

- Bản e-book này do Công ty DT Books và NXB Trẻ đóng góp vào Thư Viện Online.
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



**dtBOOKS** ThuVienOnline

Thomas J. Watson Sr. & IBM

XÁC LẬP CÔNG THỨC TƯ DUY

*Nguyễn Hoàng Nhật Tân và các chuyên gia của PACE*

Tập sách này là một phần trong bộ sách ĐẠO KINH DOANH VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI. Và bộ sách này là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do các chuyên gia của PACE cùng một số tác giả phối hợp thực hiện.

PACE giữ bản quyền

Copyright©2007 by PACE

Bộ sách đã được đăng ký bản quyền, mọi thông tin xin vui lòng gửi về:

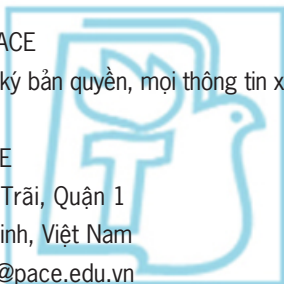
PACE

Tòa nhà PACE

341 Nguyễn Trãi, Quận 1

TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: BOOK@pace.edu.vn



In lần thứ nhất tại TP.HCM, do Nhà xuất bản Trẻ ấn hành.

Tác giả tập sách:

(một phần của dự án)

*Nguyễn Hoàng Nhật Tân*

*và các chuyên gia của PACE*

Giám đốc điều phối dự án:

*Trần Vũ Nguyên*

Nhóm biên tập và điều phối dự án:

*Trần Vũ Nguyên*

*Nguyễn Dương Hiếu*

*Nguyễn Hồng Dung*

*Nguyễn Thị Hà*

Chịu trách nhiệm xuất bản: Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập: Hải Vân

Bìa: Hữu Bắc

Sửa bản in: Thanh Việt

Kỹ thuật vi tính: Mai Khanh + Thanh Hà

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@ hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

**CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI**

20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT & Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn

## Mục lục

Cùng bạn đọc,	
<i>KIỂM TIỀN HAY PHUNG SỰ XÃ HỘI?</i>	7
Lời nói đầu	15

### Phần I

#### “THINK”- TƯ DUY

<b>Chương 1.</b>	27
BÀI TOÁN CUỐI THẾ KỶ XX	
Bài toán của Gerstner	28
Watson: Tôi nên làm gì?	32
<b>Chương 2.</b>	39
TINH THẦN WATSON TRỞ LẠI	
“Thuyết cỗ xe ngựa” của Watson	40
Watson trở lại	44
<b>Chương 3.</b>	57
NHỮNG TRƯỜNG HỌC KINH DOANH CỦA WATSON	
Chú bé nuôi ngựa để học	58
Từ bán hàng rong đến ông chủ cửa hàng	60
Watson học nghề bán hàng chuyên nghiệp	62
Bản án, tình yêu và đôi mắt mở to	64
<b>Chương 4.</b>	75
CHUYỂN BẠI THÀNH THẮNG	
Làm lại cuộc đời ở tuổi 40	76

Nhóm chuyên gia, nhóm điều phối, nhóm tác giả và nhóm biên tập của dự án nghiên cứu *Đi tìm Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* xin chân thành cảm ơn các công ty, cơ quan, đơn vị và các cá nhân đã nhiệt tình hỗ trợ thông tin, tư liệu trong việc triển khai dự án nghiên cứu và thực hiện tập sách này.

Tinh thần tiên phong và cái tên IBM	78	Ăn mặc chỉnh tề	143
Khủng hoảng 1930 - Khi Watson mắc sai lầm	83	Sức khỏe, rượu và kinh doanh	146
Tận dụng luôn khủng hoảng	87	Thể thao, bảo hiểm và giờ làm	151
Thuở ban đầu R&D và đường dài tư duy	90	Gian nhà chung Homestead và giáo dục	154
<b>Chương 5.</b>	95	<b>Chương 3.</b>	161
KINH DOANH, CHIẾN TRANH VÀ HÒA BÌNH		CUỘC CÁCH MẠNG MÁY TÍNH	
Bản án thứ hai trong đời	96	Đổi diện với nỗi sợ hãi của con trai	162
Câu trả lời dành cho Hitle	101	Con hơn cha	169
Khủng hoảng hậu chiến - biến gánh nặng thành cơ hội	102	<b>Chương 4.</b>	179
		CHA, CON VÀ MÃ DI TRUYỀN CỦA IBM	
		Con người mới là ngôi sao	180
		Cha, con và mã di truyền của IBM	185
		Truyền ngôi cho con	193
		Tóm tắt về Tom	203
		<b>Chương 5 (thay lời kết)</b>	205
		ĐỊNH ĐỀ CON NGƯỜI	
		Thế giới nghĩ về Thomas Watson Sr.	226
		Tiểu sử Thomas Watson	229
<b>Phần II</b>			
MEN. MINUTES. MONEY			
<b>Chương 1.</b>	117		
GƯƠNG MẶT RẤT KHÁC CỦA THẤT BẠI			
Watson đã chọn những thất bại, những sai lầm làm người thầy cho mình	118		
Công thức 5C, con đường trở thành người bán hàng vĩ đại nhất thế giới	120		
Vị trí con người trong công thức 3M	123		
Công thức tư duy	127		
<b>Chương 2.</b>	135		
ĐẠO CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO			
Tuyển nữ nhân viên, tại sao không?	136		
Không có ai là khuyết tật nếu...	138		
Người da đen cũng là con người	140		
Câu lạc bộ 100%	141		

## NHỮNG TỪ VIẾT TẮT

- CEO: Chief Executive Officer - Người lãnh đạo cao nhất trong một công ty hoặc một tổ chức, chịu trách nhiệm thực hiện hàng ngày các chính sách của hội đồng quản trị. Thường được hiểu là (Tổng) Giám đốc.
- CTR: Computing Tabulating Recording (Corporation) - Tập đoàn Máy ghi và Máy Tính toán.
- NCR: National Cash Register (Company) - Công ty máy đếm tiền quốc gia (Mỹ).
- R&D: Research and Development - Nghiên cứu và phát triển.
- Tom: Thomas John Watson Jr. (Watson Con)
- Watson: Thomas John Watson Sr. (Watson Cha)

## Cùng bạn đọc

### KIỂM TIỀN HAY PHUNG SỰ XÃ HỘI?

Bộ sách mà bạn đọc đang cầm trên tay là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do Tổ hợp Giáo dục PACE thực hiện trong suốt 14 tháng vừa qua.

Chúng tôi đặt tên cho bộ sách này là *Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* với mong muốn được chia sẻ cùng bạn đọc, đặc biệt là bạn đọc doanh nhân và bạn đọc quan tâm đến kinh doanh, những kiến giải về hàng loạt các câu hỏi như: “*Kinh doanh là gì?*”, “*Doanh nhân là ai?*”, “*Đâu là ‘đạo’ của nghề kinh doanh?*” và “*Tại sao kinh doanh là một nghề cao quý và xứng đáng được xã hội tôn vinh?*”...

Đội ngũ chuyên gia của PACE cùng các cộng sự đã nghiên cứu cuộc đời và sự nghiệp của 25 doanh nhân huyền thoại, đến từ 25 tập đoàn kinh doanh dẫn đầu trong những bảng xếp hạng doanh nghiệp trên toàn thế giới, nhằm tìm kiếm “cái đạo”, cái triết lý cốt lõi trong kinh doanh của họ. Mục đích là để lý giải xem vì sao họ là những người *kiếm tiền nhanh nhất, kiếm tiền nhiều nhất và kiếm tiền bền vững nhất thế giới, đồng thời họ lại được xã hội đặc biệt kính trọng?*

Phân tích từng chặng đường, từng mốc sự nghiệp, từng bước thăng trầm... của những huyền thoại doanh nhân này, chúng tôi đã đúc kết được những nét chung

nhất, nói chính xác hơn, là những yếu tố khiến họ trở nên vĩ đại, trở thành những doanh nhân huyền thoại. Đó là sự khao khát, là niềm đam mê một cách mãnh liệt để sáng tạo, để đem đến thật nhiều giá trị mới cho cuộc sống và cho xã hội. Họ đã thực hiện được điều đó bằng việc cống hiến cả cuộc đời mình lẫn việc truyền đạt, dẫn đường cho hậu thế.

Trong lời đầu này của bộ sách, chúng tôi cũng muốn kể lại với quý vị một vài câu chuyện và một vài so sánh mà PACE luôn tự hào khi tìm thấy nó trong hành trình *Khát vọng Doanh trí* của mình trong suốt những năm vừa qua:

Bà chủ một tiệm tạp hóa suốt ngày không vui vì buôn bán ế ẩm. Nhưng sau những ngày tháng nhìn vào “mắt” khách hàng, bà chợt nghĩ: “Sao tôi không là người giải quyết vấn đề nhu yếu phẩm cho cả xóm?”. Và mọi chuyện thay đổi. Từ đó, nhiều gia đình chưa khá giả trong khu phố có thể mua một, hai gói mì tôm (mà không cần phải mua cả thùng mì), một tép bột ngọt (mà không cần phải mua cả gói bột ngọt). Bà có thể mở cửa lúc mờ sáng hay nửa đêm, khi chẳng còn nơi nào bán hàng nữa để đáp ứng nhu cầu “hết chanh ớt xuất” hoặc “nhà không còn nước mắm”. Hay hơn nữa, mọi người chỉ “xet” một hai bước chân là có ngay những vật phẩm cần thiết nhất cho gia đình. Lại thêm chuyện giá cả của bà so với chợ và siêu thị cũng chẳng chênh lệch là bao. Ai cũng đoán ra kết quả: cửa tiệm suốt ngày người ra kẻ vào, bà thì bán hàng luôn tay và cười nói luôn miệng. Không chỉ tiền lãi thu được tăng cao, mà bà còn có “lợi nhuận” lớn nhất là sự quý mến của mọi người dành cho một người biết kinh doanh như bà.

Câu chuyện thứ hai về một cơ sở sản xuất tử sắt. Người ta thường mua tử của cơ sở này về để dựng hồ sơ. Một cơ sở bé xíu rất đối bình thường thì liệu có mang trong người “sứ mệnh xã hội”? Trong một thời gian dài, cơ sở hoạt động cầm chừng, cho đến một ngày ông chủ của nó thay đổi cách nghĩ: tôi không “bán tử sắt” nữa, mà sẽ “bán giải pháp lưu trữ hồ sơ văn phòng”. Từ đó, ông và đồng sự tiến hành nghiên cứu để tạo ra những cái tử sao cho có thể chống được mối, mọt, chống thấm, ngăn tử này thì có khóa kiên cố để dựng hồ sơ quan trọng, ngăn tử khác thì không cần khóa để dễ kéo ra kéo vào... Ông cũng chịu khó đi đến các văn phòng để nghiên cứu màu sơn, thay đổi kích cỡ, kiểu dáng... Thế là sản phẩm của ông còn thêm tính năng làm đẹp cho cả văn phòng của các công ty. Chỉ sau một thời gian ngắn, cơ sở của ông đã lột xác và phát triển rất nhanh.

Như vậy, doanh nghiệp lớn hay nhỏ tùy thuộc vào vấn đề xã hội mà họ giải quyết được. Bà chủ tạp hóa của khu phố nọ cùng Sam Walton (ông chủ tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart) đều giải quyết vấn đề mua sắm của xã hội thông qua việc mở cửa hàng bán lẻ. Họ chỉ khác nhau về phạm vi: xã hội của bà chủ tiệm tạp hóa là một khu phố, còn xã hội của Sam mang tầm cỡ thế giới.

Điều xã hội quan tâm không phải là doanh nghiệp đó kiếm được bao nhiêu mà là họ đã mang lại gì cho cộng đồng. Chẳng hạn, trong khi tỉ phú Nhật, Toyota (“cha đẻ” của Toyota), với tinh thần ái quốc được người Nhật xem như anh hùng dân tộc thì tỉ phú Nga, Khodorkovsky (ông chủ của Yukos), ông ta là ai trong mắt dân Nga thì chỉ người Nga mới thấu rõ. Sự khác nhau này có lẽ do cách thức kiếm tiền của họ.

Nghề kinh doanh, xưa nay vẫn thường bị hiểu chỉ như là nghề “kiếm tiền”. Nhưng thực chất, không hề có nghề kiếm tiền, bởi nghề nào thì cũng kiếm tiền cả. Chẳng hạn, luật sư kiếm tiền bằng việc hành nghề luật, bác sĩ kiếm tiền bằng cách chữa bệnh cứu người... Và doanh nhân, người hành nghề kinh doanh, cũng kiếm tiền bằng cách lãnh đạo một doanh nghiệp và thông qua doanh nghiệp đó để giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu nào đó của xã hội. Nhưng điều khác biệt của nghề kinh doanh là trong quá trình hành nghề của mình doanh nhân không hành động một cách đơn lẻ mà biết kiến tạo ra các chuỗi giá trị. Cụ thể hơn, họ nắm lấy một doanh nghiệp và tập hợp bên mình nhiều thành viên để cùng cộng hưởng lại nhằm hình thành một sức mạnh tổng lực, từ đó tạo ra nhiều giá trị hơn cho xã hội. Đó cũng chính là lý do mà nghề kinh doanh thường kiếm được nhiều tiền hơn so với những nghề khác và vẫn được cộng đồng xã hội ủng hộ.

Nghiên cứu 25 huyền thoại doanh nhân thế giới cho thấy, dù có quá nhiều sự khác biệt nhưng họ đều có chung một tư tưởng chủ đạo: “Kinh doanh là phụng sự xã hội”. Hay nói một cách đầy đủ hơn, “Kinh doanh là kiếm tiền bằng cách phụng sự xã hội, bằng cách dùng sản phẩm hay dịch vụ như là phương tiện để giải quyết những vấn đề của xã hội và làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn”.

Cái “đạo” kinh doanh này đã được họ quán triệt ngay từ buổi đầu khởi nghiệp đầy gian khó cho tới lúc thành công. Và sự thật này cũng chính là lý do giúp họ kiếm tiền nhanh nhất, nhiều nhất, bền nhất, còn bản thân họ thì được xã hội tôn vinh, nể trọng, và rồi

họ đi vào lịch sử kinh doanh thế giới như những huyền thoại, doanh nghiệp của họ cũng vĩ đại và trường tồn.

Như vậy, với một tâm thế luôn hướng về cộng đồng, luôn khát khao làm cho xã hội quanh mình (có thể nhỏ gọn trong một ngôi làng hoặc rộng lớn bằng cả một hệ mặt trời) tốt đẹp hơn, chính họ, những doanh nhân (dù lớn hay nhỏ, dù “Tây” hay “Ta”, dù “cổ” hay “kim”) luôn được xã hội tôn vinh không phải vì số của cải khổng lồ họ kiếm được, mà vì những đóng góp vô giá của họ vào sự đổi thay của thế giới này.

Song song với những doanh nhân lẫy lừng của thế giới, điều khác biệt ở bộ sách này là chúng tôi đã khởi sự hành trình tìm kiếm những “huyền thoại doanh nhân Việt Nam” để, như một cố gắng, “định vị” xem ông cha ta ngày xưa đã khởi sự kinh doanh như thế nào. Và thật bất ngờ, trong lịch sử Việt Nam đã từng có những Lương Văn Can, Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà, Trịnh Văn Bô... với những tư tưởng kinh doanh có thể gây ngạc nhiên cho đến tận bây giờ.

Nhìn “Tây” sẽ thấy “Đông”, soi “cổ” mà ngắm tới “kim”, đó là điều mà chúng tôi, những người thực hiện bộ sách, mong muốn được chia sẻ. Bộ sách này cũng là một câu chuyện, một phác thảo cho bức tranh toàn cảnh sinh động và đầy màu sắc về doanh nhân thế giới - những doanh nhân làm thay đổi thế giới, và về một thể hệ doanh nhân tiền bối của Việt Nam cách đây gần một trăm năm lịch sử - một thể hệ doanh nhân mà đến ngày nay chúng ta vẫn có thể tự hào. Từ đó, những nỗ lực này sẽ góp phần hình thành văn hóa doanh nhân Việt, một bộ phận quan trọng trong văn hóa Việt Nam.



Chúng tôi xin được gửi lời tri ân trân trọng nhất đến những đồng nghiệp đã hỗ trợ tinh thần cho chúng tôi, đến các cá nhân và đơn vị đã sẵn lòng hỗ trợ thông tin, tư liệu trong quá trình nghiên cứu. Đặc biệt, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành đến các tập đoàn hàng đầu thế giới do các doanh nhân huyền thoại sáng lập, cảm ơn gia tộc họ Lương, gia tộc họ Bạch,... - hậu duệ của cụ Lương Văn Can, cụ Bạch Thái Bưởi... đã nhiệt tâm giúp đỡ chúng tôi trong suốt quá trình “đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới”.

Việc triển khai dự án này từ khâu nghiên cứu đến thể hiện thành sách trong một thời gian không dài, cùng những khó khăn trong quá trình đi tìm tư liệu lịch sử về các nhân vật, chắc hẳn bộ sách sẽ khó tránh khỏi những sai sót nhất định. Do vậy, chúng tôi rất mong nhận được sự thông cảm cũng như những góp ý chia sẻ của bạn đọc gần xa về bộ sách để lần tái bản tiếp theo được hoàn thiện hơn.

Chúng tôi, PACE và Nhà xuất bản Trẻ, xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc bộ sách đầy tâm huyết này. Và chúng tôi cũng tin rằng, qua bộ sách này, bạn đọc sẽ có thêm kiến giải về “đạo kinh doanh”, để từ đó, tự mình đưa ra một *định nghĩa* cho nghề *kinh doanh* và tự mình khẳng định rằng, *kinh doanh là kiếm tiền hay phụng sự xã hội!*

Thay mặt Nhóm tác giả của bộ sách  
**Giản Tư Trung** - Người Sáng lập PACE  
Sài Gòn, Xuân Đinh Hợi, 2007

## LỜI NÓI ĐẦU

**Muốn tạo ra tổ chức doanh nghiệp ở quy mô đa quốc gia, người ta học Thomas Watson.**

Thomas Watson viết ba chữ: MEN. MINUTES. MONEY và ông bắt đầu bài giảng về giá trị doanh nghiệp. Và 80 năm qua, những câu chuyện phi thường vẫn được tập đoàn IBM viết tiếp như một loại thước đo về khả năng của con người.

Ngày Neil Armstrong đặt bước chân đầu tiên của loài người lên Mặt trăng; ngày lần đầu tiên y khoa thành công trong ca mổ tim hở, nhờ bàn tay của bác sĩ John Gibbon; và cuộc đấu trí giữa vua cờ thế giới Garry Kasparov với máy tính Deep Blue (IBM RS/6000 SP), tất cả đều có mặt của những cái máy mang tên IBM.

Chúng ta sẽ không nói về IBM. Chúng ta tìm hiểu về người đã tạo ra doanh nghiệp xuất sắc này.

Thomas Watson, người sinh ra vào cuối thế kỷ thứ XIX, lãnh đạo IBM trong 40 năm của nửa đầu thế kỷ XX. Chúng ta đang ở thế kỷ XXI với sân khấu toàn cầu hóa và những cuộc cách mạng đang diễn ra trên đó với tốc độ chóng mặt, cạnh tranh khắc nghiệt và chưa rõ tương lai sẽ hạ màn



như thế nào. Liệu người của “muôn năm cũ” có thể cho hậu thế hôm nay lợi ích gì?

Lịch sử không hẳn là những chuyện đã qua - nó chỉ ra những con đường vào tương lai. Chúng ta chọn cách nhìn đó cho cuốn sách này. Khi mà người Việt Nam chọn con đường gia nhập vào thế giới toàn cầu hóa với tất cả những bất lợi và lợi thế của mình, ai cũng cần tìm kiếm những bài học thành công và thất bại, từ hôm qua.

Suốt cuộc đời của mình, Watson đã thể hiện cho việc làm ăn một ý nghĩa còn nhiều hơn cả chuyện làm ra nhiều tiền. Những ai ưa thích kỹ năng và ứng dụng nghệ thuật quản trị có lẽ chờ đợi nhiều từ câu chuyện Watson làm ra “gã khổng lồ của thế giới” - như *Time* đã gọi IBM vào năm 1982.

Làm cách nào để biết lý thuyết của Watson hữu ích và đáng để theo dõi cả trăm trang sách? Nói cách khác, lấy gì “đo lường” giá trị quản trị của Watson? Tại sao không bàn về Thomas Watson Jr. - con trai của Watson Sr?. Chúng tôi biết bạn đang muốn nhấn mạnh rằng Tom Watson mới là “một trong một trăm người gây ảnh hưởng lên nhân loại trong thế kỷ XX” (*Time*), vì đã có công đưa IBM và con người vào kỷ nguyên máy tính. Chúng tôi cũng biết bạn muốn nói đến Lou Gerstner, nhà điều hành tài năng đã cứu IBM thoát khỏi cú sụp đổ vào cuối thế kỷ XX. Tom, rồi Gerstner có mặt trong cuốn sách này như là những “thước đo” về Watson. Thời gian trôi qua là phòng thí nghiệm và

là thực tế tuyệt vời nhất để đo lường mọi lý thuyết. Phương pháp quản trị, triết lý kinh doanh, tinh thần doanh nghiệp của Watson đã được thử thách qua thời gian.

Cách tiếp cận như thế này, cho phép chúng ta mời Tom và Gerstner vào cuộc đối thoại với nhà công nghiệp tiên phong Watson. Ai cũng có quyền tranh luận bằng cách đưa ra quyết định của mình, trong thời đại của mình, thất bại và thành công của mình.

Bằng cách như vậy, chúng tôi nghĩ, bạn đọc sẽ thấy thú vị khi tư tưởng của nhà sáng lập luôn được đối chiếu, phản biện và phát triển từ thế hệ đi sau. Cuốn sách do đó sẽ được viết theo cách song hành. Và Watson nhờ đó được miêu tả rõ nét.

\*  
\* \*

Lou Gerstner, người của thập niên 1990, đã khiến cho tất cả thành viên của IBM hốt hoảng khi chuyển đại công ty quan trọng nhất của thế giới về máy tính “cứng” sang dịch vụ, thương mại điện tử rất “mềm”. Nhưng rút cuộc ông đã đúng. IBM đã từ chỗ thua lỗ 16 tỉ đôla trở lại vị trí hàng đầu thế giới. Các nhà nghiên cứu nhận thấy chiếc bóng đồ dài của Watson trong quyết định sinh tử của Gerstner - người xuất thân kinh doanh thực phẩm và thuốc lá. Đó là gì? Đó chính là thái độ khiêm tốn dành cho tinh thần doanh nghiệp mà Watson đã xác lập ngay từ đầu. Bằng tinh thần “tư duy”

và tôn trọng thực tại, Gerstner của kỷ nguyên “phần mềm” đã khôn ngoan đi theo thế giới thay vì bắt thế giới đi theo những kỳ tích khoa học của công ty. IBM choàng tỉnh và nhận ra rằng, sau giấc ngủ dài trên ngai vàng biểu tượng của trí tuệ con người, nay họ đã không thể theo kịp những người trẻ của thực tại như Apple, Compaq, Microsoft.

Vũ khí tối thượng của Gerstner trong cuộc đào thoát khỏi hố thẳm chính là chiếc thang mà Watson xây dựng ngày xưa nhưng đã bị lãng quên trong thời gian dài. Đó chính là khôi phục lại văn hóa doanh nghiệp - một công cụ chuyên nghiệp mà những nước mới hội nhập như Việt Nam những năm đầu thế kỷ XXI còn chưa sẵn sàng sử dụng. Những luận điểm, có lẽ, đẹp nhất của Watson sẽ nằm ở phần này. Khám phá ra sức mạnh văn hóa của một doanh nghiệp được xem như là cống hiến lớn nhất của Watson cho kho tàng quản trị doanh nghiệp.

Trước Gerstner ba thế hệ, Tom - con trai và là người kế nghiệp của Watson - mới thực sự là nhà lãnh đạo đưa IBM trở thành “gã khổng lồ của thế giới”.

“*Tom Watson đã đưa IBM và loài người vào kỷ nguyên máy tính*”, tạp chí *Time* đã nhận định như vậy vào năm 1999 khi đưa Tom vào danh sách 100 người ảnh hưởng lên thế giới trong thế kỷ XX. (Tom ở trong danh sách các nhà kinh doanh, bên cạnh các chính trị gia, văn sĩ, khoa học gia... Trong

danh sách này, nhà bác học Albert Einstein được chọn là nhân vật của thế kỷ).

Thoạt đầu, tưởng chừng như Tom đang chống lại người cha vừa gia trưởng vừa tràn ngập tình yêu thương, bằng cách đánh cược toàn bộ IBM vào lựa chọn mà *Fortune* gọi là “Canh bạc 5 tỉ đôla”. Nếu thắng, IBM sẽ dẫn đầu thế giới. Nếu thua, IBM sẽ mất tất cả và công lao suốt một đời người gian truân và kiêu hãnh của Watson sẽ tan thành mây khói.

Kết quả? Tom thắng, IBM bắt đầu kỷ nguyên máy tính hiện đại. Watson ở đâu trong câu chuyện này? Ông có thể đã ở ngay bên trong khí chất mạo hiểm của con trai. Tinh thần mạo hiểm của Watson đã được ghi chép ít nhất ba lần mạo hiểm trong đời quản trị của ông. Lần thứ nhất, Watson lỳ lợm không cắt giảm công nhân trong cuộc suy thoái năm 1920. Lần thứ hai, Watson nhất định không tin nền kinh tế Mỹ sẽ suy sụp khi thị trường chứng khoán Mỹ rơi vào cuộc sụp đổ lớn nhất trong lịch sử chứng khoán. Nhưng Watson, sau khi nhận ra sai lầm, vẫn nhất định không sa thải nhân viên. Ông thù nhất là kỹ thuật cắt giảm chỗ làm. Ông không thích cách thông thường. Cuối cùng thì ông cũng đưa IBM vượt qua khủng hoảng và khả năng tiên đoán sự hồi phục kinh tế. Lần thứ ba, thay vì đóng cửa các nhà máy sau khi Thế chiến thứ hai chấm dứt, Watson đã làm ngược lại: Tìm cách đưa IBM trở nên quy mô theo đúng với gánh

nặng mà nó đang có. Lần này ông thắng tuyệt đối. IBM đại nhảy vọt.

Vậy thì, đến lượt con của ông, Tom Watson cũng đã làm một cuộc mạo hiểm và IBM thực sự bắt kịp thời đại, ở trong thời đại và dẫn dắt thời đại. Nửa cuối thế kỷ XX, nếu không có chiến tranh và chống chiến tranh, có lẽ cảm hứng lớn nhất của con người là máy tính. IBM là những cột mốc trong đó.

Nói đến mạo hiểm, người ta dễ liên tưởng đến những quyết định tức thì và thiếu suy nghĩ. Thật ra, nếu ai từng mạo hiểm, dù ở cấp độ nhỏ nhất, cũng thấy rằng kẻ mạo hiểm là người suy nghĩ nhiều nhất và nhanh nhất. Khát vọng sinh tồn buộc họ phải liệt kê những phương án, đánh giá rủi ro và nắm bắt những cơ sở vốn có hoặc sẽ xuất hiện trong tương lai gần. Gerstner, Tom và Watson đều là những nhà mạo hiểm xuất chúng nhưng tất cả họ đều ở trong lòng bàn tay của Watson: THINK - tư duy, một ký hiệu hơn là một khẩu hiệu của Watson. Ngày nay, không ai không biết chính IBM là những nhà nghiên cứu và phát triển hàng đầu thế giới.

Watson tin rằng: “Mọi rắc rối đều có thể giải quyết nếu người ta chịu khó suy nghĩ”. Và do đó, ông khước từ mọi lối mòn trong tư duy.

Gerstner và Tom được dẫn ra trong cuốn sách như là minh chứng cho các thế hệ IBM và Watson chính là mã di truyền. Tom vĩ đại, Gerstner tài năng nhưng Watson mới là hằng số bất biến.

\*  
\* \*

Câu chuyện cay đắng và vinh quang của nhà công nghiệp Thomas Watson không chỉ hấp dẫn mọi người đam mê kinh doanh về khía cạnh kinh doanh của nó. Watson, bằng cách phủ đầy quan niệm sống của mình lên trên cách thức điều hành một doanh nghiệp, đã để lại những bài học về nghệ thuật ứng xử, nghệ thuật lãnh đạo và bí quyết thành công.

Người ta đã truyền tụng không ngớt về việc Watson không sa thải nhân viên. Thậm chí, giai thoại về một nhân viên đã làm thiệt hại số tiền lớn nhưng Watson đã không sa thải mà còn xem đây như là chi phí đào tạo nhân viên đó, đã được trích dẫn trong nghệ thuật dẫn dụ.

Nhưng, một cách hệ thống, điều quan trọng là Watson đã cống hiến cho khoa học quản trị nhiều bài học quý giá và vẫn đúng đến ngày nay. Điều này, phải kể đến lý thuyết gia quản trị hiện đại Peter Drucker. Thời trẻ, Drucker đã tiếp xúc với Watson (cùng với các nhà doanh nghiệp tiên phong khác) và tác giả này đã để lại 60 cuốn sách quản trị hiện đại, ảnh hưởng lên mọi CEO, các nhà lãnh đạo, hình bóng của Watson và các nhà công nghiệp tiên phong ở trong những trang sách của ông, mà Bill Gates vẫn để ở đầu giường.

Giáo sư Drucker, người đã không dừng lại ở chỗ chỉ ra rằng quản trị là cần thiết với doanh nghiệp

như các nhà lý thuyết trước đó. Mà ông còn chỉ ra rằng, quản trị học cũng quan trọng cho bất cứ tổ chức nào, dù nhỏ hay lớn, kể cả các chính phủ. Và người ta còn phát hiện thêm, nó quan trọng với cả cá nhân.

Và như thế, cho đến tận hôm nay, ngày ngày Watson vẫn cùng các nhà quản lý đối diện với các thử thách trong quản trị. Và, người ta vẫn dùng các cách thức của ông để đi đến thành công, để biết cách vượt qua thất bại, để chấp nhận thất bại và để học từ đó.

Thomas Watson là một trong số những doanh nhân tạo được cảm hứng, hoài bão cho mọi thời đại.

Watson và nước Nhật hùng mạnh liệu có liên quan gì với nhau? Drucker nói là “có”. Không phải tự Drucker bảo “có” mà là người Nhật đã xác nhận với ông như vậy.

Những phương cách của Watson là gì? Chúng có mặt ở khắp nơi trong cuốn sách này và bạn sẽ đối thoại với ông qua từng trang sách. Hãy chú ý những lần ông vấp ngã - bởi vì, với ông, đó là những lúc quy trình tư duy và mọi cảm xúc bắt đầu.

Việt Nam thì sao? Câu trả lời là: Ở đâu khi có ai đó nghĩ đến chuyện làm ra những doanh nghiệp, những tổ chức toàn cầu, thì Thomas Watson là một nguồn tham khảo quan trọng.

Câu chuyện về Watson, không chỉ là câu chuyện

về một doanh nhân mà có lẽ, đó là câu chuyện về một con người dũng cảm, dùng kinh doanh như là cách thức để sống trọn vẹn cuộc đời mình, cho người khác, cho vợ, các con và gia đình mình.

Cuốn sách này, cung cấp những trải nghiệm của Watson cho những ai muốn đạt đến thành công, trước hết là cách nắm lấy cơ hội và nắm lấy hy vọng trong khi phải đối đầu với tuyệt vọng.

Cuốn sách, có thể, sẽ không thích hợp cho ai chờ đợi những vận may rơi xuống đời mình hay tìm kiếm những mưu mẹo kinh doanh.

dtBOOKS

## “THINK”- TƯ DUY

*Thất bại là một người thầy – có lẽ là khắc nghiệt nhưng là người thầy tốt nhất – đó là nơi bạn tìm thấy thành công. Một gương mặt rất khác của sự thất bại.*

**Thomas J. Watson Sr.**

Chú bé nuôi ngựa kiếm tiền đi trọ học. Học dang dở trường thương mại. Bán hàng rong, bị mất cắp tất cả vì mãi uống rượu. Bị ăn chặn, bị đui việc. Mở hàng bán sữa, đóng cửa vì phá sản. Chen chân vào giới nhà giàu. Phạm tội, bị kết án. Thất nghiệp, chán chường, cha qua đời. Tình yêu đến muộn. Ra đi khi thanh danh không còn. Bắt đầu lại từ đầu ở tuổi 40.

Và anh ta với câu thần chú “tư duy” đầu thế kỷ XX, đã để lại ảnh hưởng của mình đến vị CEO của tập đoàn quan trọng nhất thế giới vào 80 năm sau.

Bí ẩn của chàng trai này: không ngừng học, 17 năm tuổi trẻ trở thành trường học vĩ đại.

## Chương 1.

# BÀI TOÁN CUỐI THẾ KỶ XX



*Đối thủ đầu có đốit ngã ta bao nhiêu lần thì ta vẫn có thể đứng dậy. Nhưng một khi đã sa vào tính tự mãn, ta sẽ gục quy mãi mãi.*

Thomas J. Watson Sr.

dtBOOKS

***Lou Gerstner đã cứu thoát IBM bằng cách nào  
vào cuối thế kỷ XX?***



Năm 1993, IBM khổng lồ thua lỗ 15 tỉ đôla.  
Thế giới giật mình.

## BÀI TOÁN CỦA GERSTNER

Người ta đang chứng kiến người khổng lồ trong ngành kinh doanh máy tính rơi nhanh trong lịch sử hơn nửa thế kỷ huy hoàng của nó. Không ai có thể hình dung, giá cổ phiếu của nó chỉ còn 15 đôla, mức thấp nhất từ năm 1980. Điều trở trêu là mặc dù năm 1993, cả thế giới mở hầu bao để mua máy tính cá nhân ThinkPad của IBM con số lên đến 12 tỉ đôla, vậy mà IBM vẫn lỗ hơn như vậy thêm vài ba tỉ nữa. Chuyện gì vậy? Bởi vì IBM đã bị nợ nần chồng chất trong khoảng ba năm đầu của thập niên 1990, cho nên nếu có lời thì nợ vẫn còn như thường.

Không thể ở mãi trên đỉnh cao. Thăng trầm là chuyện thường thấy trong thương trường. Thế nhưng, điều bất thường trong sự kiện này là ở chỗ doanh thu của IBM đã giảm đến một nửa. Việc mất một nửa thị trường này đánh một đòn đau vào niềm tự hào số một của IBM, đó chính là khả năng

bán hàng đến mức huyền thoại do nhà sáng lập hãng, Thomas Watson, đã thiết lập.

Thị trường mất một nửa không chỉ cho thấy công ty đang thua trên biểu đồ doanh số mà nguy hiểm hơn, chính là năng lực dẫn đầu, tư chất đổi mới của nó đang dần mất đi. CEO Andy Grove của Intel cũng phải thốt lên: “Không thể tưởng tượng IBM đã suy sụp đến mức nào”.

Người khổng lồ đang ngã khuyu. Lý thuyết của Thomas Watson Sr. - nhà sáng lập IBM hơn nửa thế kỷ trước đang chịu thử thách của thời đại mới.

Trước tình hình đen tối như vậy, các nhà lãnh đạo IBM - đứng đầu là chủ tịch John Akers - thấy cần phải tìm ngay một nhà điều hành đủ sức để cứu IBM. Một vị CEO “đủ sức” trong trường hợp này có nghĩa phải là một nhà chuyên nghiệp am tường cách vận hành một tập đoàn có mặt trên 130 quốc gia. Và “đủ sức” cũng có nghĩa là thấu hiểu quy mô phức tạp và tinh vi của tám đơn vị (division) kinh doanh của IBM. Vị CEO tương lai này phải đủ tài để đưa IBM thoát khỏi đáy sâu thua lỗ. Chưa hết, từ đó người này phải đảm bảo đưa IBM về lại vị trí dẫn đầu thế giới mà nó vốn giữ vững trong nhiều thập niên. Tóm lại, điều quan trọng nhất là ông ta phải đem lại cho IBM năng lực đổi mới mà nó vốn có từ đầu thế kỷ XX.

Không chỉ khoảng 300.000 nhân viên IBM chờ một sự thay đổi mà công ty này - với bốn giải Nobel khoa học - cần được hồi sinh vì nỗi mong

chờ của ngành khoa học máy tính, không chỉ trong phạm vi nước Mỹ mà cả bên ngoài quê hương của IBM. Nói vậy không ngoa chút nào vì rằng khoa học của IBM, ví dụ như, đã từng cùng NASA (cơ quan nghiên cứu vũ trụ của Mỹ) chinh phục vũ trụ như là những thành tựu chung của khả năng con người.

Để tìm một người như vậy, các nhà lãnh đạo IBM đã liệt kê một danh sách các tên tuổi lớn như Jack Welch (của General Electric), Ross Perot (của Perot System) và cả người giàu nhất hành tinh là Bill Gates.

Rút cuộc, người được chọn lại là nhân vật mà không ai bên ngoài ban tuyển chọn nghĩ đến. Louis V. Gerstner Jr. - thường được gọi là Lou Gerstner. Ngay lập tức, điều này trở thành chủ đề nóng bỏng trên báo chí và giới chuyên môn. Bởi vì Gerstner là kẻ ngoại đạo đối với kinh doanh công nghệ cao. Người ta nghi ngờ vị chủ tịch của RJR Nabisco làm sao có thể nhảy từ một nơi kinh doanh thực phẩm và thuốc lá sang kinh doanh công nghệ cao. Nghi ngại này có lý của nó bởi lẽ thức ăn thì dứt khoát không phải là máy chủ.

Tình hình này của Gerstner làm chúng ta nhớ lại chuyện 80 năm trước (1914) của Watson.

Ngày 7.12.1914, những chiếc ghế bằng gỗ trong khán phòng khách sạn New York đã đủ 30 người ngồi. Họ là những nhà kinh doanh cao cấp thuộc tập đoàn CTR của ngài Charles Ranlett Flint - một

nhà công nghiệp lớn với những quan hệ chính trị rộng khắp. Mọi người đang chờ đợi vị tân giám đốc mà Flint vừa tuyển dụng. Họ đã được nghe về giám đốc mới Thomas Watson và ai cũng biết sếp mới của họ đang chờ bản án phúc thẩm từ tòa án xử tội độc quyền, cạnh tranh không lành mạnh, mà tòa sơ thẩm đã tuyên có tội với ba năm tù. Không khí e ngại bao trùm trong lễ ra mắt vị CEO mới, ở tuổi 40, có một con trai vừa sinh và cả gia đình chỉ vừa mới chuyển đến New York, sống trong một nhà trọ.

Gershom Smith, tổng giám đốc TM - công ty máy đo giờ của CTR - đứng lên giới thiệu Watson, người vừa bước vào, bằng cách nhấn mạnh vào tài năng của ông: *“Đây là người đàn ông nổi tiếng của quốc gia về đẩy mạnh doanh số bán hàng”*.

Ngay sau câu giới thiệu rất cổ điển - tạo đà cho người được giới thiệu thể hiện mình - Watson đã làm cả khán phòng ngạc nhiên bằng phát biểu đầu tiên:

*“Tôi không biết gì về máy tính<sup>(\*)</sup> và cũng không biết cách nào để bán được nó.”*

Mọi người trong khán phòng bật cười. Bầu không khí cởi mở và hòa đồng được thiết lập. Trong khi mọi người chờ đợi vị giám đốc mới thuyết trình về chiến lược vực dậy CTR thì Watson cứ “lờ đi” và

---

\* Máy tính vào thời điểm này là các thiết bị vận hành bằng cơ điện và lưu trữ dữ liệu bằng các thẻ đục lỗ (punch-card)

thay vào đó là định nghĩa về cách lãnh đạo của bản thân.

IBM khi đó chỉ là một CTR nhỏ bé với 400 nhân viên - bằng một công ty thuộc loại “trung bình” bây giờ ở Việt Nam.

Với Thomas Watson, ông quan niệm như thế nào về lý do một doanh nghiệp phải có sự hiện diện của nó trong cuộc sống? Trả lời câu hỏi này là một cách để hiểu về tinh thần doanh nghiệp của ông, về lý do IBM trở nên huyền thoại ngay chính trong những thăng trầm của nó.

## WATSON: TÔI NÊN LÀM GÌ?

“Tôi nên làm gì?” đó là câu hỏi ông dành cho tất cả cấp dưới có mặt trong khán phòng. “Đó là câu hỏi chưa ai từng nghe từ đầu thế kỷ”, tác giả Kenvin Maney viết trong *The Marverick*<sup>(\*)</sup>. Watson nhận thấy những người đàn ông có mặt ở đây toàn mặc đồ vest đen, bên trong là sơ mi cổ cồn có thể tháo ra được và gắn vào khi dùng cà vạt. Họ diện toàn cà vạt đen. Watson thích nhân viên của mình ăn mặc trang trọng nhân danh công ty và đó sẽ là một hình ảnh dễ nhận thấy của nhân viên IBM sau này. Câu hỏi của ông có một tác dụng làm cho họ

\* Kevin Maney, tác giả cuốn tiểu sử về Watson, tên đầy đủ của cuốn sách: *The Meverick and His Machine*.

cảm thấy được cấp trên tôn trọng. “Từ đầu thế kỷ” - khi nền công nghiệp chỉ mới vừa hình thành - “ông chủ là ông chủ, họ ra lệnh và không bao giờ nghe ý kiến cấp dưới”, Maney mô tả.

Câu hỏi của Watson xuất phát từ một kinh nghiệm bán hàng dày dặn và như vậy nó đi trước thời đại. Nhưng ngay lúc này, trong khán phòng, Watson nhận thấy ý của ông chưa được hiểu vì nó xa lạ và bất ngờ. Ông giải thích thêm:

“*Mỗi viên chức lãnh đạo phải coi mình là người trợ giúp cho cấp dưới thay vì coi mình là ông chủ của họ.*”

Watson đã thành công trong việc gửi đi một thông điệp và thông điệp đó được hiểu rõ, rằng ông là người cởi mở và biết lắng nghe. Bên ngoài khán phòng, cách tiếp cận về thuật lãnh đạo của ông có thể gây bức mình cho giới chủ. Trong lịch sử quản trị, ông đã góp tiếng nói làm mới tư duy điều hành mà không làm mất vị thế của người lãnh đạo - trái lại nhờ tinh thần khiêm tốn và khoa học (thu thập thông tin từ nhân viên) ông đã nâng cao vị thế của những nhà quản lý.

Gerstner của 79 năm sau không pha trò như thế với một IBM quan trọng bậc nhất của thế giới trong lĩnh vực mà nó thống trị. Nhưng sự thật là ông cũng “không biết gì về máy tính”.

Gerstner cũng không “hỏi để truyền đạt” phương thức làm việc của mình như Watson ngày xưa mà Gerstner đã can đảm lạng lẽ đi tìm căn bệnh của

IBM. Và ông tuyên bố bước đi mà ai cũng phải giật mình:

*“Tầm nhìn là thứ tốt nhất mà IBM cần vào lúc này.”*

Trong nhiều tháng đầu tiên nhận chức CEO, Gerstner đã bay đi khắp thế giới chỉ để làm một việc là lắng nghe khách hàng. Dường như có tiếng vọng của Watson ngày xưa: “Đừng bàn nhiều về máy móc, hãy bàn nhiều về công việc của khách hàng”. Còn lúc này Gerstner đã có thể nhìn rõ hiện trạng, như ông nói vào năm 2002 với Jeffrey A. Krames<sup>(\*)</sup>: *“Khách hàng cần một ai đó có thể kết hợp một cách khéo léo những công nghệ hết sức phức tạp lại với nhau, để có thể chuyển mọi công nghệ thành giá trị doanh nghiệp”*.

IBM đang bị cuốn hút vào những công nghệ mạnh nhưng những thứ này không tạo thành giá trị cho doanh nghiệp khách hàng. Cả thế giới có thể chờ đợi những thành tựu vượt bậc của Big Blue - một tên gọi khác của IBM - nhưng khách hàng doanh nghiệp thì không được gì. Nói cách khác, doanh nghiệp, mà Watson đã xem như cả cuộc đời của mình, đã xa rời lợi ích của khách hàng trong một thời gian dài. Sức bán giảm đến 50% là con số kỷ lục trong lịch sử của nó.

Khách hàng đang chờ đợi “có một ai đó kết hợp những công nghệ phức tạp lại với nhau” (để tạo

thành giá trị cho doanh nghiệp), “một ai đó” tại sao không phải là IBM? Không ai giỏi hơn IBM trong chuyện này kia mà? Có nghĩa là công ty này đánh mất mục tiêu chăm lo cho giới kinh doanh trong việc tạo ra các cỗ máy tính toán. Vào lúc này, hàng loạt công nghệ mới ra đời liên quan đến máy tính, đặc biệt là phần mềm và các thành tựu ứng dụng khác trong công nghệ thông tin. IBM đứng ngoài cuộc cách mạng lớn nhất trong lịch sử công nghệ của loài người là Internet. Trong khi các nhà kinh doanh chờ đợi IBM (hay ai đó) kết hợp những cuộc cách mạng công nghệ đó lại trong một cái máy, để họ chuyển thành một sức mạnh, một phương tiện và các giá trị sử dụng cho việc làm ăn, thì IBM đã không làm. Điều này trái ngược với tôn chỉ “vì công việc của khách hàng” mà Watson xây dựng.

Vì sao IBM rơi vào tình trạng xa rời sứ mệnh như vậy? Hãy xem “bác sĩ” Gerstner phát hiện ra căn bệnh:

*“IBM đã trải qua một thời gian dài thành công (cho nên) mọi người bắt đầu tìm kiếm xung quanh những thách thức thực sự tiếp theo, và thấy những thách thức đó ngay trong nội bộ công ty chứ không phải trên thị trường. Toàn bộ mục tiêu đã đổi từ chỗ khách hàng sang hàng loạt những cạnh tranh nội bộ.”*

Nội bộ nào? Đó là một IBM đã được chia nhỏ ra thành nhiều đơn vị từ trước đó với lý do rằng, như

---

\* Tác giả *What the Best CEOs Know*

thể có thể có nhiều cơ may sống sót thông qua việc cạnh tranh lẫn nhau. Nội bộ cạnh tranh lẫn nhau để cùng mạnh lên là một lý thuyết vẫn thường thấy và cần được trân trọng. Vậy thì vấn đề ở đây chỉ có thể là cách thức và mục tiêu mà các đơn vị nội bộ cạnh tranh với nhau. Như Gerstner nhìn thấy, chúng đã không cạnh tranh với nhau để cùng tiến về triết lý khách hàng mà đơn thuần là chỉ để tìm các thách thức tiếp theo – những đỉnh cao tiếp theo mà không vì khách hàng. IBM lúc này đang mất cảm giác thị trường.

Gerstner, xuất thân là nhà điều hành kinh doanh thức ăn, đã làm một chuyện y hệt Watson, đó là tạm gác chuyện kinh doanh “cái gì” mà chuyển sang xác định lại triết lý kinh doanh “như thế nào”. Ông thấy rằng, công ty không tiến hành nghiên cứu thị trường, không tìm hiểu đối thủ cạnh tranh và, thật nguy hiểm, đó là tâm lý ám ảnh rằng thế giới bên ngoài phải nhất định trông cậy vào Big Blue – nghĩa là công ty bán gì thì thiên hạ được nấy.

\*  
\* \*

Nhà nghiên cứu J. Krames đã gọi hiện tượng xa rời sứ mệnh của IBM vào lúc đó là thói ngạo mạn thường gặp của những người ở quá lâu trong thành công. Nói nôm na là ngủ quên trên chiến thắng. Chỉ một chút lơ đãng, IBM đã bị Xerox qua

mặt trong ngành máy photocopy vào những năm 1980. Với sự thiếu lắng nghe nhu cầu của khách hàng, IBM đã không đánh giá đúng sức mạnh vĩ đại của ngành phần mềm và để Microsoft – thuở đó chỉ với một Bill Gates nhỏ bé – đặt phần mềm hệ điều hành DOS vào trong máy tính của IBM. Và trong một khoảnh khắc lịch sử, Microsoft đã lớn nhanh với tốc độ kinh hồn bằng chính sức mạnh quy mô khổng lồ của IBM. Và Gerstner đã phát cáu mà gọi Microsoft là “kẻ thù không đội trời chung”, như Krames đã thuật lại, mặc dù rõ ràng Bill Gates không làm gì nên tội!

Và do IBM không chú tâm vào những khó khăn, những nhu cầu của khách hàng, thế nên những người trẻ của Apple ở thung lũng Silicon đã qua mặt khi họ tạo ra thị trường máy tính cá nhân. Làn sóng đổi mới ở thung lũng này đã bỏ IBM lại sau lưng với hào quang quá khứ, trong cuộc đua phục vụ con người những chiếc máy tính cá nhân chạm đến từng con người. IBM vẫn bảo thủ với máy chủ trước khi kịp làm ra ThinkPad muộn màng.

## TINH THẦN WATSON TRỞ LẠI



*Đừng kết bạn với những người hay tự hài lòng. Hãy kết bạn với những người luôn khiến ta phải tốt hơn nữa.*

**Thomas J. Watson Sr.**

dtBOOKS

*Làm thế nào để khiến một con voi  
có thể khiêu vũ được?*



Gerstner đã theo bước Watson mà làm một chuyện kinh thiên động địa, đó là hợp nhất tất cả các bộ phận lại với nhau.

## “THUYẾT CỔ XE NGỰA” CỦA WATSON

Tại đại hội cổ đông IBM, họp ở Texas ngày 27.4.1997, Lou Gerstner trình bày việc tái cấu trúc IBM. Theo đó, tám phân nhánh IBM được gộp lại. *“Đó là quyết định quan trọng nhất tôi có được trong sự nghiệp của mình, là đảo ngược chiều hướng chia nhỏ và giữ cho IBM là một thể thống nhất”*, Gerstner nói với J. Krames. Các cạnh tranh nội bộ bị mất mục tiêu và tự biến mất. Khi trở thành một, toàn thể IBM bị buộc phải tìm mục tiêu chung. Và đây là thời điểm “ghi bàn” của Gerstner: *Họ buộc phải hướng về thị trường, nghĩa là phải phục vụ trở lại công việc kinh doanh của khách hàng*. Triết lý của Watson đã trở lại.

Việc Gerstner cải tổ hợp nhất IBM đã gợi nhớ lại việc Watson tái cấu trúc CTR những năm xưa.

Những năm 1910, Watson đã lần lượt thay đổi tập đoàn này từ ba bộ phận rời rạc là: Đồng hồ, máy cân đo và máy lập bảng tính toán, trở thành duy nhất là một IBM chuyên về máy xử lý thông tin tính toán – dựa trên phát minh của Hollerith.

Nếu chỉ với diễn thuyết mà đem đến cả nhận thức và hành động thì có lẽ ai cũng làm quản lý được, và quản lý chẳng cần là một khoa học. Watson (và bất cứ nhà quản lý nào) cần tạo ra những phương thức nền tảng – nói cách khác là những *công cụ* sẽ quản lý thay vì *cá nhân* nào đó quản lý. Watson đặt ra tầm nhìn cho CTR như một công cụ như vậy.

Trở lại buổi ra mắt CEO của mình năm 1914, Watson phát biểu tầm nhìn:

*“Hãy luôn nghĩ rằng, công ty này có một tương lai to lớn, tốt đẹp và mọi người sẽ nỗ lực đóng góp xây dựng cho tương lai đó.”*

Khi Watson vẽ ra tầm nhìn “một công ty vinh quang” thì mọi người xì xào bởi vì CTR có giá trị khoảng 3 triệu đôla nhưng đang lỗ 6 triệu đôla. Trong mắt mọi người, Watson dễ trở thành kẻ hô hào suông và kiêu ngạo. Cấp dưới càng ngạc nhiên hơn khi ông không chỉ ra tầm nhìn mà mọi người chờ đợi, đó là chọn máy tính để đưa CTR trở nên vĩ đại. Watson chỉ nhấn mạnh rằng, *hãy tạo ra một tổ chức vinh quang*. Watson muốn truyền tải một nhiệt huyết, ước muốn và động lực như một công cụ quản lý, trước khi nói đến cách thức.

Suốt những năm tháng đầu tiên gây dựng CTR thống nhất, Watson nỗ lực không mệt mỏi để một nhóm 400 nhân viên của mình hiểu rằng “tổ chức của bạn có giá trị gì”, trước khi biết “tổ chức của bạn làm cái gì”.

Watson dùng một phương thức lạ đời, vào thời điểm đó, là thay vì cắt bỏ những phần không hiệu quả và đẩy mạnh các bộ phận hiệu quả thì ông lại tuyên bố tập hợp tất cả các bộ phận lại một cách chặt chẽ, để có sức mạnh tập trung. Watson nói đến “thuyết cỗ xe ngựa”:

*“Chúng ta phải cố gắng hợp sức cùng nhau như những con ngựa cùng kéo một cỗ xe. Đó là điều cần thiết để ba con ngựa của công ty chúng ta cùng gắng sức với nhau, nếu không thì kết quả sẽ không như mong đợi.”*

Tinh thần nghĩ khác và làm khác bắt đầu. Có thể ghi nhận ngay rằng, năng lực mạo hiểm của IBM bắt đầu từ đây. Và dấu ấn này còn lưu lại trong cách thức Lou Gerstner cứu thoát IBM sau này. Gerstner biết rằng, IBM vào thời của mình, phải tự dựa vào chính nó. Không thể vay mượn hay chờ đợi gì bên ngoài, cho nên cách khôn ngoan, như Watson đã làm, là hãy tận dụng mọi sức mạnh mà nó vốn có, để hành động tập trung. Việc tách-nhập chỉ là nhu cầu của từng thời đại.

Một lần khác, Watson nói với chính các công nhân: “Có một điều quan trọng là sự hợp tác và làm việc nhóm”.

Nhân viên nghe thì thấy hay nhưng họ cần một cách thức để thực hiện. Thông điệp đối thoại của ông đã kích thích ban đầu tinh thần trao đổi giữa các thành viên - điều mà Flint lo lắng chính là không khí trì trệ và bè phái trong doanh nghiệp. Chẳng hạn như khi mọi người thảo luận về phần nản của khách hàng rằng các thẻ đục lỗ của CTR quá to và cồng kềnh làm vướng bận khi đưa thông tin vào thẻ, thì Watson liền quay sang kỹ sư trưởng Walter Spahr và hỏi:

“Có cách nào làm cho nó nhỏ gọn hơn không?”

“Thưa có! - nhà quản lý Spahr trả lời.”

Vậy thì các kỹ sư sẽ cải tiến điều đó để phục vụ khách hàng tốt hơn. Có thể thấy, một việc mà các kỹ sư có thể làm được nhưng đã không làm chỉ vì không khí làm việc không tốt, vì không ai bàn tới vấn đề đó. Watson thổi vào đó những sinh khí mới. Nhưng niềm đam mê không phải lúc nào cũng bền bỉ, nhất là khi bầu không khí chung không tốt. Trong sự kiện làm nhỏ thẻ đục lỗ, Watson đã thành công khi nhân danh khách hàng, để quy tụ các phe phái trong nội bộ.

Có thể thấy, ông đang dùng một cách thức kiên nhẫn để thu lòng người hơn là những kỹ thuật quản lý. Ông không lập tức bán ngay các bộ phận không hiệu quả để tập trung vốn vào những bộ phận sinh lời như cách thông thường. Trái lại, ông muốn nhân viên tìm kiếm động lực vinh quang trong bản thân như sự kiện kích thích các kỹ sư

cải tiến những thẻ đục lỗ làm cho nó nhỏ hơn, dễ sử dụng hơn, hữu ích hơn. Bằng cách đó, các kỹ sư thấy mình hữu ích hơn, giúp ích khách hàng nhiều hơn. Và họ tự hào hơn. Và một cách tự nhiên, họ cảm nhận được sứ mệnh phục vụ xã hội của doanh nghiệp.

Như vậy, Watson đã đi từ chỗ định nghĩa lãnh đạo từ từ tiến đến chỗ định nghĩa doanh nghiệp. Ông đi từ chỗ cho nhân viên của mình thấy họ là quan trọng và giúp họ nhận ra vị trí quan trọng của khách hàng.

## WATSON TRỞ LẠI

Michael Treacy, tác giả cuốn *The Discipline of Market Leaders* (Những nguyên tắc của các công ty thống lĩnh thị trường) cho rằng các công ty hàng đầu thường chọn các cách thức: một là, cung cấp sản phẩm có giá thấp hơn; hai là, sản phẩm tốt nhất (giá có thể cao); ba là, sản phẩm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. IBM chọn phương án ba. Michael Treacy phân tích rằng, lựa chọn lấy khách hàng làm chính đã ấn định thành công của IBM cho hàng chục năm sau. Và, ban lãnh đạo của IBM tin vào nguyên tắc này, mà ngày nay không phải nhà lãnh đạo nào cũng cho là có giá trị thực tế, đó là: Nhân viên không đơn thuần chỉ tuân lệnh cấp trên mà còn lắng nghe khách hàng và phục vụ

theo ý khách hàng, nhân viên phải đáp ứng mong đợi của khách hàng chứ không phải đáp ứng mệnh lệnh của cấp trên.

Điều này làm chúng ta nhớ đến văn hóa Nokia, một huyền thoại kinh doanh toàn cầu của thế kỷ XXI. Đó là Vanjoki, cấp phó của chủ tịch (kiêm CEO) Jorma Ollila, đã nói: *Ở Nokia không có chuyện nhân viên sợ sếp.*

Ngày nay, và có lẽ vẫn còn nhiều sếp thích nhân viên sợ mình - thay cho sự kính trọng (lẫn nhau).

Nhận định của Michael Treacy phù hợp với phát biểu của nhà sáng lập IBM, Thomas Watson Sr:

*“Thành công của khách hàng chính là thành công của chúng ta.”*

Nguyên tắc này của Watson đã làm ra một hướng nhìn mới về sứ mệnh kinh doanh. Ngày nay, tư tưởng tôn trọng khách hàng trở nên hiển nhiên đến nỗi người ta không còn nhớ ai đã nghĩ ra nó.

Watson đã nói với các nhà quản trị của mình rằng: “Đừng bàn luận nhiều về máy móc nữa, hãy nói về khó khăn của doanh nghiệp”. Các phát minh máy móc, trong mắt của Watson, sẽ trở nên vô giá trị nếu nó không giúp đỡ được khách hàng doanh nghiệp. Triết lý này của Watson, ngày nay, vẫn còn thấy dấu ấn trong đạo lý kinh doanh của nhiều tập đoàn trẻ. Ví dụ như Google, luôn trung thành với công nghệ “dễ sử dụng” dành cho người dùng (không phải là khách hàng quảng cáo), hoặc Nokia

với quy tắc thiết kế công năng “dễ sử dụng” cho người dùng.

Đó là một kiểu khiêm tốn. Nhiều nhà lãnh đạo ngày nay vẫn tin rằng, trí tuệ và ý chí cá nhân của mình thì chinh phục được khách hàng, có thể áp đặt công nghệ của mình đối với khách hàng. Trong thực tế, IBM đã được cứu thoát vào những năm 1990 nhờ công của Lou Gerstner với công cuộc tái cấu trúc: Chuyển IBM thành công ty giải pháp (cho khách hàng và vì khách hàng). Với tất cả đức khiêm tốn, IBM của Gerstner đã “để khách hàng là người lãnh đạo”, như Jeffrey Krames, nhận xét. Chắc hẳn Gerstner đã biết Watson từng nói:

*“Nếu bạn đã nhận ra rắc rối và đôi khi bạn gặp phải thất bại, thì hãy nhớ điều này: Đối thủ đấu có đôn ngã ta bao nhiêu lần thì ta vẫn có thể đứng dậy. Nhưng một khi đã sa vào tính tự mãn, ta sẽ gục quy mãi mãi.”*

Tuy nhiên, trong thời đại của mình, Gerstner đã làm một chuyện mà Watson không bao giờ muốn, ông đã sa thải nhân viên. “Bác sĩ” Gerstner trong lúc băng bó vết thương thua lỗ tài chính của IBM đã buộc lòng cắt giảm 10% chỗ làm trong IBM trải rộng trên 130 quốc gia. Đó là điều chưa từng thấy trong lịch sử IBM. Đó là điều đi ngược lại nỗ lực suốt đời của Watson. Nó không phải là quan niệm về chủ nghĩa tư bản của nhà sáng lập IBM gần 80 năm trước.

Mỗi thời có một phương cách. Gerstner không thể vượt lên trên lịch sử để làm theo cách của Watson. Không có nhà quản trị tài năng chân chính nào muốn sa thải nhân viên. Nhưng những năm 1990, sau Watson đến gần 80 năm, một doanh nghiệp cần phản ứng nhanh thay vì bó tay chịu chết. Jorma Ollila của Nokia, dù với triết lý vì con người, cũng đã buộc phải cắt giảm hàng chục ngàn chỗ làm, để giảm chi phí, để “cấp cứu” Nokia thua lỗ, trước khi đưa tên tuổi này lên vị trí số một thế giới - trả lại chỗ làm còn nhiều hơn khi cắt giảm. Thị trường lao động đã khác trong cấu trúc và khả năng luân chuyển của nó.

Điều quan trọng là Gerstner đã giữ tinh thần của Watson. Đó là lấy lại đức khiêm tốn của kẻ vô địch thiên hạ - IBM. Cắt giảm chỗ làm trở thành một kỹ thuật cho phép của thời đại.

Gerstner đã dùng đến biện pháp gây sốc. Bằng cách chống lại đạo lý không sa thải của Watson, Gerstner đã tung ra một thông điệp cực mạnh là: *Chính sự kiêu ngạo và hiện trạng rời xa khách hàng, nhìn từ trong ra ngoài đã dẫn đến sự thật đau lòng là buộc phải làm ngược lại lịch sử vinh quang. Một gáo nước lạnh thì có khả năng làm tỉnh giấc mộng mơ màng. Kinh doanh hay làm bất cứ thứ gì với lòng chờ đợi thành công, người ta đều cần đức khiêm tốn khôn ngoan.*

Khi Gerstner tuyên bố: “Tâm nhìn là thứбет nhất mà IBM cần lúc này” cũng chính là lúc ông làm

ngược lại phương pháp của Watson. Thời của Watson, ngay ngày đầu tiên nhận chức CEO, Watson đã kích thích 400 nhân viên của mình bằng tầm nhìn “doanh nghiệp vinh quang”. Có phải Gerstner chống lại Watson? Không, ngày xưa Watson làm vậy là vì CTR còn rất nhỏ, nó cần được cấy vào đó một thứ “gen” hoài bão. Còn thời của Gerstner, IBM khổng lồ đang ngủ quên trên tầm nhìn vinh quang đó. Do vậy, Gerstner cần tháo bỏ nó, đánh thức gã khổng lồ.

Ngay những ngày đầu tiên, Gerstner đã làm một chuyện để mất thể diện của chính mình là mời Jack Welch của General Electric về nói chuyện với các nhà quản lý cao cấp của IBM. Không phải Gerstner không đủ tài để thuyết giảng mà thông điệp ở đây là *“hãy lắng nghe từ bên ngoài, đừng nhìn từ bên trong”*. Một cách kỹ thuật, Jack Welch là một diễn giả thuyết phục với danh tiếng là nhà điều hành và lãnh đạo thành công - được mệnh danh là “quản trị theo phong cách Jack Welch” với sáng tạo “nền văn hóa học hỏi không ngừng” cho GE. Nhưng điều ông muốn nói từ sự kiện này chính xác là: Hãy từ bỏ ám ảnh thế giới phụ thuộc IBM để nghe khách hàng chờ đợi gì và thế giới đang đi những bước đi nào. Gerstner nói:

*“Mùa xuân năm 1993, phần lớn những việc tôi làm là hướng cho hãng tập trung lại vào thị trường với suy nghĩ rằng đó là cách duy nhất để thành công. Tôi tận dụng mọi cơ hội để quảng bá*

*rằng, IBM đang hoạt động để phục vụ khách hàng.”*

Tác giả Jeffrey Krames gọi đây là bước đi tạo ra một IBM hoàn toàn mới của Gerstner. Vâng, rất mới so với ngay trước thời kỳ Gerstner nhưng rất có thể không mới so với Watson của 80 năm trước.

Gerstner đã đưa ra phương châm mới cho IBM: “Tâm niệm thị trường, tốc độ và làm việc nhóm”. Và đây chính là con đường hướng IBM đến thành công. Song, “làm việc nhóm” chính là sáng kiến của Watson cho khoa quản trị.

Watson đã nói trong ngày nhậm chức CEO của CTR nhỏ bé, năm 1914:

*“Điều quan trọng hơn cả là làm việc theo nhóm.”*

Và người Việt Nam đầu thế kỷ XXI, khi tiến hành cuộc cách mạng hội nhập thế giới do chính mình chọn, đã không còn xa lạ gì với yêu cầu này nữa.

“Tâm niệm thị trường” cũng không ra ngoài mục tiêu phục vụ nhu cầu khách hàng kinh doanh của Watson, thể hiện rõ nhất trong cách ông đặt tên cho công ty: *International Business Machines*.

“Tốc độ” không gì khác là tinh thần tiên phong, một cách nhanh chóng của Watson.

Watson đã không cần phải nặng lòng khi bỏ các phân nhánh Đo đếm, Đồng hồ để cống hiến cho công việc xử lý thông tin. Và nhờ đó, ngành xử lý thông tin đã trở thành một lĩnh vực kinh doanh, đặt nền tảng tiến vào khoa học máy tính.



Cũng giống như Watson đã nhanh chóng đẩy công việc kinh doanh máy tính đực lỗ thành một thị trường và là thị trường quốc tế, thì nay, Gerstner đã nhanh chóng nhảy vào thương mại điện tử - dựa trên cuộc cách mạng Internet. Đây lại là cú sốc với nhân viên IBM, vì hàng trăm ngàn thành viên của IBM chưa bao giờ nghĩ rằng có một ngày nào đó tập đoàn của họ lại rời xa lãnh địa máy tính mà đối với họ là bất khả xâm phạm. Nhưng cùng với nỗ lực “thức tỉnh” IBM thoát khỏi giấc mộng trên ngai vàng này, Gerstner đã chỉ ra tinh thần tốc độ của Watson: Loài người đã bước vào kỷ nguyên Internet - một “thế giới phẳng” đã khác xa thời đại của Watson. Dĩ nhiên vị CEO trẻ này sẽ gặp ngay phản ứng của những người đã quen với một IBM sản xuất máy tính. Họ coi việc chuyển IBM sang lĩnh vực dịch vụ cũng giống như điều sỉ nhục Deep Blue - siêu máy tính biểu tượng đỉnh cao của bộ não nhân tạo của loài người. Cũng quyết liệt như Watson, Gerstner đã đưa về 20 tỉ đôla cho IBM bằng việc kinh doanh Internet, cho thuê hosting, chiếm một nửa doanh thu IBM, với 130.000 chỗ làm mới, ký 18.000 hợp đồng trong ba năm cuối của thập niên 1990.

Các nhà quan sát đã gọi đây là vụ đặt cược của Gerstner đối với IBM. Điều này cũng chẳng khác nào vụ Watson đặt cược IBM vào việc mở rộng IBM ngay khi kinh tế Mỹ suy thoái sau Thế chiến thứ hai. Cả hai đều mạo hiểm. Watson thì thành công vào tài

tiên đoán thị trường tương lai, rằng sau khi ngai chi tiêu vì nạn thất nghiệp sau chiến tranh thì người ta sẽ móc hầu bao mạnh mẽ để tái thiết cuộc sống. Hậu thế Gerstner thì tôn trọng vì lắng nghe các bước đi của công nghệ. Cả hai đều dám tiên phong.

Nhưng “đặt cược” vốn thường là ngôn ngữ của các nhà quan sát bên ngoài, nghe có vẻ như là các nhà doanh nghiệp không thêm đến lý trí mà chỉ dựa vào niềm tin. Thật ra, kẻ trong cuộc mới biết rõ mình đang đi về đâu. Nhất là khi kẻ trong cuộc như Watson và Gerstner vốn quý trọng tinh thần khiêm tốn thì con đường mở vào tương lai chưa biết còn rõ ràng hơn nữa.

Đó là niềm tin của các quyết định phải có cơ sở. Watson đã chi nửa triệu đôla cho việc nghiên cứu máy tính điện tử, bằng cách hợp tác với Đại học Harvard, thì đó không phải là vụ đặt cược nào cả. Vào thời của mình, Watson đã chi đến 3% doanh thu cho nghiên cứu và phát triển. Ông là người ý thức cao hơn ai hết trong thời buổi của mình về sức mạnh sở hữu trí tuệ. Đến lượt Gerstner, nhà quản lý này đã chi đến con số kỷ lục là 25% chi tiêu cho nghiên cứu và phát triển. Đến năm 1999, con số này lên đến mức không tưởng tượng được, đó là 50% mức chi tiêu của toàn tập đoàn.

Nếu trước đây, khi tận mắt nhìn thấy Đại học Columbia chế tạo ra máy tính điện tử, Watson đã triệu tập McPherson của phòng nghiên cứu mà rằng:



*“Hãy làm ngay cái gì đó vì đã quá trễ.”*

Thì nay, Gerstner đã mạo hiểm số phận bằng 300 triệu đôla vào nghiên cứu khai thác dịch vụ Internet, để chuyển IBM khổng lồ từ máy tính “cứng” sang dịch vụ “mềm”.

Không nhà ra quyết định nào ngờ nghếch cả.

Tại sao Gerstner lại chi mạnh tay như vậy? Hãy nhớ lại thời đại của Watson, khi đó, IBM đã là bá chủ trên thị trường nước Mỹ – nơi tiêu thụ và thuê máy tính đục lỗ của IBM đến 92% thị trường, và vài nơi khác ở Bắc Mỹ và các nước giàu ở châu Âu. Trong khi đó, Gerstner lãnh nhận một IBM lỗ nặng và nợ đầy vai. Cả hai đã sử dụng công cụ nghiên cứu khác nhau theo hoàn cảnh khác nhau của mình nhưng họ đều đang thực hiện phương pháp của Watson:

*“Mọi rắc rối trên đời này đều có thể dễ dàng giải quyết được nếu con người chịu khó suy nghĩ. Vấn đề khó khăn là chúng ta hay vin vào đủ mọi phương tiện để khỏi phải suy nghĩ vì suy nghĩ là công việc nặng nhọc.”*

Suy nghĩ, suy nghĩ và suy nghĩ là điều ông khuyến khích nhân viên khi đứng trước mọi yêu cầu của công việc và của khách hàng. Để biết cách suy nghĩ hiệu quả, ông đưa ra “thuyết chơi golf”:

*“Tại sao một số người có thể đưa trái banh golf vào được 36 lỗ? Tôi đã tự làm được điều đó. Nếu tôi thật sự hiểu biết về cách chơi golf thì nhất định tôi sẽ đam mê nó.”*

Có cảm giác rằng, cách tìm thấy đam mê trong công việc của Watson là một thứ đam mê cưỡng bức – có được từ sự hiểu biết. Nếu nhìn chung, thì cảm giác đó có thể thiếu cơ sở. Nhưng nếu xét trong bối cảnh doanh nghiệp hay một tổ chức chuyên môn hóa thì thuyết chơi golf của ông có nhiều cơ sở. Bởi lẽ, ở đây không có con người chung chung mà là những kỹ sư – những người đã thích thú chọn công việc làm nghề nghiệp – thì sự hiểu biết chuyên môn sẽ nuôi dưỡng niềm đam mê. Đó chính là yêu cầu luôn luôn học hỏi mà Watson đã phát biểu.

Có thể khi Watson để cho câu thần chú “Think” của mình được dán và đóng dấu khắp mọi nơi thì ông đã quá say mê chủ nghĩa duy lý. Nhưng thử nghĩ xem, người ta có thể giải quyết được rắc rối bao nhiêu phần trăm nếu không suy nghĩ! “Think” chẳng gì khác hơn khoa R&D ngày nay.

Khi chịu học hỏi không ngừng thì người ta khó mà kiêu ngạo. Khi lắng nghe cẩn thận thì người ta nuôi được tính khiêm tốn. Và khi đó, người ta khó mà đánh mất phẩm chất của mình. Gerstner đã làm đúng theo điều mà Watson đã nói:

*“Một công ty mà đánh mất khí chất tiên phong của mình và ngủ quên trong chiến thắng trước đó, thì tiến triển là chuyện không thể.”*

Chỉ cần năm năm điều hành, từ 1993 đến 1998, Gerstner đã chuyển bại thành thắng. Nghĩa là, IBM không còn khoản nợ 15 tỉ đôla mà còn có lời 5 tỉ

đôla. Điều quan trọng hơn cả tiền chính là IBM hình thành một năng lực mới để tiếp tục vai trò dẫn đầu của nó, cho đến ngày nay.

Gerstner bằng cách trở lại tinh thần của Watson đã hướng IBM thay đổi cách nhìn thế giới. Đó là nhìn vào nhu cầu, tâm niệm về khó khăn của khách hàng để đổi mới thay cho cái nhìn từ bên trong nhìn ra - IBM tự tìm những đỉnh cao, lơ là các trào lưu mới mà khách hàng chưa được hưởng lợi gì.

Bao trùm trên các quyết định của Gerstner là hình bóng đôi mắt nhìn thấu tương lai của nhà sáng lập Watson. Như thể bên trong những bước chiến lược của vị CEO mới hôm nay là những tiếng thì thầm và cả cầu nhàu của vị chủ tịch tiền bối.

Vì sao Gerstner lại đặt tầm nhìn vào mức ưu tiên “hạng bét” - điều mà theo lẽ thông thường người ta sẽ đặt ưu tiên hàng đầu? Đơn giản là ông làm khác. Cái IBM cần ưu tiên số một hiện tại là được băng bó vết thương sụp đổ chứ không phải là một tầm nhìn vinh quang nào cả. Vết thương đó không phải là khoản lỗ nặng nề mà là công ty đã xa rời triết lý kinh doanh của nó. Triết lý đó, được xây dựng từ Watson, là “vì khách hàng”.

\*

\* \*

Hãy quay lại với cái tên của tập đoàn này: International Business Machines. Watson đã đặt cho CTR nhỏ bé một tầm nhìn (vision) lớn lao là Quốc

tế (International), và sứ mệnh (mission) của nó là làm ra những cái máy (machines) cho công việc hay việc kinh doanh (business). Nhưng vào lúc suy thoái, rõ ràng IBM đã lơ đãng suy nghĩ (Think) về nhu cầu của người kinh doanh trong một thế giới xuất hiện nhiều công nghệ mới.

Đáp án cho bài toán của Lou Gerstner hồi cuối thế kỷ XX, thật ra đã có từ nhà sáng lập Thomas Watson hồi đầu thế kỷ: Lấy khách hàng làm lý do tồn tại, khiêm tốn và tiên phong.

Khi nói đến Thomas Watson, thật ra chúng ta không nói đến quy mô lớn của IBM (con trai ông sẽ làm điều đó) mà nói đến nghệ thuật lãnh đạo kiệt xuất của ông, là nói đến khoa học quản trị doanh nghiệp hiện đại, là đối nhân xử thế. Và do đó, ông vĩ đại.

Chương 3.

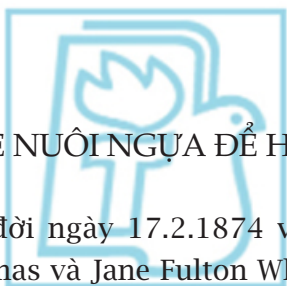
NHỮNG TRƯỜNG HỌC  
KINH DOANH  
CỦA WATSON

*Mỗi viên chức lãnh đạo phải coi mình là người trợ giúp cho cấp dưới thay vì coi mình là ông chủ của họ.*

**Thomas J. Watson Sr.**

*Thomas Watson đã làm gì khi mắc sai lầm?*

Không bao giờ uống rượu trong khi làm việc, đó là bài học kinh doanh đầu tiên và bất di bất dịch của huyền thoại Thomas Watson. Có phải những chuyện như vậy đã làm cho Watson trở thành người bán hàng vĩ đại nhất thế giới.



## CHỮ BÉ NUÔI NGỰA ĐỂ HỌC

Watson chào đời ngày 17.2.1874 và là con út của ông bà Thomas và Jane Fulton White Watson. Ngày nay, du khách có thể thăm nông trại được bảo tồn như một kỷ niệm về thời thơ ấu của Watson, phía đông Campell của New York. Đó là khu nhà vườn nằm ở một vùng đất trũng với núi đồi lô nhô vây quanh. Thuở đó, thành phố là một khái niệm xa lạ với cậu bé, vì thành phố gần nhất với nông trang là Painted Post cũng cách xa New York 250 dặm<sup>(\*)</sup>. Làm nông trại có vẻ như không thuận lợi vì ở đó toàn là thứ đất xen nhiều đá. Những gì được thấy ngày nay là một ngôi nhà mà Watson

\* 1 dặm = 0,6km

cho xây lại khi ông đã lớn tuổi và đầy uy quyền. Nó tọa lạc trên chính nền nhà cũ của cha mẹ mà ông trải qua tuổi thơ ấu. Sau nhà là con suối nhỏ và chuồng bò do cha của ông xây năm 1825.

Tommy Watson là tên thuở bé của nhà công nghiệp tiên phong của nước Mỹ. Tommy là con út và là con trai duy nhất, trong nhà còn có bốn chị gái - Jennie, Effie, Loua và Emma. Cha của Tommy, chưa bao giờ thành công và gia đình phải vừa làm nông vừa khai thác gỗ. Ngôi nhà của họ bị thiêu cháy một lần và tiếp sau đó chưa đầy mười năm, một trận lũ quét sạch toàn bộ cây cối. Nhưng trong ký ức của Watson, cha của ông là người chưa bao giờ mất niềm tin, luôn lạc quan và lao động để nâng cao cuộc sống gia đình.

Cậu bé Tommy được gửi đi học ở một trường học cách nhà chỉ vài trăm mét. Nói là trường chứ thật ra là một cái phòng với sáu cái bàn. Mỗi bàn có hai học sinh. Tommy có một chỗ ngồi trong mười hai chỗ như vậy, vây quanh một cái lò sưởi. Lớn hơn một chút, Tommy đi học xa hơn, trường Addison, đi bộ mất nửa ngày. Và để khởi đi bộ mất cả ngày vừa đi vừa về, Tommy phải học nội trú ở trường. Và để đủ tiền học nội trú, Tommy tự trang trải việc học bằng cách chăm sóc đàn ngựa nuôi sau nhà! Có lẽ đây là bài toán “kinh doanh” đầu tiên của Tommy. Có thể tính tự lập xuất hiện khá sớm ở Watson là vì ông muốn chia sẻ gánh nặng với mẹ và các chị gái, những người mà Tommy rất yêu quý.

Điểm khác biệt với bạn bè chỉ có thể là một cơ thể gầy trơ xương, hen suyễn và gương mặt thiên thần. Có hai điểm nổi trội: học rất khá và điều khiển cả một đàn ngựa một cách nhẹ nhàng.

## TỪ BÁN HÀNG RONG ĐẾN ÔNG CHỦ CỬA HÀNG

Rời Addison, Tommy vào học trường thương mại Miller ở thị trấn Elmira, thuộc thành phố Painted Post, cũng không quá xa nhà. Nhưng đang học nửa chừng thì ông thôi học để lên thành phố tìm việc. Năm đó Watson 17 tuổi, tức 1891, và lần đầu tiên biết đến một thành phố. Đây là thời điểm mà phần lớn các nhà nghiên cứu cho rằng Watson khởi nghiệp.

Painted Post là thành phố gần nhà ông nhất. Tại đây, ông xin làm kế toán cho một cửa hàng tạp hóa tọa lạc giữa trung tâm. Nhưng chỉ một năm sau ông chuyển sang nghề bán hàng với những thứ nhạc cụ, máy khâu chất trên xe ngựa của nhà Bronson. Chẳng bao lâu, vì cần tiền ông lại chuyển sang bán dạo máy khâu và để xảy ra chuyện mất cả ngựa lẫn hàng cùng lời thề rượu và kinh doanh không thể đi đôi. Tuy nhiên, theo tài liệu của William Rodgers (*Think: A Biography of the Watsons and IBM*, 1969) thì Watson làm công việc

ăn lương đầu tiên là chân giữ sách, 6 đôla một tuần. Thông tin này phù hợp với tài liệu của hãng IBM trong phần viết về tiểu sử vị chủ tịch Thomas Watson.

Và khởi đầu ông là một người bán hàng dạo trên đường phố. Nơi đầu tiên dạy cho ông bài học vỡ lòng về nghề bán hàng là cửa hiệu của Willard Bronsons - một nơi gần như vô danh, nhìn ra quảng trường có tượng đài người da đỏ. Công việc của anh chàng thiếu niên nghèo là chất đầy lên xe ngựa nhiều thứ nhạc cụ và máy khâu, rồi dắt ngựa đi chào hàng. Chẳng bao lâu, Watson thất vọng vì kiếm được quá ít tiền. Đã vậy, ông còn nhận ra rằng mình bị ăn bớt 60 đôla một tuần tiền huê hồng. Điều này làm Watson tức giận nhưng đồng thời tự tin là mình có thể kiếm nhiều tiền hơn mình tưởng.

Cậu thiếu niên cao ngều quyết định chuyển đến Buffalo để bán máy khâu cho một hãng có tên là Wheeler & Wilcox. Cánh bán hàng rong cuối ngày thường tập trung ở quán rượu. Lúc này là những năm 1890. Hôm đó, Watson ngồi trong quán rượu cho đến khi người ta đóng cửa. Khi ra khỏi quán với hơi men, cậu thanh niên nghèo mới vào đời “tá hỏa tam tinh” khi thấy cả xe hàng lẫn ngựa đã biến mất. Chàng trai rất hay đến nhà thờ này báo lại vụ mất cắp với ông chủ hàng. Bài học số một của Watson: Rượu và kinh doanh không bao giờ đi đôi với nhau. Và quy tắc ứng xử đó ông

áp dụng một cách ám ảnh vào trong doanh nghiệp vĩ đại của mình. Chính con trai của Watson sau này là Tom Watson - người kế nhiệm cha tại IBM - thuật lại trong hồi ký (*Father, Son & Co: My life at IBM and Beyond*): “Wheeler & Wilson sa thải ông và bắt ông đền gấp đôi. Giai thoại này không bao giờ tới tai nhân viên IBM, quá tệ để hàng chục ngàn nhân viên IBM phải tuân theo quy định của cha tôi”.

Theo tác giả Rodgers và tài liệu của IBM, Watson từng làm chủ một cửa hàng bơ sữa chứ không phải hàng thịt. Đây là lần đầu tiên ông làm chủ và kết quả là ông chủ này hết sạch cả vốn. Ông bán cửa hàng này cho người khác. Bài học thứ hai: Làm chủ không dễ và cần phải biết đứng dậy đi tiếp khi thất bại.

## WATSON HỌC NGHỀ BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP

Những thất bại này của người thanh niên mới vào đời tưởng chừng như làm niềm tin vỡ vụn và lê bước đến văn phòng NCR. Nơi này sẽ làm thay đổi cuộc đời Thomas Watson.

Ông đến văn phòng công ty NCR chỉ là để trả nợ tiền mua trả góp máy đếm tiền mà ông mua để dùng cho cửa hàng bơ sữa. Watson vốn rất thích

giao du với mọi người và tại đây ông đã chuyện phiếm với người quản lý bán hàng của NCR là John Range. Watson có một kiểu tìm việc kỳ lạ, bởi ông hỏi Range một chỗ làm một cách liên tục, kiên nhẫn, cho đến khi ông quản lý này đồng ý thì mới thôi. Watson trở thành nhân viên bán hàng tập sự vào năm 1896 cho NCR, sau 5 năm lăn lộn ở thành phố. Watson coi Range là thầy dạy nghề thuật bán hàng đầu tiên, và sự năng động trong kinh doanh.

Chưa biết bán hàng, Watson thường nói với Range: “Tôi không giành được bất kỳ đơn hàng nào nhưng tôi bao quát được công việc kinh doanh của tôi”, thì ông này gầm lên: “Đừng bao giờ đến và nói với tôi về tầm bao quát. Hãy mang đến những đơn hàng đã có chữ ký”. Maney thuật lại bài học đầu tiên về bán hàng hiệu quả của Watson như vậy. Từ bỏ suy nghĩ bao biện “kinh doanh trong tầm bao quát”, chín tháng sau đó, Watson trở thành nhân viên chính thức của NCR ở Buffalo. NCR là một trong các nhà sản xuất loại máy đếm tiền vào những năm đầu thế kỷ XX. Khi ấy, Watson đã trở thành một tay bán hàng cừ khôi. Và bốn năm sau, ở tuổi 27, Watson được cử tới Rochester, New York để vực dậy một công ty chi nhánh. Và việc quản lý công ty này đi đến tầm mức là chi nhánh đạt hiệu quả nhất, Watson đã lọt vào tầm ngắm của ban lãnh đạo NCR. Robert Sobel trong *Thomas Watson Sr: IBM and the Com-*



*puter Revolution*, 1981, cho biết trong một buổi phỏng vấn vào năm 1952, Watson là người bán hàng giỏi nhất miền Đông nước Mỹ của NCR với mức lương 100 đôla một tuần. Và sau thời kỳ nhận Range làm thầy, Watson quản lý chi nhánh ở Rochester thì được hưởng 35% hoa hồng.

Nhưng rồi chính điều này đã đem đến cho Watson bài học cay đắng nhất trong đời và là bước đi đầu tiên của một đời vinh quang.

## BẢN ÁN, TÌNH YÊU VÀ ĐÔI MẮT MỞ TO

Năm 1903, chàng trai Thomas Watson 29 tuổi đến Dayton trên một chuyến tàu hỏa. Đây là mẫu người rất dễ nhận ra với chiều cao 1m88, luôn ăn mặc đẹp một cách gọn gàng, mái tóc nâu chải bết ngược ra phía sau và một đôi mắt sâu. Vàng trán rộng và môi hơi mím lại khiến cho gương mặt có phần nghiêm nghị.

Rời sân ga, chàng trai đi về khu trung tâm thành phố và sẽ trải qua 11 năm vinh quang lẫn cay đắng. Nhưng lúc này, Watson bước đi vội vã theo cách của những thanh niên háo hức bước lên một đỉnh cao mới. Màu sắc công nghiệp hồi đầu thế kỷ XX có một sức hút mãnh liệt với phần lớn thanh niên. Dayton cuốn hút Watson. Đó là thành phố sản xuất xe hơi, sơn và các loại máy cân đo.

Watson nhanh chóng nhận ra tổng hành dinh của công ty Máy đếm tiền quốc gia (NCR). NCR chuyên sản xuất các loại máy đếm tiền – một mặt hàng công nghiệp ít được chú ý lúc đó – trong khi các nhà công nghiệp đang hướng về công nghiệp cơ khí như xe hơi chẳng hạn. Watson bước qua cổng chính, vào văn phòng của các nhà sáng lập và không biết lý do được gọi đến đây. Thật ra, ông chỉ là nhân viên bán hàng của một chi nhánh ở xa.

Ông chủ John Patterson đang chờ Watson. Lý do của chuyến đi là vì Watson đã chứng tỏ khả năng tạo ra một chi nhánh làm ăn hiệu quả nhất trong toàn công ty và do đó, công việc mới được đặt ra là mở một công ty mới do NCR bảo trợ. Nhiệm vụ của công ty này là, bằng tiền của NCR, đánh bại các công ty đối thủ.

Watson vui mừng vì thăng quan tiến chức và trở ngược về quê nhà thăm cha đang ốm nặng. Chàng thanh niên khoe với người cha rằng khoản đầu tư lên đến một triệu đôla, một con số mà gia đình này chưa bao giờ có được. Sau này, Watson nhớ lại lời cha ông đã nói: *“Cha rất vui vì giờ đây con đã làm một việc khác hẳn. Đó là một cơ hội lớn”*. Watson định tổ chức ăn mừng sự kiện ấy nhưng không thể bởi người cha một đời lam lũ đã ra đi trong đêm hôm đó. Ông thề sẽ sống xứng đáng với hy vọng của cha.

Watson phạm sai lầm thứ nhất khi ông mở công ty kinh doanh Máy Đếm Tiền Loại Cũ (American

Second Hand Cash Register Company) theo kế hoạch mà ông chủ NCR đã định. Sau này các nhà viết sử biết rằng đó là một công ty trá hình của NCR. Nhiệm vụ của nó là xâm nhập vào bên trong thị trường máy cũ, bán phá giá để đánh bại các đối thủ, tạo những khoảng trống để NCR bán thế hệ máy mới và quan trọng hơn là để kiểm soát toàn bộ thị trường. Nó chịu lỗ nhưng nhìn bên ngoài, trên giấy tờ trông vẫn rất phát đạt. Khi các cửa hàng của các đối thủ bị thua lỗ, công ty của Watson mua lại các cửa hàng đó.

Cuối cùng, trong các thành phố chỉ còn lại “một mình ông một chợ” với đội ngũ bán hàng nổi tiếng là niềm nở, chiều khách. “Dĩ nhiên toàn bộ chuyên kinh doanh này là thói nát”, tác giả Maney viết. Một chương đen tối nhưng đầy mâu thuẫn với sự nghiệp IBM huyền thoại sau này. Ngay cả Maney, người đã bỏ ra nhiều năm để độc quyền khảo cứu kho tư liệu về Watson, cũng chỉ có thể đặt câu hỏi “tại sao ông lại hào hứng làm việc đó?” mà không thể đưa ra bằng chứng trả lời, ngoài suy đoán “một người tầm cỡ như Patterson đã ra lệnh thì Watson thấy không có gì phải băn khoăn”. Nhưng khi Maney suy đoán rằng “Watson lớn lên trong nghèo khổ và đã phạm sai lầm trong bước kinh doanh đầu tiên” thì đó sẽ chỉ thuần túy là suy đoán của một cá nhân. Những thành tựu phi thường sau này sẽ giống như một phát ngôn chính thức cho toàn bộ lựa chọn của một đời người.

Patterson được mô tả như một nhà quản lý độc tài. Nhưng Watson, sau khi gia nhập ban quản trị điều hành 900 nhân viên bán hàng ở 200 chi nhánh trên nước Mỹ, lại học ở đây những chi tiết hay. Đó là mô hình trường đào tạo của công ty, hồ bơi và sân tennis cho nhân viên, những bữa ăn nóng. Sau này, ở IBM, Watson rất chú trọng đến việc chăm sóc đời sống nhân viên nhưng, dĩ nhiên, là ở quy mô lớn hơn và với cách thức khác.

Watson lúc này đã bước vào giới thượng lưu. Ông gia nhập câu lạc bộ những người đàn ông (giàu có) ở Dayton và là người giữ quỹ của nhóm đua ngựa. Giao du rộng là việc Watson làm trong suốt cuộc đời. Ở đây, Watson kết thân với Charles Kettering, người sau này trở thành nhà công nghiệp hàng đầu nước Mỹ ở hãng General Motors. Biệt danh của ông này là “Ket”, nhỏ hơn Watson hai tuổi.

Công nghệ để ra kinh doanh là bài học quan trọng nhất mà Watson học được trong nghề kinh doanh với anh bạn Ket. Thời kỳ đó, một chiếc ô-tô muốn khởi động được thì cần phải quay bánh trôn ở trước xe. Một hôm, Ket gọi Watson vào chiếc Cadillac - hãng mà ông này làm việc như một nhà kỹ thuật sáng chế. Watson thấy buồn cười khi anh bạn ngồi vào tay lái nhưng không ra trước xe để quay bánh trôn. Anh bạn vẫn tỉnh bơ và đưa tay nhấn vào một cái nút nhỏ. Chiếc xe tự nổ. Watson hét toáng lên: “Chuyện quái quỷ gì vậy”. Ket cười

rũ rượi. Ket giải thích rằng sáng chế là một việc có khả năng tạo ra khuynh hướng của kinh doanh. Watson mãi mãi ghi nhớ điều đó và IBM của ông sau này luôn luôn tìm cách để đi tiên phong trong công nghệ. Và cho đến nay, IBM vẫn là kỷ lục gia thế giới về số lượng bằng sáng chế.

Hiện tại ông đang ở tuổi ba mươi. Ông còn 10 năm nữa mới bắt đầu sự nghiệp. Đây là lúc có hai sự kiện quan trọng diễn ra trong đời ông.

Sự kiện thứ nhất là Watson gặp Jeannette Kittredge, con gái của ông bạn Arthur Kittredge – ông chủ của câu lạc bộ những nhà quý tộc Dayton. Watson bị cuốn hút từ cô gái 29 tuổi này chỉ vì cô không uống rượu trong buổi tiệc của những người giàu có. Còn Jeannette thì ngạc nhiên vì anh chàng đẹp trai Watson cũng không hề đụng đến rượu. Và họ nói chuyện với nhau. Ngay trong năm đó, 1912, Watson cầu hôn và được nhận lời. Tác giả Maney viết rằng: “Trong cuộc đời mình, Watson có thể mất tất cả những gì còn lại sẽ là người vợ thân yêu của ông”. Cuộc đời của ông sẽ diễn ra như vậy với vô số vinh quang và thăng trầm.

Nhưng cũng chính lúc này, Watson đối diện với điều đen tối nhất trong cuộc đời ông. Người dân thành phố bàng hoàng khi đọc hàng tít lớn: “Tòa án tối cao liên bang truy tố nhân viên NCR”. Jeannette xúc động mạnh khi nhìn thấy tên Thomas Watson đứng thứ hai sau cái tên của chủ tịch Petterson. Đây là thời điểm chính quyền của tổng

thống William Howard Taft<sup>\*</sup>, mở đầu chiến dịch chống độc quyền trong kinh doanh bằng đạo luật Sherman. Chương lý Goege Wickersham nhận được nhiều đơn tố cáo, trong đó, cùng với NCR còn có Standard Oil, American Tobacco và U.S Steel. Nhưng chỉ riêng NCR là có nguy cơ bị ghép vào tội hình sự. Watson có thể bị kết án ba năm tù, bên cạnh những người khác có thể có mức án một năm.

Rồi tòa án cũng tuyên bố mức án như vậy. Uy tín nghề nghiệp, uy tín xã hội mà người thanh niên nghèo khó đã dày công xây dựng, để có được địa vị cao trong giới thượng lưu, trong suốt tuổi thanh niên giờ đây có nguy cơ tan vỡ. Watson vẫn hy vọng vào việc kháng án ở tòa phúc thẩm.

NCR không phải là công ty duy nhất bị truy tố – vào thời điểm người Mỹ nhận ra tác hại của ý đồ độc quyền trong kinh doanh. Watson chưa bao giờ biện minh cho công việc hủy diệt đối phương vào thời kỳ mà ông chẳng qua là kẻ học việc, đầy nhiệt huyết và dễ bị lợi dụng. Nhưng cả đời ông, với một IBM khác hẳn, là một thông điệp thuyết phục để “chuộc lại lỗi lầm”.

Jeannette lo lắng cho bản án đối với chồng sắp cưới. Sự chia sẻ một sự kiện cay đắng như vậy của một cô gái con nhà danh gia vọng tộc là một nguồn an ủi lớn đối với Watson. Nhưng trước khi họ làm đám cưới và cùng nhau đi hết cuộc đời

---

\* Tổng thống thứ 27 của nước Mỹ.

thăng trầm, Watson còn chưa học xong bài học triết lý kinh doanh từ NCR.

Sáng 25.3.1913, Watson đang ở New York cùng với gia đình của Jeannette trong khách sạn Waldorf-Astoria. Dayton đối diện với trận lụt kinh hoàng nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ở trụ sở NCR, Dayton, vị chủ tịch Patterson vừa bị tuyên án nhận ngay ra mực nước dâng cao và nhanh. Nhanh hơn ai hết, ông lập ngay ủy ban cứu trợ lũ lụt và đề xuất các phương án với giới chức. Phán đoán của ông đã chính xác khi dòng nước ngập tràn thành phố chẳng bao lâu sau đó. Một ngày sau, đê vỡ và nước tràn vào như thác. Các cư dân chuyển lên tầng hai bắt đầu di chuyển bằng thuyền đến trụ sở NCR - trên vùng đất cao. Công ty trở thành điểm cứu trợ với đầy đủ lương thực, thuốc men, thuyền bè. Nhưng ốc đảo này không thể cầm cự lâu dài. Nước ngập các cây cột điện. Liên lạc bị cắt đứt. Ốc đảo cần viện trợ từ bên ngoài.

Watson quyết định ở lại New York và nhanh chóng biến mình thành một trung tâm tổ chức cứu trợ, chuyển hàng viện trợ về Dayton. Đầu cầu của Watson đã đánh thức các thành phố lân cận như Detroit, Salt Lake, Teledo tham gia tiếp viện hàng. Không chỉ báo chí nước Mỹ vào cuộc mà báo chí quốc tế cũng tiến về vùng thảm họa. Ngày 28.3, nước bắt đầu rút. Báo chí đổ về Dayton. Patterson giữ quan hệ mật thiết với báo giới. Hình ảnh Patterson trở nên khác hẳn với bản án độc quyền.

Watson không được nhắc đến một dòng ở quê nhà, ngoại trừ vài tin tức ở New York. Và đó là lần đầu tiên ông hiểu vì sao Patterson sử dụng báo chí rất tốt và loại ông ra khỏi kế hoạch cung cấp thông tin.

Một tháng sau sự kiện trận lụt, ngày 17.4.1913, Jeannette và Watson tổ chức lễ cưới trong ngôi nhà sang trọng của dòng họ cô dâu, nơi vừa được làm sạch trở lại sau đó. Đám cưới của họ chỉ có người thân và một vài bạn bè. Jeannette tin tưởng rằng chồng mình sẽ không ngồi tù. Theo những tài liệu mà Maney có được, Patterson muốn loại tất cả những ai muốn chống lại ông, điều đã bộc lộ trong phiên tòa. Một cuộc họp các giám đốc vào mùa thu năm 1913, Watson ngạc nhiên vì thấy Grand, một người mới vào và luôn bên cạnh Patterson trong trận lụt, được mời phát biểu trước ông. Đến lượt ông thì bị huýt sáo. Patterson cướp lời và ca ngợi Grand. Watson hiểu rằng đến lúc phải ra đi. Maney không thể khẳng định Watson bị đuổi việc hay tự ra đi sau đó. Có một vài nguồn, ví dụ như *Atariarchives.org* cho hay: "Watson bị sa thải vì phản đối vị chủ tịch trước mặt mọi người". Nhưng chắc chắn Watson, sau trận lụt, đã công khai trở thành cái gai đối với Patterson. Tòa phúc thẩm yêu cầu tất cả những người của NCR bị truy tố ký cam kết không tái phạm nhưng Watson là người duy nhất không ký vì ông cho rằng mình không có tội.

Điều quan trọng là giờ đây chàng trai trẻ đã đến tuổi 40 và đã để mất tất cả. Sau 17 năm gắn bó với NCR, Watson rời tòa nhà quen thuộc, ngược nhìn nó lần cuối.

Jeannette sinh con đầu lòng. Đứa bé được đặt tên là Thomas John Watson - người mà sau này sẽ kế nghiệp ông và trở thành một trong một trăm người có ảnh hưởng lên nhân loại trong thế kỷ XX. Nhưng Watson đành chia tay người vợ trẻ và bé Tom để lên New York tìm cơ hội.

Hành trang mang theo: Niềm cay đắng với những kinh nghiệm quý giá, một bản án treo lơ lửng và 50.000 đôla nhận được từ công ty.

Lịch sử IBM bắt đầu.

\*  
\* \*

*Ai là những nhà lãnh đạo kinh doanh hàng đầu của thế kỷ XX? Chắc chắn sẽ có một số cái tên nổi cộm như: Henry Ford, Jack Welch và William H. Gates III (tức Bill Gates). Một số ít khác sẽ nhắc đến Thomas Watson, người đã sáng lập ra IBM, đã cai quản công ty từ năm 1914 cho đến lúc qua đời năm 1956. Nhà bình luận Spencer E. Ante đã viết như thế trên Business Week Online, ngày 12.5.2003. Ante không thích cuốn sách The Marverick của Maney ở điểm “tôn sùng cá nhân” nhưng “Watson xứng đáng là cái tên đầu tiên mà mọi người nghĩ đến” (cho câu hỏi trên).*

Ante quay trở lại với chính Watson: “*Tâm vĩ đại ban đầu của IBM định hình từ trong bóng tối và từ trong một chương gần như là thảm kịch của cuộc đời Watson*”. Chương đầu tiên trong huyền thoại Thomas Watson chính là bóng tối thảm kịch của cuộc đời ông. Nó được viết dài hơn 17 năm, bao gồm cả thời niên thiếu. Nhưng IBM được sinh ra từ đó. Điều này có nghĩa là trước khi tạo dựng nên IBM, Watson đã trả học phí quá nhiều và quá đắt: Tuổi trẻ của mình.

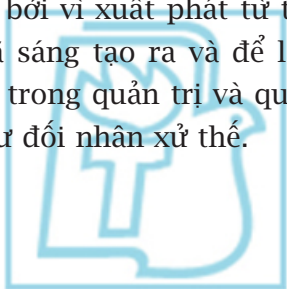
Ông học thực sự ở đó, bằng cuộc đời của mình. IBM sau này, đã phản ánh rõ nét những điều ông học được, dù nhỏ nhất. Đó là: con người thì quan trọng hơn việc kiếm tiền, nhân viên cần giữ sức khỏe và tránh xa rượu cùng thuốc lá, nhân viên thì cần được ông chủ đối xử công bằng cùng nghiêm khắc, những người làm nghề bán hàng thì cần ăn mặc nghiêm chỉnh và tôn trọng khách hàng, công nghệ thì sinh ra khuynh hướng kinh doanh và là cách để dẫn đầu, dư luận và sự nổi tiếng cần được kiểm soát.

Không trải qua nhiều trường lớp mà về sau tạo ra nhiều lý thuyết, với IBM, Watson là trường hợp tài năng tự học, tự suy gẫm.

Trong sự nghiệp của mình, Watson luôn đánh giá cao vai trò của các trường đại học với thành công của doanh nghiệp công nghệ. Một trong những việc làm quan trọng nhất của ông là kết

hợp với đại học hàng đầu thế giới, trường Harvard, để cùng nghiên cứu máy tính. Mọi quan hệ không dẫn đến kết quả hợp tác mỹ mãn nhưng đã đánh dấu cột mốc quan trọng trong lịch sử máy vi tính. Ông cũng làm ủy viên ban quản trị của Đại học Columbia và trường Cao đẳng Lafayette trong nhiều năm. Ông được trao bằng danh dự của 27 trường cao đẳng và đại học ở Hoa Kỳ và 4 bằng của nước ngoài.

Cuộc sống chính là trường học lớn nhất của Thomas Watson. Và bởi vì xuất phát từ thực tế cuộc sống, Watson đã sáng tạo ra và để lại nhiều bài học cho hậu thế trong quản trị và quản lý doanh nghiệp, cũng như đối nhân xử thế.



## Chương 4.

# CHUYỂN BẠI THÀNH THẮNG

*Cái tên đó (IBM) cho thấy rằng các máy móc của chúng tôi là những công cụ hỗ trợ cho việc kinh doanh ở cả quy mô lớn lẫn nhỏ, từ bộ phận kế toán của các hãng xe lửa đến những giao dịch thông thường của các cửa hàng bán lẻ. Và chúng có ý nghĩa thực tế trong thế giới văn minh.*

Thomas J. Watson Sr.

***Thomas Watson đã kinh doanh hay sử dụng  
kinh doanh như là phương tiện  
cho mục tiêu khác?***



Thomas Watson đi đến trung tâm New York. Jeannette ủng hộ chuyển đi tìm một việc làm của chồng. Watson để người vợ trẻ và con trai đầu lòng mới sinh ở Dayton để đến đây tìm một cơ hội. Cơ hội đang ở trước mắt ông. Đó là tòa nhà 20 tầng số 25 Broadway, ngay giữa trung tâm chứng khoán New York.

## LÀM LẠI CUỘC ĐỜI Ở TUỔI 40

Từ đường phố mùa đông, Watson đẩy cửa bước vào và cảm nhận sự ấm áp bên trong. Ông đến văn phòng Flint & Co.. Ở đây, Watson sẽ gặp người đàn ông 64 tuổi còn trẻ hơn mình nhiều lần. Người đàn ông xuất thân từ người làm thuê không lương cho hãng tàu Grace & Co. vào năm 18 tuổi, giờ đây đã là nhà tư bản lớn mà bạn bè là ông vua thép Andrew Carregie và sau này là các tổng thống như Roosevelt, Harrison và McKinley. Ông có một tá tập đoàn trong tay, bằng nhiều cách, kể cả dịch vụ trang bị súng ống cho tàu chiến của Mỹ hay ngư lôi.

Watson biết rằng nhà tư bản này đã mua công

ty đo lường Dayton, công ty đo lường Detroit và công ty đo lường Moneyweight và nhiều hãng cân điện tử nhỏ khác. Các công ty này được gộp chung lại thành một nhóm và sản xuất những loại cân có thể tính toán tổng cộng được một lượng hàng. Tên của tổ hợp này là *Computing Scale Company of America*, trụ sở ở Dayton, bang Ohio – một nơi rất quen thuộc với Watson. Watson cũng biết rằng CTR chỉ chừng 400 nhân viên và đang chìm dần vì thua lỗ. Nó rời rạc và được quản lý kém. Flint cứu vãn nó bằng cách mua công ty máy đếm Tabulating Machine, ở bang Washington của nhà phát minh Herman Hollerith, và sát nhập tất cả lại. Nhưng tổ hợp này vẫn không cất cánh lên được. Flint cần một người cứu và làm cho nó lớn lên. Watson sẽ gặp Flint để được phỏng vấn.

Watson nhận thấy Flint treo trên tường văn phòng những tấm ảnh phóng lớn hình những người bạn danh tiếng của Flint. Họ còn gặp nhau vài lần nữa trong các bữa ăn tối tại những nhà hàng sang trọng của New York. Watson nói về bản án đang treo lơ lửng cho Flint nghe. Nhưng điều họ quan tâm là Watson muốn vị trí điều hành một công ty chứ không phải là vị trí nào khác.

Cả hai phát hiện ra rằng họ đều ghét rượu và thuốc lá, mặc dù thỉnh thoảng có dùng xì gà. Họ cùng thích ô-tô và nói về đam mê những khám phá mới. Watson tỏ ra là người có uy lực khi tiếp xúc với người khác, ham thích những cuộc cách tân

trong mọi lĩnh vực của thời đại, và trên hết Watson là một người đam mê kinh doanh. Watson chinh phục Flint. Mặc dù một ủy viên hội đồng quản trị đã đặt câu hỏi với Flint: “Ai sẽ điều hành khi anh ta nằm chết trong tù?” nhưng Flint vẫn ký hợp đồng với Watson. Bản hợp đồng tháng 4.1914 cho thấy Watson nhận một mức lương không cao lắm là 25.000 đôla một năm, 1.200 cổ phiếu có giá 36.000 đôla và được chia 5% lợi tức sau thuế. Nhưng Watson sẽ không giữ chức chủ tịch cho đến khi mãn hạn án tù treo.

Mùa xuân năm 1914, phiên tòa phúc thẩm xét xử NCR khép lại, xóa tội cho tất cả các bị can cam kết “không tái phạm” và cả Watson, mặc dù ông không ký vào cam kết đó. Ngày 15.3 năm đó, Watson được bầu làm chủ tịch hội đồng quản trị CTR, như Flint đã cam kết.

## TINH THẦN TIÊN PHONG VÀ CÁI TÊN IBM

Năm 1982, nhân việc IBM đạt doanh thu ngắt ngưỡng là 3 tỉ đôla, một con số mà *Time* đánh giá là cao nhất đối với dạng công ty sản xuất hàng công nghiệp, tạp chí này đã nhắc lại tinh thần doanh nghiệp của Watson:

*“Trong năm 1930, công ty này đã tiên phong trong lĩnh vực máy đánh chữ có sử dụng điện*

*nhưng thành quả lớn nhất có tính cách mạng là sự tiên phong của công ty trong lĩnh vực máy vi tính. Với nỗ lực và tầm nhìn của mình, IBM đã tăng sức mạnh điện tử trong kinh doanh ở Mỹ và nhân rộng lợi ích này đi khắp thế giới.”*

Thomat Watson Sr. luôn luôn muốn tiên phong.

Chi tiết “năm 1930” là chi tiết rất quan trọng, vì đó là thời điểm xảy ra vụ sụp đổ thị trường chứng khoán lớn nhất lịch sử nước Mỹ. Bằng cách nào Watson lại tiên phong vào ngay lúc đó?

Maney bình luận trong cuốn tiểu sử về Watson, cuốn *Marverick*, rằng ông cần chứng tỏ cho Patterson và cả thế giới rằng ông có thể làm tốt hơn Patterson và “ông là một thương nhân có đạo đức và thẳng thắn”. Tuy nhiên, ngay trong cuốn sách mà Maney là người tiên phong khám phá hàng chục ngàn tài liệu, đã không chỉ ra một lần nào từ chính Watson đã nói lên mục đích kinh doanh này.

*Time* thì dựa trên thực tế lịch sử mà đánh giá. Watson đã hai lần ghi cột mốc tiên phong: máy đánh chữ điện tử và đặt chân vào cuộc cách mạng máy tính. Đây là những đợt xung phong tiến lên của Watson với ý nghĩa của việc kinh doanh là “nhân rộng lợi ích đi khắp thế giới”. Với *Time*, Watson chọn kinh doanh làm nghiệp mà không có dấu vết thù hằn với một cá nhân nào.

Để giữ vị trí tiên phong về công nghệ, ông đã

dùng nhiều chiến lược như sở hữu các bằng sáng chế hay liên kết với các trung tâm nghiên cứu để phát minh. Để có sáng chế, ông đi tìm tài năng. Vào thời điểm của mình Watson đã đi liên tục từ nhà máy đến văn phòng để tìm những nhân viên tài năng. Và ông luôn để mắt, nghe ngóng những kỹ sư, những nhà sáng chế. Chẳng hạn như năm 1917, người được Watson tuyển là James Bryce. Vị kỹ sư này rút cuộc cho ra đời đến 400 bằng sáng chế và được Văn phòng Sáng chế của Mỹ vinh danh là một trong mười nhà sáng chế vĩ đại của nước Mỹ, khi còn sống. Bằng cách đăng ký sáng chế và giữ độc quyền khai thác, Watson giữ cho công ty luôn đi trước các đối thủ cùng ngành.

Năm 1920, sau 6 năm lãnh đạo công ty, CTR đã vượt qua một chặng đường dài. Năm đó, nó có lãi ròng hai triệu đôla trong 12 triệu doanh thu. Số nhân viên đã tăng từ 400 lên gần 2.700, gấp bảy lần. Tốc độ tăng trưởng lên đến 20% mỗi năm. Nó có mặt trên khắp nước Mỹ và một vài chi nhánh ở châu Âu cũng như Canada.

Vào mùa đông năm 1914, Watson gõ cửa văn phòng của nhà tư bản danh tiếng Flint, để tìm một công việc. Và Watson được nhìn thấy logo của một tập đoàn CTR rời rạc. Đó là biểu tượng CTRCo với kiểu chữ bay bướm Moroco rất quen thuộc của thế kỷ thứ XIX. Chữ T được đặt giữa, to hơn cả và đè lên dang đôi cánh của nó lên bốn mẫu tự còn lại. Chữ “o” cuối cùng (của Co.,) nằm lọt trong lòng

chữ C - “mẹ” của nó. Tất cả các ký tự màu đen này được đặt nằm trong một hình tròn nền trắng. Và vòng tròn này được đặt tiếp giữa một cột chữ nhật màu đen.

Mười năm sau, khi công cuộc tái thiết và hợp nhất CTR thành công vượt bậc, Watson nhìn biểu tượng bay bướm của công ty và ông thấy rằng nó vẫn còn hợp thời nhưng nó không thể hiện được lòng mong muốn của ông về một tổ chức vinh quang.

Điều đặc biệt mà ông cảm thấy rõ là hàng ngàn nhân viên của ông giờ đây đã là một khối văn hóa chặt chẽ. Điều này có nghĩa là khối tinh thần đó có nhu cầu đi những bước dài thêm nữa. Và như vậy, ông phải đáp ứng tinh thần tiến lên đó, nếu không muốn nó tàn lụi như cái cây thiếu không gian để vươn lên. Logo CTRCo đã trở thành cái chậu bé nhỏ hoặc là một cái lồng chật chội và loằng ngoằng. Đó là khi Watson nhìn từ bên trong.

Nhưng nhìn từ ngoài vào, thật ra công ty của ông còn thật nhỏ so với các nhà công nghiệp nước Mỹ lúc đó. Watson nhận ra rằng mình đã ở tuổi 50 mà đường đến ước mơ hoàn thành còn quá xa. Ông phải hành động nhanh hơn nữa.

Giữa lúc như vậy, ông đưa ra một quyết định kỳ lạ. Đó là đổi tên công ty. Ông bắt đầu lựa chọn những cái tên có thể thống nhất toàn bộ các bộ phận trên thế giới và nó đủ sức đi ra toàn cầu và đi dài lâu. Ông nhớ năm 1917, khi cơ cấu lại công

ty các chi nhánh hải ngoại được gọi là International Business Machines thay vì gọi là “CTR Canada” hay “CTR Mỹ Latinh”. Với Watson chỉ có một IBM mà thôi.

Ngày 5.2.1924, Watson nộp đơn đăng ký cái tên International Business Machines. Cái tên CTR biến mất và ba chữ cái viết tắt IBM đi vào lịch sử, gắn liền với tên tuổi của ông.

Đó là một cách ông phát biểu tầm nhìn dài hạn cho tập đoàn. Ông đã đặt một cái tên rất lớn - international, quốc tế - cho một công ty rất nhỏ của nước Mỹ. Điều này có nghĩa rằng sứ mạng của nó là làm ra các loại máy cho việc kinh doanh - business, kinh doanh - trên phạm vi quốc tế. Watson đã giải thích cái tên đó:

*“Cái tên đó cho thấy rằng các máy móc của chúng tôi là những công cụ hỗ trợ cho việc kinh doanh ở cả quy mô lớn lẫn nhỏ, từ bộ phận kế toán của các hãng xe lửa đến những giao dịch thông thường của các cửa hàng bán lẻ. Và chúng có ý nghĩa thực tế trong thế giới văn minh.”*

Đó cũng chính là sứ mạng của công ty: Phục vụ các nhà kinh doanh. Và đó cũng là ý nghĩa kinh doanh của IBM: ý nghĩa thực tế trong một thế giới văn minh.

Watson hài lòng với bản thiết kế của họa sĩ. Đó là một logo hình địa cầu không có bất cứ đường viền giới hạn nào. Chữ “Business” nằm phía trên cùng của bán cầu bắc. Chữ “Machines” là bán cầu

nam. Tầm nhìn toàn cầu là chữ “International” vắt ngang đường xích đạo. Một bản vẽ trắng đen mới hơn so với thời kỳ này - thuở mà người ta còn thích cách xếp đặt các con chữ bay bướm cổ điển.

## KHỦNG HOẢNG 1930 KHI WATSON MẮC SAI LẦM

Tinh thần tiên phong trong suy nghĩ về quản trị của Watson thể hiện rất rõ trong đợt khủng hoảng những năm 1930. Người ta chứng kiến Watson bắt đầu tư tưởng “Không sa thải”.

Mười giờ sáng ngày 29.10.1929, thị trường chứng khoán phố Wall náo loạn, lệnh bán cổ phiếu dồn dập, chỉ số chứng khoán rớt nhanh. Trong khi đó, đoàn tàu đặc biệt do công ty IBM bao thầu lăn bánh từ Dayton vẫn trực chỉ đến Endicott để ăn mừng ngày IBM. Đó luôn luôn là một đại lễ. Chủ tịch Watson có mặt trên tàu. Mọi người mặc những bộ đồ đẹp nhất. Điểm cuốn hút nhất của chuyến tàu là toa ăn uống. IBM luôn đảm bảo đó là một ngày hạnh phúc.

Đến chiều, tại phố Wall, 16 triệu cổ phiếu đã được sang tay. Các stock tickers (nhân viên kiểm phiếu) của chợ chứng khoán lớn nhất thế giới lúc đó, không thể theo kịp các lệnh bán và mua. Thiệt hại khoảng 30 tỉ đôla. Nước Mỹ rơi vào cuộc khủng

hoảng chứng khoán lớn chưa từng thấy (39 năm sau mới lập lại một lần nữa vào năm 1968).

Sau năm giờ hành trình, đoàn tàu IBM dừng lại tại một bãi đất trống của khu nhà máy IBM ở Endicott. Quý bà và quý ông lần lượt bước xuống, chủ tịch Watson trong bộ vest đẹp như dẫn đầu. Đội kèn đứng đón thổi nhạc những bài *IBM song*. Cờ hoa lộng lẫy. Sau nghi thức long trọng, Watson được báo tin tình hình phố Wall.

Các báo bắt đầu tường thuật những trường hợp chết vì đau tim, người khác thì bắn vào đầu khi tài sản ra đi với cú rơi tự do của thị trường chứng khoán. Watson bước lên bục và nâng ly chúc mừng như không có gì xảy ra. Sáu trăm thực khách nhìn thực đơn và phì cười: Nước dùng tiết kiệm sức lao động (nước bổ dưỡng), Cải trộn linh kiện tính toán (gỏi cải trộn gia vị) và một món được thiết kế đại loại như vậy. Ban nhạc của IBM chơi suốt buổi tối những bài hát IBM. Không ai nói đến phố Wall khi Watson chưa nói đến phố Wall, như thể dù trời có sập thì cũng chẳng thể quan trọng hơn nền văn hóa của IBM.

Sáng hôm sau, *New York Times* viết: “Ngày kinh doanh kinh hoàng nhất của lịch sử”. Watson ở Endicott nói ngược lại. Và Maney đã tìm thấy phát biểu của ông chủ IBM trên tờ Binghamton Press: *“Nền kinh tế Mỹ sẽ đứng vững mặc dù có sự sụp đổ của thị trường chứng khoán”*.

Nhưng rút cuộc thì ông đã không đúng. Và đợt

sụp đổ thị trường chứng khoán năm 1929 được ghi nhận là lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. Nền kinh tế Mỹ mất rất nhiều năm để hồi phục. Watson đã thú nhận nhận định của mình là sai trong cuộc họp sau đó:

*“Tôi công nhận là IBM đang đi xuống.”*

Khi nói như vậy, ông biết rằng cổ phiếu mà nhân viên của ông đã mua sẽ ảnh hưởng đến từng hộ gia đình của họ. Ai cũng nơm nớp lo sợ một đợt cắt giảm lao động để giảm chi phí. Watson bắt đầu nói về đẩy mạnh bán hàng:

*“Chúng ta chỉ mới khai thác thị trường ở mức rất nhỏ mà thôi.”*

Ông chỉ ra cho lực lượng bán hàng rất nổi tiếng của ông, trong những bộ trang phục được gọi là “những người đàn ông bảnh bao” gõ cửa các ngân hàng, những công ty lớn cần những cái máy nhỏ, ít chi phí - những nơi chưa từng là khách hàng của IBM trong thị phần khổng lồ còn lại, ngoài 5% đã có. Nhân viên IBM thở phào khi ông chủ làm ngược lại kỹ thuật thông thường là sa thải. Watson cố vượt qua lối mòn đó để xây dựng lòng trung thành của nhân viên - phẩm chất quan trọng nhất để Watson đưa IBM đi xa trên con đường xích đạo toàn cầu mà ông đã vẽ trên logo công ty.

Có thể thấy gì qua sự kiện này? Nhiều đánh giá cho rằng Watson kiêu ngạo và thiếu phán đoán về thị trường chứng khoán trước những biến động lớn. Thật ra, ít ai có thể hình dung trước được



những vụ sụp đổ lớn như vậy. Người ta ghi nhận được rằng, đối với Watson, đây không phải là lần duy nhất ông không cho phép một biến cố nào đó làm thay đổi các sự kiện văn hóa của công ty. Ông xem trọng những lễ hội của nhân viên hơn nhiều điều khác. Vào lúc này, thay vì cắt giảm nhân lực như nhiều nơi khác, Watson làm điều ngược lại là tuyển thêm nhân viên bán hàng, để thực hiện mục tiêu bán thêm nhiều máy lập bảng, máy tính đực thẻ. Thông điệp của ông rất rõ: IBM có thể giảm lợi nhuận nhưng không một nhân viên nào bị bỏ rơi.

Spenser Ante viết trên *Business Week Online* ngày 12.5.2003 “*Trong cuộc đại suy thoái năm 1932, ông đã chi thêm một triệu đôla, tức 6% doanh thu, để nâng công suất nhà máy lên một phần ba, xây dựng phòng nghiên cứu và thí nghiệm đầu tiên, yêu cầu các nhà nghiên cứu chiếm lĩnh thị trường mới*”. Điều này có nghĩa là tăng thêm nhân công và lực lượng bán hàng. Đối với ông, khi ông trung thành với công ty cũng có nghĩa là trung thành với việc duy trì việc làm của nhân viên.

Quyết định từ bỏ lối mòn sa thải trong đại suy thoái, Watson, với việc tuyển thêm nhân viên đã tỏ rõ cách thức xây dựng lòng trung thành của nhân viên. Đó không phải là một kỹ thuật quản lý kinh tế khôn ngoan vì ông suýt bị sa thải với quyết định làm tụt dốc doanh thu này. Vận may đã cứu ông khi đạo luật bảo hiểm ra đời và công việc thống kê tăng đột biến buộc người ta phải mua máy của

IBM. Điều này cho thấy, Watson đã coi trọng nhân viên hơn lợi nhuận.

Ngày nay, bạn có thể thấy các nhà lãnh đạo áp dụng *Ngày tiếp xúc* – đón tiếp trực tiếp bất cứ ai – thì Watson chính là một trong những người đầu tiên làm điều đó. Điều này rất đặc biệt bởi lẽ ông được miêu tả là nhà lãnh đạo gia trưởng, nóng tính và quyền lực – hình ảnh của ông được treo khắp nơi trong công ty, nhà máy.

## TẬN DỤNG LUÔN KHỦNG HOẢNG

Thomas Watson đã đặt nền tảng cho IBM trở thành ông vua ngành máy tính sau này. Vào thời đại của ông, không ai nghĩ rằng, xử lý dữ liệu lại là một ngành kinh doanh.

Việc Watson chọn chiến lược sở hữu công nghệ để giữ vị trí tiên phong khiến cho người ta nhớ lại anh bạn Ket của Watson ở câu lạc bộ Dayton, hồi ông còn ở CTR. Nhà phát minh ra nút khởi động ô-tô tự động, thay cho việc quay bánh trôn bằng tay, là người đầu tiên chỉ cho Watson biết rằng, công nghệ tạo ra kinh doanh và kinh doanh ở vị trí tiên phong. Với Watson, tiên phong không đơn thuần là để giữ ưu thế cạnh tranh mà là để thúc đẩy sự tiến bộ của khoa học và xã hội, là vì văn minh xã hội như ông đã giải thích trong thư về



việc thay đổi tên công ty thành IBM. Ông đã đặt nền tảng cho giá trị doanh nghiệp bằng câu nói nổi tiếng:

*“Đừng bàn nhiều về máy móc, hãy nói đến những khó khăn của doanh nghiệp.”*

Như vậy với ông, sứ mạng của công ty của ông là kinh doanh bằng cách giúp kẻ khác kinh doanh.

Watson đã khái quát kinh nghiệm này thành một chiến lược: Cách thức để vươn ra thế giới vẫn tiếp tục là cố gắng giữ vị trí tiên phong bằng cách sở hữu độc quyền các sáng chế. Cho đến đầu thế kỷ XXI, IBM là tập đoàn đứng đầu danh sách sở hữu bằng sáng chế.

Năm 1927, Watson quyết định loại bỏ bộ phận Cân và Đo để dốc toàn lực vào các bảng tính. Lý do không đơn thuần là các bộ phận kia thua lỗ mà vì ông nhận ra rằng xử lý dữ liệu là một ngành có triển vọng, lúc này nó chỉ mới bắt đầu. Quyết định này làm thay đổi số phận IBM, đưa công ty này đi vào con đường xử lý thông tin đến tận ngày nay. Bằng cách tiến vào những triển vọng mới, Watson nắm vị trí tiên phong và nhờ đó đặt nền tảng để có thể đi ra khắp thế giới. Phòng thí nghiệm của Bryce làm việc rất hiệu quả nhưng vẫn chưa thỏa mãn ý chí của ông chủ - người giờ đây đã giữ cổ phần lớn trong IBM sau khi các nhà sáng lập qua đời. IBM giờ đây là của Watson.

Ông tìm cách mua các đối thủ để sở hữu các phát minh. Đáng kể nhất là Clair Lake một nhà

sáng chế trẻ đã tạo ra những tấm phiếu nhỏ hơn và đục được đến 80 lỗ một cột và mỗi cột có 12 khoảng. Như vậy một phiếu có thể ghi được 960 lỗ - mỗi lỗ tương tự như một bit thông tin biểu thị một chữ hoặc một đơn vị tiền thanh toán.

Đầu những năm 1930, Watson đã đến Đức và phát biểu với giới trẻ. Đó cũng là lần đầu tiên Peter Drucker, bấy giờ là một phóng viên trẻ đã phỏng vấn Watson. Nhà lý thuyết quản trị hiện đại này nhớ lại với *US Today* năm 2003:

*“Khi đó Watson đã nói đến một cái gì đó gọi là xử lý dữ liệu, điều mà không gây ra một ấn tượng nào với tôi và người nghe, vì chẳng ai quan tâm và không ai biết gì về nó.”*

Drucker nhớ lại với *US Today* năm 2006 rằng, khi ông đưa bản thảo bài báo cho tòa soạn, các sếp nhìn sơ qua các từ như “hòa bình”, “xử lý dữ liệu” và quăng bản thảo vào sọt rác với nhận xét mà Drucker còn nhớ đến tận tuổi 80: “Watson là một gã gàn”.

Thực tế là, thế giới đã diễn ra như “gã gàn” đã nói, không chỉ với ngành xử lý dữ liệu mà đỉnh cao là máy tính ngày nay.

Phương cách của Watson là các phiếu ghi số liệu của Lake chỉ dùng được với máy của IBM - một cách tư duy quen thuộc của những năm đầu thế kỷ XX. Do vậy, ngay cả khi đối thủ của IBM là Remington Rand cho ra đời loại phiếu ghi được nhiều thông tin hơn với 90 lỗ trên mỗi cột, thì

công ty này vẫn không thể làm mất vị trí của IBM, mặc dù giá ngang nhau. Các khách hàng của IBM phải dùng thẻ của IBM. Sau này, ông sẽ phải vật vả với phương cách này. Nhưng bây giờ là lúc đang nói đến khí chất tiên phong của IBM.

## THUỞ BAN ĐẦU R&D VÀ ĐƯỜNG DÀI TƯ DUY

Mở phòng thí nghiệm trong thời kỳ suy thoái là một quyết định ngược đời khác của Watson.

Năm 1930, nền kinh tế Mỹ rơi vào suy thoái, giảm 8% vào năm đó và giảm thêm 7% nữa vào năm sau. Ba ngân hàng đóng cửa. Tổng thống Herbert Hoover<sup>(\*)</sup> chưa có cách nào để vực dậy nền kinh tế đang rơi vào đợt suy thoái lớn nhất từ trước đến lúc này. Các nhà máy đóng cửa như một phản ứng thường thấy. Cắt giảm nhân công bắt đầu gây kinh hoàng cho giới lao động. Và 12 triệu người thất nghiệp, chiếm 20% số dân. IBM không phải là ngoại lệ, khi lượng mua trong ngành thiết bị văn phòng giảm một nửa.

Giữa lúc như vậy, Watson triệu tập cuộc họp cao cấp, tính khí nóng nảy thường ngày biến mất thay vào đó là sự dịu giọng nhưng thông điệp lại rất

\* Tổng thống thứ 31 của Mỹ.

nhật huyết. Vẫn là thông điệp ngược lại nhiều nhận định mà ông phát biểu trên *Forbes* ngày 1.4.1930:

*“Thực tế, theo tôi, năm 1930 là năm kết thúc và là một năm tốt đẹp.”*

Người ta đã hỏi ông vì sao lại tăng sản xuất và tích trữ máy cùng với linh kiện, trong khi từ Mỹ đến các nước châu Âu người ta phải giảm số lượng. Giờ đây, Watson lý giải với cấp dưới của mình rằng:

*“Thật ra IBM chỉ mới khai thác 5% nhu cầu thị trường và nếu các doanh nghiệp thất lưng buộc bụng bây giờ thì khi qua đợt suy thoái nhu cầu sẽ tăng vọt.”*

Watson gần như thách thức thời gian: Nếu đợt suy thoái kéo dài thì dự định của ông sẽ trở thành quả đại bác bắn vào chính mình.

Quyết định táo bạo khác của ông là tăng chi phí cho nghiên cứu để tìm những thị trường mới, tìm những thị trường nước ngoài. Và ngay trong suy thoái nghiêm trọng ông đã dành đến 6% thu nhập trong một năm, khoảng một triệu đôla, để mở phòng thí nghiệm IBM. Đó là phòng thí nghiệm đầu tiên của tập đoàn về sau là gã khổng lồ. Tòa nhà hoàn thành vào năm 1933 này là giấc mơ của các nhà khoa học. Nó đủ chỗ cho tất cả họ ở đó. Tất cả các bức tường ốp gỗ và các cửa sổ cho phép ngắm toàn cảnh Endicott. Nhà vòm trên cùng là một thư viện khoa học được sưởi ấm bằng lò sưởi.

Watson mua tất cả máy móc mà các kỹ sư thấy cần thiết.

Tầng hầm của tòa nhà là một giấc mơ của các kỹ sư thuở đó: Phòng tái tạo thời tiết để các kỹ sư tiến hành các thí nghiệm. Các nhà nghiên cứu còn được Watson “nuông chiều” bằng một đường hầm nối thẳng phòng thí nghiệm, băng qua phố North, vào nhà máy của IBM bên kia đường. Nhờ đường hầm riêng này, các kỹ sư không phải đi ngoài trời giá lạnh của mùa đông. Toàn bộ tòa nhà dùng làm thí nghiệm này sử dụng máy điều hòa nhiệt độ - thiết bị rất hiếm vào thời đó.

Watson chịu đựng và chịu thiệt để chuẩn bị đón đầu và bứt phá vào nhu cầu tăng cao sau khủng hoảng. Nhưng cho đến năm năm 1933, giá cổ phiếu IBM rớt một nửa, thu nhập công ty không tăng. IBM đứng bên bờ vực phá sản. Nhưng nhờ sự mạo hiểm, IBM đã có nhiều sản phẩm đổi mới.

Cuối cùng, phòng thí nghiệm cũng vượt qua được công nghệ của đối thủ Remington Rand với thẻ xử lý 250 dữ liệu trong một phút, thông tin lập bảng cho phép in thành chữ chứ không còn là chữ số. Một đột phá lớn. Một loại máy xử lý thẻ đục lỗ lần đầu tiên cho phép tính phép nhân và phép chia. Watson đã đẩy doanh số bán hàng lên gần 30% trong thời gian khủng hoảng kinh tế, tức đến hết năm 1933. Trong thành công của Watson, có một phần may mắn. Đó là lần đầu tiên nước Mỹ tiến hành kiểm tra dân số. Chính phủ cần một

lượng lớn các máy tính dập thẻ đục lỗ để tính toán. IBM có được khách hàng khá lớn từ đây.

\*

\* \*

Trong khi Watson nỗ lực tạo ra một IBM to lớn, ông đã khám phá ra những cách thức mới trong kinh doanh. Bằng cách từ bỏ những lối mòn có sẵn, Watson đã vất vả để đưa công ty của mình tăng trưởng lên gấp đôi, rồi gấp ba lần. Trong quá trình đó, ông cũng đồng thời tìm thấy con đường phát triển lâu dài của một doanh nghiệp. Đó là tinh thần tiên phong, không ngại khám phá dù có thể mắc sai lầm. Dù thị trường và xã hội đang khủng hoảng, Watson vẫn nhìn về tương lai và chuẩn bị bằng những quyết định khác thường: không sa thải nhân công mà còn mở rộng kinh doanh và chuẩn bị đường dài bằng cách đầu tư mạnh vào nghiên cứu. Làm lại cuộc đời ở tuổi 40 thường không dễ chút nào. Điều này chỉ có thể giải thích bằng hoài bão của Watson. Hoài bão đó còn đẩy ông đến những quyết định đầy phiêu lưu tiếp theo.

Chương 5.

KINH DOANH,  
CHIẾN TRANH  
VÀ HÒA BÌNH



*Không ai được quyền hủy diệt thế giới tuyệt vời này.*

Thomas J. Watson Sr.

dtBOOKS

***Đối với Thomas Watson, doanh nghiệp là gì?***

Một trong những sự kiện gây tranh cãi lớn nhất và dài lâu nhất về Thomas Watson là quan hệ của ông với Hitle. Phải chăng Watson đã sai lầm? Ông đã ứng xử như thế nào sau đó?

## BẢN ÁN THỨ HAI TRONG ĐỜI

Nhiều cuốn sách, nhiều công trình nghiên cứu đã đào xới sự kiện chính quyền diệt chủng Hitler của Đức Quốc xã trao Huân chương Đại bàng cho Watson tại Đức. Nhiều doanh nhân Mỹ đã trả lại huy chương ngay khi Hitle tiến hành chiến tranh. Watson thì không. Ông giữ nó trong ba năm, sau đó mới trả.

Các lưu trữ của chính hãng IBM, ở mục “chairman” viết về nhà sáng lập IBM Thomas J. Watson đã ghi lại câu nói vĩ đại của ông “World Peace Through World Trade” (Hòa bình Thế giới thông qua Thương mại) vào năm 1937, lúc này ông là chủ tịch Phòng thương mại quốc tế ICC – hội đồng thương mại quốc tế. Nhưng tài liệu không nhắc gì đến tấm huy chương.

Vào thập niên 1930, IBM nắm đến 92% thị phần cho thuê và bán máy xử lý dữ liệu bằng thẻ đục lỗ. Trong khi đó, nước Đức là thị trường lớn thứ hai

của IBM, sau Mỹ. Các nhà tư bản Mỹ giờ đây đã thấy quá rõ sự nhỏ bé của thị trường trong nước. Ford, General Motors, Standard Oil, Colgate Pamolive cần vươn ra nước ngoài. Nền công nghiệp Đức phát triển mạnh ở châu Âu là một miền đất hứa và các tên tuổi này đều phải làm ăn ở đây. General Electric có một liên doanh tại Đức. IBM không thể không ngó ngang đến Đức và nó sở hữu 90% cổ phần một liên doanh với Đức, thường được gọi là Dehomag. Cái tên này sẽ gây mệt mỏi cho Watson.

Tháng 6.1937, sau khi viếng thăm vua nước Anh, Goege VI, tại Luân Đôn, Watson và Jeannette đáp tàu đến Berlin, thủ đô nước Đức – đang trong thời kỳ Hitle nắm chính quyền. Watson đang bận bịu với việc nhận chức chủ tịch ICC. ICC trong gần hai thập niên qua được kỳ vọng như một Hội Quốc Liên trong thương mại. Đại diện 95 công ty Mỹ và hơn 1.500 đại biểu đến từ 43 quốc gia đã chọn Watson của Mỹ làm chủ tịch ICC. Tiệc tùng sau đó liên miên. Ngày 28.6, Watson được đưa đến gặp Hitle cùng bốn người khác của ICC. Maney, người tiếp cận nhiều tư liệu nhất về Watson cũng không biết cuộc họp đã nói những gì nhưng khi ra ngoài, trước đám đông nhà báo Watson nói: “sẽ không có chiến tranh”.

Bữa tiệc linh đình nhất là của Bộ trưởng Bộ Thông tin Đức Quốc xã, và Bộ trưởng Kinh tế của Hitle là Hjalmar Schacht – người đã đeo dải băng,

gắn Huy chương Chim Ưng của Đức Quốc xã cho Watson và chủ tịch mãn nhiệm của ICC là Fentener Van Vlissingen, một người Thụy Sĩ. Watson còn chu du đến 11 nước châu Âu để công bố sứ mạng:

*“Hòa bình cho thế giới bằng thương mại.”*

Thật ra, khi chiến tranh chưa nổ ra và chưa ai nhìn thấy chủ nghĩa phát-xít kinh hoàng như thế nào thì việc nhận huy chương của một nước nào đó cũng là bình thường. Herry Ford của hãng Ford, James Mooney một giám đốc của General Motors cũng nhận được những quà tặng như vậy từ Đức Quốc xã. Vấn đề là sau khi Hitle phơi bày sự thật bằng chiến tranh và diệt chủng thì người ta sẽ cư xử như thế nào.

Chính việc Watson không trả lại huy chương trong ba năm đã kéo dài chuyện này đến tận hôm nay, đối với một số người. *Business Week Online* số 19.3.2001, nghĩa là sau hơn nửa thế kỷ đã đặt lại vấn đề với bài báo mang tên *Liệu IBM có hậu thuẫn Hitle*. Tác giả của bài báo cũng là tác giả cuốn sách gây tranh cãi xuất bản cùng năm - cuốn *IBM và cuộc tàn sát người Do Thái*. Tác giả là nhà báo Edwin Black đã dày công chứng minh cho khuynh hướng thứ hai: Nếu trả lại, Dehomag mà IBM đầu tư một tỉ đôla tại Đức sẽ bị quốc hữu hóa. Và ông cho rằng đó là lý do Watson tuy không kiểm soát được Dehomag trong chiến tranh nhưng không trả lại huy chương để không bị mất Dehomag.

Cuốn sách này cho rằng, các máy móc của IBM tại Đức đã giúp Hitle quản lý và giết người Do Thái. Maney trong *The Marverick* tuy công nhận Watson đã sai lầm ngớ ngẩn nhưng dẫn lời của Tom Watson là Watson cả tin và bị Hitle lợi dụng. Còn nhà báo cao cấp của *Business Week*, Sam Jeffle, đã viết bài bình luận về cuốn sách của Black trên báo này vào 12.4.2001. Jeffle kể rằng ông nội của mình là một kỹ sư lắp đặt máy IBM tại Philippin vào thời Watson. Ông nội Jeffle bị Nhật phát-xít giết chết tại đây. Watson đã viết thư chia buồn gửi bà nội của Jeffle và sau đó đã tìm một chỗ làm cho em trai của người xấu số. Jeffle đã luôn hình dung về một Watson chói sáng. Và sau khi đọc cuốn sách của Black, Jeffle thấy rằng: “Tôi không hoàn toàn chấp nhận lý lẽ của Black - rằng Watson và IBM phải chịu trách nhiệm một phần nào đó với vụ diệt chủng - và tôi cũng không đồng ý với ông (Black) về chuyện Watson khi đến với Đức Quốc xã thì đã biết rằng mình làm ăn với kẻ giết người”.

Hậu thế đã có những bình phẩm về Watson. Thực tế, ông đã làm những gì với sự kiện này trong thời đại của mình?

Watson nhận huy chương năm 1937. Năm sau Hitle tấn công Áo. Chiến tranh! Năm 1940, Hitle chiếm đóng Đan Mạch, Na Uy, sau đó là tràn vào Paris rồi thả bom dọc bờ biển Anh và Luân Đôn. Ý theo phe Hitle. Phát-xít Nhật tấn công Philippin và châu Á. Nước Mỹ buộc phải tham gia cùng với



quân Đồng minh để chặn bước tiến và xóa bỏ chủ nghĩa phát-xít. Nhật tấn công trực diện nước Mỹ, ngăn cách bởi Thái Bình dương, bằng trận Trân Châu Cảng mãi mãi đi vào lịch sử. Người Mỹ phải tham gia sâu hơn vào cuộc chiến tranh lớn nhất trong lịch sử loài người.

Watson tỉnh giấc mộng Hitle đã hứa không chiến tranh. Một điều khó hiểu với một nhà kinh doanh 66 tuổi với kinh nghiệm hoạt động quốc tế không mệt mỏi, và là bạn của nhiều chính khách, kể cả tổng thống Mỹ Franklin Roosevelt - người đang trở thành một trong những cánh chim đầu đàn của phe Đồng minh. Watson bất ngờ gửi trả huân chương cho Hitle và công bố bức thư gửi cho Hitle. Đoạn cuối của bức thư viết: “Do những chính sách mà chính phủ của ông đang tiến hành đi ngược lại những mục tiêu mà tôi phấn đấu và tiêu chí của huân chương, nay tôi trả nó lại cho ông”. Phụ tá điều hành của Watson, Sam Hastings, viết ngay cho nhà lãnh đạo của mình: “Tôi sững phát điên lên khi tờ *Chicago American* nói rằng, một công dân Mỹ đích thực đã gửi trả huân chương hòa bình cho Hitle. Những người bạn Mỹ của ngài trên đất nước vĩ đại này sẽ ca tụng ngài”.

Nước Mỹ như thở phào rồi lên cơn sốt. Một người không quen biết Watson, cô Ruth Chudnow, viết cho ông: “Ông đã lấy lại cho tôi niềm tin và khôi phục tượng đài của sự vĩ đại và danh dự cho đất nước chúng ta”. Maney đã tìm thấy trong kho lưu

trữ hàng trăm thư từ như thế nhưng lá thư của cô Chudnow thì ông cất giữ cẩn thận - như một phần riêng tư trong nội tâm của ông. Dehomag của IBM ở Đức bị đối xử như thù địch đối với nhà cầm quyền đang gieo rắc chiến tranh khắp nơi.

Tám huy chương từ nước Đức phát-xít là bản án thứ hai mà người đời dành cho Watson. Ông đã sửa sai điều đó.

## CÂU TRẢ LỜI DÀNH CHO HITLE

Biến IBM thành công cụ chống chiến tranh là cách tiếp theo mà Watson muốn giải thích “mục tiêu phấn đấu của tôi”.

Các nhà máy của các nhà công nghiệp như General Electric, General Motors, DuPont... đều giành một phần cho sản xuất phục vụ chiến tranh. Hàng trăm ngàn công nhân được tuyển để giúp tổng thống Mỹ Roosevelt và quân đồng minh chiến đấu. Watson công bố để chính phủ trưng dụng IBM: “IBM sử dụng toàn bộ phương tiện cho chính phủ liên bang phục vụ mục đích an ninh quốc phòng”. Các nhà máy của IBM giờ đây nhiều nơi dùng để sản xuất cả súng ống.

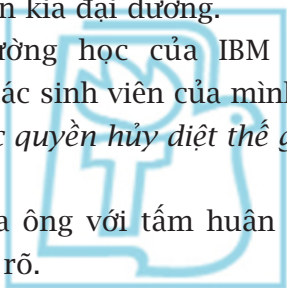
Nhưng ông yêu các nhà máy sản xuất máy đục lỗ thẻ đến mức, trong cuộc họp xung quanh chiếc bàn gỗ, ông đã ra lệnh xây thêm nhà máy 7,5 mẫu

ở Dayton để tránh sử dụng các nhà máy đang vận hành. Nhưng rồi cuộc chiến quá lớn và ông quyết định mua thêm đất để xây thêm nhà máy sản xuất vũ khí phục vụ cuộc chiến. IBM không cần lời mà chỉ cần hòa vốn trong chuyện này - mức lợi nhuận chỉ là 1,5% đủ để trang trải - chẳng hạn như 4.000 nhân viên của IBM lên đường nhập ngũ mà vẫn hưởng 25% lương từ IBM. Và tiền lãi đó là quỹ phúc lợi cho những quân nhân bị thương hay tử nạn và thiệt hại mà gia đình của họ phải gánh chịu từ cuộc chiến bên kia đại dương.

Đến thăm trường học của IBM ở Endicott, Watson nói với các sinh viên của mình:

*“Không ai được quyền hủy diệt thế giới tuyệt vời này.”*

Quan điểm của ông với tám huân chương ngớ ngẩn giờ đây đã rõ.



## KHỦNG HOẢNG HẬU CHIẾN – BIẾN GÁNH NẶNG THÀNH CƠ HỘI

Thomas Watson đi một nước cờ đảo lộn lẽ thường: Tìm kiếm việc làm cho nhân viên thay vì sa thải họ, như các nhà công nghiệp đã làm sau chiến tranh. Nhân công đã tăng từ 12.000 năm 1940 lên đến trên 21.000 người vào năm 1943 - hai năm trước khi thảm họa phát-xít được chặn đứng.

Đây là một sự kiện quan trọng trong cuộc đời kinh doanh đầy khác biệt của Watson. Nó đặc biệt bởi vì ông luôn luôn tập trung *lo cho nhân viên là lo cho doanh nghiệp*, thay vì *lo cho doanh nghiệp rồi lo cho nhân viên*. Ông luôn trung thành với *giáo lý* này.

Hãy theo dõi cách chuyển bất lợi thành lợi thế của lần này.

Ngày 12.4.1945, Roosevelt qua đời. Watson mất một vị tổng thống và là một người bạn. Tháng 5 năm đó, chiến tranh chấm dứt ở châu Âu sau khi Hồng quân tấn công vào tận sào huyệt của Hitler ở Berlin. Ngày 2.9, Nhật đầu hàng Mỹ trên chiến hạm Missouri sau khi nước Nhật bị ném bom nguyên tử vào ngày 6.6 trước đó. Cũng ngày 2.9, tại Việt Nam, Chủ tịch Hồ Chí Minh đọc Tuyên ngôn độc lập ở Hà Nội, sau khi tiến hành cuộc khởi nghĩa giành chính quyền từ Nhật. Chiến tranh kết thúc.

Hàng loạt các nhà máy ở Mỹ vì không còn các hợp đồng từ chiến tranh nên sa thải hàng loạt công nhân. Các nhà máy đóng cửa và chuyển đổi công nghệ để tiến vào thị trường thời hậu chiến. Đợt suy thoái hậu chiến bắt đầu.

Đưa các nhà máy thời chiến vào sản xuất và chiếm lĩnh thị trường hậu chiến ngay lập tức là quyết định khác biệt của Watson. Watson đã nhiều đêm thức trắng và di chuyển liên tục trong hai năm trước đó để giải bài toán này.

Ông bước vào nhà máy và nhắc lại cam kết trước đó:

*“Chúng ta sẽ sử dụng tất cả các nhà máy và không sa thải bất cứ công nhân nào.”*

Vào cuộc họp với các kỹ sư, nhân viên bán hàng sau đó, ông nhắc lại lần nữa:

*“Chúng ta hiện nay đã bắt đầu với một công ty có quy mô gấp 2,5 lần so với trước chiến tranh.”*

Ông nói như là một sự xác nhận tầm mức mới chứ không phải là một khó khăn phát sinh, như thể điều đó là dĩ nhiên và vui mừng. Vị chủ tịch thích nhân viên treo hình của mình trong phòng làm việc, giờ đây xưng “chúng ta” khi nói chuyện với nhân viên của mình.

Chỉ ngay năm đầu tiên sau chiến tranh đã có ba triệu người Mỹ trở về từ cuộc chiến. Watson đã không sa thải ai mà còn đón trở lại 4.000 nhân viên của mình sống sót trở về từ chiến trường. Chăm lo bằng quỹ hỗ trợ đối với những người hi sinh và thân nhân của họ. Tất cả nhân viên được tuyển cho chiến tranh được giữ nguyên. Watson chấp nhận gánh nặng 22.000 nhân viên đè nặng lên IBM khi các hợp đồng cho cuộc chiến đã chấm hết. Thay vì tìm cách trút bỏ gánh nặng, ông đã xem đó là một điều kiện sẵn có để làm điều tiếp theo.

Bài giải đầu tiên của Watson là ông quay trở lại với sứ mệnh bán hàng, lĩnh vực mà ông luôn tìm thấy ở đó những giải pháp, nó ăn sâu vào ông từ

thuở thanh niên bán dạo với xe ngựa. Ông nói với các nhân viên bán hàng:

*“Chúng ta sẽ tận dụng những máy móc mà người ta định bỏ đi. Bằng cách đó, chúng ta không chỉ tiết kiệm chi phí sản xuất mà còn bán được dễ hơn. Nếu các bạn làm tốt cách đó, các bạn sẽ nhận ra cách để tăng doanh số lên gấp ba lần.”*

Không chỉ nói về bán máy cũ, ông chỉ ra cách có lợi từ việc cho thuê:

*“Chúng ta có thể giảm giá cho thuê máy xuống còn một nửa mà vẫn kiếm được nhiều tiền cho cố động.”*

Một trong những nguồn hàng khổng lồ của IBM là từ hàng nghìn máy tính đục thẻ mà quân đội trả lại cho IBM sau chiến tranh. Trong chiến tranh, quân đội đã hoàn toàn dùng máy tính đục thẻ của IBM để quản lý, tính toán hơn năm triệu quân nhân. Chúng thậm chí giúp xử lý chính xác tình trạng thương vong và tử vong của quân đội và vô số công việc tính toán quân sự khác. Điều tuyệt vời là chúng được mã hóa để đảm bảo an ninh. Giờ đây, IBM chỉ cần cải tiến cho phù hợp với thị trường dân sự, thay vì đem vứt chúng đi. Bằng cách bán máy cũ, ông cần tồn tại trong tình hình suy thoái sau chiến tranh, thời buổi mà không ai muốn chi tiêu cho những món đắt tiền. Bằng cách giảm giá cho thuê, dù lời ít thôi trên mỗi máy, ông đã khuyến khích tăng nhu cầu mua hàng rẻ của các nhà kinh doanh. Cả hai cách “chịu thiệt” cho

phép IBM đẩy mạnh doanh số nhờ vào, theo cách nói ngày nay, là kích cầu. Maney nhận xét: “Những nhà quản trị cấp cao trung thành với đạo đức đôi khi cũng lựa chọn như vậy”.

Trước đó nhiều năm, để đón đầu nhu cầu hậu chiến Watson đã yêu cầu các nhà khoa học của ông đẩy mạnh nghiên cứu nhằm tạo ra các sản phẩm mới, cần nhìn thấy tương lai và không để các nhà máy không có việc làm. Ông thường xuyên triệu tập cuộc họp những nhà nghiên cứu, các kỹ sư. Giờ đây, nhân viên IBM có thể hiểu vì sao Watson liều lĩnh cho xây phòng thí nghiệm vào những năm 30.

Ông đưa IBM tiến lên bằng cách đưa ra các câu hỏi chỉ đường:

*“Có một công ty đã chế tạo ra máy đánh chữ điện tử bằng nhựa tổng hợp. Armstrong, anh đã chế tạo cái máy nào hoàn toàn bằng nhựa tổng hợp chưa?”*

*“Chúng ta có rất nhiều bộ phận bằng nhựa - kỹ sư Armstrong chống chế.”*

*“Một cái máy bằng nhựa? Watson nhấn mạnh, có vẻ như ông cúi với từ “bộ phận” của nhân viên.”*

*“Có, thưa ngài.”*

*“Đừng hiểu nhầm tôi trách cứ các anh. Tôi quá sốt ruột, tôi phải nói với các anh. Chúng ta phải làm điều đó vì chúng ta có những kỹ sư giỏi nhất thế giới. Ý của tôi là nếu người ta có một cái,*

*chúng ta phải có 500 cái. Năm công việc cần làm của anh là gì, McPherson?”*

Kỹ sư McPherson rút cuộc phải nói chi tiết cho ngọn ngành đến khi ra một loại máy mới: Máy in bánh lăn đầu tiên chỉ cần một nửa thời gian.

Người ta vừa luôn kính sợ ông vừa nhận cảm hứng khám phá và lao lên phía trước từ ông. Và điều này đã tạo ra nhiều hiệu quả. Cụ thể sau đó, IBM có thể đưa ra thị trường máy tính hiệu vô tuyến. Quân đội là khách hàng đầu tiên, họ dùng nó để chuyển, nhận và lưu trữ thông tin qua không gian, nối những vùng xa xôi trên khắp thế giới.

Bằng những cải tiến sản phẩm xuất phát từ thực tế, Watson bất kể đến những lề lối quen thuộc, Watson quyết tâm định nghĩa lại tinh thần doanh nghiệp mà ông từng cay đắng ném trái thuở thanh niên. Nó phải phục vụ từ xã hội đến nhân viên của mình. Watson nói với nhân viên bán hàng:

*“Hãy bán những máy móc cải tiến của chúng ta cho các doanh nghiệp nhỏ - những người chưa bao giờ dùng máy của IBM.”*

Ông tìm cách đáp ứng đúng nhu cầu của từng nhóm khách, và mở rộng thị trường. Sau hai năm suy thoái, đúng như ông dự định, sức mua trở lại. Đời sống phục hồi và người ta đổ xô đi tìm sản phẩm mới của thời bình. Hàng triệu người trở về từ cuộc chiến, cần nhà ở, đi học và hàng nghìn thứ khác. Các nhà máy sản xuất hàng tiêu dùng chạy

máy trở lại và nhu cầu xử lý thông tin tăng vọt. IBM đã nín thở chờ đợi, giờ đây nó bắt đầu nhảy vọt với đúng nhận định của Watson: Một công ty gấp 2,5 lần trước cuộc chiến với mức doanh thu 139 triệu đôla trong năm 1947, gấp đúng 2,5 lần năm 1940.

Watson nhận thấy rằng công ty của ông bây giờ là một công ty to lớn. Và ông quyết định cho thế giới thấy điều đó bằng cách rút ngắn tên công ty *International Business Machines* thành ba ký tự mà thôi: IBM. Ba chữ cái này lần đầu tiên được nhìn thấy trên máy in dùng thẻ đục lỗ IBM 026, vào tháng 7.1949. Đó là ba chữ cái cao, óm và liền mạch gần giống như ngày nay nhưng không có các đường sọc ngang. Đó là lần cuối cùng Watson thay đổi logo của IBM.

IBM bắt đầu có hình dáng của gã khổng lồ.

\*  
\* \*

Hai vạn nhân viên của Watson và mọi người bắt đầu hiểu rõ chữ “Think” mà ông luôn giương cao, có mặt khắp nơi trong công sở của IBM. Ông đã tự yêu cầu mình “suy nghĩ” kể từ khi bước chân vào NCR cả hai thập niên trước. Giờ đây, ông yêu cầu nhân viên IBM cũng “suy nghĩ” cho mọi tình huống. Trong đời của mình ông đã cống hiến nhiều kinh nghiệm thực tiễn cho lý thuyết quản lý và kinh doanh, bắt đầu từ tư duy không theo lối mòn,

chấp nhận các thách thức để làm ra cái mới. Tư duy này làm chúng ta nhớ lại khẩu hiệu vĩ đại của nhà bác học lỗi lạc của mọi thời đại là Arbert Einstein: “Think different” – hãy tư duy khác biệt. Đó là những nguyên lý phát triển.

Với nước Mỹ của mình, Watson đã tham gia một phần quan trọng vào quá trình biến nước này thành siêu cường trong nửa sau thế kỷ XX và còn kéo dài trong thế kỷ XXI. Các sách giáo khoa sơ cấp nhất giải thích rằng, nước Mỹ đã tận dụng cơ hội nằm ngoài khu vực chiến tranh thế giới lần hai. Trong khi các châu lục chìm trong chiến tranh, châu Âu giàu có suy kiệt vì là trung tâm cuộc chiến, nước Nga rộng lớn dốc hết tài sản và con người vào cuộc vệ quốc vĩ đại, châu Á bị chia năm xẻ bảy thì nước Mỹ được hai đại dương bao bọc. Quê hương của Watson tuy tham chiến và bị tấn công ở Trân Châu Cảng, hai con trai của ông đã nhập ngũ nhưng nước Mỹ chưa bao giờ là chiến trường. Và các nhà công nghiệp Mỹ đã “bán hàng” cho cuộc chiến, đẩy mạnh nghiên cứu và vượt lên phi thường, bỏ xa thế giới còn lại. Thomas Watson đã tham gia vào công cuộc khổng lồ đó, không chậm trễ và tiên phong. Đây là một cơ hội, xét theo khía cạnh kinh tế. Những nhà ái quốc, dù không phải là chính khách, vẫn thường tự nguyện nắm lấy các cơ hội.

Có thể thấy Watson đã sử dụng kinh doanh như một trách nhiệm xã hội. Theo cách của mình, ông



đã tin và dùng kinh doanh để kiến tạo hòa bình xuyên biên giới. Tuyên ngôn của ông “hòa bình cho thế giới thông qua thương mại” vì thế đến nay đã trở nên bất hủ. Thế kỷ XXI đã ở đỉnh điểm của toàn cầu hóa trong khi các xung đột có nguồn gốc kinh tế đang vẫn tiếp tục diễn ra và gây chia rẽ nhân loại, thì ước mơ hơn nửa thế kỷ trước của ông, giờ đây, lại có ý nghĩa tiên đoán như một tuyên ngôn về sứ mệnh của kinh doanh quốc tế và thương mại thời toàn cầu hóa.

Việc không lợi dụng sản xuất phục vụ chống chiến tranh để thu lợi, chỉ lấy vừa đủ để trang trải cho chính những phí tổn mà chiến tranh gây ra, xứng đáng được xem là tư tưởng tiên phong đưa đạo đức vào khoa học kinh doanh – điều mà nhiều giáo trình đại học cũng như MBA đã sử dụng đến gần đây.

Có thể tóm tắt IBM vào thời kỳ Watson theo cách của *Time*:

*“Không một công ty nào đã làm nhiều hơn để thay đổi cách mà người Mỹ làm việc hơn là tập đoàn máy móc kinh doanh quốc tế. Được thành lập vào năm 1911, IBM đã sớm thống trị thị trường về đồng hồ báo thức và thiết bị trên máy đánh chữ dành cho phiếu đục lỗ. Trong những năm 1930, công ty đã tiên phong trong lĩnh vực máy đánh chữ có sử dụng điện nhưng thành quả cách mạng nhất là sự tiên phong của công ty trong lĩnh vực máy tính”.*

*Time* ngày 18.1.1982 đã viết bài *Những gã khổng lồ của thế giới* và IBM là một chuẩn mực của người Mỹ:

*“Công ty điện báo và điện thoại của Mỹ (AT&T) và công ty sản xuất máy móc kinh doanh quốc tế (IBM) là những trụ cột trong ngành công nghiệp của họ. Cả hai đều cùng chinh phục các lĩnh vực của họ bằng phương thức quản lý hợp lý, những sản phẩm nổi trội và kích thước nhỏ gọn”.*



Watson sẽ đưa chúng ta bước sang chương mới của huyền thoại: Văn hóa doanh nghiệp - vào cái thuở nửa đầu của thế kỷ trước nó chưa là một khái niệm.

*Bị quăng vào chỗ chết và CTR đã tiếp nhận Thomas Watson Sr. Cuối cùng chính ông mới là nhà sáng lập thực sự IBM, một công ty đạo đức nhất trong các công ty (the most moralistic of companies), ở vào thời điểm bị kết án phạm tội độc quyền trong kinh doanh - không thể chấp nhận được ngay cả trong thời kỳ còn thiếu các chuẩn mực! Dù vậy, ông đã sẵn sàng quyết định rằng tương lai CTR phải khác đi.*

Win-Win là triết lý xuất hiện gần đây. Khác biệt là Thomas Watson Sr. đã nhấn mạnh nó hơn cả một khẩu hiệu. IBM gần như tôn thờ triết lý "Customer Service", nó thấm sâu trong tất cả chiến lược marketing của IBM trong ba phần tư thế kỷ sau đó.

**David Mercer, How The World's Most Successful Corporation Is Managed**

*Từ thôn quê lên thành phố tìm vận may, ông đã chỉ ra cách thức để tập đoàn kỳ dị (CTR) được tôi luyện nhằm dẫn đầu và định nghĩa thế giới điện*

*tử theo IBM qua phát triển công nghệ, kỹ thuật quản lý và lãnh đạo bán hàng.*

**Thomas Watson, Sr: IBM and the Computer Revolution, NXB Beard Books, 4.2001**

*Thomas Watson Sr. là nhà tiên phong tổ chức văn hóa tập đoàn, dựa trên nền tảng chứa đựng các giá trị tôn giáo, đã đem lại lợi thế cạnh tranh.*

Fortune bình chọn Thomas Watson ở vị trí 61 trong 500 nhà lãnh đạo các công ty hàng đầu, 5.4.2004

*Big Blue dùng lực lượng bán hàng và tính đổi mới để thống lĩnh thế giới máy tính.*

Time 11.7.1983

*Ông phải chứng tỏ cho thế giới biết rằng ông là một thương nhân có đạo đức và thẳng thắn. Để làm được như thế, Watson muốn biến CTR thành một công ty lớn và được tôn trọng, gắn liền với những giá trị đạo đức cao quý của giáo lý Orthodox.*

**Kevin Maney, The Marverick**

*IBM là hình mẫu tập đoàn vận hành tốt nhất trong lịch sử Mỹ (John Imlay Jr., chủ tịch MSA). Văn hóa của tập đoàn hùng mạnh IBM là chiếc bóng đổ dài của Thomas Watson Sr. Nhìn xa trông rộng, Watson đã đặt trọn niềm tin vào công ty của ông.*

Time 11.7.1983

*Không một công ty nào đã làm nhiều hơn để thay đổi cách mà người Mỹ làm việc hơn cho bằng tập đoàn Máy móc Kinh doanh Quốc tế (IBM). ”*

*Những gã khổng lồ của thế giới,  
Time, 18.01.1982*

*Watson xây dựng IBM xung quanh ý tưởng của ông - trên kinh nghiệm bán hàng lạ thường của ông để truyền tải tầm nhìn xã hội xuyên suốt trong kinh doanh.*

*BBC, 8.7.2002*

*Hoài bão của IBM đến từ Thomas Watson.*

**Matt Haig, Brand Royalty**  
*How the world's top 100 brands thrive & survive*



## Phần II.

# MEN. MINUTES. MONEY

*Con người. Thời gian. Tiền bạc.*

**Thomas J. Watson**

MAN - CON NGƯỜI

Con người giữ vị trí hàng đầu, là trung tâm, là động lực và là mục tiêu trong mọi quyết định. Cuộc chiến với “nỗi sợ hãi” của con trai thiên tài. Cha chạm vào máy tính hiện đại. Con tiếp bước đưa con người vào kỷ nguyên máy vi tính. Vinh quang cá nhân, nỗi buồn cá nhân, tình yêu và cái chết không làm thay đổi quan niệm sống vinh danh con người trong vòng quay số phận: CON NGƯỜI, THỜI GIAN và TIỀN BẠC.

Tất cả được nhào nặn tạo ra văn hóa doanh nghiệp, triết lý kinh doanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đạo lý lãnh đạo. Giá trị còn lại và vĩnh viễn từ Watson: Con người (Man).

# GUƠNG MẶT RẤT KHÁC CỦA THẤT BẠI

*Suy cho cùng, nhân lực làm ra mọi thứ.*

Thomas J. Watson Sr.

ThuVienOnline

ThuVienOnline

*Khi thất bại Thomas Watson làm gì?*

## WATSON ĐÃ CHỌN NHỮNG THẤT BẠI, NHỮNG SAI LẦM LÀM NGƯỜI THẦY CHO MÌNH

Arthur Gordon là một người âu sầu vì gặp nhiều thất bại. Cuộc chạm trán với một người đầy danh tiếng như Watson khiến Gordon cảm thấy mắc nghẹn khi mở lời. Nhưng cuối cùng thì thái độ cởi mở của ông chủ lớn cũng giúp Gordon nói như tâm sự:

*“Tôi muốn trở thành một người viết lách thành công. Nhưng qua nhiều năm tôi đã thất bại.”*

Watson trả lời:

*“Trường hợp này không giống trường hợp của tôi nhưng ông có muốn tôi nói về cách thức để viết thành công không? Nó thật đơn giản, thật đấy. Hãy tăng gấp đôi số lần thất bại.”*

Gordon kinh ngạc.

Câu chuyện này nói lên điều gì? Có lẽ nó giải thích trường hợp của những nhà tiên phong - khi mà phía trước Watson hay Henry Ford chưa có một lý thuyết nào soi đường - họ phải tự tìm lấy đường đi. Thử và sai thường là cách hữu hiệu trong những trường hợp đi trước. Trong đó “sai” là điều sẽ được ghi nhớ lại, “thành công” sẽ được ứng

dụng tiếp theo. Cả hai sẽ được đúc kết lại thành những lý thuyết.

Watson là trường hợp tự tìm đường đi và cách thức của ông là đối diện với thất bại. Hãy nghe ông nói tiếp với Gordon:

*“Bạn đang gặp những sai lầm phổ biến. Và bạn đang nghĩ rằng thất bại là kẻ thù tối cao của thành công. Nhưng nó không hề đúng chút nào. Thất bại là một người thầy - một người thầy khác nghiệt, có lẽ vậy - nhưng là người thầy tốt nhất. Bạn có thể chán nản do thất bại hoặc là bạn có thể học được từ nó. Do đó, hơn tất cả là tiếp thu sai lầm. Hãy làm tất cả những gì bạn thấy là mình có thể làm. Bởi vì, hãy nhớ rằng, đó là nơi bạn tìm thấy thành công. Đó là bộ mặt rất khác của thất bại.”*

Kết thúc buổi nói chuyện, Watson bắt ngờ đề nghị Gordon làm việc cho IBM. Một lần nữa Gordon ngạc nhiên. Watson không sợ sai lầm khi mời một người âu sầu vì thất bại. Có lẽ ông tin rằng “bài giảng” của ông có thể làm thay đổi con người này. Thế rồi Gordon nhận lời và ông tìm thấy thành công khi hoàn tất cuốn sách *A Touch of Wonder*, trong đó có chương *On The Far Side of Failure* - một mặt rất khác của thất bại. Gordon nói rằng, cách tư duy của Watson đã làm thay đổi cuộc đời ông.

Xem thất bại là người thầy gần như là nguyên tắc nhận thức thành công của Watson. Và chữ

“THINK” - tư duy - của ông đã được lưu truyền từ đó đến nay. Như *Business Week* đã viết: “IBM đã được sinh ra trong bóng tối” - bóng tối thất bại trong vụ án Watson ở NCR năm ông 39 tuổi - đã trở thành người thầy vĩ đại nhưng khắc nghiệt cho ông. Sai lầm khi không sớm trả huy chương cho Hitle, đã sớm trở thành người thầy nghiêm khắc dạy ông phải nhấn mạnh ý nghĩa, giá trị của kinh doanh.

## CÔNG THỨC 5C, CON ĐƯỜNG TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG VĨ ĐẠI NHẤT THẾ GIỚI

Năm 1913, một năm trước khi Watson rời khỏi NCR của Patterson, Watson có dịp rao giảng một trong những công thức nổi tiếng của mình. Đó là công thức 5C.

Một bức hình mà IBM sưu tầm được, cho đến nay, cho thấy người đàn ông 39 tuổi này ốm nhom và cao lêu khêu. Nhưng thật dễ dàng nhận ra cách ăn mặc đẹp của ông. Ông bước lên bục giảng với mái tóc chải ngược ra sau, áo dài tay màu trắng với cà vạt sậm màu và quần tây màu sáng. Ông sẽ huấn luyện cho đội ngũ bán hàng, về sau sẽ rất nổi tiếng, của mình. Ông dùng đến hai tấm bảng đen, mỗi cái được đặt trên một cái giá cao có chân là một cái trụ và đế của nó là

một chạc ba. Nhưng trên bảng Watson lại để lên đó những cuộn giấy lớn. Tay phải ông cầm viết có nét lớn để cử tọa có thể thấy dễ dàng. Không biết đây là phòng chức năng gì nhưng nó có tấm rèm được cột lại như là một sân khấu đã được mở màn vậy. Watson viết lên bảng kinh nghiệm trở thành người bán hàng vĩ đại:

<i>The Five C's</i>	(Nguyên tắc 5C)
Conception	(Quan điểm rõ ràng)
Consistency	(Sự kiên định)
Cooperation	(Tinh thần hợp tác)
Courage	(Lòng can đảm)
Confidence	(Tạo sự tin cậy).

Cho đến sau này ở IBM, tập đoàn với đội quân bán hàng tinh nhuệ đến mức *Time* đã cho rằng, đó là lý do IBM của Watson trở nên vô địch thiên hạ. Ai cũng nhắc đến đội quân ăn mặc chỉnh tề, giống nhau trong bộ vest đen của quý ông. Bộ đồng phục - mà ngôn ngữ hiện đại ngày nay gọi đó là một dấu hiệu trong *bộ nhận diện* của một tổ chức - được nhắc đến nhiều có lẽ là nhờ vào khả năng nó giúp người ta nhìn thấy. Tuy nhiên, chính những nguyên tắc ứng xử nghề nghiệp mới là chuyện trường tồn hay không. Vào thời đại của Tom, con trai kế nghiệp của Watson, các quy củ bề ngoài trong đó có trang phục đã được nói lỏng để IBM trở nên năng động hơn. Đến thế hệ Gerstner thì gần như đã bỏ hẳn cũng với nỗ lực cứu IBM thoát

khỏi tâm trạng cứng nhắc của nó. Nhưng nguyên tắc 5C vẫn là nguyên tắc vàng của những nhà bán hàng chân chính cho đến tận ngày nay. Thậm chí, đó không chỉ là nguyên tắc ứng xử nhà nghề của những người bán hàng mà còn rất hữu dụng cho bất cứ cuộc giao tiếp, thương lượng và đàm phán nào: Quan điểm rõ ràng, Sự kiên định, Tinh thần hợp tác, Lòng can đảm, Tạo sự tin cậy.

Bạn sẽ khó giao tiếp thành công mà thiếu những phẩm chất trên.

Người Việt Nam đã từng ác cảm với những người bán hàng như là *bọn con buôn, ăn gian nói dối* thậm chí là “đám con phe”. Điều này có một phần sự thật không chỉ ở Việt Nam mà nhiều nơi trên thế giới, không chỉ tồn tại trong thời đại này mà ở trong bất cứ thời đại nào trước đây (và có lẽ còn nữa trong ngày mai). Vì thế, một công thức được Watson đề nghị cách đây hơn nửa thế kỷ về nguyên tắc “hợp tác và sự tin cậy” đối với khách hàng là một sáng kiến quan trọng. Hơn nữa, có thể thấy, khả năng công thức hóa nghệ thuật bán hàng, thậm chí là một biểu thức khoa học quản trị của Watson là rất quan trọng. Và sự nghiệp lẫy lừng của ông đủ sức mạnh là một cuộc thí nghiệm đáng tin cậy. Ngày nay, dễ dàng thấy bất cứ một tên tuổi lớn nào của thế giới, bất cứ một tên tuổi nào muốn lớn lên đều phải tạo sự tin cậy bằng cách công bố các cam kết của mình và thực thi nó trong các chính sách bán hàng, chính sách hậu

mãi. Buôn gian bán lận không còn thích hợp cho bất cứ nhà thương mại nào muốn ăn nên làm ra một cách bền vững trong ngày nay.

Với bất cứ chuyện gì Watson có khuynh hướng khái quát nó bằng một công thức để người khác có thể dễ dàng nhớ và ứng dụng.

*The Wall Street Journal* đã viết về Watson: Nhớ về Watson là người ta nhớ rằng: Ông chỉ nói sự thật.

## VỊ TRÍ CON NGƯỜI TRONG CÔNG THỨC 3M

Trước khi có thể làm cho IBM trở nên một tổ chức *tư duy* và *tư duy toàn cầu*, Watson thấy cần tránh cho IBM sai lầm như ông đã từng gặp. Đó là người ta muốn trở thành một người buôn bán chính trực thì phải đặt “Tâm” trước “Lý trí”. Ông để dành chữ “think” đó cho giai đoạn hai. Lúc này, ông cần cho thế giới biết tâm niệm làm ăn của ông là gì.

Watson bước vào phòng họp dành cho những nhà bán hàng đến từ International Time Recording Company – một công ty con của CTR chuyên về dụng cụ đo thời gian. Căn phòng được ốp gỗ màu nâu với bốn lá cờ treo trên trần nhà, tỏa ra bốn góc từ điểm giữa trần nhà. Tinh thần quốc gia thật



manh trong căn phòng này. Đó là năm 1916, Watson được thuê làm CEO cho CTR đã hai năm. Và Watson đang tái cấu trúc nó lại theo hướng chỉ tập trung vào xử lý dữ liệu. Sau lưng bàn chủ tọa của ông là một cái đồng hồ to tướng. Hai bên cánh gà thì đặt la liệt đồng hồ. Những người đàn ông trong những bộ vest đen ngòi nghiêm như đóng băng. Hai năm trước họ đã nghe Watson công bố làm ra một “tổ chức vinh quang”.

Watson đứng lên đi về phía tấm bảng trắng đặt gần ông nhất. Kế tiếp tấm bảng trắng để ông viết là một tấm bảng đen với dòng chữ thật to được viết bằng phấn trắng: “Welcome”. Từ ngày Watson nhậm chức, CTR luôn biết tạo không khí như vậy và luôn phải sạch sẽ, ngăn nắp như mệnh lệnh của CEO mới. Ông bắt đầu viết lên tấm bảng trắng:

Men	(Con người)
Minutes	(Thời gian)
Money	(Tiền bạc)

Thay vì viết “Time” ông đã dùng từ gần gũi hơn: “minutes”. Watson làm điều đó là vì nhờ vậy người ta dễ dàng nhớ đến nó với công thức 3M.

Ông bắt đầu giảng giải:

*“Chúng ta luôn luôn nhớ rằng, con người dùng thời gian để làm ra tiền bạc.”*

Ông nói “make money” chứ không phải “earn” – làm ra của cải chứ không phải kiếm tiền. Tấm ảnh này ngày nay còn được IBM lưu trữ cho thấy mọi ánh nhìn dồn về phía ông.

Watson cắt nghĩa thêm:

*“Con người, Thời gian, Tiền bạc, đó là mối quan hệ sống còn có tính phổ biến giữa các yếu tố trong kinh doanh.”*

Con người. Thời gian. Tiền bạc. Đó là ba yếu tố làm nên số phận của bất cứ ai, hạnh phúc và đau khổ. Nhưng Watson chỉ dùng nó trong phạm vi kinh doanh. Người ta lắng nghe ông hùng biện là phải, bởi lẽ bất cứ ai nghe đến những “yếu tố làm nên số phận” thì lập tức sẽ chú ý lắng nghe, dù là chúng được đặt trong phạm vi kinh doanh hay phạm vi nào đi chăng nữa. Và lại, rõ ràng Watson chẳng thể lấy những công thức này từ sách vở nào mà chỉ khôn ngoan lấy từ chính nhu cầu của con người, của bản thân ông. Lúc này, bản án “độc quyền” làm hỏng thanh danh của ông đã được tòa án phúc thẩm công bố xóa tội được một năm. Ông có đủ tự do về pháp lý để nói và đủ cay đắng để chia sẻ.

*“Chúng ta sẽ không bao giờ quên giá trị của thời gian mà chúng ta có được.”*

Ông bắt đầu tìm cách “đốt nóng” cử tọa bằng những từ ngữ tạo cảm giác khẩn trương và ý thức rằng người ta rất dễ mắc sai lầm trong khi thời gian là một đi không trở lại.

*“Chúng ta luôn nhận thấy rằng chúng ta có nhiều thời gian hơn chúng ta tưởng.”*

Cử tọa có lẽ bắt đầu suy nghĩ (xem lấy đâu ra nhiều hơn). Cả chục cái đồng hồ, trong khán

phòng trước mặt họ vẫn chạy không nhiều hơn, không ít hơn. Những chiếc đồng hồ và đáng đứng của Watson như tạo nên một bức phong tống thể về thời gian. Ông chẳng khác nào một cái kim phút trên bức phong đồng hồ đó. Ông tung ra thông điệp cuối cùng, đẹp như là danh ngôn và là danh ngôn:

“Bạn dùng thời gian như thế nào thì thời gian sẽ làm ra bạn như vậy.” (*Make time your ally and time will make you*).

Ông đã đột ngột chuyển sang dạng câu mệnh đề, không bắt đầu bằng chủ ngữ như nãy giờ ông nói. Nó là một tư tưởng: *Bạn dùng thời gian như thế nào thì thời gian sẽ làm ra bạn như vậy*.

Ông dẫn dụ thật hay bằng cách đồng nhất giá trị của bạn chính là khả năng và cách thức bạn dùng thời gian của mình. Ông nhanh chóng và nhẹ nhàng chuyển giá trị thời gian sang giá trị của con người. Dấu vết kinh doanh trong đoạn nói chuyện của ông chỉ có giá trị “mào đầu” cho gần gũi. Nhưng cuối cùng người ta có thể hiểu ra rằng:

Cách dùng thời gian = đòi hỏi của kinh doanh = giá trị của người đó.

Đó là một thứ đạo lý giúp con người tự chống lại thói lười biếng trong lao động.

Nhưng không ai có thể quên rằng, khi viết ra triết lý của mình ông đã viết chữ “con người” (Men) lên đầu tiên. Khi người ta sử dụng thời gian (Minutes) theo một cách nào đó thì tiền bạc (Money) sẽ tự

nhiên đến theo cách tương ứng mà thôi. “Con người” luôn giữ vị trí hàng đầu, mục tiêu hàng đầu và ý nghĩa cuối cùng trong mọi quyết sách, mọi cuộc mạo hiểm, mọi nỗi buồn của Watson.

Diễn thuyết thì dễ, thực thi cam kết mới là loại tiêu chuẩn làm nên người đó.

## CÔNG THỨC TƯ DUY

Khi Watson đến CTR làm CEO vào năm 1914, lúc ông 40 tuổi, các nhân viên IBM đã thấy trên bàn ông chữ THINK được viết hoa. Không ai hỏi ông về biểu tượng đó. Người ta không hỏi có lẽ vì đã quen rằng đây là cách mà ai đó vẫn làm để tự nhắc nhở mình điều gì. Có thể Watson tự nhắc mình hãy suy nghĩ và suy nghĩ về những việc mình làm.

Cho đến năm 1933, biên niên sử của IBM còn ghi nhận rằng, Watson đã nói điều này trong một bối cảnh có tính chính thức.

Đó là buổi lễ khánh thành Trường Huấn luyện (schoolhouse) của công ty IBM. Ông chủ Watson lúc này đã ở tuổi 60, khiến cho người nghe cảm thấy lời nói của ông là trải nghiệm đời người. Ông muốn nói với những học viên lớp đầu tiên của mình điều quan trọng nhất của ông và của IBM:

*“Có năm bước để đạt đến hiểu biết.”*

Ông bắt đầu tìm cách khắc sâu vào đầu người

khác như sợ rằng kinh nghiệm quý giá của mình bị lãng quên. Vì thế ông rất thích dùng các công thức.

### ***Thứ nhất là hãy đọc***

Không có tài liệu nào mô tả Watson đã đọc sách như thế nào và văn hóa này ảnh hưởng đến ông ra sao. Nhưng nhà nghiên cứu nào cũng nhận thấy ông có một khả năng hùng biện. Nhưng rõ ràng là ông rất đề cao sức mạnh của văn hóa đọc. Khi ông khánh thành phòng thí nghiệm với chi phí lên đến một triệu đôla ngay trong thời kỳ nước này gửi hàng triệu thanh niên tham chiến Thế chiến thứ hai, khiến nền kinh tế biến động, Watson đã làm cho nơi này là thiên đường của các nhà khoa học. Trong thiên đường lần đầu tiên dùng hệ thống điều hòa nhiệt độ đó, thư viện là nơi đẹp nhất với thảm và lò sưởi dùng cho mùa đông.

### ***Sau đó là lắng nghe***

Watson nói tiếp. Khi ông nói đến bước thứ hai này, trợ lý thân cận của ông là Nichol có thể đang suy nghĩ theo hướng khác. Nhân viên của ông không ai lạ tính nóng nảy và gia trưởng của vị chủ tịch. Nhưng Nichol biết chắc rằng, không ai có thể nói qua quýt với ông chủ của mình trong các cuộc họp. Ông lắng nghe đời sống nhân viên và đưa ra những chính sách lao động mà ngày nay vẫn là nền tảng.

### ***Ba là, hãy thảo luận***

Bây giờ thì những người như Nichol có thể biết vì sao ông nhấn mạnh việc đọc và lắng nghe. Bởi vì, Watson đã đưa ra nguyên tắc làm việc nhóm ngay từ đầu, năm 1914 khi ông gia nhập và điều hành CTR - tiền thân IBM. Nichol không thể quên phương pháp làm việc nhóm mà Watson xác lập ngay từ đầu trong ngày ra mắt: “Điều quan trọng hơn cả là hãy làm việc nhóm”. Bạn không thể làm việc nhóm mà không chịu thảo luận. Và nếu không biết cách lắng nghe đồng đội của mình, bạn khó mà thảo luận thành công. Muốn có gì đó để nói với người khác và làm cho người khác lắng nghe mình bạn không thể không thu thập thông tin - mà đọc là một cách phổ biến.

Ngày nay, các giáo trình huấn luyện kỹ năng làm việc nhóm không thể không đề cao kỹ năng lắng nghe tích cực. Và hơn cả kỹ năng, đó là một thái độ. Và thái độ đó cho phép người ta đủ khả năng để chia sẻ quan điểm và hiểu biết của đồng sự. Dĩ nhiên, các đức kết ngày nay có thể phong phú và chính xác cao hơn thời kỳ Watson, theo bước tiến của thời đại. Tuy nhiên, giá trị của chúng thì vẫn tươi nguyên.

Watson bắt đầu trở về tính độc lập của mỗi người:

### ***Hãy quan sát, đó là bước thứ tư***

Điều này có thể khiến cho Jeanette, phu nhân

của người đàn ông đang diễn thuyết mũi lòng. Cuộc đời của chồng bà là một chuỗi quan sát phi thường. Từ việc bị mất trộm xe ngựa lẫn hàng hóa do ông mải uống rượu, khi ông còn niên thiếu, đã khiến ông bị ám ảnh đến nỗi đóng khung một nguyên lý bất di bất dịch: rượu và kinh doanh không thể đi chung với nhau. Nhưng khi Watson thấy ông bạn Ket của mình nổ máy xe mà không cần quay bánh trớn và chỉ dùng một nút nhấn bằng điện thì quan sát này vĩnh viễn trở thành chiến lược kinh doanh của ông: công nghệ có khả năng tạo ra kinh doanh. Người trợ lý Nichol thì nhớ lại, Watson đã gất lên với các kỹ sư ở phòng thí nghiệm: Cái chổi quét của cái máy, các anh đã có 30 năm để nhìn thấy vậy mà vẫn chưa giải quyết. Watson diễn giải về quan sát chủ động, có mục tiêu. Ông rất ghét những cái đầu thụ động. Và ông đang chuẩn bị nói đến bước sau cùng, quan trọng nhất:

### ***Cuối cùng, hãy suy nghĩ!***

Nichol ghi lại con đường nhận thức của Watson: “Read, Listen, Discuss, Observe, Think”. Với công thức R.L.D.O.T, Watson làm nên sự nghiệp của mình và IBM.

Năm 1933, năm chữ này được khắc trên cổng ra vào của trường huấn luyện trong khu vực nhà máy của IBM ở Endicotte.

Chữ THINK viết hoa với kiểu chữ có chân của

Watson bắt đầu xuất hiện khắp mọi nơi. Người này khắc nó lên gỗ, người khác viết nó trong cuốn sổ. Các nhà trang trí công ty thì khắc nó trên đá. Nó xuất hiện khắp mọi nơi trong các ấn phẩm của IBM. Tờ nội san cho hàng chục ngàn nhân viên từ New York đến Endicotte in chữ THINK dưới dạng một con dấu với đường viền khung vuông bao quanh.

Năm 1946, khai trương phòng thí nghiệm mang tên Watson tại trường Đại học Columbia. Watson trong bộ vest đen, mái tóc bạc chải ngược như thuở thanh niên, bước vào thư viện của phòng thí nghiệm - nơi ông đặc biệt quan tâm. Ông ngược nhìn kệ sách có hình vòm cong. Trên đỉnh của vòm cong, người ta khắc một ô chữ nhật bao quanh chữ THINK viết hoa với kiểu chữ có chân. Ông hài lòng, ngò vào chiếc ghế sau cái bàn gỗ nâu. Như vậy, ông quay lưng lại kệ sách, và chữ THINK nằm ngay phía trên ông. Một bức hậu cảnh quá hoàn hảo. Khi người chụp ảnh giơ máy hình lên, ông đặt hai tay đan vào nhau lên bàn. Người chụp ảnh bấm máy.

Tám ảnh đi vào lịch sử khi người Mỹ dùng nó để làm một con tem. Trong ảnh, trông ông hơi đầy một chút so với thuở trung niên khi ông giảng giải về công thức 5C. Hình như ông hơi cười và đó có thể là nụ cười hiếm hoi trong số các bức ảnh của ông. Nhưng các nhà thiết kế tem, chẳng hiểu sao, đã cắt khung ảnh xuống dưới chữ THINK. Thay

vào đó là logo IBM hiện đại - Logo với tám nét ngang do con trai Tom của ông lựa chọn. Bên góc trái của con tem, người ta viết sai tên ông: George W. Watson với cỡ chữ lớn và bên dưới là ghi danh công lao của ông: *Incorporates IBM* - người đã tổ chức nên IBM. Bên phải của con tem, người Mỹ cho thấy sức ảnh hưởng của ông lên lịch sử của họ bằng dòng chữ đỏ, in hoa và in nghiêng: *MILLENIUM - 2000 - Mừng thiên niên kỷ mới - năm 2000*.

Năm 2000 chính là thời điểm Lou Gerstner đã hồi sinh lại IBM, dựa trên những giá trị kinh điển của Watson, khi tập đoàn vinh quang của lịch sử Mỹ xa rời thông điệp của Watson. Người Mỹ ăn mừng đại lễ một ngàn năm mới bằng cách nhớ lại Watson và tôn vinh ông.

\*  
\* \*

Con đường nhận thức và nhận thức trong kinh doanh của Watson là con đường khó nhọc. Nhiều học giả đã viết rằng, Watson đã xây dựng IBM với khẩu hiệu “tư duy”. Nhưng dường như, đó là khát vọng tự thân của Watson hơn là ông muốn IBM trở nên như vậy. Bởi vì, trước khi rơi vào “bóng tối” của vụ án xét xử ông khi ông ở NCR, Watson đã sáng tạo ra phương châm làm việc “think” cho riêng mình. Cùng lắm là ông chia sẻ nó với đội ngũ bán hàng. Có điều là, ngay cả khi đã tự dặn mình là “hãy suy nghĩ” vào tuổi 20 ở NCR, ông vẫn

phạm sai lầm khi bán những chiếc máy với mục tiêu bóp chết đối thủ bằng chính sách núp bóng, phá giá và độc quyền - chính sách của người thầy của Watson là Patterson. “Hãy suy nghĩ” là nổi ám ảnh của ông. Và với tình yêu sống chết với IBM ông đã biến nổi ám ảnh đó thành những giá trị mới mà ông gọi là “định đề con người” - IBM trở thành nơi của những người biết suy nghĩ để chế tạo ra những cỗ máy biết suy nghĩ, đi xa và dài lâu vào lĩnh vực trí tuệ nhân tạo.

Chữ THINK ngày nay không còn là khẩu hiệu của IBM nữa nhưng nó mãi mãi là tinh thần của IBM, mà tiếng vọng của nó chính là ThinkPad. Máy tính xách tay ThinkPad đã ra đời vào năm 1992, trước khi Lou Gerstner làm CEO một năm. ThinkPad sau 10 năm tung hoành năm châu bốn bể, cuối cùng đã tỏ ra chinh phục giỏi hơn cả trên thị trường châu Á năng động. Và nó được liên doanh với Lenovo của Trung Quốc như là cách IBM chinh phục thị trường khổng lồ này.

Nhiều chỗ trong tài liệu của IBM đã gọi “think” của Watson là một “sign” (biểu tượng) hơn là một “slogan” (khẩu hiệu). IBM giai đoạn Watson đã quá yêu mến và kính trọng nhà sáng lập nên đã tự nhiên dùng phương châm của một người như là của chung. Điều này cho thấy, vai trò cá nhân xuất sắc của Watson quá quan trọng đối với IBM lúc đó. Và trong suốt nhiều thập niên “hậu Watson”, IBM đã luôn luôn dẫn đầu vinh quang

trong sứ mệnh chứng tỏ đó là cái nôi tạo ra những cái máy, những công nghệ, những thành tựu biểu trưng cho trình độ tư duy của con người. Đến trước Lou Gerstner thì tình trạng trở nên thái quá với căn bệnh “duy lý trí” xuất hiện.

Thật ra, thành tựu vĩ đại của Watson, cống hiến cho kho tàng kiến thức quản trị doanh nghiệp và quản trị nói chung, lại không nằm ở chỗ duy lý trí đó. Bởi vì, trước sau như một, cho đến tận ngày nhắm mắt xuôi tay, ông vẫn nhắc lại “luận điểm con người” như là toàn bộ ý nghĩa của công việc kinh doanh.



## Chương 2.

# ĐẠO CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

*Mỗi viên chức lãnh đạo phải coi mình là người trợ giúp cho cấp dưới thay vì coi mình là ông chủ của họ.*

**Thomas J. Watson Sr.**

dtBOOKS

***Có phải Thomas Watson quan niệm rằng  
lãnh đạo là một bổn phận?***



Tạp chí *Time* nói bí quyết thành công của Thomas Watson là xây dựng lòng trung thành nơi nhân viên. Watson nói với nhân viên “Trung thành với công ty chứ không phải với tôi” và “ai không yêu công ty với tất cả trái tim thì hãy tìm một nơi khác để làm”. Watson làm thế nào để giữ được tình yêu công ty nơi nhân viên?

## TUYỂN NỮ NHÂN VIÊN, TẠI SAO KHÔNG?

Watson hỏi McPherson:

*“Tuyển các cô gái cho trường của chúng ta từ các trường cao đẳng, tại sao như vậy lại không tốt hơn cơ chứ?”*

Năm 1935, Watson tuyển dụng 25 sinh viên nữ đã tốt nghiệp trường cao đẳng. Đây là đợt tuyển dụng phụ nữ làm những công việc chuyên môn đầu tiên của IBM. Dĩ nhiên những nữ kỹ thuật viên đầu tiên này cũng trải qua trường học của IBM ở Endicotte. Các nam sinh viên tỏ ra ngạc nhiên, nhiều người khó chịu. Xã hội Mỹ lúc đó vẫn chưa quen với sự có mặt của giới nữ trong công xưởng công nghiệp. Watson bước lên bục giảng và bài

giảng của ông chính là thông điệp đã nói với kỹ sư trưởng McPherson. Trong số này, Watson chú ý đến cô Ruth Leach – một phụ nữ tài năng. Từ năm 1940 đến năm 1943, trong nhà máy IBM cứ ba người thì có một là nữ. Năm 1943, Ruth Leach trở thành người phụ nữ đầu tiên nằm trong ban lãnh đạo với chức danh phó chủ tịch.

Năm 1945, Watson đồng ý để Jacqueline Decker trở thành nữ nhân viên bán hàng đầu tiên của IBM. Đội quân bán hàng lịch lãm và tinh nhuệ của Watson giờ đây không chỉ còn là độc quyền của quý ông.

Sau chiến tranh, có đến ba triệu người thất nghiệp ở Mỹ. Tìm các kỹ sư trong chiến tranh là điều khó khăn. Lần đầu tiên trong lịch sử nước Mỹ, người ta thấy một nhà công nghiệp đề cao vai trò của phụ nữ trong cương vị kỹ sư.

Không thể kết luận về triết lý kinh doanh vì con người của Watson mà lại thiếu điều này, vì người ta không thể “vì con người” mà lại không bao gồm cả phụ nữ.

Tư tưởng này rất mới vào thời đại của Watson, hơn nữa ông còn đề ra chính sách tiền lương công bằng giữa nam và nữ.

## KHÔNG CÓ AI LÀ KHUYẾT TẬT NẾU...

Watson có dịp gặp nhà tâm lý học Michael Supa. Supa, bị mù mắt, nói rằng: “Không có ai là khuyết tật một khi anh ta có một nghề chân chính”. Tư tưởng của Supa khiến Watson choáng ngợp vì tính nhân văn của nó. Về kỹ năng lao động đó là một thách thức, mà nếu làm được thì nó tạo ra cuộc cách mạng trong nhận thức chung. Watson mời Supa gia nhập IBM và công việc của nhà tâm lý này là giúp Watson chứng tỏ cho mọi người thấy được “định nghĩa” của Supa là có cơ sở, tại IBM. Kết quả là Watson có được 181 người khuyết tật do Supa tuyển. Một chương trình huấn luyện và tuyển dụng người khuyết tật được thiết kế và mở lớp ở Topeka, bang Kansas, vào năm 1942. Một năm sau, Watson khai trương lớp học này ngay tại New York. Mặc dù đang chuẩn bị vào cuộc chiến nhưng Watson vẫn nhận lời làm chủ tịch *Committee for Employment of the handicapped* - Ủy ban người lao động khuyết tật. Trung tâm này tại New York huấn luyện đến 600 người khuyết tật.

Hai năm sau, 1945, IBM của Watson ký hợp đồng mở phân xưởng người lao động khiếm thị ở Binghamton, New York. Watson phát biểu rằng ông

muốn những nhân viên này cũng nhận được những quyền lợi tương tự như nhân viên khác của IBM. Và công ty này đã làm như vậy.

Không dừng lại ở việc tuyển dụng nhân viên khuyết tật, Watson mặt khác thúc dục các nhà sáng tạo nghĩ đến nhu cầu của các cựu chiến binh bị hỏng thị giác từ chiến trường trở về. Năm 1946, IBM sản xuất ra máy viết chữ nổi Braille, với quỹ dành cho cựu chiến binh và bán với giá rẻ. Tài liệu của hãng IBM còn ghi rõ những nhân viên của IBM mà khiếm thị thì được nhận máy này miễn phí. Điều tiện lợi là người dùng có thể “bỏ túi” một cái máy đục chữ nổi, điều này có giá trị như việc người ta mang theo một cây viết vậy. Mười hai năm sau ngày gặp Supa, Watson được *American Foundation for the Blind* trao tặng Migel Medal - huy hiệu cao quý nhất của hội quỹ này, với lời đề tặng: “*Vì những cống hiến và thành tựu đặc biệt có ý nghĩa của IBM vì sự tiến bộ đối với cuộc sống của người mù và người khuyết tật thị giác*”. Ngay sau đó, Watson trong khi đưa IBM tiến vào công nghệ điện tử đã yêu cầu các nhà sáng chế ở phòng thí nghiệm tiếp tục suy nghĩ về những khách hàng khuyết tật. IBM bắt đầu phát triển máy đập chữ nổi Braille thế hệ tự động đầu tiên.

Ngày nay, vấn đề tuyển dụng người khuyết tật được quy định trong luật pháp của phần lớn các nước. Việt Nam cũng sử dụng luật này.

## NGƯỜI DA ĐEN CŨNG LÀ CON NGƯỜI

Watson quyết định làm cho IBM trở thành tập đoàn đầu tiên tài trợ cho United Negro College Fund - Quỹ Liên hiệp Sinh viên Cao đẳng Da đen. Sự kiện năm 1944 này của Watson được ghi nhận là đi trước 18 năm so với ngày nước Mỹ ra đạo luật Quyền Bình đẳng cho Người Da đen (Civil Rights Act, năm 1964). Việc làm này của Watson vẫn được duy trì nửa thế kỷ sau đó. Theo công bố của IBM, hãng đã tặng quỹ này 10 triệu đôla trong cuộc vận động năm 2000 (Google có một tỉ đôla cho quỹ xã hội).

Nếu Watson coi trọng khả năng bán hàng của phụ nữ bằng cách cho phép Jacqueline Decker đứng trong hàng ngũ các “quý ông bảnh bao” vào năm 1945, thì một năm sau trong lực lượng danh tiếng này của Watson có người da đen đầu tiên. Tài liệu lưu trữ của IBM cho biết đó là Tom Laster. Watson đánh dấu những bước tiên phong của mình trong lĩnh vực sản phẩm là cho ra đời máy tính cơ điện tử IBM 603 Electronic Multiplier, thì trong lĩnh vực chính sách là thuê mướn người da đen.

Watson đã mở đường cho nữ quyền vào ban lãnh đạo vào năm 1945, đã mở phân xưởng dùng người khuyết tật, thì ông cũng đã để năng lực của

người da đen điều khiển công việc. Ba nhà tiên phong đó là: Lionel Fultz, đại diện marketing đầu tiên vào năm 1951; Harry Cochraine, kỹ sư đầu tiên là người da đen vào năm sau đó, 1952 - là năm ông trao quyền cho Tom; Calvin Waite, trở thành giám đốc kỹ thuật đầu tiên là người da đen của IBM vào năm Watson qua đời, 1956.

## CÂU LẠC BỘ 100%

Đó là một cách thức vui nhộn và sáng tạo rất hiệu quả khác của Watson. Cũng năm 1915, Watson đã sáng tạo câu lạc bộ 100% - tôn vinh những người đạt chỉ tiêu làm việc. Mười năm sau, đó là nét văn hóa đáng tự hào của IBM. Watson đã lập ra câu lạc bộ này từ khi IBM còn là một CTR nhỏ bé. Năm 1940, khi Watson đã vào tuổi 60, ông đã quyết định làm lễ tôn vinh những nhà bán hàng - cả nữ và nam - đạt chỉ tiêu kinh doanh cao nhất ngay tại “thánh địa” IBM Country và Homestead, ở Endicott. Đó là hội nghị và là dịp lễ lạt lớn nhất trong năm của IBM. Một vùng đất gần chục mẫu đất sẽ biến thành một vùng nhấp nhô những cái trại dựng lên đầy màu sắc dã ngoại. Lễ hội trại được chăm chút tới mức những con đường nối các trại cũng được tính toán sao cho đất không vấy bẩn chân người. Một sân khấu lớn được dựng lên

để đến tối làm lễ tôn vinh. Đích thân ngài chủ tịch sẽ trao giải thưởng sau đó là dùng tiệc tối thân mật với những tài năng này. Ông sẽ phát biểu một câu mà ông đã nhấn mạnh cả ngàn lần rằng “nhân viên là nhân vật chính của công ty”.

Chúng ta lại thử lấy hậu thế mà so sánh để thấy ảnh hưởng của nhà doanh nghiệp tiên phong Thomas Watson lên lý luận mà chúng ta dành để quản trị tổ chức. Chúng ta được biết Jorma Ollila là một huyền thoại mới, người đã xây dựng lại Nokia suy tàn của Phần Lan và biến nó thành tập đoàn đa quốc gia với kỷ lục chỉ năm năm cầm quyền. Vấn đề là ở chỗ nó dẫn đầu thiên hạ trong lĩnh vực điện thoại di động, bỏ kẻ về nhì với khoảng cách khá xa. Ollila - một nhân vật cũng góp mặt trong bộ sách này - cũng ở vào tình trạng y như Watson vậy. Có nhiều điểm trùng hợp ở đây, nếu Watson tiếp nhận CTR được gọi là “mớ hỗn độn” thì Ollila cũng cầm trong tay một Nokia già nua, suy sụp nhưng đồ sộ. Cả hai, hậu thế và tiền bối, đều viết ra những hoài bão mãnh liệt và nhân văn làm nền tảng cho mọi giá trị. Cả hai đều hướng vào con người trong và ngoài công ty. Chi tiết trùng hợp rõ nhất là Ollila tạo ra “Club 10” để tôn vinh những cá nhân xuất sắc có 10 sáng kiến hay phát minh cho tập đoàn, thì nửa thế kỷ trước Watson đã lập ra “Club 100%” để tôn vinh những nhà bán hàng xuất sắc. Ngày nay, trong lễ vinh danh của Nokia, ngài chủ tịch cũng sẽ đích thân trao giải cho nhân

viên của mình. Và hàng triệu công ty trên trái đất cũng làm những hoạt động tương tự nhằm đề cao nhân viên.

Những câu lạc bộ tài năng kiểu như vậy chỉ là một chi tiết nhỏ đối với ngày nay. Nhưng ngược thời gian về thời đại đầu tiên của các nhà tư bản công nghiệp, đó là một chuyện mới về quan điểm. Quan điểm đặt nhân viên vào vị trí trung tâm sự nghiệp khá mới so với bối cảnh ông chủ chỉ huy vào thời kỳ đó.

## ĂN MẶC CHÍNH TỀ

Đây là chi tiết đầu tiên giới nghiên cứu luôn đề cập đến mỗi khi bàn về văn hóa công ty do Watson tạo ra. Thoạt đầu, khi ấy, chuyện này có vẻ như không đáng quan tâm, hay thậm chí là vô vấn. Tuy nhiên, qua thời gian người ta nhận ra rằng đó là một sáng tạo quan trọng trong giao tiếp kinh doanh. Chẳng hạn như ngày nay, trên các chuyến bay bạn sẽ an tâm hơn khi được nhìn thấy “bóng dáng” - giống nhau - của các tiếp viên hàng không. Bộ đồng phục của các thợ điện giúp bạn an tâm khi trao các vấn đề chuyên môn cho những người này. Tại sao bạn có cảm giác tin cậy đó? Lý do là, bạn an tâm hơn khi thấy phi hành đoàn, các tiếp viên hàng không là “một đội”, một

“tổ chức chặt chẽ”. Trường hợp anh thợ điện, đồng phục ngành của anh ta cho bạn cảm giác đó là “một chuyên gia”. Đồng phục, trong mắt Watson, đó là một dấu hiệu của lòng trung thành, một khối thống nhất và là một cách truyền thông hiệu quả với khách hàng.

Cuối cùng, chuyên ăn mặc trong môi trường kinh doanh là vấn đề văn hóa nghiêm túc, từ thời Thomas Watson.

Nhà nghiên cứu Maney viết rằng, khi trở nên giàu có ở CTR (tiền thân IBM), Watson thích mặc những bộ vest mắc tiền, che đi dấu vết nông thôn của ông. Nhưng cũng chính tác giả cho biết rằng, ông chủ IBM chưa bao giờ ban hành một quy định chính thức nào về những bộ trang phục vest đen cho đội ngũ bán hàng. Watson chỉ giải thích rằng:

*“Nếu ta gặp những khách hàng quan trọng, ta cần cố gắng ăn mặc như họ vậy. Đó là một phần quan trọng trong công việc kinh doanh – cách để chiến thắng người khác.”*

Đó không chỉ là phép lịch sự, một kiểu “đắc nhân tâm”, mà là một phần chuyên nghiệp trong kinh doanh. Không khó để biết vì sao Watson nhân mạnh như vậy. Bởi lẽ, đó là kinh nghiệm kỹ năng giao tiếp bán hàng mà ở IBM không ai trải qua nhiều như ông. Đó là thực nghiệm. Và lại, khách hàng của IBM, cho đến tận hôm nay, phần lớn là các doanh nghiệp, ngân hàng, chính phủ chứ không phải là những cá nhân mua lẻ. Đó là môi

trường mà bất cứ ai tham gia vào đó đều biết cần phải tạo vị thế hình ảnh của công ty – chứ không hẳn là vị thế cá nhân.

Câu chuyện nhỏ này, thật ra có giá trị gì vào thời đại của Watson?

Matt Haig nhận định trong *Brand Royalty – How the world's top 100 brands thrive & survive*: Bằng chứng tham vọng của Watson là quyết định đặt tên lại cho công ty là International Business Machines, tuy lúc đó thị trường của nó chỉ gói gọn trong lãnh thổ nước Mỹ. *Với cái tên này, Watson không chỉ muốn IBM có cái vẻ như cái tên (quốc tế) của nó mà thực sự nhắm tới điều đó. Và ông nhất định rằng, những nhân viên bán hàng của mình phải luôn chỉnh tề trong những bộ trang phục đen lịch sự. Chính ông là người đã thiết lập ra một nền văn hóa công ty, làm cho IBM khác biệt hẳn với những công ty khác cho đến tận ngày nay”.*

Những bộ trang phục lịch sự chính là một ví dụ trực quan nhất cho văn hóa khác biệt của IBM, vào thời kỳ của Watson. Nó là một cách thức, trong hàng trăm cách khác, để ông đạt được tham vọng biến một CTR nội địa thành một công ty quốc tế.

Ngày nay, một công ty hiện đại thường phải phát biểu hoài bão (Vision) của nó, nếu muốn sống sót trong cạnh tranh.

*“Những thương hiệu lớn được hình thành từ những hoài bão lớn và IBM cũng hình thành từ một hoài bão không nhỏ chút nào”,* Haig viết. Và



tác giả này nhận định: *“Hoài bão của IBM đến từ Thomas Watson”*. Nhà nghiên cứu và tư vấn thương hiệu này xếp IBM vào loại “thương hiệu giải pháp”, song người ta có thể cảm nhận được rằng đó là đại diện của loại thương hiệu hoài bão – mà dấu hiệu của nó là nỗ lực chinh phục các đỉnh cao. Khi sử dụng IBM, khách hàng bao giờ cũng có sự nỗ lực lẫn tự hào.

Trong thực tế thực hiện hoài bão của Watson, có câu chuyện nhỏ về những người bán hàng ăn mặc chỉnh tề. Ngày nay, với nhiều công ty, chuyện ăn mặc của nhân viên là một vấn đề chuyên nghiệp. Nó vượt lên trên một vấn đề cá nhân.

Còn với Watson, ông giải thích đơn giản thế này: *“Vượt lên trên mọi thứ khác, những con người thật sự vĩ đại đều lịch lãm, biết quan tâm và tử tế - điều này không chỉ đúng với vài người và chỉ trong vài trường hợp mà đúng với bất kỳ ai và trong bất kỳ hoàn cảnh nào.”*

## SỨC KHỎE, RƯỢU VÀ KINH DOANH

Liệu những chủ đề này có liên hệ gì với nhau?

Watson trở thành CEO của CTR vào năm 1914. Ngày gia nhập công ty này, ông nhận thấy các bữa ăn trưa được phục vụ rượu bia. Điều này là bình thường trong các công ty vào thời kỳ đó – khi mà chuyện phì phèo xì gà khói um cả lên trong nhà

ăn là chuyện bình thường (và phụ nữ chưa có chỗ đứng trong lực lượng công nhân trong các nhà máy). Bia và rượu vẫn tiếp tục có mặt trong các bữa ăn trưa trong suốt hai năm sau đó, kể cả khi Watson đã là chủ tịch công ty vào năm 1915. Một năm sau trở thành chủ tịch, các ủy viên hội đồng quản trị, trong đó có Nichol – người thân cận nhất của Watson – bất ngờ khi nghe Watson phát biểu quan điểm chính thức của mình:

*“Khi tôi thuê một anh bán hàng trẻ tuổi thì tôi cần phải nói với anh ta rằng anh ta không được uống rượu trong giờ làm việc.”*

Chuyện rượu và kinh doanh làm chúng ta nhớ đến vụ mất trộm của Watson trước đây. Con trai của ông, Tom Watson, đã thuật lại trong hồi ký *Father, Son and Company*. Không ai ở IBM biết sai lầm thời trai trẻ của Watson đã làm cho ông hình thành những quan điểm sống và triết lý điều hành một cách dứt khoát như thế nào.

Những quan điểm đời người của ông cứ dần xuất hiện trong tư duy học hỏi không ngừng của nhà doanh nghiệp vĩ đại này.

Watson chưa từng đóng dấu một văn bản quy định nào về chuyện này. Biên niên sử IBM không viết điều này. Thật thú vị khi biết rằng cho đến tận đầu thế kỷ XXI nhiều nhà lãnh đạo vẫn thích dùng các con dấu để làm tăng sức nặng áp đặt lên các ứng xử văn hóa của tổ chức như là cách duy nhất. Khác biệt của Watson là truyền đạt cho nhân viên



thật sự hiểu điều đó. Thay đổi một thói quen của một người đã khó, thay đổi tập quán của cả cộng đồng còn thách thức hơn.

Vì thế, Watson quay qua nói chuyện sức khỏe với nhân viên. Thật là một câu chuyện thú vị nữa về Watson. Ngày nay, các doanh nhân biết quá rõ sự ảnh hưởng của sức khỏe đối với hiệu quả kinh doanh. Một dấu hiệu bất ổn nào đó về sức khỏe có thể giúp cho đối phương tận dụng để thắng trong các cuộc thương lượng. Bạn khó mà đàm phán thành công với cái bao tử đang đau dữ dội. *“Hãy tập thể dục đều đặn, hít thở không khí trong lành, ăn ngủ đầy đủ và điều độ”*, Watson bắt đầu thuyết giảng trong hội nghị những người bán hàng vào năm 1917 - lúc này ông ở tuổi ngoài 40. Có thể, ông đã cảm nhận ra điều mới mẻ về sức trẻ khi bước vào tuổi trung niên. Nhất là từ các biến cố lớn.

Vào thời điểm ông đề cập đến đề tài xa lạ là sức khỏe nhân viên, trùng hợp với những năm tháng ông rơi vào khủng hoảng trong gia đình và cũng là lúc IBM bộc lộ rõ nhất triết lý thuê nhân công của mình.

Ngày 11.1.1917, Watson - người đàn ông sắt đá đã bật khóc khi chứng kiến người mẹ thân yêu ra đi vào cõi vĩnh hằng mà không thể làm gì được. Bà Watson yêu thương ông - con trai một và cũng là út - bằng tình yêu có phần đặc biệt hơn các chị. Gương mặt của ông giống bà như đúc, với vẻ

cương nghị của chiếc cằm nhọn, môi mím lại giữa đôi gò má cao. Đôi mắt của ông cũng giống bà khi nằm sát vào sóng mũi - được xem như là người giàu tình cảm. Người đàn ông quyền uy trong công ty, trong mắt công chúng và là cha của bốn người con đã thấy mình bất lực như thế nào khi để bậc thân mẫu của mình ra đi không phải vì tuổi tác tự nhiên mà vì mắc bệnh viêm phổi. Tiền bạc đã không thể cứu giúp được bà cụ khỏi bệnh - bắt đầu sau lễ Giáng sinh năm đó. Biến cố này đã chấn động tâm can ông đến mức mà nhân viên cảm thấy ông lao vào công việc với cường độ di chuyển khủng khiếp. Đến nỗi Nichol phải viết cho ông chủ đau khổ của mình để nhắc rằng ông không được quy ngã. Mặc dù, ông không tham công tiếc việc đến mức coi công ty quan trọng hơn sức khỏe của bà mẹ. Ông đã nhẹ nhàng rời bỏ công việc để về ngay bên bà trong những ngày bà bị bệnh và ông ở bên cạnh bà cho đến giây phút cuối cùng của người mẹ thân yêu. Cũng như lần cha ông về bên kia thế giới, Watson đã bỏ tất cả để ở bên mẹ của mình. Cái chết của bà, có thể khiến ông suy tư về sự quý giá của sức khỏe và khả năng có giới hạn của tiền bạc.

Và ông đem nỗi âu sầu về sức khỏe này vào công ty.

Peter Drucker, nhân chứng sống về Watson, khi ấy là một phóng viên trẻ của tờ báo *Fortune* - sau khi thoát khỏi châu Âu, lúc ấy rơi vào tay Đức

Quốc xã, ông đã đến Mỹ. Một bài báo của *Fortune* đã phê phán việc cấm uống rượu và hút thuốc của Watson là vi phạm quyền tự do cá nhân của nhân viên. Watson đã đọc bài báo đó và ngay lập tức nổi cơn thịnh nộ và điện thoại ngay đến tòa soạn. Tòa báo gửi Drucker đến gặp Watson. Drucker đã từng phỏng vấn Watson khi chủ tịch IBM đến châu Âu, đã nghe ông nói về hòa bình, thương mại và xử lý dữ liệu, và đã thấy các sếp tòa soạn quẳng (bài báo) Watson vào sọt rác.

“Watson ra sức thuyết giảng về mối cân bằng hài hòa giữa công ty và người lao động”, Drucker vào tuổi 85, kể với phóng viên *US Today* vào năm 2003, về vụ cấm uống rượu. Theo Drucker, suy nghĩ của Watson “là một cuộc lật đổ” trong một thời kỳ rạn nứt của nền quản lý lao động kỳ dị. Có thể hình dung ra thời kỳ này qua mô tả của lý thuyết gia quản trị này: “Nó có thể vi phạm quyền tự do cá nhân, *Fortune* đã viết trong bài báo trước đó, Drucker nói, “đối với tôi thì OK nhưng với anh em nhà báo vào thời kỳ đó thì họ bức mình. *Time* (thuộc *Fortune*) là một nơi ngập rượu (heavy-drinking)”.

Drucker kết luận về Watson trong ba chữ: “Quite intentionally dignified” - đúng là một người chủ ý đem lại phẩm giá.

## THỂ THAO, BẢO HIỂM VÀ GIỜ LÀM

Thật thú vị khi mọi công nhân đều được khuyến khích chơi golf. Những năm 1930, Watson đã cho xây dựng sân golf rất tiêu chuẩn với 18 lỗ, ở Endicott - nơi đặt nhà máy IBM. Mỗi khi mùa xuân về, cả công ty sẽ làm lễ đón xuân. Watson yêu thích công việc chủ lễ. Ông sẽ mặc đại phục và đánh phát bóng đầu tiên trong khi các đấu thủ - nhân viên của ông - đã sẵn sàng. Và họ bắt đầu chơi. Câu lạc bộ này là nơi để người ta vui thú với thiên nhiên sau giờ làm việc.

Môn thể thao ông yêu thích là cưỡi ngựa - trò chơi mà ông đã quá thuần thục từ thời tuổi thơ, chẵn cả đàn ngựa kiếm tiền đi học. Trong khi đó, thú sưu tầm của ông lại là ô-tô. Có lẽ đây là bằng chứng rõ ràng nhất về việc ông không áp đặt quan điểm của mình lên hoạt động của công ty. Hơn 20.000 nhân viên, sau Thế chiến thứ hai, của ông được tự do lựa chọn môn thể thao mà mình yêu thích trong khu vực IBM Country Club, chứ không bị buộc phải cưỡi ngựa hay phóng ô-tô.

IBM Country Club này của Watson thật ra mới chỉ là một nửa “thành phố IBM” - người ta đã mệnh danh khu đất rộng hơn 800 mẫu đất này là thành phố vì ánh sáng của khoảng sáu vạn bóng

đền công cộng. Đó là nơi ở của hai vạn nhân viên. Tòa nhà của club này bằng gỗ và nằm giữa cách đồng rất thôn quê như cái tên của nó (country). Trên cánh đồng đó, nơi này là chỗ chơi đàn của một ban nhạc, bên cạnh là lũ trẻ chơi đùa âm ỉ. Trong khi đó, đằng xa là những người ném bóng chày - môn thể thao vua của Mỹ. Những gia đình khác đang bơi lội trong hồ bơi. Ít nhất hai tháng một lần Watson sẽ đến đây, ông sẽ chào hỏi những đứa bé trong nhà ăn, chào những người chơi bowling. Tuy nhiên, công nhân của ông - những người lớn - thì sẽ ăn những suất ăn giống nhau, bơi chung hồ bơi và ở trong những căn phòng giống nhau. Ông gọi đó là chủ nghĩa quân bình.

Sự kiện lớn nhất của câu lạc bộ này là những đại hội thể thao. Họ sẽ thi đấu hàng chục trò chơi, bao gồm cả bắn súng và bóng chày. Và Watson thích thú trao giải cho những người chiến thắng. Đó là thời điểm người của IBM hát vang hàng chục bài hát của riêng IBM, suốt ngày.

Watson muốn tạo ra một loại thiên đường nào đó của công nhân. Maney trong cuốn tiểu sử nổi tiếng về Watson đã nói, bằng những cách như vậy Watson loại trừ những cuộc đấu tranh của công đoàn - những hoạt động vốn rất sôi động trong lòng chủ nghĩa tư bản vào thời kỳ công nghiệp tiên phong này. Đó có lẽ là một nhận định chuyên nghiệp. Tuy nhiên, nhân viên của IBM có thể cảm nhận khác đi khi mà Watson không chỉ tạo ra cái

mà ngày nay các nhà quản trị nhân sự và nghiên cứu về thành công gọi là sự cân bằng giữa đời sống cá nhân, gia đình với công việc, công sở - mối quan hệ đầu đầu nhất trong một đời người được gọi tên khắt nghiệt là “sự nghiệp hay gia đình?”.

Phía sau vẻ bên ngoài bình yên rất “country” đó là sự thật về chính sách thuê mướn. Cống hiến vĩ đại nhất của nhà doanh nghiệp này là giảm giờ làm cho nhân công xuống còn 8 giờ một ngày thay vì từ 9 đến 11 như bình thường vào lúc đó. Không thấy ông trình bày gì về luận cứ khoa học của chính sách này nhưng có thể đoán được đó một cảm nhận về nhịp sống của con người, từ khi thức dậy cho đến Mặt trời lặn, cùng sự tính toán với những giờ nghỉ.

Bất cứ nghiên cứu nào, dù phản bác Watson - chẳng hạn như sự kiện chậm trễ trả huân chương cho Hitle - cũng đều công nhận rằng, thành công lớn nhất của Watson là xây dựng được lòng trung thành của nhân viên. Rất có thể niềm tin vào “thiên đường” giải trí sẽ lung lay nếu Watson không thể hiện một bằng chứng thiện chí sự thật khác, đó là trở thành công ty đầu tiên trên thế giới thực hiện bảo hiểm suốt đời.

Có thể kết luận về ý nghĩa kinh doanh đối với Watson chưa? Khoan vội, hãy đến khu vực Homestead đã.

## GIAN NHÀ CHUNG HOMESTEAD VÀ GIÁO DỤC

Tom Watson trong *Father, Son & Co.* nói rằng, nơi thứ hai sau ngôi nhà của gia đình, nơi Watson thích đến ở là Homestead. Đó là nửa còn lại của “thành phố IBM”, khoảng hơn 400 mẫu. Ở đó cũng có một tòa nhà lớn giữa cánh rừng thông. Đây chính là những dãy nhà được chia ra cho từng hộ gia đình với phong cách thiết kế giống nhau, đủ các phòng chức năng cho một gia đình. Phòng đọc sách ở cửa ra vào là một thư viện tuyệt đẹp với thảm Ba Tư và lò sưởi vào mùa đông. Những nhóm nhân công, kỹ sư hoặc ngồi tụm lại hoặc trốn riêng một góc nào đó đọc sách, tra cứu tài liệu để nghiên cứu.

Có những căn phòng rất lớn để dùng vào việc chung. Nó được trang hoàng bằng đồ gỗ và cả thảm Ba Tư. Watson thường xuyên đón tiếp các quan chức, chính khách và cả các thượng nghị sĩ ở đây. Watson từng được ví như là ngài đại sứ không chính thức - Homestead là nơi đón khách nước ngoài của chính phủ. Các công chúa, vua và các chính khách nước ngoài đến viếng thăm IBM sẽ được đón tiếp ở đây. Watson có một phòng nghỉ ở ngay trong tòa nhà.

Thế giới yên bình và huy hoàng đó, như ông từng mơ ước và làm được, đã tồn tại đến cả khi Watson qua đời - gần 40 năm sau khi ông qua đời, Homestead mới tạm dừng hoạt động, tức những năm 1990 khi IBM rơi vào suy thoái.

Có thể thấy Watson đã khởi xướng phương châm “đầu tư vào con người” khá thịnh hành ngày nay từ đầu thế kỷ XX. Bất kể đó là ai, màu da nào, dù là nam hay nữ, Watson đều nhìn đó là con người “nhân sự làm nên tất cả”. Tất cả đều bình đẳng trong tầm nhìn xuyên thế kỷ của ông với chiến lược cụ thể: giáo dục và chính sách trả công. Tất cả mọi người trước khi đi làm việc chính thức đều phải đến trường học của IBM - một quyết sách được Watson thực hiện rất sớm - ông mở trường từ năm 1916, hai năm sau ông nắm quyền điều hành CTR. Theo David Mercer trong *How The World's Most Successful Corporation Is Managed (Công ty thành công nhất thế giới đã được quản trị như thế nào)*, năm 1932, Watson thành lập bộ phận giáo dục ở Endicott, với ba kỹ sư đầu tiên tốt nghiệp vào năm 1934. Tới năm 1937, khoảng hơn 32.000 nhân viên đã tham gia học; 52 lớp; học 24 môn khác nhau. Công cụ này không chỉ đặc biệt quan trọng để huấn luyện kỹ năng nhân viên mà ngay cả những quản đốc và nhà điều hành cũng phải tham gia trường quản lý.

\*  
\* \*

Khi chúng tôi thực hiện cuốn sách về Larry Page nhà phát minh thuật toán dẫn đến việc sáng lập Google, một trong những cuốn trong bộ sách này, đã thấy nhà doanh nhân thành đạt của thế kỷ XXI nói về văn hóa doanh nghiệp. Trong các hành lang của tổng hành dinh tập đoàn này thỉnh thoảng người ta thấy có ai đó chơi piano ngẫu hứng. Sân bóng chày, hockey, bóng chày và nhà ăn phục vụ suốt ngày. Page đã nói với *Playboy* vào năm 2004 rằng đã học từ mỗi doanh nghiệp một ít. Và có thể thấy thấp thoáng bóng dáng của Watson ở đây. Bởi vì, Watson đã khuyến khích những cây đàn piano ở Homestead và mọi thứ khác cho nhân công mà các doanh nghiệp ngày nay ít nhiều sử dụng. Có lẽ vì vậy mà cuốn sách *Chiếc bóng đổ dài*, viết về Thomas Watson do IBM thực hiện, đã có một cái tựa rất hay. Watson không chỉ đổ bóng tư tưởng của mình đối với IBM mà cả trong nền quản trị doanh nghiệp thời hiện đại.

Nhiều nghiên cứu cho biết, Watson đã làm cách mạng quản trị trong chính sách như thế này là vì mong muốn mở rộng IBM ngay trong thời kỳ suy thoái hậu Thế chiến thứ hai. Tuy nhiên, hoài bão về một tổ chức vinh quang của ông, từ trước đó hai thập niên, cho biết những cách tân của ông là ước muốn tự nhiên. Năm 1915 ông đã bắt đầu nói về chữ “think” tự do của ông, thấy cái gì đúng, có lợi, dựa trên “cơ sở chung là con người” thì ông làm mà không sợ bất cứ áp lực nào, kể cả dư luận báo chí.

*Marverick* là cuốn tiểu sử dày công nhất đã không nhắc đến sự kiện Watson không sa thải một nhân viên cao cấp khi người này làm công ty thiệt hại một lượng tiền lớn. Thế nhưng giai thoại đó đã được truyền tụng từ lâu như là nghệ thuật đối nhân xử thế được trích dẫn nhiều nhất trong các sách “dạy làm người”. Đó là chuyện một nhân viên làm thất thoát 600.000 đôla - bằng chi phí cho sáu năm hoạt động của IBM Country Club và Homestead cộng lại. Người ta đã hỏi ông có sa thải người này không. Watson đã nói:

“Thực ra tôi đã chi 600.000 đôla để đào tạo anh ta, vậy thì tại sao tôi lại để công ty khác dùng mất kinh nghiệm của cậu ấy kia chứ?”

Dù thế nào, giai thoại hay sự thật, câu chuyện đó cũng chứng tỏ sức hút của hình tượng Watson trong nghệ thuật lãnh đạo hay lớn hơn nữa là nghệ thuật sống. Và nó nhất quán với “luận điểm con người” của ông.

Tinh thần của Watson đã được con trai ông kế tục. Năm 1953, một năm sau nhận chức, Tom đưa ra “lá thư thứ tư” về vấn đề chính sách. Vị chủ tịch kế thừa này tuyên bố rằng, IBM tuyển dụng không phân biệt lý lịch của người đó mà dựa trên nguyên tắc cốt lõi là năng lực. Tài liệu của IBM ngày nay vẫn còn trích dẫn lời Tom Watson: *Không phân biệt nguồn gốc chủng tộc, màu da hay tín ngưỡng*. Chính sách này của IBM ra đời trước một năm so với sắc lệnh Brown của Tòa án Tối cao Mỹ, và



trước 11 năm so với Đạo luật của nước Mỹ về Quyền Bình đẳng của Người Da đen. Tom sau đó, với tư cách cố vấn, đã dùng lá thư này như là mẫu mực để thương thảo với chính quyền bang Kentucky và North Carolina để thiết lập chính sách công ty cho các bang. Đó là quyết sách làm cho Watson vui sướng, vừa với tư cách người cha vừa với tư cách nhà sáng lập doanh nghiệp IBM.

Tom Watson trong tự truyện *Father, Son and Company* đã nhận định về thân sinh của mình: *“Cha tôi biết rằng, cách tốt nhất để giữ nhân viên ở lại với mình là nhen nhóm và thổi bùng trong họ lòng tự tôn”*. Và Tom trích dẫn lời của cha mình:

*“Nếu anh có thể giữ người ta lại và làm cho họ tin rằng tương lai công ty nằm trong tay họ thì lợi nhuận sẽ không mất đi đâu cả.”*

Một trong những cống hiến vĩ đại nhất của Watson cho lý luận quản trị là nghĩ ra hệ thống bảo hiểm suốt đời và nghỉ phép có lương cho nhân viên.

Theo ghi nhận của Peter Drucker, cụm từ “công nhân dịch vụ” xuất hiện từ 1920 và đó là một trong những dấu hiệu đầu tiên của nền kinh tế tri thức ngày nay. Có thể thấy, “định đề con người” mà Watson đưa ra năm 1914 trong đó đã ghi cụm từ này (service man). Theo nhà khoa học Drucker, một thế kỷ trước ở Mỹ có 15% lao động trong nhà máy - dấu hiệu nền kinh tế cơ bắp - thì đến những năm 1950 con số cơ bắp đã giảm một nửa,

rồi đến cuối thế kỷ XX nó giảm thêm một nửa nữa. Trong khi đó, bộ phận người lao động tri thức tăng lên khoảng 33%, bao gồm cả “nhân viên dịch vụ”, trong toàn bộ lực lượng lao động. Ví dụ này của Drucker dẫn đến việc thay đổi các quan niệm về công cụ sản xuất, sở hữu hay quyền lực. Watson đã trao công cụ sản xuất vào trong chất xám người lao động. Và vì vậy, đó là một loại quyền lực - sức mạnh kinh doanh không còn hoàn toàn độc quyền trong chất xám của nhà quản lý. Có lẽ đó là lý do Watson xây dựng các chương trình giáo dục, trường học của IBM từ rất sớm.

dtBOOKS



### Chương 3.

## CUỘC CÁCH MẠNG MÁY TÍNH

*Không có gì lại chắc chắn để chứng minh năng lực lãnh đạo người khác bằng những việc mà người đó vẫn làm hàng ngày để tự lãnh đạo mình.*

**Thomas J. Watson Sr.**

*Thomas Watson, người đàn ông độc đoán?*

Watson đã ép buộc con trai mình, Tom, vào làm việc cho IBM. Tom đã cố chống cự người cha sắt đá của mình. Nhưng cuối cùng, Tom lại trở thành người ảnh hưởng lên thế kỷ XX bằng cách lãnh đạo IBM.

## ĐỐI DIỆN VỚI NỖ SỢ HÃI CỦA CON TRAI

Hãy nghe Tom tâm sự với con gái của ông, Lucinda Watson – cháu nội của nhà sáng lập IBM:

*“Cha gia nhập không quân khi chiến tranh (Thế giới lần thứ hai - NV) đã kết thúc và quyết định trở thành một phi công nhưng ông của con không đồng ý. Ông cương quyết bắt cha phải vào IBM và cha đã buộc phải nghe theo.”*

Thật ra, đây là lần thứ hai Watson “cưỡng bức” con trai yêu dấu của mình vào con đường kế nghiệp. Ông đã thực hiện lần thứ nhất vào trước chiến tranh, khi Tom còn là một thanh niên với kiểu sống “nổi loạn”. Xem Tom đã phản ứng ra sao khi còn thanh niên, đây là mô tả của *Time* trong loạt bài “100 người ảnh hưởng nhất trong thế kỷ XX” (7.12.1998):

*Là con trai cả của chủ tịch công ty máy tính thương mại quốc tế, Thomas Watson Jr. lớn lên trong nỗi giày vò bởi sự thiếu tự tin. Ông đã từng bị giằng xé bởi những cơn buồn chán và có lần ông đã bật khóc vì ý nghĩ người cha tàn bạo của ông muốn ông làm việc cho IBM và thậm chí còn muốn ông điều hành cả một công ty lớn như vậy. “Con không thể làm được chuyện đó” ông đã than khóc với mẹ ông như vậy. Và: “Con không thể làm việc cho IBM”.*

Đó là chuyện của năm 1937, năm Tom gia nhập IBM trong vai bán hàng. Tom là con đầu lòng của Watson. Và người con trai này gắn liền với những sự kiện lớn nhất, đau đớn và vinh quang nhất của Watson. Khi Watson nghe tin vợ mang thai Tom cũng là lúc ông đọc tin trên báo về bản án đen tối nhất trong cuộc đời. Khi Tom chào đời, ngày 8.1.1914 tại Dayton, bang Ohio, là khi Watson bắt đầu tháng ngày xa con nhỏ, rời người vợ trẻ “lê bước” đến New York tìm công việc mới. Khi ông tiếp nhận một CTR hỗn độn cũng là lúc ông đưa gia đình của mình về New York sống trọ.

Chú bé Tom lớn lên và khi cậu đến tuổi đi học là những ngày tháng Watson phải đau đầu với đứa con trai cực kỳ thiếu tự tin nhưng lại “quậy” ngầm không ai chịu nổi. Đại loại như Watson phải bỏ công ty để lao đến trường tiểu học, sau cú điện thoại của ông hiệu trưởng về việc nhóc Tom đã đổ hóa chất có mùi chồn hôi vào hệ thống thông gió

của nhà trường. Ông bố tức điên lên, xin lỗi thầy giáo và găm lên cho hả giận bởi ông không bao giờ đánh con cái của mình.

Là một học sinh không có thành tích học tập tốt, “chàng siêu quậy” Tom đã cuốn vào những trò quậy phá và gây rối để vơi đi nỗi thất vọng. Tom đã mất 6 năm lê lét ở ba ngôi trường để lấy được bằng trung học và phải nhờ đến sự độ lượng và đồng cảm của vị trưởng khoa, ông mới tốt nghiệp trường Đại học Brown. Chàng trai quậy phá này đã mua vui bằng việc uống rượu và nháy thay cho những buổi đến lớp - *Time* viết tiếp về nhân vật gây ảnh hưởng lên thế giới.

*Time* có thể đã quên hoặc không muốn nhắc đến chuyện Tom cuỗm ngay một chiếc xe của ai đó để trên đường và chạy thẳng vào sân nhà. Chuyện phá phách này, chính Tom tâm sự với con gái vào cuối cuộc đời. Dĩ nhiên là Tom không thiếu xe hơi nhưng chỉ muốn phản kháng ông bố gia trưởng và kéch xù của mình mà thôi. Cuối cùng thì Tom đã thành công khi làm ông bố nổi điên và găm lên lần nữa như hàng ngàn lần khác.

Sau khi rời trường đại học, Tom vào làm việc cho bộ phận bán hàng của IBM dù ông không thích lắm. Ông đã dành phần lớn thời gian để theo đuổi niềm đam mê của mình là lái máy bay và lướt sóng ra khơi hơn là gọi điện cho khách hàng, ban ngày là những chuyến bay còn ban đêm là tiệc tùng. *Time* cho biết tiếp: “Tom Watson đã hoàn

thành phần doanh số của mình cho năm 1940 chỉ trong ngày đầu tiên của năm đó - nhưng chỉ vì công ty đã dành cho con trai ông chủ một tài khoản lớn nên ông vẫn được xem trọng”.

Tom tự bạch tiếp tục với con gái:

“Những năm đầu cha rất chán nản, cha phải đi khắp đất nước để gặp hết người này đến người nọ. Cha thật sự không hình dung được công việc ra sao cả. Ông của con và cha cứ tranh cãi với nhau triền miên. Đó là lý do cha tiếp tục những cuộc bay lượn và giông buồm ra khơi để tìm thư giãn giữa các khoảng trống của áp lực công việc.”

Tom đã nói với con gái Lucinda Watson rằng thần tượng của ông là Thuyền trưởng Cook, anh em nhà Wright và yêu mến Lindbergh<sup>\*</sup>. Những vĩ

\* *James Cook*, nhà thám hiểm người Anh, là người châu Âu đầu tiên khám phá ra châu Úc, đảo Hawaiian, vẽ bản đồ New Zealand bằng cách vượt Thái Bình dương vào cuối thế kỷ XVIII.

Anh em nhà Wright (Orville và Wilbur Wright) là những người đầu tiên trên thế giới thực hiện những thí nghiệm bay vào những năm 1890, dẫn đến việc ra đời ngành hàng không. Wright Brother sống cùng thời với Watson, cùng quê hương Dayton, bang Ohio với Tom. “Cùng thời với nhau” cũng là lý do khơi nguồn cảm hứng phiêu lưu của Tom. Charles Lindbergh, phi công đầu tiên trên thế giới thực hiện chuyến bay non-stop (liên tục) vượt Đại Tây dương, từ New York (Mỹ) đến Paris (Pháp). Lindbergh thực hiện chuyến bay này vào năm 1927, nghĩa là cùng thời với Watson và sự kiện này có tác động mạnh đến Tom khi đó ở tuổi 13. Đây là thời kỳ nước Mỹ thực hiện những kỷ lục phi thường trong nhiều lĩnh vực, tạo ra nguồn cảm hứng mạnh mẽ trong thanh niên Mỹ.

nhân làm nên những chiến công hiển hách mới cuốn hút tâm hồn và ý chí của ông.

Từ châu Âu trở về sau chuyến đi cùng cha và mẹ, mà ở đó Watson đã nhận Huân chương Hòa bình của Hitle, Tom đã gia nhập quân đội. Và điều này trở thành một cột mốc kỷ niệm nữa giữa hai cha con như Mặt trăng và Mặt trời. *Time* tường thuật: “*Thế chiến thứ hai đã giải phóng Tom Watson khỏi chính con quỷ trong người mình. Thành công của ông trong việc quảng bá mô hình tập lái máy bay ngay dưới mặt đất đã kiếm cho ông vị trí sĩ quan hậu cần và phi công cho Thiếu tướng Follett Bradley, lực lượng không quân của Tổng cục thanh tra. Qua những chuyến bay xuyên châu Á, châu Phi và Thái Bình dương, Tom đã thể hiện tinh thần thép, cách nhìn trước sự việc và kỹ năng lái máy bay*”.

Watson lo lắng vì không biết gia sản cả đời có thể nào chuyển vào tay một người mãi chơi và chán ngán IBM như Tom? Tình hình thật nguy hiểm khi Tom xác nhận với con gái vào cuối đời rằng ông đã rất sợ hãi nhận lãnh IBM. Nhưng trong thực tế, Tom đã gia nhập cái nơi mà ông chán ghét: IBM của cha. Và chính ông làm nên một IBM còn khổng lồ hơn cả cha mình, xét về quy mô.

Ai đã đưa Tom đến IBM? Không phải là Watson.

Sau thế chiến thứ hai, ông về lái máy bay cho hãng United Air Lines và cuộc đối thoại tình cờ với Thiếu tướng Bradley đã thay đổi đời ông.

Biết được quá trình làm việc của Tom tại IBM trước chiến tranh, thiếu tướng Bradley nói:

*“Tom, tôi luôn nghĩ anh sẽ quay trở lại và điều hành công ty IBM.”*

Như một cú sốc, Tom Watson hỏi lại:

*“Liệu ngài có chắc là cựu sĩ quan hậu cần của ngài có thể thực hiện nhiệm vụ đó hay không?”*

Thiếu tướng Bradley đáp:

*“Chấn chấn vậy rồi, Tom.”*

Những gì *Time* vừa kể trong bài viết vinh danh một trong một trăm người ảnh hưởng lên thế giới cho biết ngày khởi đầu mà Tom Watson thực sự kế nghiệp Thomas Watson. Sau cú sốc, Tom tin là mình có khả năng với IBM. Tom xác nhận điều này trong tự truyện của mình và nói với con gái vào cuối đời.

Sau khi Tom có cuộc nói chuyện với tướng Badley, Watson nhận được bức thư từ con trai. Watson đã xúc động khi đọc những dòng thư của người con trai chỉ mê bay trên trời và sợ hãi việc quản lý IBM: *“Nếu cha muốn, con sẽ về làm việc cho IBM”*. Watson hạ bút ngay lập tức: *“Thật tuyệt vời, ta tự hào vì con”*. Dường như đó là tất cả những gì ông mong mỏi nhất trong cuộc đời sóng gió của mình.

Mong muốn của ông đối với người con trai cả làm người ta nhớ lại cảm xúc của ông vào cái ngày Watson mất cha. Thuở đó, Watson đã hứa sống xứng đáng với ước nguyện của cha: *“con có một cơ*

*hội lớn*". Và giờ đây, quan niệm "xứng đáng với cha" của ông dành cho con trai cũng giống như vậy.

Khi Tom Watson trở về nhà thì IBM đã là một biểu tượng của nước Mỹ. IBM thống trị thị trường thiết bị lập bảng tính toán phiếu đục lỗ - là người đi tiên phong trong lĩnh vực dùng máy tính để thực hiện việc kiểm soát bảng lương và tính toán số liệu dân số.

Thật ra, Tom chỉ thấu hiểu cha mình khi Watson qua đời. Vào cuối cuộc đời mình, Tom tự bạch với con gái Lucinda Watson về điều này. Vị nữ giáo sư đại học này đã thuật lại nguyên văn những tâm sự của cha, khi bà tiến hành viết cuốn sách *How They Archived* - Vì sao họ đã thành công:

*"Hồi tưởng lại, cha nghĩ ông nội của con đã biết rất rõ điều gì tốt cho cha. Ông đã có lý khi buộc cha vào IBM nhưng lúc đó cha chưa nhận ra."*

Tom nói tiếp và bộc lộ quan điểm rõ ràng, triệt để:

*"Nếu được chọn lại lần nữa, cha cũng sẽ không thay đổi gì."*

Watson đã không chọn nhầm người để IBM tiếp tục phục vụ con người.

Tom đã rất giống cha mình ở chỗ vượt qua nỗi sợ thất bại và, trái lại, rất coi trọng thất bại.

Tom nói với con gái:

*"Cha đã phạm rất nhiều sai lầm vì sự ngu dốt, vì tính nóng giận và nhiều điều khác nữa. Đó là lý do nhiều người đã điên đầu vì những thất bại*

*triền miên của cha. Nhưng mà, nếu không sai lầm có lẽ cha sẽ không bao giờ biết được cách cố gắng trong chuyện gì cả. Cha nghĩ, sợ hãi là động cơ vĩ đại cho thành công."*

## CON HON CHA

Cuộc mạo hiểm ngoạn mục nhất là cách mạng máy tính - *Time* đã viết như vậy về cuộc cách mạng quan trọng nhất của IBM trong bài báo "những gã khổng lồ của thế giới" năm 1982.

Lịch sử IBM ghi nhận rằng, chính con trai của Thomas John Watson Sr, là Thomas John Watson Jr, mới là người đưa IBM trở thành công ty máy tính thực thụ và trở nên lớn nhất thế giới trong ngành này. Thế nhưng chính Watson cha mới là người chạm tay vào lĩnh vực này. Nói cách khác, ông đã đặt một tầm nhìn cho IBM trên con đường này khi cùng Đại học Harvard nghiên cứu chế tạo máy tính điện tử.

Khái niệm máy tính những năm 1930 dĩ nhiên không phải là những bộ vi xử lý như thế kỷ XXI. Những cái máy cho phép tính toán vẫn làm việc bằng cách đục lỗ trên thẻ để ghi dữ liệu và vận hành một cơ điện. Lịch sử máy vi tính hiện đại cho biết, đến năm 1939 một giáo sư trường Iowa State của Mỹ đã dựa trên đặc tính tắt và mở của dòng

điện để đưa ra khái niệm nhị phân - một loại ngôn ngữ toán mà ngày nay là cốt lõi của máy tính. Đó là giáo sư John Atanosoff. Nhưng cách vận hành mà ông đưa ra để máy có thể tính toán vẫn lại là điều khiển cơ điện, tức là vẫn chậm về thời gian xử lý. Atanosoff được xem như là cha đẻ của ngôn ngữ máy tính hiện đại.

Phát kiến lý thuyết nhị phân dựa trên tính tắt và mở của dòng điện của Atanosoff vẫn không giải quyết được vấn đề thời gian. Nhưng điều này làm nhiều người nghĩ đến phát minh ống chân không của Lee de Forest, vốn đã ra đời từ năm 1906. Đây là môi trường mà dòng điện có thể bật tắt trong khoảng khắc một phần giây. Phát minh này cho đến hơn 30 năm sau đã cống hiến tuyệt vời cho kỹ thuật vô tuyến nhờ khả năng chuyển mạch liên tục trong khoảng khắc phần giây của nó. Nếu lý thuyết nhị phân cho phép tính toán thì các ống chân không cho phép thực hiện điều đó một cách nhanh nhất.

Thời gian này, trong văn phòng của mình, Watson thỉnh thoảng vẫn nhận được những báo cáo về những loại máy tính khổng lồ vận hành bằng điện tử và có khả năng tự động. Watson bắt đầu chú ý khi cầm trong tay báo cáo của James Bryce từ phòng thí nghiệm, rằng các ống chân không có thể dùng được cho IBM và nó “cho phép tính toán hàng ngàn phép tính trong một giây”.

Watson cũng đọc được rằng, Howard Aiken, một

nhà nghiên cứu trẻ của Đại học Harvard viết một bài báo gây chấn động về khả năng làm ra máy tính tốc độ cao.

Watson gửi người trợ tá đắc lực của mình là John Phillips đến gặp ban giám hiệu Harvard. Rồi Phillips cũng ngồi nói chuyện với Aiken. Kết quả là Watson đồng ý tài trợ 15.000 đôla cho dự án thực nghiệm này của Harvard, thông qua Aiken. Hơn nữa, nhà máy và phòng thí nghiệm của IBM ở Edicott là nơi thực hiện dự án.

Năm 1943, cỗ máy khổng lồ to bằng căn phòng hoàn thành với tên gọi là Mark I. Thật ra cái tên nó rất dài: Máy tính điều khiển chuỗi tự động Mark I (Automatic Sequence Controlled Calculator Mark I). Nhưng người của IBM thích gọi ngắn gọn là Mark I và cái tên đó ngày nay vẫn được nhắc đến, với cỗ máy vẫn lưu trong bảo tàng điện toán. Với máy tìm trên mạng Internet ngày nay, từ khóa “Mark I” sẽ giúp chúng ta nhìn thấy hình ảnh của nó.

Watson đã chi nửa triệu đôla cho công trình này nhưng giờ đây ông không biết phải làm gì với cỗ máy dài 16m và cao đến gần 2,5m. Ông đã tin là không có khách hàng nào có nhu cầu tính nhanh như vậy, ngay cả với ngân hàng, cục dân số hay quân đội. Nhưng khi phái Phillips đến Harvard, Watson đã muốn mở rộng mối quan hệ với một trường đại học lớn nhất thế giới. Thấy cỗ máy xấu như một con quái vật đến từ một hành tinh nào, với vô số bóng đèn, nút bấm và các cuộn dây, ông



ra lệnh phải cho nó một vỏ bọc xinh đẹp. Người ta đã thấy ra tính cách trọng cái đẹp của ông. Watson đã nói về điều này và câu nói trở nên nổi tiếng không chỉ trong giới kinh doanh:

*“Mẫu mã đẹp không giúp bán được một sản phẩm kém chất lượng, nhưng nó lại giúp một sản phẩm tốt phát huy hết khả năng.”*

Cũng nên nhớ lại một chút vào thời kỳ cách mạng công nghiệp trên toàn thế giới vào lúc này, là khi đó công năng của máy móc mới là quan trọng và yếu tố thẩm mỹ chưa phải là cái gì đáng giá để bán. Ngày nay, không cần phải là một nhà marketing người ta cũng có thể biết rất rõ rằng điện thoại di động Nokia hay ti-vi Samsung hoặc là một chiếc Toyota rất khó mà bán được nếu thiết kế không được xem là một loại hàng hóa. Ngành thiết kế mỹ thuật công nghiệp đã trở thành một khoa học trong các trường đại học. Nhưng vào thời của Watson, nếu xem lại các bảo tàng phát minh, thiết kế tiếp thị chưa được đặt ra. Watson thì tin vào những gì vốn rất tự nhiên của con người, như chính ông lúc nào cũng thích mặc đẹp và hơi chải chuốt bản thân mình, tạo hình ảnh trong mắt người khác – đó là cách tôn trọng cái nhìn của tha nhân vậy. Và do đó, ông quan tâm đến vẻ đẹp của một món hàng.

Watson gửi cỗ máy đến cho Harvard vì chỉ có các nhà khoa học mới cần những phép tính khổng lồ trong thời gian ngắn.

Nhưng Watson bất ngờ khi biết rằng ngay vào thời điểm đó, Đại học Pennsylvania cho ra đời cỗ máy tương tự, máy tích hợp điện tử số - Electronic Numerical Integrator and Computer. Biệt danh của nó là các chữ viết tắt ENIAC. Chữ C cuối cùng (computer) đã đóng một cột mốc chói lọi vào lịch sử khoa học máy tính hiện đại. Giá trị của nó không phải ở cái vỏ ngôn ngữ mà là tư duy bên trong của các nhà phát minh. Hai nhà thiết kế là John Presper Eckert và John Mauchly đã sử dụng 18.000 ống chân không như một bộ chuyển mạch, sử dụng khả năng “tắt-mở” dòng điện trong một phần giây để mã hóa ngôn ngữ nhị phân trong tính toán. Hai nhà thiết kế này đã đi xa hơn Aiken của Harvard rất nhiều trong tư duy, bởi lẽ Aiken vẫn dùng kỹ thuật đục lỗ và tăng tốc bằng các cuộn dây xoắn cho phép giải các phương trình phức tạp. ENIAC là một “Computer”. Trong khi đó, các máy móc của Watson vẫn là “Calculator”.

Watson đã gặp hai người này trước đây, khi họ đến đề nghị IBM hỗ trợ nghiên cứu. Ông biết rằng, quân đội vì rất quan tâm nên bảo trợ dự án đó. Nhưng khả năng thương mại thì ít ai thấy. Watson chỉ để IBM tham gia dự án này ở khâu thiết kế thiết bị đọc thẻ. Dường như ông chưa vội vàng gì cả.

Nhưng sự kiện lễ công bố Mark I tại Đại học Harvard đã có một chuyện khiến Watson nổi giận. Đó là một chủ nhật mùa thu năm 1944, Watson và phu nhân Jeannette đáp tàu đi Boston để

chuẩn bị công bố chiếc máy kỳ diệu. Đến Boston, Watson đọc được Đại học Havard đã công bố trên báo về “bộ não tự động của Harvard”. Không có tên IBM. Ông đã nổi giận và trút cơn thịnh nộ vào máy điện thoại khi gọi đến Harvard.

Cơn giận của ông chưa nguôi suốt cả thời gian dài sau đó. Maney đã tìm thấy lá thư Watson gửi trả lời Đại học Harvard sau đó: “Thư của các anh cho thấy các anh không quen thuộc với việc phát minh và sự phát triển Mark I của IBM”. IBM đã bỏ vào đó nửa triệu đôla, bằng một nửa kinh phí xây phòng thí nghiệm.

Watson vì giận Harvard nên đã ra lệnh cho Bryce và Lake, đầu tàu của phòng thí nghiệm, hãy chế tạo máy tính tự động mang tên IBM. Cả hai từ người ra nhưng lịch sử IBM đã được lập trình.

Như vậy, chính Watson đã quyết định đưa IBM vào con đường máy tính. Điều này thỉnh thoảng vẫn gây ra vài tranh cãi rằng “cha” hay là “con” đã làm nên kỳ tích đó. Nhưng sự kiện vừa nêu trên đã quá rõ để xác định. Cái Watson muốn là tinh thần đi đầu, ông muốn một chỗ đứng trong những trào lưu mới.

Ông đã đưa IBM từ đồng hồ, máy đếm tiền và máy lập bảng tính toán đến ngành xử lý dữ liệu, thì nay ai dự định tiến vào lãnh địa máy xử lý thông tin nào đó, ông sẽ không dễ bỏ qua. Điều này không có gì là trái logic của ông cả.

Thế chiến thứ hai nổ ra, Watson ủng hộ tổng

thống Franklin Roosevelt và đóng cửa phòng thí nghiệm để dốc sức sản xuất vũ khí. Nhưng Bryce và Lake vẫn biết rằng lệnh của Watson đã ban ra và họ phải hoàn tất. Họ giao cho Halsey Dickinson tiếp tục nghiên cứu chiếc máy tính điện tử đầu tiên. Kỹ sư trẻ đầy nhiệt huyết này làm việc dưới tầng hầm nhà mình. Giữa năm 1945, khi chiến tranh bộc lộ hết sức tàn khốc của nó, IBM bận ủng hộ chính phủ nhưng các nhà khoa học của Dickinson vẫn hoàn tất chiếc máy tính IBM 603 Multiplier. Con trai của Watson, Tom Watson, đã cảm thấy “như ai đó lấy búa đánh vào đầu tôi”, khi nhìn thấy chiếc hộp đen cao 1,5m của Dickinson. Nó thực hiện phép tính nhanh gấp 10 lần máy đục thẻ của Watson cha. Nhưng nó chỉ tính được phép nhân vì Dickinson chỉ thiết kế 300 ống chân không, con số rất nhỏ so với 18.000 ống của ENIAC. Watson cho sản xuất chỉ 100 cái. Chiếc hộp đen này bán rất chạy trong triển lãm một năm sau đó. Rõ ràng Dickinson đã không thỏa được tham vọng siêu máy tính của Watson nhưng đồng thời lại chỉ ra giá trị thương mại phổ biến của nó ở chỗ nhỏ và nhanh. Đặc biệt là kỹ sư trẻ này đã tiến sâu vào ngôn ngữ nhị phân.

Tom Watson, vừa trở về từ chiến trường, thì tin rằng đó là tương lai của con người và do đó là tương lai của IBM. Nhưng Watson con chưa có quyền lực gì ở đây.

Đến lúc này, Watson cảm nhận được rằng mình

đã chậm chân mấy nhịp trong hướng đi này.

Chủ tịch Watson, một khi đã nhận ra vấn đề ông sẽ đi nhanh và kiên trì hơn ai hết. Chính ông đã nói:

*“Tôi không phải là một người thông minh, nhưng tôi khôn khéo ở những vấn đề nào đó và luôn luôn đeo đuổi chúng.”*

Ông đã thuê nhóm Wallace Eckert từ Đại học Columbia và nhóm này đã lắp đặt chiếc máy tính điện tử chuỗi chọn lọc SSEC (Selective Sequence Electronic Calculator) tại nhà máy IBM ở Endicott, vào mùa hè năm 1947. Đại học này, cho đến tận ngày nay vẫn gắn liền với tên tuổi Phòng thí nghiệm Watson. Cơ quan này là một câu chuyện dài và vĩ đại tiếp theo. Bây giờ, hãy trở lại chiếc máy tính SSEC. Nó tiêu tốn ngót ngét một triệu đôla (chính xác là 950.000). Và IBM có thể ngừng cao đầu vì đây là máy tính đầu tiên cho phép lập trình bằng phần mềm bằng cách sắp xếp các nút trên một bảng nút cắm. SSEC tính toán nhanh gấp 250 lần Mark I. Watson và IBM đẩy Aiken vào dĩ vãng theo cách của họ.

Watson đã khai sinh khái niệm “phần mềm” trong thời đại của mình.

\*  
\* \*

Có thể thấy, công cuộc tiên phong của Watson trong máy tính đã diễn ra kịch tính, trẻ tràng và gấp gáp. IBM *“đã không nổi tiếng về các phát*

*minh công nghệ, thậm chí đã không giới thiệu máy vi tính”* như *Time* nhận định vào năm 1982. Nhưng cũng chính tạp chí uy tín này phải nhận rằng *“IBM đã nhanh chóng sản xuất máy tính của chính công ty và tiếp thị bằng lực lượng dịch vụ và bán hàng thiện chiến, nhiệt tình”*. IBM không ghi tên phát minh máy tính, nhưng Watson cha đã chọn nó để tiên phong và Watson con sẽ hoàn thành cuộc cách mạng sau đó, như ngày nay chúng ta đã biết.

“Xử lý dữ liệu”, điều mà nhà quản trị học hiện đại Peter Drucker nghe mà không hiểu hồi còn trẻ, nay đã là đời sống thường nhật của toàn thế giới và tên tuổi IBM được nhắc đến mỗi ngày.

Watson đã khởi động dự án máy vi tính đầu tiên cho IBM. Sau đó, trên nền tảng đó, con trai của ông là Tom đã tạo ra kỷ nguyên mới vào năm 1964, với dự án IBM system/360 - máy tính hiện đại của IBM.

## Chương 4.

# CHA, CON VÀ MÃ DI TRUYỀN CỦA IBM



*Khi thực hành nghệ thuật bán hàng hãy dùng tất cả sự thông minh của bạn. Đặt tất cả vào nỗ lực của bạn; trên tất cả hãy đặt vào đó toàn bộ nhân phẩm của bạn. Không bao giờ sao chép. Hãy là chính mình.*

**Thomas J. Watson Sr.**

***Thành công là gì, đối với Thomas Watson?***

Từ trước đến nay người ta vẫn tin rằng Thomas Watson đã nói: “Tôi nghĩ có một thị trường thế giới cần năm cái máy tính”. Sự thật?

## CON NGƯỜI MỚI LÀ NGÔI SAO

Năm 1981, IBM dưới sự điều hành của CEO John Opel, đã làm thế giới rung chuyển khi chứng minh được rằng, có một thị trường khổng lồ cho máy tính cá nhân. IBM đã làm tràn ngập thế giới với những cái máy tính nhỏ gọn mà giờ đây người ta quen gọi là PC (Personal Computer) với tốc độ chóng mặt: 250.000 máy/tháng. Hãng Xerox bị sốc mạnh vì trước đó họ không tin rằng có một ai đó lại cần đến một cái máy tính cho riêng mình, cho dù về mặt công nghệ, hãng này đã thành công khi thiết kế máy tính nhỏ gọn. Thay vào đó, Xerox đầu tư vào máy photocopy - và trong cuộc chiến này họ đã loại IBM ra ngoài.

Và nhân sự kiện này của IBM, người ta đã đi truy tìm nguồn gốc của cuộc cách mạng từ nhà sáng lập Thomas Watson. Các nhà đưa tin đã để lại trong lịch sử một trong những câu nói dự đoán thuộc loại sai lầm nhất từ một danh nhân, đó là họ cho rằng Watson đã nói: “*Tôi nghĩ có một thị trường trên thế giới cần năm cái máy tính*”.

Và suốt từ đó đến nay, người ta vẫn tin là Watson đã tiên đoán như vậy vào năm 1943. Nó được truyền đi vừa như một giai thoại vừa như một khẳng định chắc chắn.

Nhưng có thật Watson đã nói như vậy? Thật ra chưa ai đưa ra bằng chứng, văn bản hay tài liệu nào cho thấy Watson đã nói như vậy. Tom Watson, con trai của nhà sáng lập đã không nhắc gì đến sự kiện này. Nhà viết tiểu sử Thomas Watson đầy đủ nhất là Maney - có một cơ hội phi thường là lục tung tài liệu mấy mươi năm - cũng không tìm thấy. Điều đáng nói là Maney đã cố tình truy tìm nguồn gốc câu nói đó. “Biên niên sử” của IBM, với tóm tắt 100 năm (1900-1999) với tựa đề *A Century of Innovation*, cũng không ghi trường hợp này. Riêng năm 1943, thời điểm cho rằng xuất hiện câu nói, thì biên niên này bỏ trống, không có sự kiện nào. Điều này cho phép suy ra rằng, Watson không thể nói một câu nói quan trọng như vậy về tầm nhìn, chiến lược và số phận của doanh nghiệp mà không nhân sự kiện đặc biệt nào.

Trái lại, chỉ một năm sau đó, năm 1944, IBM ghi lại hai mục từ quan trọng: “computer” và “UNCF”. Ở mục từ “computer” cho biết đó là thời điểm IBM cho ra đời máy tính ASCC - Automatic Sequence Controlled Calculator. Mục từ thứ hai thì liên quan đến việc Watson mở *United Negro College Fund*, đó là một loại quỹ giáo dục dành cho người da đen. Một năm sau nữa *The Watson Scientific*

*Computing Laboratory* ra đời tại Đại học Columbia - lừng danh đến ngày nay. Giữa một núi sự kiện cho thấy Watson càng ngày càng tiến sâu vào khoa học máy tính như vậy, thì thật khó tin là ông đã phát biểu như vậy.

Tác giả *How They Achieved*, Lucinda Watson, cháu nội của Watson cũng không nhắc gì đến chuyện này, trong khi bà sẵn sàng viết nguyên văn lời cha Tom của mình tự nhận là “ngu dốt” và “sợ hãi” khi phải lĩnh nhận IBM. Một tài liệu thoát nhìn thấy ít liên quan đến Watson nhưng lại có dính dáng đến câu nói. Đó là tác giả Lord Bowden có nhắc đến câu nói của giáo sư toán học Douglas Hartree của nước Anh, trên *American Scientist* số 58 (1970). Hartree nói rằng: “Tất cả những tính toán trên cả nước có thể được làm trên ba máy tính đang lắp đặt Cambridge, Teddington và Manchester. Không ai có nhu cầu và khả năng cần riêng những cái máy này”. Thời điểm phát ngôn được ghi là năm 1951, chúng ta biết rằng những cái máy tính thì to như một căn phòng.

Dù sao nghi vấn này cũng dẫn chúng ta trở lại thái độ của Watson với ngành máy tính vào buổi đầu.

Sáng 7.4.1953, Watson bước qua cửa tòa nhà IBM đường bệ như mọi khi, dù rằng giờ đây ông đã ở vào tuổi 79. Hôm nay, ông sẽ đưa đến cho thế giới một bất ngờ lớn bằng lễ ra mắt máy tính IBM 701, qua ống kính truyền hình của hàng chục

hãng truyền thông lớn. Hành lang lớn đã được dọn từ mấy hôm trước và chiếc máy to đùng SSEC đã được dẹp đi thay vào đó là IBM 701 - dự án mà Tom có điều hành.

IBM 701 đã chứng tỏ những bước đi ngoạn mục của tập đoàn thông qua khả năng thu nhỏ kích thước của nó. Máy tính giờ đây chỉ bằng kích thước chiếc tủ lạnh, để 30 năm sau nó chỉ nhỏ và mỏng với cái tên gần như “ai cũng biết” là ThinkPad xách tay. Mục tiêu của dự án này là qua mặt UNIVAC - cỗ máy ngày nào cũng xuất hiện trên báo khiến ông bức mình. Điều làm ông không chịu được là người ta có khuynh hướng dùng “Univac” như là từ đồng nghĩa với “computer” như trường hợp gọi “coca-cola” thay cho “nước uống có ga”. Vậy thì lễ ra mắt này phải là dịp để thiên hạ gọi máy tính là “IBM 701”.

Với mục tiêu đó, Watson đã mời những nhân vật danh tiếng nhất của khoa học đến đây để “làm nền” cho cỗ máy tính mới. Trong số các vị khách mời, người ta thấy cả nhà khoa học lãnh đạo dự án Manhattan, Robert Oppenheimer. Tuy lúc này ông đã rời vị trí đó, nhưng dự án này đã dẫn đến quả bom nguyên tử đầu tiên trên thế giới. Ngày hôm trước, chính phủ đã thực hiện một vụ nổ thử. Sự có mặt của Oppenheimer, khỏi phải nói, đã đem đến cho lễ ra mắt một quyền lực khoa học đặc biệt.

Cuộc trình diễn thật ngoạn mục khi lần đầu tiên



người ta thấy máy tính có thể tháo và ráp dễ dàng các bộ phận. Ý tưởng module kiểu này, như bạn thấy, vẫn tồn tại đến ngày nay, với những máy tính mà các bộ phận của nó bạn chỉ cần tháo và ráp với một ít kiến thức phổ thông.

Watson có một tình cảm đặc biệt với sự kiện này. Phóng viên CBS gọi đây là “bộ não hiện đại nhất do IBM chế tạo”. Watson bước lên bục phát biểu, và rõ ràng là ông có phần nổi cáu. Maney tìm thấy câu nói đó như thế này:

*“Tôi cảm thấy bực mình khi người ta nói về bộ não điện tử. Không có cái gì như thế cả và không bao giờ có. Những chiếc máy này chỉ thực hiện một phần nhỏ và trợ giúp cho các nhà khoa học đang cố gắng đưa ra câu trả lời nhanh nhất. Lợi ích duy nhất của những chiếc máy này là vấn đề thời gian và thời gian là quan trọng.”*

Trong IBM của Watson, con người mới là ngôi sao. Máy móc chưa bao giờ được tôn vinh cao hơn con người.

Cho đến tận lúc này, rõ ràng Watson vẫn cho rằng chỉ có những nhà khoa học mới cần những cái máy tính toán rất nhanh này. Ông không hề nhắc gì đến nhu cầu của một cá nhân đối với máy tính. Và rất có thể, từ quan điểm này của Watson, mà người ta đã gán cho ông câu tiên đoán sai nổi tiếng.

Nhưng rõ ràng ông đã “định nghĩa” đúng về “lợi ích thời gian” của máy tính.

Cũng năm đó, IBM đã thiết kế máy tính cho ca

mở tim theo phương pháp mổ hở của bác sĩ John Gibbon. Biên niên sử của IBM cho biết, đó là ca mổ tim theo phương pháp mổ hở đầu tiên thành công trên thế giới. Tiến sĩ Gibbon của Đại học Philadelphia cùng chia sẻ vinh quang với máy tính IBM trong sự kiện y học này.

Ngày nay nhìn lại thấy sự trẻ trung của Watson thật kỳ khôi! Nhưng vào thời điểm đó, máy tính điện tử chỉ đem lại cho IBM 14 triệu đôla, trong khi mặt hàng truyền thống là các loại máy văn phòng và nhất là máy tính thẻ đục lỗ chiếm đến nửa tỉ đôla. Có lẽ vì thế mà nhiều nhà nghiên cứu cho rằng Watson không nhìn thấy tiềm năng của máy tính điện tử.

Nhưng nếu tin vào suy luận này thì thật khó giải thích việc Watson quyết định để cho Tom phụ trách bộ phận điện tử và làm ra máy vi tính.

## CHA, CON VÀ MÃ DI TRUYỀN CỦA IBM

*Time* ngày 7.12.1998 nhận định: “Rõ ràng trong thập niên 60, IBM ngự trị ngôi vị dẫn đầu, Tom Watson đã thực hiện một trong những canh bạc lớn nhất trong lịch sử của công ty. Ông đã đầu tư hơn 5 tỉ đôla - gấp khoảng ba lần doanh thu của công ty khi đó - để phát triển một dòng máy tính mới, mà dòng máy tính này có thể biến những

chiếc máy hiện tại của công ty thành đồ cổ. Mục tiêu là thay thế các thiết bị chuyên dụng bằng một nhóm máy tính tương thích với nhau, chúng có thể thực thi mọi nhu cầu xử lý dữ liệu. Khách hàng có thể bắt đầu với những chiếc máy vi tính nhỏ và nâng cấp khi nhu cầu tăng lên, thậm chí có thể lấy những phần mềm cũ tương thích với chúng. Chính tính năng kinh động này đã đặt cho nó cái tên System/360-360<sup>o</sup> trong một vòng tròn”.

Tom tiếp bước tinh thần tiên phong của cha bằng cách mạo hiểm có tính toán với dự án đời người: 5 tỉ đôla cho dự án IBM 360. Dự án này hoàn thiện vào năm 1964 và nó “đưa loài người vào kỷ nguyên máy tính” như *Time* nhận định.

Con số 360 này có một ý nghĩa ngoại hạng, bởi vì nó chính là 360° - một đường tròn, một vòng trái đất, một cái gì đó hoàn hảo, hoàn toàn và triệt để. Tom mạnh hơn cha của mình nhưng đó là một sự tiếp nối, cũng rất tròn trịa.

Trở về từ chiến tranh, Tom một lần nữa đã nhận ra nhanh chóng rằng, tương lai của IBM lệ thuộc vào máy tính điện tử, chứ không phải là những máy lập bảng có từ thế kỷ XIX. Thậm chí chiếc máy đèn chân không sơ khai đã có thể tính toán nhanh gấp 10 lần máy kẻ bảng của IBM. Tuy nhiên, nhiều người trong đó có cả cha của Watson không thể tin rằng sản phẩm chủ lực của công ty đang có nguy cơ lớn bị xóa sổ. Dù vậy, Tom người đã trở thành chủ tịch của IBM vào năm 1952 lại

không bao giờ đầu hàng. Ông đã tuyển dụng những chuyên gia điện tử, mời những người đứng đầu như ông John von Neuman - người đi tiên phong trong lĩnh vực máy tính về công ty để truyền đạt lại cho các kỹ sư và các nhà nghiên cứu khoa học của mình. Đầu năm 1963, IBM đã dẫn đầu về doanh thu vượt qua cả Sperry Rand - nhà sản xuất của Univac.

Tom Watson, người luôn chia sẻ với cha mình tính khí nóng nảy, thật sự chỉ mới đang khởi động. Với nỗi lo lắng sẽ bị tụt hậu trong nền công nghiệp luôn biến động này, ông đã thúc giục những nhân viên “cẩu thả và cộc cằn” làm việc hăng say hơn và đặt áp lực buộc họ phải lo xa. Có lần, các kỹ sư của IBM phàn nàn về những chiếc máy thu thanh bán dẫn không đáng tin cậy, Tom đã phân phát những chiếc máy thu thanh bán dẫn và thách họ sử dụng xem đến khi nào thì chiếc máy bị hư.

Tom Watson không bao giờ ngại những cuộc xung đột, thậm chí ông còn gọi những cuộc tranh luận với cha mình về những vấn đề như tài chính là những cuộc chiến “hoang dã, thô bạo và không thể cưỡng lại được”. Tom còn thực thi chính sách “khuyến khích” nhằm động viên các nhà quản lý của IBM thách đố lẫn nhau. Ông rất thân thiết với những nhân viên thường nhưng lại luôn gây khó dễ cho trợ lý của mình.

Cũng bài báo trên của *Time* cho hay, chiến dịch đã suýt bị thất bại khi những lỗi phần mềm đã

buộc phải giao hàng trễ hơn. Nổi hoang mang, lo sợ theo sát các nhà lãnh đạo cấp cao của IBM khi các đối thủ đang tiến gần. Watson đã rất liều lĩnh trực xuất người em trai của mình Dick, lúc ấy đang nắm giữ chức trưởng phòng sản xuất và cơ khí của dự án System/360, quyết định đã làm trật hướng sự nghiệp người đàn ông trẻ tuổi và sau đó làm Tom Watson phải xấu hổ.

Cuối cùng thì dự án System/360 - cuộc cách mạng hóa công nghiệp - đã đem lại thành công ngoài sức tưởng tượng. Số máy vi tính được lắp ráp tại IBM đã vượt lên 35.000 vào năm 1970 so với 11.000 vào trước năm 1964 và doanh thu của công ty đã tăng gấp đôi, lên đến 7,5 tỉ đôla. Vào thời điểm đó, giá trị thị trường IBM đã tăng vọt từ khoảng 14 tỉ đôla lên đến 36 tỉ đôla.

Những số liệu mà *Time* vừa nêu cho thấy Tom đã thừa hưởng ở cha của mình tinh thần tiên phong và hoài bão lớn. IBM ngày nay vẫn ám ảnh người ta về một ý niệm vĩ đại nào đó.

Mặt khác, không ai mạo hiểm hơn Tom khi dám dốc nhiều hơn sáu lần doanh thu của mình để tạo ra một cuộc cách mạng máy tính. *Fortune* đã gọi đó là “*canh bạc 5 tỉ đôla*” (\$5 Billion Gamble). Còn *Time* gọi đó là “đưa IBM và cả thế giới vào kỷ nguyên máy tính”.

Thật ra, Tom có “đánh bạc” không? Hãy xem, tựa như cha mình hoặc thế hệ sau mình là Lou Gerstner, Tom đã không đánh bạc mà không suy

ngĩ. Một lần nữa sẽ thấy Tom không thoát khỏi cái bóng tư duy của cha. Đó là, nếu Watson cha đặt “think - suy nghĩ” lên hàng đầu với 3% rồi 6% chi phí cho R&D, thì Tom cũng đã đưa IBM thực sự bước vào khoa R&D. Để giữ vị trí dẫn đầu trong việc cống hiến cho sự phát triển và trong cạnh tranh thương mại, Tom đã tăng gấp đôi chi phí nghiên cứu, so với cha mình. Sau đó, chi phí tăng lên gấp ba lần như vậy, tức 9% chi tiêu.

Kết quả là, như *Time* ngày 7.12.1998 đã viết: “*Dưới triều đại của Tom Jr., Big Blue đã đặt logo của mình trên khoảng 70% số lượng máy tính trên thế giới và thống trị hoàn toàn nền công nghiệp này, thậm chí các đối thủ như Univac - người đã xây dựng nên công ty buôn bán máy tính đầu tiên - buộc phải giải tán chỉ đơn giản vì là một phần của “một băng nhóm”. Và trong khi cả các công ty mới vào ngành như: Compaq và Microsoft đã phải ngả mũ chào thua trước IBM những năm 1980 thì đại công ty mà Tom Watson kế thừa và đổi mới trong những năm 50 và 60 lại duy trì một cách mạnh mẽ, và là công ty lớn thứ sáu ở Mỹ”.*

Nhưng Watson nhận ra rằng trong quản lý, mọi chuyện đã không “tuyệt vời” như ông đã viết cho con vào cái ngày Tom gửi thư báo sẽ về với IBM.

Watson phải học cách đối thoại với con trai, đại diện thế hệ mới nhưng tính cách mạo hiểm thì y như ông vậy.

Tom lãnh đạo bộ phận điện tử và việc đầu tiên là muốn cải tổ phòng thí nghiệm. Watson tin rằng phòng thí nghiệm của IBM đang giỏi nhất, tốt nhất thế giới thì không việc gì phải làm điều đó. Watson bác bỏ đường lối của con trai bởi vì ông không công nhận tầm nhìn của Tom - chủ trương hướng về máy tính điện tử - ông thấy rằng tương lai của IBM nhất định là máy tính thẻ đục lỗ. Thế hệ kỹ sư cùng thời của Watson vẫn miệt mài với những nghiên cứu và sáng chế dựa trên công nghệ nhớ dữ liệu bằng thẻ đục lỗ. Trong tự truyện của mình, Tom đã mô tả mười năm làm việc với cha là quãng thời gian dày đặc những cuộc xung đột. Và đây là cuộc xung đột lớn nhất nhì trong số đó. Không khí "công ty gia đình" vẫn ngự trị vào những năm tháng này.

Watson đặt Dick, em trai của Tom, vào vị trí phụ trách IBM quốc tế. Tom căng thẳng nhưng không dễ chịu thua. Tom chinh phục "ông già" không chỉ bằng những cuộc cãi vã mà bằng khoa học. Tom quyết định đối đầu không phải với cha mà là với tầm nhìn của cha bằng chính phương pháp "think" rất khoa học của Watson. Tom sử dụng phòng nghiên cứu thị trường để nói chuyện "phải trái". Những cuộc điều tra nhanh cho thấy chính phủ là khách hàng lớn. Tom nghĩ rằng mười hai đơn hàng từ quân đội, ngân hàng và hãng bảo hiểm đủ để nói chuyện với cha ngay trong cuộc họp.

Nhưng Watson vẫn dẫn chứng số thu nhập của

IBM dựa vào kinh doanh truyền thống (thẻ đục lỗ) nhiều hơn gấp gần 500 lần máy tính cơ khí - điện tử. Tom tung ra "át chủ bài": Cục điều tra dân số đã thuê máy tính điện tử UNIVAC của đối thủ Remington Rand. Chiếc máy tính khổng lồ này đã đi vào lịch sử khi được sử dụng cho cuộc kiểm phiếu bầu tổng thống mà kết quả là Dwight Eisenhower chiến thắng. Watson nhớ lại cái hôm hãng CBS đưa tin ông bạn chiến thắng bên cạnh tin tức về "bộ não điện tử" UNIVAC - với kỹ thuật ống chân không và từ bỏ các thẻ đục truyền thống. Tom đã đánh trúng điểm yếu của ông bố vĩ đại, vì chính UNIVAC làm IBM mất mặt và tụt hậu, và như thế Watson không thể chịu đựng được cảm giác bị qua mặt. Watson thua. Tom thắng.

Tom cải tổ quản trị phòng thí nghiệm bằng cách tuyển thế hệ kỹ sư mới, được Viện Massachusett đào tạo. Đây là thế hệ đầu tiên được đào tạo chuyên về máy tính điện tử. Wally McDowell trở thành giám đốc kỹ thuật. Birkenstock là nhân vật nghiên cứu thị trường điện tử.

Watson ban đầu đã không lắng nghe con trai nhưng với các bằng chứng rất thuyết phục của Tom, ông đã chịu lắng nghe. Sau này, Tom nói với con gái Lucinda rằng: "*Ông nội của con đã cho cha một cơ hội*".

Và Watson đã đúng khi cho Tom một cơ hội mạo hiểm. Quân đội Mỹ đã cần một máy tính điện tử trong cuộc chiến Triều Tiên. Đơn hàng yêu cầu là

máy tính phải tính được đường đi của tên lửa và điều khiển được tên lửa dựa trên tính toán đó. Watson, như thuở biến IBM thành nhà máy phục vụ chống Thế chiến thứ hai, đã ủng hộ kế hoạch này. Tom đặt lên bàn Watson dự án được đặt tên là “máy tính phòng vệ”. Watson gật đầu mà không biết rằng con trai của mình muốn hướng đến mục tiêu nhân dự án này mà nghiên cứu luôn khả năng thiết kế máy tính có khả năng bán cho thị trường rộng lớn. Không ai hiểu cha bằng con.

Kết quả là, sau đó Watson có thể mỉm cười trong lễ ra mắt máy tính IBM 701. Đó chính là hậu duệ của máy tính phòng vệ, với triết lý thiết kế module - có thể tháo ráp dễ dàng để thực hiện nhiều yêu cầu, nhiều mức độ - nghĩa là có giá trị thương mại. Giờ thì Watson biết, con trai mình đã “chơi khăm” ông cha một cách dễ thương như thế nào.

Watson đã lắng nghe và cho con trai mình “một sự mạo hiểm lớn đầu tiên với tư cách một nhà quản trị”, như Tom đã nói, để sau đó dẫn đến cuộc cách mạng IBM system/360.

## TRUYỀN NGÔI CHO CON

Sau sự kiện IBM 701, dường như Watson cảm thấy thời của Tom đã đến. Năm 1956, sau chuyến đi châu Âu cuối cùng, Watson nghĩ đến chuyện trao quyền lực cho con trai. Trong khi đó, sau “sự mạo hiểm lớn đầu tiên” Tom đã vượt qua nỗi sợ hãi phải quản lý tập đoàn quá lớn so với ông. Các điều kiện chín muồi. Tom đã giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị được bốn năm - kể từ năm 1952. Nhưng các quyết định cuối cùng vẫn thuộc về Watson, với tư cách chủ tịch tập đoàn.

Tháng năm 1956, Watson chủ trì cuộc họp ban lãnh đạo. Khán phòng trang trọng với những người đàn ông quan trọng trong bộ vest đen, sơ mi trắng. Watson tuyên bố Tom trở thành CEO của IBM. Ông đi ra phía trước bàn chủ tọa, hai cha con đứng đối diện nhau và Watson giơ tay bắt tay Tom. Bức ảnh trắng đen này đến nay vẫn được lưu giữ. Tom với tướng tá của một cựu phi công trông cũng đường vệ và lịch lãm như cha của mình. Những bức ảnh khác mà IBM lưu trữ đến ngày nay cho thấy IBM có một tinh thần Mỹ rất lớn. Cờ nước với những ngôi sao như thế chiếm hết không gian bên trên của phòng họp. Watson vào cuối đời



vẫn thường xuyên tham dự các lễ lạc của câu lạc bộ những người theo tinh thần quốc gia do ông sáng lập. Với ông, IBM không chỉ là cuộc đời ông mà còn là một phần nước Mỹ. Ông đã hoàn thành ước muốn đó và vào ngày ông trao nó cho con trai điều hành, IBM của Mỹ có 72.000 nhân viên – gần như gấp bảy nhiều lần vào cái ngày đầu tiên ông đến làm thuê cho CTR chỉ 400 nhân viên. Watson đã biến “mớ hỗn độn” CTR nợ ngập đầu trở thành tập đoàn quan trọng của nước Mỹ với doanh thu gần 900 triệu đôla – gần trở thành công ty có doanh thu 1 tỉ đôla.

Có điều là Watson chưa đưa IBM trở thành tập đoàn đa quốc gia như chữ “I” (international) trong cái tên mà ông đặt cho nó. IBM của Watson vẫn là một doanh nghiệp trung bình, xét về quy mô quốc tế. Watson tuy trong đời mình đã nỗ lực phi thường cho quan hệ quốc tế, mà đỉnh cao là trở thành chủ tịch Hội đồng thương mại thế giới ICC, nhưng cũng mới chỉ đặt được những chi nhánh IBM ở hải ngoại mà thôi. Các chi nhánh Bắc Mỹ, châu Âu này vẫn hoạt động theo phương thức quản lý tập trung của Watson – New York vẫn chỉ huy trực tiếp các chi nhánh từ văn phòng IBM international ở New York, nơi Dick quản lý.

Và sự vĩ đại của Watson không hẳn ở chỗ ông đã làm cho IBM to lớn cỡ nào mà là nó có thể đi xa bao lâu. Nói cách khác, ông đã trao cho IBM năng lực trưởng thành như thế nào, chứ không phải có

bao nhiêu sức mạnh để làm ra gã IBM khổng lồ mà không thể lớn khôn. Dấu ấn quản trị của ông để lại trong lịch sử lớn hơn nhiều khả năng kinh doanh của ông.

Với tư tưởng Watson, IBM có khả năng học từ thất bại.

Tom sẽ tiếp tục giấc mơ dang dở của Watson.

Tom đã cải tổ công ty. Thoạt đầu, người ta dễ nhầm tưởng đó là hậu quả của cuộc chống đối lại cha từ Tom. Nhưng rút cuộc, xung đột cha con chỉ là cái vỏ nhãn nhúm bên ngoài của hạt nhân đổi mới bên trong.

Trước khi Watson trao lại quyền chủ tịch tập đoàn cho Tom, ông đã phải trải qua bài thử thách tư tưởng của con trai. Cùng với cuộc cải tổ phòng thí nghiệm, giờ đây CEO Tom đã mở cửa phòng của cha, cả gan đặt vấn đề thay đổi quan điểm về nguồn tài chính cho công ty.

Tom đề nghị “hãy vay tiền từ ngài Morgan” – nhà tư bản tài chính nổi tiếng đến tận ngày nay.

Không có gì làm cho Watson điên tiết hơn chuyện đi vay tiền ai đó. Ông có thể tống cổ cậu con trai, mà không cần biết đó là một CEO, ra khỏi cửa kèm với những lời nặng nề như bao lần khác. Cái thuở Tom còn đỏ hỏn và Watson phải cay đắng xa con lê chân đến New York này, ông đã nhìn thấy tòa nhà Morgan cao ngất ngưỡng trước khi đẩy cánh cửa vào tòa nhà mà ông chủ CTR ở đó. Mùa đông của 40 năm trước sẽ không phai



nhà trong tâm trí ông. Ông đã thề sẽ trở thành và vượt qua tầng lớp thượng lưu ở xứ sở này. Giờ đây, ông không chịu nổi cái đề nghị đi vay tiền như một con nợ.

Khi Tom không chịu xưng hô thừa ông thừa bà như văn hóa mà Watson đã dày công xây dựng, Watson đã từng gào lên trong cuộc họp: “Câm cái mồm anh lại” – Maney đã tìm thấy một chi tiết như vậy. Giờ đây, Tom đòi đổi cả lòng tự hào và tự trọng của ông thì Watson sẽ tỏ ra như thế nào đây?

Watson chấp nhận tranh luận. Và trong cuộc họp sau đó ông đã nói: “Khoản nợ 84 triệu đôla luôn nằm trong đầu tôi”. Nhưng ngay sau đó, Watson làm Tom thất vọng: “Nhưng đây là vấn đề quan trọng, chúng ta sẽ suy nghĩ về điều đó”.

Phương thức của Watson trong thời gian dài là cho thuê máy, từ Mỹ đến các nước khác. Có nghĩa là, hễ có khách hàng đặt hàng thì IBM mới đi vay để sản xuất, trong khi bởi vì cho thuê nên tiền thu hồi về rất chậm. Kết quả logic là càng có nhiều đơn hàng, số nợ sẽ càng lớn lên. IBM lúc đó là công ty có số nợ nhiều nhất nước Mỹ, theo điều tra của Maney.

“Suy nghĩ về điều đó” là lý do mà ông đã mềm mỏng với Tom. Nhưng ông không dễ chấp nhận ngay những cú “sửa lưng”, dù đó là con trai. Tom không vừa, với tính cách gan lì y như thân sinh, đã đem cuộc tranh luận về nhà. Đó thật là một nơi

bất lợi cho Tom, bởi vì ở đó – dù là nhà của Tom hay của Watson – thì ông bố sẽ dùng quyền lực gia trưởng bất cứ lúc nào. Tom kể lại cho con gái Lucinda nghe:

*“Cha đã từng làm ông con xanh mặt khi bảo rằng hãy vay tiền ngài Morgan. Ông con đã nghĩ rằng cha hoàn toàn sai nhưng cuối cùng thì cha đã thuyết phục được ông của con.”*

Watson đã chịu nghe Tom đưa ra lý luận của người đại diện cho thế hệ mới. Đó là, thay vì thụ động để số nợ gia tăng theo số tăng của đơn hàng – một nguyên lý vĩnh viễn không bao giờ hết nợ mà chỉ có nợ nhiều hơn. Vậy thì hãy chủ động vay vốn để tạo ra sản phẩm. Nhưng Watson chỉ có thể gạt đầu khi Tom “cả gan” thay luôn cả phương thức kinh doanh của cha: Thay vì cho thuê hãy bán đứt sản phẩm cho khách hàng. Watson nhận ra con trai mình vừa làm một cuộc cách mạng tư tưởng nhằm biến cái không thể (phải nợ) thành cái có thể (không nợ). Vấn đề là cái máy tính phải như thế nào mới bán đứt đoạn được và IBM không cần đến nguồn thu sản phẩm phụ. Watson biết điều đó có thể đến trong thời đại của Tom nhưng lúc này thì chưa. Đốt lượm Watson yêu cầu Tom suy nghĩ về điều đó.

Tom đã phải mất nhiều năm để chứng minh máy tính là món hàng bán được chứ không cần phải cho thuê, bằng cuộc mạo hiểm 5 tỉ đôla cho dự án system/360.

Cuối cùng Watson cũng đã buộc được Tom phải suy nghĩ trước khi hành động, chứ không hẳn ngăn cản ý tưởng của con. Tom tiếp tục hỏi tương với con gái: “*Ông con nghĩ là cha sai nhưng đã cho cha một cơ hội*”. Cơ hội đó chính là đưa IBM đi sâu vào máy tính hiện đại, trong nhiều năm, trước khi từ giả những cái thẻ nhớ bằng cách đục lỗ.

Tường thuật vừa rồi của Lucinda, cháu gái của Watson, đã cho thấy Watson không hẳn là “ông già bảo thủ” như bình luận của nhiều nhà nghiên cứu. Watson mong con trai mình kế vị nhưng ngay cả bản thân Tom còn sợ hãi vai trò đó, thì với tư cách người cha, Watson không thể không dạy con mình cách vượt qua sợ hãi. Và với tư cách nhà lãnh đạo doanh nghiệp Watson cần hướng dẫn nhà kế thừa “tư duy” làm ăn.

Watson đã khiến Tom vượt qua nỗi sợ hãi (phải quản lý IBM) bằng cách buộc con trai mình “tư duy” nhiều các vấn đề lớn.

Trong 15 năm lãnh đạo của mình, như *Time* đã nhận định, Tom đã biến IBM từ một công ty trung bình trở thành công ty lớn thứ 12 trên thế giới, từ 72.000 nhân viên tăng lên 270.000 người, gấp 3,75 lần. Doanh thu IBM tăng từ 892 triệu lên trên 8,3 tỉ đôla, gấp chín lần. Trong khi *Fortune* gọi Tom là “nhà tư bản thành công nhất thế giới” vào năm 1986, thì Nhà Trắng trao cho Tom Huân chương Tự do (*Presidential Medal of Freedom*), vào

thời tổng thống Lyndon B. Johnson năm 1964. Đây là huân chương cao quý nhất của tổng thống Mỹ có thể trao cho một công dân.

Một công ty vĩ đại không nằm ở chỗ nó có bao nhiêu tiền, bởi vì doanh nghiệp nào rồi cũng thăng cũng trầm, mà là ở chỗ năng lực vượt qua những bước ngoặt của nó. Tom đã biến IBM thành công ty đa quốc gia vào thập niên 60 và 70, với những công ty khu vực tương đối độc lập ở hải ngoại. Ông là nhà đổi mới vĩ đại nhưng chính tinh thần của Watson đặt nền tảng từ trước mới là cơ sở, là hạt giống để IBM lớn mạnh.

Tom quyết định thay đổi logo công ty để biểu thị sức mạnh của IBM vào năm 1956. Ba ký tự mà Watson đã chọn vẫn được Tom dùng tiếp. Nhà thiết kế nhãn hiệu Paul Rand chỉ làm cho nó “rắn chắc, vững chãi và cân bằng” như giải thích của tài liệu IBM. Rand thay kiểu chữ Beton Bold, hơi ốm, của Watson thành kiểu chữ City Medium. Nhưng logo tám nét ngang nổi tiếng ngày hôm nay phải đợi đến năm 1972 mới xuất hiện - diễn tả thời đại “tốc độ”.

Logo năm 1956 do Paul Rand thiết kế, biểu thị sức mạnh, sự tin cậy.

Logo tám nét ngang, sử dụng đến nay, xuất hiện vào năm 1972 - một năm sau ngày Tom rời bỏ quyền lực, giữ vai trò cố vấn mà thôi. Những đường ngang này được giải thích là biểu thị của *tốc độ*.

Chính khí chất tiên phong, chấp nhận mạo hiểm, lắng nghe và tôn trọng thời cuộc cùng với thái độ “tư duy” khôn ngoan mới giúp một doanh nghiệp trường tồn.

Trong tác phẩm của mình, *Who Say Elephant Cant's Dance - Ai nói con voi không thể khiêu vũ*, Gerstner đã tổng kết tư tưởng Tom trong ba chữ: IBM means service - IBM nghĩa là phục vụ. Đó là tinh thần nói dài của Watson.

\*  
\* \*

Tom Watson đã đưa IBM vượt rất xa khỏi Mỹ và châu Âu, nó có mặt trên 100 quốc gia. Đến những năm 1990 của Gerstner là 130 quốc gia. Vì vậy, Tom đã vượt ra khỏi cái bóng của cha mình. Không những thế, ông còn trở nên vĩ đại hơn cả cha mình, xét về quy mô. Đến nỗi, năm 1986, *Fortune*, tạp chí hàng đầu thế giới về bình chọn đã gọi Tom là “nhà tư bản thành công nhất”.

Một năm sau khi Watson qua đời, tức năm 1957, tinh thần của Watson thể hiện ngay trong quyết định của con trai. Watson đã cho tiến hành những nghiên cứu quan trọng về ngôn ngữ toán tin vào giữa những năm 1950. Đến năm 1957, Tom công bố cuộc cách mạng hóa khi giới thiệu FORTRAN<sup>(\*)</sup>.

---

\* FORTRAN (viết tắt từ FORMula TRANslator) Do IBM soạn thảo, là ngôn ngữ lập trình bậc cao có biên dịch đầu tiên. Bản chất của FORTRAN đã chứng tỏ ưu thế trong các ứng dụng khoa học ngay ở thời kỳ đầu

Nhóm các nhà khoa học do John Backus dẫn đầu đã sáng tạo ra ngôn ngữ lập trình máy tính và nó nhanh chóng được dùng rộng rãi trong giới kỹ thuật. Thoạt đầu, các kỹ sư và các nhà khoa học của IBM đã viết những chương trình máy tính dưới dạng tự nhiên, kiểu như  $C=A/B$ , một chuỗi các ký tự số gọi là “machine language”<sup>(\*)</sup> - ngôn ngữ nhị phân. Điều này ảnh hưởng mạnh lên tương lai của ngành máy tính thế giới.

Với sự kiện lớn này, Tom Watson bắt đầu khẳng định sự kế thừa tư tưởng của Watson nhưng cũng chứng tỏ khả năng thoát khỏi cái bóng của cha. Tom dùng hình tượng về những con vịt hoang dã và gọi đó là “tư duy độc lập”, bằng hình vẽ một đàn vịt hoang dã trên quảng cáo tại Nhật Bản năm 1957. IBM còn lưu cả bản quảng cáo này trong biên niên sử. Trong bản vẽ đó, có một con vịt quay đầu đi theo hướng ngược lại. Tom giải thích:

---

của lịch sử điện toán; nó đã cho phép mô tả và giải các phép tính số học. Cho đến nay, FORTRAN vẫn còn rất phù hợp với các ứng dụng loại này, nên nó được dùng rộng rãi trong khoa học, lập luận lý thuyết, và kỹ thuật. Bất kỳ ai đã quen với BASIC đều có thể hiểu FORTRAN ngay tức khắc. Thực ra, FORTRAN chính là tiền thân của BASIC và cũng bị những khuyết điểm như BASIC. Hiện nay, các phiên bản mới của FORTRAN có dạng cấu trúc tốt hơn và có ít hạn chế hơn.

\* Machine language là ngôn ngữ nhị phân tự nhiên mà bộ xử lý trung tâm (CPU) của máy tính có thể nhận biết và thực hiện. Ngôn ngữ này được biểu diễn bằng các số 0 và 1, nên rất khó đọc và sử dụng.

*“Chúng ta đều biết rằng trong bất cứ việc kinh doanh nào cũng cần những con vịt hoang dã của nó. Tại IBM, chúng tôi cố gắng không thuần hóa chúng.”*

Nhưng Tom vẫn là tinh thần nói dài của Watson: tiên phong để phục vụ.

Tom vẫn là khí chất nói dài của cha: mạo hiểm để dẫn đầu.

Và Tom vẫn là sự khôn ngoan nói dài của nhà sáng lập IBM: Tư duy để phát triển.

Tom duy nhất hơn cha mình là đã thành công hơn cha mình nhiều lần. Một học trò quá giỏi và là người con thấu hiểu cha mình.

Tom đã như một phi công đưa IBM vào kỷ nguyên máy tính, trên đôi cánh của cha mình. Mạo hiểm để tiên phong trở thành một loại gien trong tinh thần IBM. Nó nhất định không phải là thứ mạo hiểm thiếu suy nghĩ, nó phải “think - tư duy” như Watson muốn.

## TÓM TẮT VỀ TOM

- 1914 được sinh ra tại Dayton, Ohio
- 1933 vào Đại học Brown
- 1937 tốt nghiệp đại học và gia nhập IBM với tư cách nhân viên bán hàng ở thành phố Manhattan.
- 1940-1945 phi công lái máy bay B-24 trong quân đội
- 1941 kết hôn với Olive Field Cawley. Họ có một con trai và năm con gái
- 1946 trở về từ chiến tranh và gia nhập trở lại IBM, gần một năm sau trở thành phó chủ tịch và là thành viên ban giám đốc IBM
- 1952 trở thành chủ tịch IBM
- 1953 chứng kiến chiếc máy vi tính hiện đại đầu tiên của IBM
- 1956 trở thành CEO của IBM
- 1964 phát động cuộc cách mạng System/360
- 1971 rời khỏi IBM sau cơn đau tim, trao quyền lực lại cho T. Vincent Learson. Watson nói: “Đây là thời điểm rất buồn đối với tôi, bởi vì tôi phải rời xa một công việc mà tôi thấy mình có giá trị nhất hơn bất cứ thứ gì ngoài gia đình của tôi”. Trở thành chủ tịch danh dự và là nhà cố vấn.

- 1979-1981 được tổng thống Jimmy Carter bổ nhiệm làm đại sứ Mỹ tại Liên Xô
- 1985 rời khỏi IBM hoàn toàn. Gia đình Watson không còn bất cứ ai làm việc trong IBM.
- 1993 mất ở tuổi 79 tại Greenwich, Connecticut. Louis V. Gerstner khi nhận chức Chủ tịch kiêm CEO tại IBM, vào năm này, đã gặp Tom Watson. Gerstner nói: “Có lẽ thời kỳ quan trọng nhất do ông lãnh đạo có thể tóm tắt trong ba chữ: IBM means service (IBM nghĩa là sự phục vụ)”.

**Chương 5.**  
(thay lời kết)

## ĐÌNH ĐỀ CON NGƯỜI

The Manufacture  
General Manager  
Sales Manager  
Sales Man  
Servicees Man  
Factory Manager  
Factory Man  
Office Mannager  
Office Man

Thomas J. Watson Sr.

*Thomas Watson có thể thay đổi thế giới hôm nay?*

Mùa xuân năm 1915...

Watson chuẩn bị tham dự cuộc họp với ITR (International Time Recording). Ông đã nhận chức CEO của CTR được mấy tháng. Ông biết rằng, ITR chuyên sản xuất đồng hồ là công ty quan trọng của CTR, bởi lẽ nó được mở ra từ chính tay ông chủ Flint. Những người ở ITR vì thế sẽ thấy mình có phần quan trọng hơn những công ty khác mà Flint mua về. Watson biết đây là thời kỳ đầy thử thách mà ông phải trải qua.

Mấy tháng trước ông đã diễn thuyết về một doanh nghiệp vinh quang, sức mạnh của đoàn kết với ví dụ về chơi golf và nguyên tắc cỗ xe ngựa. Nhưng với những nhà sản xuất thiết bị đo đếm thời gian đầy tự hào này, ông đang tìm ra công thức diễn đạt một điều khó diễn đạt. Ông muốn nó là một định đề, làm bật lên thông điệp cốt lõi, đủ ấn tượng để làm lu mờ những tư tưởng chia cắt giữa công ty này với công ty kia.

Ông suy nghĩ và suy nghĩ về định đề sao cho nó đủ rõ về tính khách quan và sự chân tình. Ông ý thức được rằng một người đang đeo một bản án xấu xa như trường hợp của ông mà mở miệng rao giảng thì chẳng khác nào trò khôi hài. Nhưng vị trí

giờ đây buộc ông đứng vào vị trí đó. Vì vậy, định đề phải xuất hiện như thể không phải của ông vậy. Nó phải hiển nhiên đúng như một tiền đề. Ông đã tìm ra cách.

Watson bước lên bục cao phát biểu. Ông dùng những tờ giấy khổ lớn để cả khán phòng nhìn thấy. Ông là một nhà diễn thuyết đôi khi tùy hứng và nói dài lê thê. Nhưng vào những thời điểm quan trọng, ông vẫn thường dùng phương pháp trực quan. Ông dùng giấy lớn hoặc bảng và cây viết để giúp khán giả “nhìn thấy” như cách bây giờ chúng ta dùng phần mềm diễn họa PowerPoint để trình chiếu mỗi khi thuyết trình chuyên nghiệp.

Ông bắt đầu viết dòng chữ đầu tiên, cuốn hút những người của ITR kiêu hãnh: “The manufacture” - nhà sản xuất. Và bản danh sách chín đối tượng được ông liệt kê như sau:

The Manufacture	(nhà sản xuất)
General Manager	(Tổng giám đốc)
Sales Manager	(Giám đốc bán hàng)
Sales Man	(nhân viên bán hàng)
Services Man	(nhân viên dịch vụ)
Factory Manager	(Giám đốc sản xuất)
Factory Man	(nhân viên sản xuất)
Office Manager	(Giám đốc văn phòng)
Office Man	(nhân viên văn phòng)

Có thể khán giả còn chưa hiểu gì nhiều, đó là một



danh sách các chức vụ mà ai cũng biết. Điều lạ duy nhất của bản danh sách này, cho đến lúc này, chỉ có thể là Watson đã đặt thứ tự chức danh quan trọng của mình ở vị trí thứ hai, sau các nhà sản xuất. Watson chuẩn bị cho một cuộc lật đổ những nếp nghĩ cũ trong đầu nhân viên của mình. Watson hướng về phía danh sách và tạo ra một hình ảnh như thế này:

**The Manufacture  
General Manager  
Sales Manager  
Sales Man  
Servicees Man  
Factory Manager  
Factory Man  
Office Mannager  
Office Man**

Cử tọa trong khán phòng dễ dàng nhận ra “Man” đó là yếu tố chung cho mọi chức vụ hay công việc trong danh sách. Watson đã dùng mẹo của nhà truyền thông thị giác để chỉ ra điểm chung nhất của mọi người và ông gọi đó là định đề con người.

Bằng cách gạch bỏ đi những yếu tố công việc, Watson tước bỏ đi những cái vỏ vật chất bao quanh con người mỗi ngày. Bằng cách tước đi các chức vụ và địa vị, Watson chỉ ra rằng cuối cùng là chỉ có con người là căn bản mọi sự. Ấn ý của ông giờ đã sáng tỏ “như quý vị có thể thấy, nếu gạt bỏ

địa vị tổng giám đốc của ngay cả tôi đi thì tôi cũng là con người như các bạn thôi”.

Thật khách quan. Watson chờ cho mọi người nhìn thấy và đủ thời gian suy nghĩ, ông kết thúc:

*“Chúng ta là con người, con người đứng cạnh bên nhau, vai kề vai, tất cả làm việc cho lợi ích chung.”*

Suốt 42 năm làm việc cho IBM, vì IBM và với IBM, Watson luôn diễn thuyết về chủ đề đó nhưng dấu ấn của ông rõ hơn và quan trọng hơn là nó hiện diện trong các chính sách mà ông quyết định. Nhiều lúc các chính sách có lu mờ hay lỗi thời trong lịch sử IBM nhưng suốt 40 năm sau Watson, IBM vẫn tồn tại, sống sót và phát triển trong tinh thần “con người” do ông đưa ra.

Mùa hè năm 1956...

Ở tuổi 82, Watson có thể thấy mình trong gương với những nếp nhăn và các thớ thịt trĩu xuống. Một thời gian dài vừa qua luôn phải có người bên cạnh ông. Quyền lực ông trao lại cho con trai Tom kế nghiệp, sau 10 năm đầy những xung đột căng thẳng với Tom. Nhưng Tom không rời đi nơi khác dù đã từng trầm uất, căng thẳng và chán chường. Watson thường xuyên muốn các con ở bên cạnh vào thời gian này. Ông nói chuyện với Tom những câu chuyện yên bình. Ông trò chuyện với Dick, người em trai của Tom cai quản phần IBM quốc tế nhưng Dick bắt đầu uống rượu và đôi lần căng thẳng với Tom, nhất là khi Tom cương quyết đẩy

em mình ra khỏi vị trí dẫn đầu dự án nghiên cứu máy tính được mệnh danh là canh bạc 5 tỉ đôla. Watson dường như muốn sống thực sự những giây phút yên bình trong tâm hồn mà lẽ ra ông đã phải xây dựng và tận hưởng khi con cái còn nhỏ. Giờ đây ông chỉ còn đủ sức xoa đầu và ôm những đứa cháu nhỏ vào lòng. Với hai con gái là Helen và Jane, Watson cũng muốn có bên cạnh để nói mọi chuyện trên đời.

Người bạn đời Jeannette nửa thế kỷ trước dám gạt bỏ rào cản thương lưu để lấy chàng trai đang bị tòa án xét xử, giờ đây cũng là cụ bà nhưng luôn là người bên cạnh dìu ông đứng lên ngồi xuống. Giờ đây, trong khu vườn của căn nhà ở New Canaan của New York, bà luôn luôn ở bên cạnh ông như một chiếc neo.

Chứng đau dạ dày đang tàn phá và cơ thể của ông cụ 82 tuổi không còn đủ sức kháng cự. Nhưng người ta vẫn nhìn thấy ở ông đôi mắt sâu thẳm cảm xen lẫn tia nhìn quen thuộc phục người khác. Bảy mươi hai nghìn nhân viên IBM còn nhìn thấy đôi mắt đó trong đoạn phim mà nhà sáng lập gửi đi thông điệp đầu năm 1956. Maney có cơ hội phi thường là tìm thấy cuộn băng nửa thế kỷ đó.

Đầu năm 1956, Watson đón những nhân viên thân cận nhất của mình đến thăm nhà. Ông đã thuê một nhóm quay phim. Ông rời khỏi chỗ dựa lưng và chồm người về phía trước, đôi mắt nhìn thẳng vào ống kính mạnh mẽ nhưng lời nói đứt

quãng với những lần hắng giọng. Ông nhắc lại chính xác như những gì ông đã nói 42 năm trước, vào lễ ra mắt chức CEO:

*“Người bán hàng, người quản lý, công nhân sản xuất, nhân viên thực hiện dịch vụ – tất cả có chung cơ sở là con người.”*

Bốn mươi hai năm trước ông cũng đã nói: *“Những quan chức quản lý là người trợ giúp cho nhân viên của mình thay vì nghĩ mình là ông chủ”*. Thì nay, ông nhắc lại điều đó một cách chính xác như thể quan niệm đó luôn thường trực trong ông:

*“Chức vụ chỉ là chức vụ mà thôi, nhưng con người – với tư cách là những cá nhân – là trái tim của doanh nghiệp.”*

Ông cẩn thận định nghĩa con người ở đây là những cá nhân vui buồn sướng khổ chứ không phải là “con người tập thể” hay “con người công cụ để kinh doanh”.

Ông dừng lại, nhìn sâu vào ống kính như là ông đang nhìn sâu vào mắt người đối thoại:

*“Suy cho cùng, nhân sự làm nên tất cả.”*

Có một nhóm người quan trọng mà Watson không viết vào danh sách của định đề con người. Đó là khách hàng. Trong suốt cuộc đời kinh doanh của mình ông chưa bao giờ tìm cách để lấy tiền trong túi khách hàng mà chỉ chú trọng phục vụ khách hàng – một nhóm “con người” đặc biệt quan trọng. Ông dành nhóm đối tượng này để truyền tải

thông điệp riêng cho mục tiêu kinh doanh của công ty. Đó là “con người” bên ngoài công ty – bên ngoài danh sách – quyết định số phận doanh nghiệp. Vào cuối đời, ông nhắc lại nguyên tắc vàng và lý thuyết bốn đối tượng:

*“Chúng ta cần quan tâm đến khách hàng sao cho giúp họ có lợi nhuận, để rồi họ có thể mua nhiều sản phẩm của IBM hơn nữa.”*

Watson tìm thấy mối quan hệ quay vòng giữa khách hàng (những nhà kinh doanh) với công ty IBM. Tìm cách (tạo ra những cỗ máy) giúp khách hàng kiếm lời là sứ mệnh của công ty IBM chứ không phải tìm mọi cách để lấy tiền từ túi của khách hàng. Và khi IBM giúp đỡ khách hàng của mình thì tiền mua sản phẩm sẽ đến với IBM như điều tự nhiên. Một triết lý kinh doanh như vậy đã chứng tỏ được tính bền vững của nó qua thời gian. Những lúc lãng quên mục tiêu “giúp khách hàng” là lúc IBM gặp khó khăn.

Watson tiếp tục chỉ ra mối quan hệ giữa con người khách hàng và con người nhân viên bên trong công ty:

*“Cần đối xử tốt và quan tâm đến chính sách trả công hợp lý cho nhân viên để tạo động lực và khuyến khích.”*

Và ông dường như nói với các nhà quản lý:

*“Bằng cách quan tâm đến khách hàng và nhân viên, chúng ta nghiêm nhiên đang quan tâm đến đối tượng thứ ba là lợi ích của các cổ đông.”*

Khách hàng hài lòng và nhân viên phấn khởi thì tự nhiên công ty làm tròn bốn phận bảo vệ lợi nhuận của cổ đông. Trong kỷ nguyên của mình, Watson biết không phải nhà tư bản nào cũng thực hiện những điều tốt đẹp đó.

Ông nói đến đối tượng cuối cùng trong đạo lý kinh doanh của mình:

*“Với đối tượng thứ tư là cộng đồng, một công ty phải đóng góp cho cộng đồng nơi nó có mặt nhiều hơn là những gì nó lấy từ cộng đồng đó.”*

Watson đã góp một công lớn trong việc hình thành khái niệm “trách nhiệm cộng đồng của doanh nghiệp” mà chúng ta quen nghe hôm nay. Cũng có khi chúng được gọi là trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Điều này không chỉ có nghĩa là nhà giàu thì cần và nên chia sẻ với cộng đồng mà còn cho thấy vai trò của doanh nghiệp, của nhà kinh doanh có một vị trí quan trọng tạo thành cộng đồng. Watson đã nhìn thấy trách nhiệm của doanh nghiệp với tư cách một tổ chức ảnh hưởng lên xã hội chứ không đơn thuần là một cái máy kiếm tiền và mặc kệ xung quanh.

“Trách nhiệm xã hội” không chỉ là một hình thức quảng bá để làm thương hiệu. Nó là lợi ích kinh tế. *Newsweek* 14.8.2006 cho biết 43 tập đoàn đa quốc gia (Bayer, British Telecom, DuPont...) đã tiết kiệm được 11,6 tỉ đôla trong năm 2005 khi cải thiện hiệu năng năng lượng, giảm chất thải và khai thác tốt hơn năng lượng Mặt trời.

Watson là một trong những doanh nghiệp tiên phong giúp định hình một khái niệm ngày nay gọi là (corporate social responsibility - CSR). Đại học Columbia đang ở năm thứ ba của chương trình năm năm cải tổ hệ thống giảng dạy bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) với nội dung nhắm vào khái niệm trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Các sinh viên trường này ắt hẳn ngày ngày nhìn thấy chân dung Watson trong trường của họ - nơi có phòng thí nghiệm IBM. Các chương trình CSR tương tự cũng đang xuất hiện tại nhiều đại học khắp Mỹ. Viện Aspen của Mỹ cho biết hiện thời, 54% trường kinh thương Mỹ đang yêu cầu tổ chức một khóa CSR, so với 45% năm 2003 và 34% năm 2001. Năm 2003, trường Haas thuộc Đại học California - Berkeley thành lập Trung tâm trách nhiệm doanh nghiệp. Và năm 2006, Đại học George Washington cũng khánh thành Viện Trách nhiệm doanh nghiệp, nơi chuyên đào tạo các giáo sư kinh thương về CSR để họ có thể truyền thụ lại cho sinh viên. Theo khảo sát từ Net Impact, 78% sinh viên MBA Mỹ đều đồng ý rằng, chủ đề CSR nên được đưa vào chương trình giảng dạy và 60% tin rằng CSR sẽ làm cho doanh nghiệp và kinh doanh trở nên có ý nghĩa hơn chứ không chỉ toàn tiền và tiền trong tư duy làm ăn.

Sau mùa xuân đó, Watson phải vào cấp cứu ở bệnh viện mang tên tổng thống Roosevelt ở New York. Hai hôm sau, 19.6.1956, Tom bỏ tất cả công

việc ở IBM cùng Dick, Jane, Helen và mẹ Jeanette túc trực bên cạnh ông. Hàng ngàn bức điện trên thế giới gửi về cho ông, từ giới kinh doanh cho đến các nguyên thủ. Jaennette nói, tổng thống Eisenhower cũng gửi điện cho ông nhưng Watson không trả lời được. Trong bàn tay ám áp của bà, bàn tay của Watson buông lỏng và ông trút hơi thở cuối cùng.

Có thể thấy những thành tựu lớn nhất của Thomas Watson là cống hiến những nguyên tắc vàng trong quản trị, triết lý kinh doanh. Nói cách khác, ông được nhân viên kính trọng và các thế hệ sau biết ơn là vì “định đề con người” hơn là “hãy tư duy”. “Con người” là triết lý kinh doanh và triết lý quản trị của ông. Nó trở thành mã di truyền của IBM. “Hãy Suy nghĩ” chỉ là mục tiêu và là phương pháp của IBM và Tom đã dùng nó để đưa IBM ra toàn thế giới và tiến lên những đỉnh cao chói lọi về công nghệ. Triết lý con người của Watson đã ảnh hưởng lên cung cách quản trị doanh nghiệp, quản trị tổ chức ngày nay vượt xa khỏi phạm vi của IBM.

\*  
\* \*

IBM hiện tại đã trở lại thời hoàng kim, tuy rằng không còn ở vị trí thống lĩnh trong ngành máy tính nữa, bên cạnh những Dell, Apple, Microsoft. Nhưng IBM đã tham gia vào ngọn sóng đổi mới của thời đại Internet bằng chiến lược dịch vụ và máy chủ truyền thống. Đó là nhờ IBM đã quay trở

lại với khách hàng mà vẫn duy trì đỉnh cao trí tuệ nhân tạo. IBM đã từ cung trăng trở về mặt đất cùng phi thuyền Apollo; đã từ phòng thí nghiệm siêu máy tính Deep Blue để đến với người tiêu dùng cá nhân cần ThinkPad cho công việc kinh doanh. IBM của Lou Gerstner vẫn tiếp tục chia sẻ các kinh nghiệm của mình, tiếp tục sứ mệnh giúp giới kinh doanh trên không gian Internet, trong khi vẫn duy trì các nghiên cứu cơ bản đỉnh cao với bốn giải Nobel danh giá. Đó chính là tinh thần đổi mới của Watson, triết lý kinh doanh của Watson và nền tảng “tư duy” của Watson.

Vào thời điểm cuốn sách này được viết (2006), chúng ta thử nghe các thành viên IBM nói về giá trị chia sẻ của tập đoàn này, để xem bóng dáng Watson ở đâu trong ngày hôm nay.

Linda Stanford hiện là chủ tịch cao cấp tại IBM, trên website của tập đoàn này, bà có bài viết mang tên *Corporate culture is the key to unlocking innovation and growth* (Văn hóa tập đoàn là chìa khóa đổi mới và tăng trưởng). L. Stanford viết ở mục *Our Views* thế nên nó có giá trị chính thức về “tầm nhìn của tập đoàn chúng tôi”. Theo đó, *làm việc trong công ty công nghệ có vị trí thống lĩnh, tôi hiểu tầm quan trọng của Đổi mới: Nó có thể thay đổi kinh doanh, tạo ra thị trường mới và lèo lái tăng trưởng kinh tế. Quan điểm này không chỉ cần cho các nhà lãnh đạo kinh doanh mà cho bất cứ ai.*

Làm thế nào để luôn giữ tinh thần đổi mới cho bất cứ ai? L. Stanford lưu ý: *Công nghệ là câu trả lời nhưng con đường cho đổi mới là đầu tư vào con người trước hết.* Tám mươi năm, sau khi Watson đặt IBM trên nền tảng “Man - con người”, tập đoàn này vẫn đặt nhân sự ở vị trí số một.

Theo bà, những công ty có nền văn hóa đổi mới sẽ tiếp tục thành công trong thời đại tiếp theo, vì nó có khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng, thích nghi với tính thay đổi của thị trường, nó thích ứng nhanh chóng trong tiến trình kinh doanh và khi đối đầu với thách thức công nghệ. Watson đã “cài đặt” những “mã” phẩm chất đó trong IBM.

L. Stanford cho biết, tại hội thảo các CEO toàn cầu của IBM vào năm 2004 - thật thú vị khi nó diễn ra thông qua hệ thống mạng nội bộ của tập đoàn trên toàn thế giới - các CEO đã ít bàn về lợi nhuận và tăng trưởng mà là *tập trung vào con người - tái đào tạo để giữ kiến thức tối thiểu về tổ chức và phát triển kỹ năng mới để cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu vốn thay đổi rất nhanh.* Kiến thức về (giá trị) tổ chức trước, sau đó mới là kỹ năng mới. Điều này gợi nhớ những năm 1930 của Watson, khi ông rất thích giảng bài về các quy tắc, văn hóa của công ty trong trường học của IBM ở Endicotte bên cạnh việc huấn luyện tay nghề. Truyền tải động lực về tổ chức vinh quang cho mỗi thành viên IBM là mục tiêu tối cao, trong



đầu tư vào con người, của Watson. Không có nó, các kỹ năng sẽ không đáng giá gì với tinh thần đổi mới của IBM.

Vai trò của L. Stanford là tạo ra hệ thống công nghệ thông tin cho mạng lưới toàn cầu của IBM, dựa vào đó IBM có thể triển khai nền văn hóa và các giá trị của nó. Nhưng trong lời dẫn của bài viết, bà viết một câu duy nhất: Công nghệ thì quan trọng - nhưng con người phải trên hết (*Technology is important - but people must come first*). Nhớ ngày xưa Watson viết: “Men. Minutes. Money”.

Có thể xác nhận giá trị cốt lõi của Watson trong ngày hôm nay bằng chính lời giới thiệu của tập đoàn này ở mục Management System: *IBM được quản lý theo những nguyên tắc hướng đạo có từ những ngày đầu tiên của tập đoàn. Nó được Thomas Watson Sr. xác lập một “đức tin căn bản” (basic beliefs), vào năm 1914 và điều đó đã phụng sự công ty trong gần một thế kỷ qua, tạo ra cho IBM danh tiếng của một công ty được quản lý tốt - thậm chí là tốt nhất trong thế kỷ XX.*

“Đức tin” đó được triển khai trong thời hiện đại như thế nào? Đây là hệ thống ba giá trị mà IBM “viết tiếp” vào năm 2003:

- Cống hiến cho mọi thành công của khách hàng (*Dedication to every client's success*).
- Đổi mới không ngừng cho công ty của chúng tôi và cho thế giới (*Innovation that matters, for our company and for the world*)

- Sự tin tưởng và trách nhiệm cá nhân trong tất cả các mối quan hệ (*Trust and personal responsibility in all relationships*).

Nhìn ra bên ngoài IBM, bóng dáng của Watson ở khắp mọi nơi trên thế giới hiện đại.

Lý thuyết gia về quản trị quan trọng nhất của thế kỷ XX, Peter Drucker đã ngạc nhiên khi nghe người Nhật nói với ông rằng, sau Thế chiến thứ hai, nước Nhật điều tặn đã tìm một hình mẫu để bắt đầu vươn lên, thì đó chính là IBM của Watson. Bill Gates khi được hỏi về sách gối đầu giường đã nói rằng đó chính là sách của Drucker. Tác giả của 60 đầu sách này đã ảnh hưởng lên thế hệ CEO hiện đại, bằng các tiên đoán về kinh tế tri thức, cấu trúc lao động và hàng loạt các lý thuyết về lãnh đạo, kinh doanh quốc tế, quản trị học. Khi giảng dạy tại Nhật ông đã giảng rằng: “Cách quản trị của Nhật Bản mang giá trị Nhật Bản”. Các doanh nhân của cường quốc thứ hai thế giới này, sau Mỹ, đã trả lời rằng: “Ông không nhận ra sao, chúng tôi chỉ cần tìm hình mẫu từ IBM”. Chuyện này làm giáo sư Drucker buồn cười mỗi khi nhớ lại. David Mercer cũng có hàng loạt so sánh giữa cách quản trị của Nhật Bản từ IBM trong *How the World's most successful corporation is managed*. Đó là “đổi mới”, “môi trường làm việc”, “chính trực”, “tính tôn giáo của tổ chức”. Các sáng kiến quản trị của Watson ngày nay được tìm thấy khắp mọi nơi.



Chẳng hạn như, ngày nay người ta khó mà phát triển tổ chức của mình, đặc biệt trên quy mô thế giới, nếu không cho tổ chức đó một tầm nhìn, sứ mệnh dài lâu và đặc biệt là sự tin cậy thật sự. Jorma Ollila khó mà điều hành một Nokia với 60.000 nhân viên trên toàn thế giới nếu không xây dựng một nguyên tắc ứng xử thống nhất, đủ sức vượt các rào cản văn hóa. Google khó mà làm nên huyền thoại mới, huyền thoại tuổi trẻ nếu không xây dựng các giá trị chia sẻ theo tâm niệm không biên giới của thời đại.

Các hiện tượng tập đoàn đa quốc gia là phản ánh một thế giới toàn cầu hóa mạnh mẽ, do đó các góc nhìn không nhân danh nhân loại trở nên không thích hợp nữa. Nó cần những giá trị chia sẻ mang tính chất chung cho con người rộng khắp. Những điều này, Watson đã khao khát và thực hiện với tư tưởng “Hòa bình thế giới thông qua thương mại” và triết lý con người trong nghệ thuật kinh doanh của ông. Watson đã xây dựng IBM như một tổ chức chứ không đơn thuần là một công ty làm ăn kiếm tiền.

Watson đã vướng nhiều sai lầm khi xây dựng tổ chức IBM, mà kinh doanh là cách nó tồn tại, xoay quanh tâm niệm của cá nhân mình. Vì thế, tổ chức của Watson vừa mang tính tư tưởng của cá nhân ông vừa mang dấu ấn kinh doanh của nhà công nghiệp dẫn đường. Tình cảm cá nhân ông giống như một tâm thức tôn giáo vậy. Nó nhân danh

công bằng mà tự tìm đường đi. Đó là các quyền con người.

Watson đã tuyển dụng phụ nữ khi giới chủ chưa nhận ra tầm quan trọng của “một nửa loài người” này. Con đường bình đẳng cho phụ nữ đến đầu thế kỷ XXI vẫn chưa hoàn tất, nên tư tưởng của Watson đến nay vẫn còn nguyên giá trị.

Ông đã tạo ra việc làm cho người khuyết tật khi mà các nhà công nghiệp và phần lớn xã hội chưa thấy đó là những người có khả năng và có quyền mưu cầu hạnh phúc thông qua lao động. Watson đã thuê người da đen vào 18 năm trước khi một đạo luật bình đẳng về họ ra đời ở nước Mỹ văn minh và nhân danh tự do.

IBM của Watson đã góp phần vào việc mở ra khái niệm trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, vừa khẳng định vai trò của tổ chức kinh doanh như một thiết chế quản lý xã hội vừa khai mở góc nhìn đạo đức kinh doanh của giới chủ.

Những bộ đồ đẹp của nhân viên IBM do Watson mong muốn không chỉ góp phần tạo ra khái niệm đồng phục doanh nghiệp cho các nhà marketing ngày nay mà còn đề cao vai trò của người bán hàng là ngang bằng với khách hàng của mình. Ông đã không bao giờ quên những năm tháng đi bán hàng rong của mình. Và ông đã cho những nhân viên “thấp kém” một vị trí quan trọng trong một chuỗi của bất cứ hoạt động kinh doanh nào. Đó vừa là nhiệm vụ vừa là giá trị của người lao động.

Một ngày làm tám tiếng là một bước tiến nhân văn mà Watson áp dụng vào IBM. Điều này thật giá trị vào đầu thế kỷ XX, thời điểm mà chủ nghĩa tư bản đã để lại hình ảnh bóc lột giới công nhân trong lịch sử.

Hệ thống bảo hiểm suốt đời, phát kiến về phụ cấp, chính sách trả lương xứng đáng, nghỉ phép có lương không chỉ là những kiểu cách để xây dựng lòng trung thành của nhân viên, mà ngày nay, nó còn dẫn đến vấn đề công bằng giữa người thuê lao động và người lao động. Ngày nay, các tổ chức, các doanh nghiệp phát triển khái niệm này theo lý thuyết cân bằng đời sống cho nhân viên. Chăm lo cho đời sống nhân viên, bao gồm cả vui chơi giải trí của Watson có một giá trị đặc biệt vào thời buổi mà giới chủ còn chưa biết mình là người có vai trò mang lại hạnh phúc cho người lao động. Điều này cũng giống như Drucker đã viết: “Không có nhân viên, không có lãnh đạo”.

Watson đã trực giác mà tiến hành những con đường mới cho thế hệ sau. Ông đã tự nhiên trong lòng “vì con người” mà hình thành nên vô số thuật lãnh đạo và cuối cùng là đạo lý của nhà lãnh đạo. Tinh thần vì con người, khách hàng và nhân viên của Watson đã nói dài và mạnh mẽ trong thế hệ con trai của ông, đó là khi Tom tiến hành cổ phần hóa IBM, biến công nhân thành cổ đông - một dạng chủ doanh nghiệp. Công việc này của cha và con nhà Watson có góp phần vào việc thay đổi

hình ảnh của các nhà tư bản. Thậm chí ngày nay, khi công ty của bạn sắm một phòng karaoke để mọi người hát giải trí thì Watson đã coi trọng những chuyện như vậy từ xưa.

Vào thời điểm IBM suy sụp trong đầu thập niên 1990, Jim Collin - học giả hàng đầu của Mỹ về quản trị và là tác giả của những cuốn sách nổi tiếng về quản trị như *Built to Last* (Phát triển bền vững) và *Good to Great* (Để trở thành Công ty Vĩ đại) - đã chỉ ra rằng, chuyện suy sụp chỉ là khủng hoảng tạm thời. IBM sẽ trở lại vì tinh thần khôi phục đã trở thành giá trị bất biến của doanh nghiệp này. Ông nói rằng, nhóm nghiên cứu của ông tìm thấy mã di truyền tinh thần đó trong từng tế bào của IBM. Khi ấy, cái tên Lou Gerstner chưa hề xuất hiện trong câu chuyện nhưng nhóm của Collins cho rằng, ai điều hành cũng được và làm như thế nào thì chưa biết nhưng chắc chắn IBM sẽ trở lại nhờ vào tinh thần xuyên suốt của nó.

Lou Gerstner xuất hiện ba năm sau, khôi phục lại IBM bằng tinh thần kinh doanh Watson. Gerstner gọi là “tâm niệm thị trường, tốc độ và làm việc nhóm”. Thì đó chính là triết lý kinh doanh “lấy khách hàng làm trung tâm, mạo hiểm và vì con người” của Watson 80 năm trước. Không hoàn toàn như vậy nhưng chương trình hành động của Gerstner chính là tư tưởng từ bỏ những lối mòn thông thường của Watson. Ngay cả khi Gerstner sa thải 40.000 công nhân của IBM trong chương

trình tái cấu trúc thì đó cũng chính là thoát khỏi lối mòn có tính thời đại mà thôi.

\*  
\* \*

Hàng ngàn con người vây quanh quan tài của Watson ở nhà thờ vào ngày ông qua đời, 1956, và họ đưa ông đến quả đồi nhìn xuống hồ nước trong thung lũng Sleepy Hollow. Ông sẽ ngủ giấc ngủ mãi mãi ở đó, bên cạnh ngôi mộ của cháu nội đầu tiên của ông, con trai đầu của Tom và Olive.

Tổng thống Mỹ Dwight Eisenhower phát đi thông điệp trên báo chí: *“Thomas Watson ra đi, đất nước mất đi một người Mỹ thật sự cao thượng, một nhà công nghiệp, một công dân tốt và đầy tính nhân văn; tôi mất đi một người bạn tốt mà lời khuyên của ông luôn luôn thể hiện sự quan tâm sâu sắc đến tất cả mọi người”*.

Cả nửa cuộc đời sau, ông đã làm việc cật lực từ một bản án, từ một sai lầm và giờ đây tổng thống và là bạn của ông gọi ông là một người tốt.

Gia tài của gia đình trong IBM giờ đây là 80 triệu đôla. Trong di chúc của mình, ông không quên chia sẻ cho những trợ lý, thư ký, nhân viên tiếp tân và cả những người điều khiển thang máy. Ông liệt kê tất cả trong số họ là 42 người kể cả những cựu nhân viên và người về hưu từ lâu. Chẳng hiểu sao

nó lại trùng hợp với số năm mà Watson làm việc cùng IBM.

Những suy nghĩ cá nhân của Watson áp dụng trong kinh doanh cho thấy nó xuất phát từ nền tảng còn lớn hơn cả kinh doanh. Đó là những triết lý phổ biến trong ứng xử giữa người và người. Lòng trung thành, đức khiêm tốn, thái độ lắng nghe, tinh thần hợp tác trong nhóm và học hỏi không ngừng mà Watson đề cao là những phẩm chất cần có và hữu ích cho bất cứ ai, trong bất cứ trường hợp nào và cho mọi công việc. Đến lượt những điều này vào môi trường doanh nghiệp, nó không chỉ hữu ích cho công ty mà còn đem lại sự thoải mái và thành công của mỗi người, ảnh hưởng lên cuộc sống mỗi cá nhân cả khi rời khỏi công sở.

Watson đã nhận thất bại là người thầy của mình. Cả cuộc đời sôi động, đau buồn, vinh quang, thành công, thất bại, vui sướng, đau buồn, khoát lác, khiêm tốn... ông luôn nhìn lại để học hỏi từ đó. Những cống hiến của ông cho lý thuyết quản trị chủ yếu từ con đường học bằng trải nghiệm và suy gẫm của chính mình cho nên nó có giá trị thực nghiệm và bền vững. Ông gọi đó là mặt rất khác của thất bại. Đó là câu chuyện về Thomas Watson - một nhà tư bản khác lạ.

## THẾ GIỚI NGHĨ VỀ THOMAS WATSON

Những bài học văn hóa quan trọng nhất trong thời đại của Thomas Watson Sr. có thể vẫn còn tìm thấy sau đó trong những tập đoàn đa quốc gia hàng đầu của Nhật Bản.

David Mercer, *How The World's Most Successful Corporation Is Maneged*

Gia tăng nhân viên, gia tăng phương pháp”, Thomas Watson khẳng định, ông là người đưa ra môi trường làm việc cân bằng hơn là một nơi chỉ biết làm việc.

Wired, 6.7.1998

Wal-Mart, GE, Intel, Citigroup, Pfizer, Microsoft, IBM, GM – trong danh sách 500 của Fortune – nếu không có những trải nghiệm dẫn dắt của họ về nguồn nhân lực, tổ chức lao động khéo léo, thích ứng với môi trường thương mại và môi trường xã hội, kinh nghiệm đối đầu với thách thức về sản

xuất, phân phối hàng hóa và phân loại dịch vụ trên thế giới rộng lớn, thì chúng ta sẽ trở nên thiếu sáng tạo và nghèo nàn hẳn đi”.

Fortune bình chọn 500 công ty hàng đầu, 5.4.2004

Những tập đoàn thành công cũng là những đền thờ những anh hùng, những người đã phụng sự cho những kiểu mẫu luật lệ. Ví dụ như Henry Ford của Ford Motor, Thomas Watson của IBM hoặc là Ray Kroc của McDonald, họ “là những biểu tượng vĩ đại và giá trị huyền thoại trong văn hóa tập đoàn của họ”. Người lao động tự hào kết nối với những nhân vật huyền thoại này.

Time 5.7.1982

Thomas J. Watson qua đời, đất nước mất đi một người Mỹ thực sự - một nhà công nghiệp mà trước hết là một công dân vĩ đại và là một nhà nhân đạo vĩ đại.

Điều văn của tổng thống Mỹ, **Dwight Eisenhower**  
BBC, 8.7. 2002

Khi cha tôi mất vào năm 1956 – sáu tuần trước khi bắt tôi dẫn dắt IBM – tôi khi đó là người đàn ông nhút nhát nhất nước Mỹ. Ông đã mất 10 năm để chuẩn bị cho tôi kế thừa từ ông, và tôi là một thanh niên trẻ nóng vội, háo thắng với mọi thứ, tự phụ và vội vã. Bây giờ, bất thành linh, tôi có một

*công việc nhưng những gì tôi không có được thì cha tôi đã ở đó giữ tôi lại.*

**Thomas J. Watson Jr.** và **Petre, Peter**  
*Father, Son, and Co.: My Life at IBM and Beyond.*

*Toàn tâm đem lại phẩm giá.*

Peter Drucker tóm tắt về Thomas Watson trong ba chữ “Quite Intentionally Dignified”,  
*US Today* 19.11.2003

## TIỂU SỬ THOMAS WATSON

- 1874 chào đời tại Campbell, New York.
- 1892 bắt đầu công việc đầu tiên năm 17 tuổi, với chân kế toán ở cửa hàng Clarence Risley, sau đó bán dạo đàn piano và máy khâu tại ngôi làng Painted Post, New York.
- 1895 tìm được việc bán hàng và sau đó trở thành giám đốc bán hàng tại NCR, nhờ biệt tài bán hàng với công thức 5C.
- 1913 bị tòa án tuyên tội độc quyền; kết hôn với Jeannette M. Kittredge, con gái nhà công nghiệp đường sắt bang Ohio. Họ có bốn người con.
- 1914 được thuê làm CEO của CTR.
- 1915 trở thành chủ tịch CTR, sau khi tòa phúc thẩm tuyên phạt NCR mà Watson không phải vào tù; tổ chức lại thành công một CTR thua lỗ, khai sinh ngành kinh doanh xử lý dữ liệu.
- 1924 đổi CTR thành IBM; xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
- 1937 được bầu vào chức chủ tịch ICC - International Chamber of Commerce; nhận huân chương của chính quyền Hitle và trả lại ba năm sau đó.

- **1956** mất ở tuổi 82 tại New York; trao quyền cho con trai; đã biến CTR từ 400 nhân viên thành IBM với 72.000 nhân viên; đặt những bước đầu tiên để IBM bước vào kỷ nguyên thống lĩnh thế giới trong ngành máy tính.

