hợp tác hiệu quả ngay từ đầu giữa nhóm phát triển, nhóm sản xuất và các kỹ sư phần mềm, tất cả đều được hậu thuẫn bởi sự lãnh đạo vững chắc của cấp cao nhất.

Người lãnh đạo tạo điều kiện xây dựng *ba* thông qua cung cấp những điều kiện cần thiết về thời gian, không gian, độ nhạy bén và các cơ hội. Ban

quản lý cấp cao và những người sản xuất tri thức xây dựng *ba* trong một không gian thực tế là phòng họp, trong không gian máy móc là hệ thống máy vi tính, và trong không gian trí óc là những mục tiêu chung, để những người tham gia có thể chia sẻ kinh nghiệm “tại đây – bây giờ”. Để phát triển chiếc Prius, những không gian này là phòng dự án để cả nhóm có thể tụ tập lại trong một địa điểm thực tế, và là danh sách gửi thư điện tử cho phép phổ biến thông tin và hồi âm nhanh chóng. Một người lãnh đạo cũng phải chọn lựa, pha trộn những người cần thiết và phát huy tương tác của họ để xây dựng *ba*. Uchiyamada biết người nào có kinh nghiệm thích hợp cho nhóm vì ông bắt đầu bằng một tiêu chí rõ ràng trong việc chọn lựa và biết họ giỏi ở lĩnh vực nào. Trong *ba*, công tác lãnh đạo hỗ trợ sự sáng tạo giúp khuyến khích tương tác và tiếp sức cho *ba*. Giữ cho một *ba* luôn sáng tạo không phải là việc dễ dàng. Để đạt được điều này, người lãnh đạo không chỉ tận tâm sâu sắc với *ba* như là một thành viên, mà còn tạo điều kiện để phát triển và hiện thực hóa khái niệm, thông qua cung cấp những phép ẩn dụ và mẫu mực, và kích thích ý tưởng của người khác.

Để sáng tạo tri thức trong *ba*, *ba* phải được tiếp sức bởi tất cả những người tham gia, những người cung cấp năng lượng và chất lượng cho quá trình SECI. Người lãnh đạo cần phải tạo ra những điều kiện trí tuệ và tâm lý cần thiết cho *ba*, như quyền tự quyết, những thách thức sáng tạo, sự dư thừa, sự đa dạng, tình cảm, sự quan tâm, niềm tin, và sự tận tâm. Những quy tắc làm việc của Uchiyamada đã đóng vai trò quan trọng trong việc tiếp sức cho *ba* để phát triển chiếc Prius. Áp lực từ ban quản lý cấp cao về việc tăng gấp đôi mức tiết kiệm nhiên liệu và dời ngày cho ra sản phẩm sớm hơn một năm đã cho thấy cảm giác về thời điểm và khát vọng phá vỡ cách suy nghĩ phổ biến để tìm kiếm sự thay đổi triệt để. Sự thách thức sáng tạo phát sinh trong *ba* sẽ kết nối hệ thống những *ba* khác nhau trong công ty, vượt qua những hành vi phòng thủ của chủ nghĩa cục bộ và cạnh tranh lãnh địa. Ban quản lý cấp cao đã cho họ tinh thần khẩn trương và phương hướng hành động khi nhấn mạnh rằng tương lai của công ty phụ thuộc vào sự hoàn thành thành công dự án. Các lãnh đạo dự án đã truyền tinh thần khẩn

trường này cho các *ba* khác nhau, liên tục nhắc lại và nhấn mạnh tính ưu việt của mục đích nền tảng.

Hơn nữa, các *ba* khác nhau hình thành cho những mục tiêu khác nhau, và chúng liên kết với nhau để tạo nên một *ba* lớn hơn. Để quản lý hoạt động sáng tạo này, người lãnh đạo phải tạo điều kiện cho tương tác giữa các *ba* khác nhau với thành viên tham gia, dưới sự dẫn dắt của tầm nhìn tri thức. Trường hợp xe Prius đã cho thấy cách quá trình sáng tạo tri thức phụ thuộc vào nhiều cấp của *ba* được liên kết một cách tổ chức trong một *ba* lớn hơn. Bản thân toàn bộ tổ chức là một hình thái hữu cơ của *ba* trong vận động, *ba* xuất hiện như những phần tử nhỏ không liên kết cách xa nhau mà người lãnh đạo phải phân biệt và đan kết chúng để xây dựng tri thức được tổng hợp trong *ba* lớn hơn. Ngay cả trong một văn hóa học tập cởi mở của toàn bộ tổ chức Toyota, mức độ cộng tác và chia sẻ tri thức của nhiều lĩnh vực cho chiếc Prius là chưa từng có trước đây. Hầu hết tất cả những tri thức và chuyên môn cần thiết đã có sẵn trong Toyota, được nuôi dưỡng bởi những người quản lý tri thức. Nhưng chúng tỏa rộng trong nhiều nhóm và bộ phận khác nhau. Uchiyamada liên kết các *ba* để ghép lại tất cả những mảnh nhỏ dưới một tầm nhìn chung. Sự thành công của ông trong việc hợp nhất và hướng dẫn rất nhiều công nghệ và lĩnh vực chuyên môn khác nhau đến cùng một mục tiêu chung là thành quả lớn nhất của ông trong vai trò lãnh đạo nhóm. Sự khẩn trương, tập trung vào một sản phẩm duy nhất, và sự hỗ trợ mạnh mẽ từ ban quản lý cấp cao đã cho phép nhóm phát triển sản phẩm nòng cốt sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau của tổ chức một cách nhanh chóng và hiệu quả, liên kết vô số các *ba* dưới một tầm nhìn liền mạch, bao quát, cái giúp các cá nhân vượt qua lợi ích bản thân để theo đuổi mục tiêu (xem Hình 8.5). Mặc dù được thống nhất bởi một tầm nhìn duy nhất, các *ba* khác nhau cũng tự hoạt động độc lập và có quyền tự quyết trong hoạt động của mình để đạt mục tiêu. Các bối cảnh chia sẻ trong *ba* trở nên phong phú nhờ có sự tự do tương đối trong việc sử dụng các nguồn lực của tổ chức, sự tập trung vào một sản phẩm, và sự tương tác chặt chẽ, chức năng chéo.

Tóm lại, để phát triển chiếc Prius, rất nhiều tri thức khác nhau đã phát sinh cùng lúc trong các *ba* khác nhau. Mỗi thành viên mang vào *ba* kinh nghiệm riêng của họ, chẳng hạn như chuyên môn về một công nghệ nhỏ cụ thể, và họ chia sẻ nó với các thành viên khác trong khi cũng thu lượm được kinh nghiệm mới khi làm việc với người khác trong bối cảnh “tại đây - bây giờ” của *ba*. Tri thức được phát sinh từ quá trình hợp nhất và giải thích những kinh nghiệm đó, và các tri thức này liên tục mở rộng trong mỗi quan hệ liên tục thay đổi của các *ba* có mối tương quan với nhau. Dự án Prius có thể được xem là quá trình xây dựng một cộng đồng tri thức năng động. Để xây dựng một cộng đồng như vậy, người lãnh đạo cần có khả năng *phronesis* để đưa ra những đánh giá thích hợp trong việc quản lý mối quan hệ giữa các *ba* khác nhau với các thành viên tham gia, và quá trình này tiếp tục nuôi dưỡng *phronesis* giữa các đối tượng tham gia khác nhau trong *ba*.

Để tiếp tục phát huy sự lãnh đạo *phronesis* phân bố trong tổ chức, người lãnh đạo phải tăng cường những năng lực lãnh đạo như vậy trong các thế hệ tiếp theo. Dự án Prius quan trọng với Toyota ở chỗ nó xây dựng loại *ba* làm nảy sinh những kinh nghiệm chất lượng cao cần thiết để thúc đẩy năng lực *phronesis*. Toyota thường dùng những dự án hoa tiêu để kiểm tra tiềm năng quản lý tương lai của các nhân viên. Một nhân viên như vậy là Satoshi Ogiso, người tham gia dự án Prius từ ngày đầu của nhóm G21 cho đến thế hệ thứ 2 của Prius. Anh chỉ mới 32 tuổi khi tham gia, nhưng đã được giao trách nhiệm cao với mục tiêu nuôi dưỡng kỹ năng lãnh đạo của anh. Việc tích lũy tri thức ẩn trong một tổ chức ở nhiều phạm trù khác nhau, cái có thể được chia sẻ và tái thiết lập lại một cách kỹ càng, là vấn đề then chốt trong quá trình hay *phương thức* quản lý sự sáng tạo tri thức. Tương tự *phương thức của Toyota*, đó không phải là con đường đã định sẵn về cách làm việc gì, mà luôn ở trong tình trạng thay đổi, thích nghi, và tiến hóa, phù hợp với tổ chức học tập và công ty sáng tạo tri thức.

Tài liệu tham khảo

Itazaki, H. (1999). *Kakushin Toyota jidosha* [Innovate Toyota Motors]. Tokyo: Nikkan kogyo shinbun sha.

Kanazawa, S. and Toyama, R. (2001). “Zenshateki torikumi toshiteno Prius kaihatsu” [“Whole organization committed to Prius development”], in D. Senoo., S. Akutsu., and I. Nonaka. (eds). *Chishiki keiei jissennron* [On Practice: Knowledge Creation and Utilization]. Tokyo : Hakuto Shobo, pp. 145-78.

Katayama, O. (1998) *Toyota no houhou* [Toyota Method]. Tokyo: Shogakukan.

Katsumi, A. (2006). “Hatsukoukai! Mitarai-shiki ‘settoku to shounin no leadership’ ” [First to public! Mitarai method of ‘leadership with persuasion and approval’”]. *President*, May 1, pp. 32-9.

Mitarai, F. (2006). “Mitarai Fujio ‘Tsuyoi Nippon’” [Fujio Mitarai: Strong Japan], in T. Tsumuji (ed.). Tokyo: Asahi Shinbunsha.

Mizushima, A. (2005). *Canon “hitozukuri” no gokui* [Canon: The Secrets of “Raising People”]. Tokyo: Nihon Jitsugyo Shuppansha.

Oguri, M., Suzuki, G., and Fujii, H. (2003). “Suuji-ryoku no kitaekata” [“How to enhance the accounting capability”]. *Weekly Diamond* , January 22, pp. 24-8.

Okuda. H. and Zhu, J.R. (2007). *Chikyu kigyo Toyota ha chugoku de naniwo mezasunoka: Okuda Hiroshi no Toyota-ism* [What global-company Toyota aims at in China: Toyota-ism of Hiroshi Okuda]. Tokyo: Kadokawa Gakugei Shuppan.

Takeuchi, H. and Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management* . Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

Toyota Motor Company. (2001). *Evolving to Achieve Maturity and Diversity toward the Hybrid era* .
http://www.toyota.co.jp/en/environment_rep/01/pdf/p72_77.pdf

Uchida, T. (2007). “Sotozuke kioku souchi: Sagashi mono ni tsuiyasu muda ha 1 nenkan de 6 shuukan” [“External memory devices: Time wasted for searching lost items totals to 6 weeks in a year”]. *President* , April 16, p. 86.

^[1]. <http://www.canon.com/ir/housin2007/index.html>

^[2]. Công ty Toyota Motor (2001).

^[3]

<http://worldbenefit.case.edu/innovation/bankInnovationView.cfm/idArchire=303>

^[4]. Phần này dựa trên tác phẩm của Kanazawa và Toyama (2001).

^[5]. Trong cuộc phỏng vấn Takashi Uchiyamada, ngày 16 tháng 8 năm 1999.

^[6]. “BR” là chữ viết tắt của “business reform”, một dự án về cải cách hoạt động kinh doanh được triển khai từ năm 1993. “VF” là viết tắt của “vehicle and fuel”, nghĩa là xe và nhiên liệu.

^[7]. Trong cuộc phỏng vấn Takashi Uchiyamada, ngày 16 tháng 8 năm 1999.

^[8]. Trong cuộc phỏng vấn Takashi Uchiyamada, ngày 16 tháng 8 năm 1999.

^[9]. “Tokushuu 2: Hybrid de sekai hyoujyun wo tsukame” [“Special report 2: Setting hybrid as global standard”]. *Nikkei Ecology*, 8/11/2003, phương pháp. 40-1.

^[10]. <http://web.canon.com/about/philosophy/index.html>

^[11]. Toyota nói rằng công ty đặt giá ở mức khách hàng có thể mua. Toyota không bao giờ công bố chi phí sản xuất chiếc Prius, nhưng công ty xác nhận cuối cùng đã thu hồi được đầu tư vốn, xét trên toàn bộ hiệu quả lợi nhuận mà việc sản xuất chiếc xe mang lại.

9 Kết luận

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã cố gắng trình bày những tiến triển mới của lý thuyết về quá trình sáng tạo tri thức trong tổ chức (organizational knowledge creation). Sự quan tâm sâu rộng đến lý thuyết này trong suốt 15 năm qua, cả về học thuật lẫn thực tiễn kinh doanh (Nonaka và các cộng sự, 2006), đã mang lại sự tiến bộ đáng kể trong việc nhận thức các quá trình tổ chức sáng tạo tri thức. Mặc dù có tiến bộ trong nghiên cứu và thực hành, nhưng lý thuyết này vẫn chưa được phát triển hoàn toàn đầy đủ thành một khuôn khổ toàn diện và năng động để quản trị các doanh nghiệp dựa trên tri thức, vì chúng ta vẫn chưa hiểu hết được các đặc tính của nguồn lực tri thức.

Khởi đầu với giả định phổ biến hiện nay cho rằng tri thức là nguồn lực quản trị giá trị nhất, các học giả về quản trị tri thức đã cố gắng phát triển lý thuyết giải thích cách doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc đạt được, sử dụng và xây dựng các nguồn tri thức. Mặc dù nhận thức được một số đặc điểm của tri thức, chẳng hạn như tri thức là vô hình, nhưng công trình nghiên cứu này lại không xem xét đến bản chất nền tảng của tri thức, vì vậy xem nó giống như các nguồn lực khác. Do đó, họ đã không thấy được đặc tính quan trọng nhất của tri thức, đó là: tri thức là nguồn lực được tạo ra bởi con người trong quá trình và trong mối quan hệ với giữa người và người với nhau, và với môi trường. Đặc tính nền tảng này của tri thức đòi hỏi bất kỳ những thảo luận lý thuyết nào về doanh nghiệp dựa trên tri thức (knowledge-based firm) đều phải xem xét đến yếu tố con người ở tính chủ quan và các giá trị, và điều này chỉ có thể được thực hiện bằng cách áp dụng một cách nhìn thiên về quá trình (process-relational viewpoint). Lý thuyết về doanh nghiệp dựa trên tri thức phải thể hiện được quá trình trong đó các cá nhân với những giá trị và quan điểm khác nhau tương quan với nhau và với môi trường để tạo ra tri thức. Cuốn sách này là nỗ lực của chúng tôi nhằm đưa ra một khung mẫu của quá trình

nói trên, từ đó mô tả kỹ hơn sự vận động của quá trình sáng tạo tri thức trong tổ chức và mở rộng cách nhìn về lý thuyết doanh nghiệp và vai trò của nó trong xã hội.

9.1 Những phát triển mới

Để làm rõ quan điểm của mình rằng tri thức là một nguồn lực được tạo ra bởi con người trong các mối quan hệ, chúng tôi đã xây dựng lý thuyết theo những tiêu chí sau.

Yếu tố con người trong quá trình sáng tạo tri thức

Vì tri thức được con người tạo ra, bất kỳ lý thuyết nào về doanh nghiệp dựa trên tri thức cũng phải hướng đến thực tiễn con người là những cá nhân, với những cảm xúc, lý tưởng, ước mơ, giá trị và cách nhìn riêng. Lý thuyết kinh tế truyền thống đã đơn giản hóa hành vi của doanh nghiệp theo góc độ chức năng sản xuất, mô tả hành vi con người là chức năng vị lợi. Sự đơn giản hóa đó cần thiết cho việc giải thích thực tiễn phức tạp của nền kinh tế hiện đại, và hiệu quả giải thích là hoàn toàn thuyết phục. Từ đó, khoa học khách quan trong lý thuyết quản trị được xây dựng trên những giả định thừa kế từ lý thuyết kinh tế, rằng tối đa hóa lợi nhuận là mục tiêu tối thượng và hành vi con người là do thuyết vị lợi dẫn dắt. Kết quả là lý thuyết này đã trở nên không phù hợp để hiểu cách quản trị nguồn tri thức. Con người có các giá trị và tư tưởng khác nhau, và chính những khác biệt này đã thúc đẩy tạo ra tri thức mới. Ước mơ và lý tưởng dẫn dắt các cá nhân theo đuổi tri thức không mệt mỏi để có hạnh phúc. Tương tự, tổ chức con người hình dung ra tương lai của mình và tạo ra tri thức để hiện thực hóa tương lai đó. Chúng tôi đặt các yếu tố con người này ở vị trí trung tâm của lý thuyết mở rộng về doanh nghiệp tri thức, trong một khung mẫu giải thích quá trình tính chủ quan cá nhân được chia sẻ, được khách quan hóa, và tổng hợp để tạo ra tri thức. Quá trình này được dẫn dắt bởi lý tưởng, ước mơ, và tầm nhìn về tương lai mà một cá nhân hay một doanh nghiệp muốn hiện thực hóa.

Tri thức phát sinh trong quá trình

Vì tri thức được tạo ra bởi con người trong các mối quan hệ, lý thuyết doanh nghiệp dựa trên tri thức của phải mở rộng tầm nhìn từ góc độ tĩnh, cá thể, dựa trên vật chất đặc trưng của lý thuyết kinh tế truyền thống, thành một quan điểm xem doanh nghiệp là một chủ thể năng động trong một dòng chảy. Quan điểm dựa trên vật chất không thể hiểu được ý nghĩa của các mối quan hệ con người trong quá trình sáng tạo tri thức. Con người không tồn tại độc lập với nhau và với môi trường, mà có liên quan và tích lũy kinh nghiệm riêng mình tại một thời điểm và không gian cụ thể. Chúng tôi muốn tiến thêm một bước trong việc phát triển lý thuyết toàn diện về doanh nghiệp dựa trên tri thức bằng cách kết hợp với triết học về quá trình (process philosophy), trong đó xem thế giới là một loạt những sự kiện (event) trong mỗi quan hệ chứ không phải là một tổng hợp của *những sự vật (thing)* tồn tại riêng lẻ. Việc hợp nhất lý thuyết quá trình với lý thuyết sáng tạo tri thức tổ chức giúp chúng tôi xây dựng một khuôn khổ bao quát để hiểu được bối cảnh của doanh nghiệp trong một không gian thời gian cụ thể, cũng như hiểu được sứ mệnh, tầm nhìn và những giá trị trong mỗi quan hệ với một hệ sinh thái kinh tế phát sinh trong *ba* .

Lý thuyết quá trình xem thế giới là một *phạm trù liên tục mở rộng* , trong đó tất cả những thứ tồn tại đều không thể tách chia, có tương quan với nhau, và không bị ràng buộc bởi không gian và thời gian. Con người có tương quan với nhau trong *phạm trù liên tục mở rộng* , với quá khứ và tương lai của bản thân cũng như của người khác. Cá nhân đứng trên thời điểm hiện tại, với những kinh nghiệm quá khứ bên trong, kết hợp những trải nghiệm của bản thân với những người khác để vượt lên trên bản thân, hòa nhập vào sự thống nhất mới. Từ cách nhìn này, doanh nghiệp, với tư cách là một chủ thể, tồn tại trong một dòng chảy thường xuyên biến động và vượt ra ngoài bản thân để tạo ra tương lai. Thay vì *tồn tại* , các doanh nghiệp luôn trong tình trạng *trở thành* . Sự sáng tạo tri thức trong doanh nghiệp là một quá trình tổng hợp những sự kiện quá khứ và hiện tại để hướng đến một tương lai rộng mở; đó là hoạt động để tạo ra giá trị mới. Các doanh nghiệp tạo ra tầm nhìn về tương lai và đưa ra những quyết định

để hiện thực tương lai đó trong hiện tại bằng cách chấp nhận mạo hiểm, trong khi vẫn chịu tác động của những tình huống và kinh nghiệm trong quá khứ. Tất cả những doanh nghiệp chúng tôi nêu làm ví dụ minh họa đều xem tình trạng “thay đổi” là một quá trình thông thường của hoạt động kinh doanh. Cùng với kinh nghiệm quá khứ, họ nhìn thấy tương lai mở rộng, và không ngừng theo đuổi việc hiện thực hóa tương lai này với cam kết vì lý tưởng tương lai của họ.

Quan điểm cá thể nguyên tử xem cá nhân là *con người kinh tế* (*homo economicus*) , những người liên quan tới nhau chỉ bằng những thỏa thuận ràng buộc, và doanh nghiệp được xem là một tập hợp của những thỏa thuận. Theo quan điểm về quá trình, con người là chính bản thân họ, phần lớn thể hiện trong mối quan hệ với không chỉ bản thân con người và quá khứ của cá nhân họ, mà còn với những người xung quanh, những người họ quan tâm, và các cộng đồng mà họ có đồng cảm (Cobb, 2007: 577). Mô hình “con người trong cộng đồng” (person-in-community) này, một sự thay thế cho mô hình *con người kinh tế* , được áp dụng trong quá trình chia sẻ những giá trị và mục tiêu chung giữa cá nhân và tổ chức trong một hệ sinh thái kinh tế, và không chỉ với mục đích vì lợi ích cá nhân. Dĩ nhiên, các doanh nghiệp không thể tồn tại nếu không có lợi nhuận. Tuy nhiên, như các doanh nghiệp trong những trường hợp minh họa của chúng tôi đã nhấn mạnh nhiều lần, lợi nhuận là *kết quả* của quá trình doanh nghiệp theo đuổi sự ưu tú và lý tưởng, chứ không phải là *mục đích* . Cái mà những doanh nghiệp này theo đuổi trên hết là niềm hạnh phúc cho cộng đồng và bản thân họ. Điều này khiến họ luôn đặt câu hỏi về lý do tồn tại và tìm kiếm những giá trị thuần túy của riêng mình trong bối cảnh các mối quan hệ của họ với cộng đồng và xã hội. Họ đã xây dựng những cộng đồng các cá nhân riêng biệt, chi phối bởi niềm tin riêng của họ, cùng nhau chia sẻ ước mơ, và một tầm nhìn luôn được theo đuổi để tạo ra giá trị độc đáo riêng, qua đó mang lại hạnh phúc cho cộng đồng và tiếp đến là lợi nhuận.

Sáng tạo tri thức là một quá trình mang tính *phronesis*

Quản lý là một quá trình trong đó các cá nhân với kinh nghiệm tích lũy của bản thân hình dung ra tương lai và sau đó có những quyết định và hành động đúng đắn nhất tại một thời gian không gian cụ thể để hiện thực hóa tương lai đó. Trái ngược với quan điểm doanh nghiệp truyền thống, trong quan điểm theo quá trình, sẽ không có một công thức phổ quát nào cho việc quản lý vì các doanh nghiệp khác nhau và những tình huống họ gặp phải cũng khác nhau tùy theo cách họ liên quan tới những tình huống đó, trong quá khứ và tương lai. Quản lý hiệu quả là có thể nắm bắt được bản chất của mỗi tình huống riêng biệt và đặt nó trong dòng chảy của các sự kiện và kinh nghiệm hàng ngày với khả năng cảm nhận thời điểm để có những hành động đúng đắn cần thiết nhằm xây dựng câu chuyện về tương lai của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tồn tại trong những mối quan hệ phức tạp của hệ sinh thái kinh doanh (business ecosystem), nơi khó xác định những nguyên nhân trực tiếp của vấn đề vì nhiều yếu tố dẫn đến những vấn đề đó đã bị ẩn đi. Như trong “hiệu ứng cánh bướm”, hệ sinh thái kinh doanh có thể được so sánh với một khối ghép hình ba chiều. Các mảnh ghép liên kết trực tiếp với nhau, và cũng liên kết một cách gián tiếp với các mảnh ghép ở chỗ khác trong khối ghép hình. Khối hình này tuy tĩnh, nhưng việc đặt sai một mảnh ghép sẽ ảnh hưởng tới toàn bộ những mảnh khác vì chúng hòa nhập với nhau trong sự tương tác. Quản lý hiệu quả một khối ghép hình cần có sự nhạy bén, óc tưởng tượng, và sự sáng suốt để nắm bắt ý nghĩa bản chất của mỗi quan hệ phức tạp và năng động trong hệ sinh thái kinh doanh. Trong môi trường phức tạp luôn luôn thay đổi này, doanh nghiệp đối mặt với nhiều mâu thuẫn cần phải giải quyết, nhưng không phải dựa trên giải pháp *cái này hoặc cái kia*, mà là *cả hai* để có thể tạo ra những giải pháp tổng hợp. Giải pháp ở cấp cao hơn này được hỗ trợ bởi phương pháp tư duy biện chứng, giúp vượt qua sự lưỡng lự lựa chọn giữa hai khả năng và tổng hợp các mâu thuẫn. Với các công ty chúng tôi đã nêu minh họa, những mâu thuẫn như sự sáng tạo với năng suất, sự đa dạng với sự gắn kết, đóng góp xã hội với lợi nhuận, và giữ truyền thống trong khi vẫn thay đổi với thời gian, là những sự cố xảy ra hằng ngày được giải quyết trong quá trình sáng tạo tri thức. Dĩ nhiên, việc tổng hợp đó không dễ dàng, nhưng có thể đạt

được trong quá trình hướng đến sự hiểu biết bản chất của mâu thuẫn thông qua liên tục đặt câu hỏi về những tình huống hiện tại và những giả thiết nền tảng.

Các cá nhân có thể thực hiện cách quản lý đó như thế nào? Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đề cập đến khái niệm của Aristotle về *phronesis* hay *sự khôn ngoan thực tế* để mô tả về những đánh giá giá trị và hành động kịp thời cần thiết nhằm tạo nên tri thức liên quan tới những tình huống cụ thể. Theo nghĩa đó, *phronesis* không hẳn là một loại tri thức mà là một *cách* nhận thức và hành động, yếu tố tối quan trọng để có sự lãnh đạo hiệu quả. Bằng cách nuôi dưỡng *phronesis* ở mọi cấp trong tổ chức, doanh nghiệp đẩy mạnh sự lãnh đạo phân bổ trong mọi người và trong các quá trình đẩy nhanh sự sáng tạo tri thức. Cuộc sống với tình trạng luôn thay đổi tiêu tốn rất nhiều năng lượng và đòi hỏi phải có năng lượng tích lũy tổng hợp của mọi người trong doanh nghiệp. Quá trình thay đổi được khích lệ và đẩy nhanh bởi tầm nhìn của công ty, dưới sự dẫn dắt của những mục tiêu định hướng, và được tiếp sức bởi yếu tố *phronesis* phân bổ. Vì vậy sự *phronesis* phân bổ (*distributed phronesis*) là bản chất của quản lý chiến lược trong doanh nghiệp dựa trên tri thức, cái nuôi dưỡng những năng lực tổng hợp thông qua lập luận biện chứng và thực hành sự khôn ngoan.

9.2 Những thử thách cho tương lai

Tác phẩm này là bước đầu của chúng tôi trong việc xây dựng một lý thuyết về doanh nghiệp dựa trên tri thức từ quan điểm theo quá trình. Chúng tôi biết cần phải tăng cường thêm các thảo luận về lý thuyết trong một số lĩnh vực, như các vấn đề về quyền lực chính trị trong quá trình, cấu trúc và tổ chức, điều chỉnh chi phí, và những biện pháp đo lường kết quả nhằm cải thiện tính chính xác của việc phân tích từ quan điểm theo quá trình. Chúng tôi rất cảm kích các ý kiến đóng góp giúp chúng tôi phát triển lý thuyết này hoàn thiện hơn.

Để xây dựng và minh họa cho lý thuyết này, chúng tôi đã sử dụng những trường hợp thực tế vì chúng tôi cảm thấy phương pháp tường thuật lại lịch

sử hay phương pháp kể chuyện là hiệu quả nhất cho việc nắm bắt bối cảnh trong các mối quan hệ và trong các quá trình giữa các sự kiện. Có ý kiến phê phán phương pháp tường thuật rằng phương pháp này không thể loại bỏ yếu tố chủ quan trong việc chọn lựa và thống nhất những sự kiện có liên quan. Theo quan điểm chúng tôi, yếu tố chủ quan là thành phần quan trọng hơn, vì cái tôi, là chủ thể của quá trình, được tạo ra mới tại mỗi thời khắc trong quá trình không ngừng nỗ lực tạo ra ý nghĩa mới cho những trải nghiệm quá khứ trong mối quan hệ và thống nhất với trải nghiệm tại thời khắc “tại đây – bây giờ”.

Chúng tôi biết rõ những mặt hạn chế của phương pháp tường thuật về mỗi doanh nghiệp. Dĩ nhiên, chúng ta không thể mô tả hết tất cả các bối cảnh, quyết định, và hành động có liên quan đến mỗi doanh nghiệp. Chúng tôi đã chọn những lĩnh vực để viết trong mỗi trường hợp trên cơ sở đánh giá chủ quan và sự miêu tả đó sẽ nhanh chóng bị lỗi thời trong dòng chảy thế giới luôn thay đổi. Đây là mặt hạn chế của việc chuyển động từ thành danh từ, nhưng nếu quá trình chuyển đổi động từ-danh từ được thực hiện hiệu quả thì phương pháp tường thuật đó cũng thể hiện được nhiều điều. Như mô tả của Whitehead rằng triết học như một bài thơ, một ví dụ minh họa chính xác có thể miêu tả những nguyên tắc phổ quát cùng với các yếu tố cụ thể và riêng biệt nhất. Hy vọng chúng tôi có thể chuyển tải được chất thơ của những sự kiện “tại đây – bây giờ” trong thực tiễn bằng thứ ngôn ngữ có thể duy trì ý nghĩa phổ quát vượt lên những sự kiện riêng biệt đó.

Chúng tôi cũng nhận ra những hạn chế trong việc chọn các trường hợp. Tất cả các doanh nghiệp được nghiên cứu đều ở Nhật. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng lý thuyết của chúng tôi phù hợp không chỉ với các doanh nghiệp Nhật Bản, mà với tất cả các doanh nghiệp, bất kể là từ quốc gia nào. Chúng tôi chọn những công ty Nhật này để tiện cho việc tiếp cận dữ liệu cần thiết cho trường hợp nghiên cứu. Tất cả những doanh nghiệp này đều hoạt động trên toàn cầu với quá trình sáng tạo (tiếng Nhật gọi là *kata*) của riêng họ trong sáng tạo tri thức. Chúng tôi biết rằng còn có nhiều doanh nghiệp tri thức xuất sắc khác trên khắp thế giới. Để phát triển mở rộng lý

thuyết, cần phải có sự xem xét các công ty ở các quốc gia khác và hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề đa dạng hơn. Chúng tôi muốn tích lũy những trường hợp nghiên cứu như vậy để có thể kiểm tra và phát triển thêm lý thuyết này.

Mặc dù có những hạn chế, chúng tôi cảm thấy chắc chắn rằng lý thuyết về quá trình sáng tạo tri thức của doanh nghiệp sẽ mang lại sự hiểu biết bao quát về doanh nghiệp như là một chủ thể tạo ra tương lai, tổng hợp các mâu thuẫn trong sự thay đổi không ngừng. Chúng tôi tin rằng sự quản lý hiệu quả được phát sinh từ sự phân bổ những đánh giá và hành động kịp thời giữa người và người, những người thể hiện sự khôn ngoan thực tế (*phronesis*) bằng cách chia sẻ với nhau những giá trị thẩm mỹ cá nhân trong kinh nghiệm thực tế “tại đây – bây giờ” trong dòng chảy luôn thay đổi. Điều này có nghĩa rằng sự quản lý hiệu quả không còn là vấn đề kỹ năng kiểm soát, mà là vấn đề về cách chúng ta nên sống như thế nào. Theo nghĩa đó, quản lý không còn là công cụ, mà là một cách sống.

Lý thuyết này vẫn tiếp tục được hoàn thiện, nhưng chúng tôi hy vọng có thể đóng góp tầm nhận thức sâu rộng hơn và cách quản lý hiệu quả hơn doanh nghiệp dựa trên tri thức, những chủ thể có sự sáng tạo cái tôi liên tục trong quá trình theo đuổi sự ưu tú và lý tưởng, với mục tiêu cuối cùng là hướng đến hạnh phúc nhân loại.

Tài liệu tham khảo

Cobb, J.B., Jr (2007). “Person-in-community: Whiteheadian insights into community and institution.”, *Organization Studies* , 28 (4), 567-88.

Vài nét về các tác giả

Ikujiro Nonaka là Giáo sư danh dự của Trường Sau đại học về Chiến lược công ty quốc tế thuộc Đại học Hitotsubashi ở Tokyo, Học giả Xerox xuất sắc thuộc Đại học California, Berkeley, và Học giả Drucker xuất sắc thường trực tại Viện Drucker, Đại học Claremont Graduate ở Claremont, California. Là người khởi đầu Lý thuyết sáng tạo tri thức (Knowledge Creation Theory) của doanh nghiệp, công trình nghiên cứu của ông tập trung vào việc quản lý sáng tạo tri thức nhằm phát triển thế hệ những nhà lãnh đạo kinh doanh tiếp theo.

Ryoko Toyama là Giáo sư của Trường Sau đại học Chuo về Quản lý chiến lược thuộc Đại học Chuo, Giáo sư thỉnh giảng tại Trường Sau đại học về Khoa học tri thức của Viện khoa học và công nghệ tiên tiến Nhật Bản. Bà nghiên cứu về lĩnh vực chiến lược, quản lý công nghệ, và quản lý tri thức.

Toru Hirata là Giáo sư của Trường Kinh tế học và Trường Sau đại học về Nghiên cứu con người và môi trường xã hội thuộc Đại học Kanazawa. Ông nghiên cứu trong lĩnh vực Quản lý tri thức liên quan đến chiến lược tài sản trí tuệ và công nghệ.

Tiểu sử của những người cộng tác

Susan J. Bigelow: nhà báo, nghiên cứu sinh tại Trường Sau đại học về Chiến lược công ty quốc tế thuộc Đại học Hitotsubashi ở Tokyo. Bà nghiên cứu lĩnh vực lý thuyết truyền đạt và triết học tương đối về thẩm mỹ và công nghệ.

Ayano Hirose: nghiên cứu sinh DBA (Tiến sĩ quản trị kinh doanh) của Trường Sau đại học về Chiến lược công ty quốc tế thuộc Đại học Hitotsubashi ở Tokyo dưới sự hướng dẫn của Ikujiro Nonaka. Bà nghiên cứu lĩnh vực sáng tạo và quản lý tri thức trong các tổ chức dựa trên cộng đồng xã hội.

Florian Kohlbacher: nghiên cứu sinh của Viện nghiên cứu về Nhật Bản của Đức tại Tokyo, trước đây từng là nhà nghiên cứu thỉnh giảng của Đại học Hitotsubashi về lĩnh vực quản lý tri thức, kinh doanh và marketing quốc tế.

Các tác phẩm khác của Ikujiro Nonaka

Công ty tạo ra tri thức:

Cách thức các công ty Nhật tạo ra động lực đổi mới
(viết cùng H. Takeuchi)

Tạo điều kiện cho việc sáng tạo tri thức:

Cách giải mã tri thức ẩn và giải phóng năng lực đổi mới
(viết cùng G. Von Krogh và K. Ichijo)

Sáng tạo và quản lý tri thức:

thách thức mới cho nhà quản lý
(viết cùng K. Ichijo)

Quản lý tri thức theo phong cách Hitotsubashi

(viết cùng H. Takeuchi)

Table of Contents

[Đâu là mô hình doanh nghiệp của tương lai?](#)

[Lời nói đầu:](#)

[Giới thiệu](#)

[Phronesis \(sự khôn ngoan thực tế\)](#)

[Lời cảm ơn](#)

[Phần giới thiệu: Tại sao chúng ta cần một lý thuyết mới về doanh nghiệp dựa trên tri thức](#)

[1 Đặc điểm của tri thức](#)

[2 Khuôn khổ lý thuyết](#)

[3 Lãnh đạo công ty sáng tạo tri thức](#)

[4 Tầm nhìn và mục tiêu định hướng: những giá trị cho lợi ích chung](#)

[5 Ba](#)

[6 Đối thoại và thực hành: Đòn bẩy cho phép biện chứng tổ chức](#)

[7 Quá trình sử dụng những tài sản tri thức năng động](#)

[8 Vai trò lãnh đạo: đẩy mạnh sự phân bổ các tài năng trong tổ chức](#)

[9 Kết luận](#)

[Vài nét về các tác giả](#)

[Tiểu sử của những người cộng tác](#)