

ĐỔI MỚI  
&  
SÁNG TẠO

Dyer Teff  
Gregersen Hal  
Christensen Clayton M.

# MÃ GEN CỦA NHÀ CẢI CÁCH

NHỮNG MÔ HÌNH KINH DOANH ĐỘT PHÁ  
XUẤT PHÁT TỪ ĐÂU?

THE  
INNOVATOR'S DNA

Nhà xuất bản  
Bách Khoa Hà Nội



## LỜI GIỚI THIỆU

Cách tân! Đó chính là nhân tố cốt tử của nền kinh tế toàn cầu, đồng thời là ưu tiên chiến lược của hầu hết mọi CEO trên khắp thế giới. Thực tế, một khảo sát gần đây của hãng IMB thực hiện với 500 CEO đã cho rằng “khả năng sáng tạo” là vị trí “năng lực lãnh đạo” số một của tương lai. Sức mạnh của những ý tưởng cách tân nhằm cách mạng hóa các ngành nghề, lĩnh vực cũng như sản sinh ra sự thịnh vượng đã quá rõ ràng suốt chiều dài lịch sử: Chiếc iPod của hãng Apple vượt mặt Walkman của Sony, hạt cà phê cùng bầu không khí của Starbucks nhấn chìm các tiệm cà phê truyền thống, Skype vận dụng chiến lược “miễn phí” để đánh bại AT&T cùng Tập đoàn Viễn thông Anh quốc (British Telecom), eBay nghiền nát những quảng cáo phân loại, còn hãng Hàng không giá rẻ Southwest Airlines thì cất cánh ngay bên dưới tầm thống trị của America Airlines và Delta Airlines. Trong mọi ví dụ, những ý tưởng sáng tạo của các doanh nghiệp cách tân đều cho ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ cùng của cải kếch xù cho công ty nào giành phần tiên phong. Hẳn nhiên là, câu hỏi đáng giá cả triệu đô khi nhìn lại, làm thế nào họ đạt được những điều như vậy? Và có lẽ câu hỏi trị giá cả chục triệu đô khi hướng tới tương lai là, làm thế nào tôi thực hiện được điều đó?

Mã gen của nhà cải cách thảo luận chính những câu hỏi căn cốt này – và còn hơn thế nữa. Khởi nguyên của cuốn sách này xoay quanh câu hỏi mà chúng ta đã truy vấn từ nhiều năm nay với bậc chân sư về “công nghệ đột phá”, cũng là đồng tác giả Clayton Christensen: Những mô hình kinh doanh đột phá xuất phát từ đâu? Những cuốn sách best-selling của Christensen, bao gồm *The Innovator's Dilemma* (tạm dịch: Thế lưỡng nan của nhà cải cách) và *The Innovator's Solution* (tạm dịch: Giải pháp của

nhà cải cách) chuyển tải lối nhìn nhận sâu sắc về đặc tính của các công nghệ, các mô hình doanh nghiệp và công ty mang tính đột phá. *Mã gen của nhà cải cách* là kết quả của một công trình nghiên cứu kéo dài suốt tám năm trời của nhiều tác giả, trong đó mọi người cùng nhau kiếm tìm một quan niệm toàn diện hơn về các nhà cải cách đột phá – họ là ai và những doanh nghiệp cách tân mà họ sáng tạo nên là gì. Mục đích chủ yếu của dự án mà chúng tôi thực hiện là hé mở nguồn gốc của những ý tưởng kinh doanh cách tân – và thường mang tính đột phá. Vậy nên chúng tôi đã phỏng vấn gần một trăm nhà sáng chế các sản phẩm và dịch vụ mang tính cách mạng, cũng như các nhà sáng lập và CEO của những doanh nghiệp đóng vai trò biến-đổi-cuộc-chơi, vốn được xây dựng dựa trên những ý tưởng kinh doanh cách tân. Trong đó có Pierre Omidyar của eBay, Jeff Bezos của Amazon, Mike Lazaridis của Research In Motion và Marc Benioff của Salesforce.com.

Chúng tôi còn tìm hiểu về các CEO đã khơi mào cách tân trong những công ty hiện tại, như A. G. Lafley của Procter & Gamble, Meg Whitman của eBay và Orit Gadiesh của Bain & Company. Một số công ty của các doanh nhân mà chúng tôi nghiên cứu đã thành công và có được danh tiếng; một số thì không (ví dụ như Movie Mouth, Cow-Pie Clocks hay Terra Nova BioSystems). Nhưng tất cả đều đưa ra những đề xuất về giá trị thật bất ngờ và đầy độc đáo, rất tương xứng với những nhân vật được nhắc tới trước đó. Chẳng hạn, mỗi người trong số họ đều đem tới những thiết bị, mức giá, tiện ích hay khả năng tùy biến mới mẻ hay khác biệt so với đối thủ cạnh tranh của mình. Mục tiêu của nhóm tác giả ít nhằm vào việc điều tra chiến lược các doanh nghiệp, mà hơn thế, là đào sâu tìm hiểu tư tưởng của bản thân các nhà cải cách. Chúng tôi mong muốn thấu hiểu tối đa những con người này, bao gồm trong đó cả khoảnh khắc (khi nào và ra sao) họ đưa ra những ý tưởng sáng tạo khởi phát những sản phẩm hay doanh vụ mới mẻ. Chúng tôi đề nghị các nhân vật kể về ý tưởng kinh doanh giá trị và mới lạ nhất mà họ từng nảy sinh trong suốt sự nghiệp doanh thương của mình, đồng thời

chia sẻ nguồn gốc của những ý tưởng đó. Những câu chuyện của họ đầy khơi gợi, rất sâu sắc và tương đồng đến ngỡ ngàng.

Trong quá trình suy xét kỹ lưỡng các cuộc phỏng vấn, những tính dạng hành động thống nhất nổi lên. Các doanh nghiệp và lãnh đạo cách tân hành xử tương tự nhau khi khám phá ra những ý tưởng đột phá. Năm kỹ năng khám phá căn bản – những kỹ năng tạo nên thứ mà chúng tôi gọi tên là mã gen của nhà cải cách – đã lộ diện từ những cuộc đối thoại này. Chúng tôi nhận thấy rằng các nhà cải cách ấy, diễn đạt theo câu khẩu hiệu trứ danh của Apple, là “Tư duy Khác biệt”. Trí óc của họ vượt trội trong việc kết nối những ý tưởng không hẳn đã liên đới rõ rệt nhằm sản sinh ra các ý tưởng độc đáo (chúng tôi gọi kỹ năng nhận thức này là “liên tưởng”). Nhưng để tư duy khác biệt, các nhà cải cách buộc phải “hành động khác biệt”. Tất cả đều là những kẻ nghi vấn, thường xuyên đặt ra những câu hỏi “đâm thủng” hiện trạng. Một số người còn quan sát thế giới với cường độ vượt mức thông thường. Những người khác lại tạo dựng mạng lưới với cả tập hợp người đa dạng nhất có thể trên Trái Đất. Còn nhiều người lại đặt khâu thực nghiệm ở vị trí trung tâm trong hoạt động cách tân của mình. Khi được tiến hành nhất quán liên tục, những hành động ấy – bao gồm nghi vấn, quan sát, tạo dựng mạng lưới và thực nghiệm – lại châm ngòi cho lối tư duy liên tưởng nhằm mang tới những doanh vụ, sản phẩm, dịch vụ và/ hoặc quy trình mới mẻ. Đa số chúng ta đều coi óc sáng tạo hoàn toàn chỉ là một kỹ năng nhận thức; tất cả đều chỉ xảy ra trong não bộ. Nhưng một nhận xét sâu sắc rút ra từ nghiên cứu của chúng tôi lại cho thấy rằng, *năng lực sản sinh những ý tưởng cách tân của ai đó không thuần túy chỉ là một chức năng não bộ, nó còn là một chức năng hành vi.* Đây là tin tốt lành cho tất cả chúng ta, bởi điều đó có nghĩa là, *nếu chịu biến đổi hành vi, chúng ta cũng có thể cải thiện khía cạnh sáng tạo của mình.*

Sau khi làm nổi lên những tính dạng hành động ở các doanh nhân và lãnh đạo cách tân nổi tiếng, nhóm tác giả lại chuyển

thấu kính nghiên cứu sang những nhân vật cải cách ít tiếng tăm hơn nhưng tài năng không kém trên khắp thế giới. Chúng tôi đã xây dựng một bản điều tra dựa trên các phỏng vấn đề cập đến các kỹ năng khám phá của lãnh đạo cách tân: liên tưởng, nghi vấn, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm. Tính đến thời điểm này, chúng tôi đã tập hợp được một bộ dữ liệu tự toàn diện về những kỹ năng khám phá này từ 500 nhà cải cách và 5.000 nhà điều hành doanh nghiệp ở 75 quốc gia (mời truy cập trang web: <http://InnovatorsDNA.com> để có thêm thông tin đánh giá của chúng tôi về các cá nhân và doanh nghiệp). Chúng tôi nhận thấy có những tính dạng tương đồng ở các lãnh đạo nổi tiếng lẫn những người ít tiếng tăm hơn. Các nhân vật cách tân đơn giản có xu hướng đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và tiến hành thực nghiệm hơn so với các nhà điều hành theo khuôn mẫu. Chúng tôi đã công bố các kết quả nghiên cứu của mình trên *Strategic Entrepreneurship Journal*, đặc san chuyên môn hàng đầu hướng đến các doanh nhân (chi tiết nghiên cứu này được trình bày ở phụ lục B). Chúng tôi còn đăng tải những phát hiện này trong một bài viết tiêu đề “Mã gen của nhà cải cách”, giành vị trí á quân tại Giải thưởng McKinsey của tạp chí *Harvard Business Review*.

Tiếp đó, chúng tôi chuyển sang xem xét liệu chúng ta có thể tìm hiểu những gì về Mã gen của các tổ chức và tập thể mang tính cách tân. Chúng tôi khởi đầu bằng việc xem xét bảng xếp hạng hàng năm các doanh nghiệp cách tân do *BusinessWeek* đánh giá, dựa trên kết quả bình chọn từ các nhà điều hành, xác định danh tiếng các doanh nghiệp thông qua mức độ cách tân. Lướt sơ qua các danh sách từ năm 2005 đến 2009 của *BusinessWeek* có thể thấy Apple giành vị trí quán quân và Google, á quân. Về trực quan thì điều này có vẻ chính xác. Nhưng chúng tôi lại có cảm giác rằng phương pháp luận của *BusinessWeek* (các nhà điều hành bình chọn xem công ty nào cách tân) sản sinh ra một danh sách chủ yếu mang tính chất của một cuộc ganh đua số lượng dựa trên hiệu quả hoạt động của *quá khứ*. Có thật là, General Electric, Sony, Toyota và BMW xứng đáng góp mặt trong danh

sách những tập đoàn cách tân nhất đương thời? Hay họ đơn thuần chỉ hiện diện ở đó bởi đã đạt được thành công trong quá vãng?

Để trả lời những câu hỏi ấy, chúng tôi đã tự phát triển một danh sách các doanh nghiệp cách tân của riêng mình, dựa trên mãnh lực cách tân hiện tại (và cả những kỳ vọng về thành tựu cách tân tương lai). Chúng tôi thực hiện điều đó như thế nào? Chúng tôi cho rằng cách hay nhất là xem liệu các nhà đầu tư – bầu chọn bằng chính hầu bao của mình – có thể cung cấp cho chúng tôi một cái nhìn thấu đáo xem về việc họ nghĩ những doanh nghiệp nào có nhiều nhất khả năng sản sinh ra những cách tân trong tương lai: sản phẩm mới, dịch vụ mới hoặc thị trường mới. Chúng tôi hiệp đồng với HOLT (một bộ phận chuyên trách của Credit Suisse Boston đã thực hiện một phân tích tương tự cho cuốn *Giải pháp của nhà cải cách*) để phát triển một phương pháp luận nhằm xác định xem có bao nhiêu phần thuộc về giá trị thị trường của một doanh nghiệp có thể được quy về những hoạt động hiện thời của nó (sản phẩm, dịch vụ, thị trường). Nếu giá trị thị trường của hãng lớn hơn cả dòng tiền có thể quy vào các hoạt động kinh doanh hiện thời, điều đó đồng nghĩa với việc, doanh nghiệp ấy có được điểm thưởng tăng trưởng và cách tân (để nhằm trúng mục đích mình nêu ra, chúng tôi sẽ gọi nó là điểm thưởng cách tân). Điểm thưởng cách tân chính là gợi ý về giá trị thị trường của công ty, phần giá trị không thể được tính bằng tổng lượng tiền mặt quy đổi từ sản phẩm thương vụ đang thực hiện trên thị trường của công ty đó. Nó chính là thứ điểm thưởng mà thị trường ban tặng cho các công ty ấy bởi các nhà đầu tư kỳ vọng họ sẽ đưa ra được những sản phẩm và thị trường mới – đồng thời họ cũng kỳ vọng những công ty này có thể sản sinh lợi nhuận cao hơn từ những đột phá ấy (mời xem chương 7 để biết thêm chi tiết về phương thức tính điểm thưởng). Đây chính là loại điểm thưởng mà mọi nhà điều hành và mọi doanh nghiệp đều ước ao có được.

Những ai được xếp vào nhóm “nhà cải cách”?

Có lẽ một trong những phát hiện đáng kinh ngạc nhất trong suốt 30 năm nghiên cứu về doanh thương chính là các doanh nhân không có sự khác biệt rõ rệt (xét về nét tính cách hoặc tiêu chuẩn đo nghiệm tinh thần) so với các nhà điều hành doanh nghiệp điển hình. Chúng ta vẫn thường đón nhận quan niệm này với thái độ hoài nghi, bởi đa phần chúng ta đều tin theo trực giác rằng các doanh nhân ít nhiều phải khác biệt so với các nhà điều hành nói chung. Hãy lưu ý rằng nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào các nhà cải cách và cụ thể là, các doanh nhân cải cách chứ không phải doanh nhân chung chung. Nguyên nhân là vì các doanh nhân cách tân tạo lập những doanh nghiệp mang lại giá trị độc đáo nào đó cho thị trường. Khi có ai đó mở một hiệu giặt là, một tiệm cầm đồ, một chuỗi cửa hàng môi giới xe Volkswagen hay chuỗi nhượng quyền thương hiệu của McDonald's, thì các nhà nghiên cứu vẫn xếp họ vào chung một nhóm doanh nhân như các nhà sáng lập của eBay (Pierre Omidyar) và Amazon (Jeff Bezos). Chính điều này đã gây ra một rắc rối về phân nhóm, khi cứ cố gắng tìm xem liệu những doanh nhân cách tân có khác biệt so với những doanh nhân thông thường hay không. Thực tế là đa số doanh nhân đều khởi phát các dự án kinh doanh dựa trên những chiến lược không lấy gì làm độc đáo và, đương nhiên, chẳng hề đột phá. Trong số các doanh nhân, xét trên tổng thể, chỉ có 10 đến 15% đạt tiêu chuẩn xếp vào nhóm "doanh nhân cách tân" mà chúng tôi đang thảo luận ở đây.

Nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào bốn nhóm nhà cải cách: (1) doanh nhân khởi nghiệp (như chúng tôi đã miêu tả ở phần trước), (2) doanh nhân thuộc tập đoàn (những người khởi phát các dự án kinh doanh trong phạm vi một tập đoàn), (3) nhà cải cách sản phẩm (những người sáng chế ra sản phẩm mới) và (4) nhà cải cách quy trình (những người khởi phát một quy trình mang tính đột phá). Nhóm cách tân quy trình của chúng tôi có sự hiện diện của những gương mặt như A. G. Lafley, người đề xướng một bộ quy trình mang tính cách tân tại hãng Procter & Gamble, khơi mào cho hàng loạt đổi mới về sản phẩm theo sau

đó. Trong tất cả những trường hợp ấy, ý tưởng ban sơ cho thương vụ, sản phẩm hay quy trình nào đó phải là ý tưởng của chính cá nhân nhà cách tân. Trong khi các kiểu mẫu nhà cách tân khác nhau có rất nhiều điểm tương đồng, thì vẫn luôn tồn tại những khác biệt, như những gì chúng tôi sẽ trình bày trong các chương tiếp sau đây.

Trong chương 7, chúng tôi cũng hé lộ bản danh sách những doanh nghiệp cách tân nhất, xếp theo thứ tự điểm thưởng cách tân. Không có gì đáng ngạc nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng 25 công ty dẫn đầu trong đó có một số tên tuổi nằm thuộc danh sách của *BusinessWeek* – như Apple, Google, Amazon và Procter & Gamble. Những công ty này đạt trung bình tối thiểu 35% điểm thưởng cách tân trong 5 năm qua. Nhưng chúng tôi cũng phát hiện ra rằng, những doanh nghiệp như Salesforce.com (lĩnh vực phần mềm), Intuitive Surgical (thiết bị chăm sóc y tế), Hindustan Lever (đồ gia dụng), Alstom (thiết bị điện) và Monsanto (hóa chất) có số điểm thưởng ngang nhau. Chúng tôi đã tiến hành tìm hiểu sâu hơn về những công ty này và nhận ra rằng, họ cũng rất cách tân. Khi xem xét cả bản danh sách mình đưa ra lẫn bảng xếp hạng doanh nghiệp cách tân của *BusinessWeek*, chúng tôi nhận ra một vài tính dạng.

Trước hết, chúng tôi nhận thấy rằng, so với các doanh nghiệp điển hình, các công ty mang tính cách tân có nhiều khả năng được dẫn dắt bởi một nhà sáng lập, hoặc một lãnh đạo cách tân, người ghi được điểm cực cao xét trên cả năm kỹ năng khám phá cấu thành nên mã gen của nhà cải cách (tỷ số khám phá trung bình của họ nằm trong khoảng 88%, đồng nghĩa với việc họ ghi được điểm cao hơn 88% tổng số người tham gia bài đánh giá về các kỹ năng khám phá do chúng tôi tiến hành). Các công ty mang tính cách tân đa phần thường được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo cách tân. Xin được nhắc lại lần nữa: *Các công ty mang tính cách tân đa phần thường được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo cách tân.* Một câu chốt: Nếu bạn muốn có được sự cải cách, bạn cần phải có được những kỹ năng sáng tạo ngay trong đội hình

quản lý cấp cao của doanh nghiệp mình. Chúng tôi đã chứng kiến các nhà sáng lập cách tân in đậm dấu ấn cung cách hành xử của mình lên tổ chức ra sao. Ví dụ, cá nhân Jeff Bezos hết sức thạo giỏi việc thực nghiệm, vậy nên ông giúp sáng tạo nên các quy trình được thể chế hóa trong nội bộ Amazon, nhằm thúc đẩy những người khác tiến hành thực nghiệm. Tương tự, Scott Cook của Intuit nổi trội về khả năng quan sát, vậy nên ông thúc đẩy kỹ năng quan sát ở công ty này. Có lẽ chẳng có gì đáng ngạc nhiên, chúng tôi đã khám phá ra rằng mã gen của các tổ chức mang tính cách tân phản chiếu mã gen của chính các cá nhân cách tân. Nói cách khác, một cách có hệ thống, những con người cách tân tiến hành các hành vi đặt câu hỏi, quan sát, xây dựng mạng lưới và thực nghiệm để khởi phát những ý tưởng mới mẻ. Cũng như vậy, một cách có hệ thống, các tổ chức cách tân cũng phát triển những *quy trình* khích lệ đặt câu hỏi, quan sát, xây dựng mạng lưới và tiến hành thực nghiệm trong nhân viên của mình. Các chương xoay quanh việc xây dựng các mã gen của nhà cải cách trong tổ chức và nhóm cộng tác sẽ miêu tả cách để bạn cũng có thể chủ động khích lệ và hỗ trợ nỗ lực cách tân của những người khác.

### **Một câu chống chế... Kiểu như thế**

Chúng tôi cho rằng, khi bạn đọc cuốn sách này, việc ghi nhớ ba điểm chính yếu sau đây là hết sức quan trọng. Trước hết, chuyên sâu vào các kỹ năng khám phá không đảm bảo thành công về tài chính. Trong suốt cuốn sách, chúng tôi sẽ kể chuyện về những con người thành công rõ rệt ở khía cạnh cách tân. Chúng tôi tập trung vào những câu chuyện thành công, theo bản năng, con người luôn bị hút về phía thành công, chứ không phải thất bại. Tuy thế, trong các ví dụ về 500 nhà cải cách, chỉ có hai phần ba là khởi phát được các dự án và sản phẩm đạt đến tiêu chuẩn thành công do chúng tôi đưa ra. Còn những người khác thì thất bại. Các nhà cải cách phát triển được những kỹ năng đúng đắn – đặt câu hỏi, quan sát, tạo dựng mạng lưới và tiến hành thực nghiệm – sản sinh ra một dự án hoặc sản phẩm

nào đó mang tính cách tân, nhưng kết quả đầu ra không phải lúc nào cũng là thành công về tài chính. Mấu chốt ở đây là, các kỹ năng khám phá chúng tôi miêu tả đều là bắt buộc, và quả thực rất thiết yếu – đối với việc sản sinh ra những ý tưởng kinh doanh cách tân, nhưng chúng không hề đảm bảo thành công.

Thứ hai, thất bại (xét theo khía cạnh tài chính) thường là kết quả của việc quá thận trọng khi thực hành tất cả các kỹ năng khám phá. Trong các mẫu khảo sát của chúng tôi, những nhân vật đạt được thành công lớn hơn thể hiện tỷ lệ khám phá cao hơn (tức ghi được điểm số cao hơn ở các kỹ năng khám phá) so với những người kém thành công. Nếu bạn thất bại với một cải cách nào đó, thì ấy là bởi bạn chưa đặt ra câu hỏi chính xác, chưa thực hiện được tất cả những quan sát cần thiết, chưa trò chuyện với một tập hợp người đủ đa dạng, phong phú hoặc chưa tiến hành được những thực nghiệm đúng đắn. Đương nhiên, cũng rất có khả năng là bạn đã thực hiện tất cả những công việc cần thiết này, nhưng một công nghệ nào đó mới mẻ hơn đã kịp nổi lên, hay một nhà cách tân xuất sắc nào đó đã xuất đầu lộ diện với một ý tưởng còn ưu việt hơn. Hay có thể là bạn vẫn chưa thạo giỏi việc hiện thực hóa ý tưởng, hoặc vẫn chưa có những nguồn lực cần thiết để cạnh tranh với một hãng vững mạnh nào đó sao chép phát minh của bạn. Có rất nhiều nhân tố có thể ngăn cản một ý tưởng kinh doanh hay sản phẩm mới mẻ nào đó đạt được thị phần. Nhưng bạn càng tiến bộ hơn trong việc đặt ra câu hỏi chính xác, thực hiện những quan sát đúng đắn, khơi ra được những ý tưởng và phản hồi thông qua việc tạo dựng mạng lưới với những đối tượng phù hợp, đồng thời tiến hành thực nghiệm – khả năng thất bại của bạn sẽ càng thấp.

Thứ ba, chúng tôi đi sâu vào xem xét các nhà cải cách và các doanh nghiệp mang tính cách tân khác nhau để minh họa cho các ý tưởng hoặc nguyên tắc chủ chốt, chú không hề có ý đưa họ ra làm hình mẫu hoàn hảo chỉ dẫn cách trở nên sáng tạo đột phá. Một số nhà cải cách chúng tôi nghiên cứu thuộc vào loại “cách tân hàng loạt”, bởi họ đã phát triển được một loạt thành

tự cách tân trong suốt chiều dài thời gian và vẫn đủ tích cực để tiếp tục làm điều đó. Những người khác được hưởng lợi nhờ có mặt ở đúng nơi, vào đúng thời điểm để thực hiện một quan sát then chốt, trò chuyện với một nhân vật trọng yếu với kiến thức nào đó đặc biệt hữu dụng, hay bỗng nhiên may mắn tình cờ, học được từ một thực nghiệm nào đó. Họ một đôi lần cũng có được khám phá quan trọng, nhưng không nhất thiết là có khả năng hoặc đủ động lực (có thể là do yếu tố tài chính) để tiếp tục sản sinh ra những ý tưởng cách tân khác. Cũng với cung cách tương tự, chúng tôi nhận thấy rằng các doanh nghiệp cách tân có thể mau chóng đánh mất mảnh lực cải cách của mình, trong khi những công ty khác lại có thể mau chóng cải thiện nó. Trong chương 8, chúng tôi chứng minh rằng mảnh lực cách tân của Apple (được quy đổi bằng điểm thưởng cách tân) đã sụt giảm nghiêm trọng sau khi Jobs rời đi vào năm 1984, nhưng rồi lại nhảy vọt đáng kể chỉ vài năm sau khi ông quay trở lại dẫn dắt công ty. Procter & Gamble cũng là một “đại gia” cách tân cũ kỹ, trước khi Lafley nắm quyền thống trị, nhưng hãng này đã tăng điểm cách tân lên tới 30% dưới thời lãnh đạo của ông này. Vấn đề là các cá nhân và doanh nghiệp đều có thể thay đổi, và không phải lúc nào cũng đáp ứng được những kỳ vọng cao ngất của các tác giả.

Tại sao những ý tưởng của cuốn sách này lại có ý nghĩa quan trọng với bạn?

Trong suốt thập kỷ vừa qua, có nhiều cuốn sách xoay quanh chủ đề cách tân và sáng tạo đã được chấp bút. Một số cuốn tập trung vào khía cạnh cách tân đột phá, ví như cuốn *The Innovator's Dilemma* và *The Innovator's Solution* của Clayton Christensen. Những cuốn khác, ví như *Ten Rules for Strategic Innovators* (tạm dịch: Mười quy tắc dành cho nhà cải cách chiến lược) của Govindarajan và Trimble và *The Entrepreneurial Mindset* (tạm dịch: Tư duy doanh nhân) của Rita McGrath và Ian MacMillan, khảo sát xem các tổ chức và lãnh đạo tổ chức khuyến khích và hỗ trợ cải cách ra sao. Những tác phẩm khác thì đi sâu hơn vào

tìm hiểu khía cạnh phát triển sản phẩm và các quy trình cải cách trong nội bộ và giữa các hãng với nhau, ví như *How Breakthroughs Happen* (tạm dịch: Đột phá xảy ra như thế nào) của Andrew Hargadon và *The Sources of Innovation* (tạm dịch: Những nguồn sản sinh đổi mới) của Eric von Hippel. Những cuốn khác cùng chủ đề cách tân lại xem xét vai trò của các cá nhân thể hiện trong quy trình cải cách ở các công ty, ví như *The Ten Faces of Innovation* (tạm dịch: Mười gương mặt của cải cách) và *The Art of Innovation* (tạm dịch: Nghệ thuật cải cách), tác giả là Tom Kelley của IDEO, hoặc *Một tư duy hoàn toàn mới* của Daniel Pink. Và cuối cùng, những cuốn sách như *Creativity in Context* (tạm dịch: Sáng tạo trong bối cảnh) của Teresa Amabile và *Creativity* (tạm dịch: óc sáng tạo) của Mihaly Csikszentmihalyi lại xem xét khả năng sáng tạo của cá nhân và, cụ thể hơn, là các học thuyết và nghiên cứu về sự sáng tạo. Cuốn sách bạn đang đọc khác biệt so với những cuốn khác ở chỗ nó tập trung trực tiếp vào sự sáng tạo của cá nhân trong bối cảnh kinh doanh và được xây dựng dựa trên nghiên cứu do chúng tôi thực hiện với một lượng lớn các cải cách gia trong doanh nghiệp, bao gồm cả một số nhà cải cách lừng danh như Jeff Bezos (Amazon.com), Pierre Omidyar (eBay), Michael Lazaridis (Research in Motion/BlackBerry), Michael Dell (Dell), Marc Benioff (Salesforce.com), Niklas Zennström (Skype), Scott Cook (Intuit), Peter Thiel (PayPal), David Neeleman (JetBlue Airlines và Azul Airlines), v.v... Tiền đề của cuốn sách này là các tác giả sẽ lý giải xem những tên tuổi lẫy lừng có được những “ý tưởng lớn” như thế nào và miêu tả một quy trình mà độc giả cũng có thể sao phỏng. Chúng tôi mô tả chi tiết năm kỹ năng mà bất cứ ai cũng có thể nắm vững để cải thiện khả năng bản thân, trở thành một người tư duy cách tân.

Hãy tự đặt câu hỏi: Liệu tôi có giỏi khởi tạo những ý tưởng kinh doanh cách tân? Liệu tôi có biết cách tìm kiếm những cá nhân cách tân cho tổ chức của mình? Liệu tôi có biết cách trui rèn mọi người thêm sáng tạo và cách tân hơn không? Một số nhà điều hành hồi đáp câu hỏi cuối bằng cách khuyến khích nhân viên

của mình tư duy vượt khỏi thói thường. Nhưng tư duy vượt khỏi thói thường chính là những gì các nhân viên (và cả các nhà điều hành) đang gắng gỏi tìm tòi. Chúng tôi từng chứng kiến một số nhà điều hành trả lời câu hỏi “Anh nghĩ “vượt khỏi thói thường” là như thế nào” bằng một câu đáp chẳng có gì sai khác, “Chỉ là cố gắng sáng tạo mà thôi.”

Nếu bạn nhận thấy mình đang vật lộn với những câu trả lời mang tính khả thi để đáp lại các câu hỏi này, xin mời đọc tiếp để trang bị cho mình những hiểu biết đáng tin cậy về năm kỹ năng có thể mang tới sự khác biệt khi bạn phải đối mặt với thách thức đổi mới ngay tiếp sau. Mọi nhà lãnh đạo đều có những vận hội, và cả rắc rối trước mắt, những thứ khiến họ băn khoăn tìm tòi giải pháp. Đó có thể là một quy trình mới. Có thể là một sản phẩm hoặc dịch vụ mới mẻ. Đó cũng có thể là một mô hình kinh doanh mới áp dụng cho một doanh nghiệp sẵn có. Trong mọi trường hợp như thế, những kỹ năng bạn xây dựng được nhờ đưa những tố chất nhà cách tân vào thực tiễn hoạt động có thể cứu được công việc của bạn, tổ chức của bạn, hoặc thậm chí là cộng đồng của bạn – theo đúng nghĩa đen. Quả đúng như vậy, chúng tôi đã phát hiện ra rằng, nếu bạn muốn thăng tiến đến những vị trí cao nhất trong tổ chức của mình – phụ trách bộ phận, chủ tịch, hay giám đốc điều hành – bạn buộc phải có các kỹ năng khám phá. Còn nếu bạn muốn dẫn dắt cả một tổ chức thực sự mang tính cách tân, nhiều khả năng bạn phải cực kỳ thạo giỏi những kỹ năng ấy.

Nhóm tác giả hy vọng rằng cuốn sách này sẽ khuyến khích bạn khơi lại ít nhiều những tò mò tuổi trẻ. Nuôi dưỡng óc tò mò dài lâu sẽ khiến chúng ta luôn bận rộn và giúp tổ chức tồn tại. Hãy thử tưởng tượng xem, doanh nghiệp của bạn sẽ đi đâu về đâu trong 10 năm nữa, nếu thiếu đi những cá nhân cải cách, nếu những thành viên của tổ chức chẳng hề kiếm tìm phương kế nào để cải thiện quy trình, sản phẩm hay dịch vụ. Rất rõ ràng, là công ty của bạn chẳng mong sống sót. Những cá nhân cách tân

cấu thành nòng cốt năng lực cạnh tranh của bất cứ công ty, thậm chí quốc gia nào.

Mã gen của nhà cải cách sẽ diễn tiến thế nào?

Giống như một tấm bản đồ bỏ túi về một miền đất mới, cuốn sách của chúng tôi có tác dụng như cầm nang chỉ dẫn cho hành trình cách tân của bạn. Phần đầu tiên (các chương từ 1 đến 6) lý giải vì sao mã gen của nhà cải cách lại đóng vai trò quan trọng và các mảnh ghép có thể kết hợp như thế nào để hình thành nên cách tiếp cận việc cách tân mang tính cá nhân hóa. Chúng tôi cũng “bồi đắp” cho câu khẩu hiệu “Tư duy Khác biệt” bằng cách lý giải chi tiết những thói quen và phương pháp cho phép các nhà cải cách “tư duy khác biệt”. Các chương thuộc phần thứ nhất cung cấp chi tiết rất phong phú về cách để sử dụng thành thạo các kỹ năng đặc biệt, đóng vai trò then chốt trong việc sản sinh ra những ý tưởng lạ thường – liên tưởng, đặt câu hỏi, quan sát, tạo dựng mạng lưới và thực nghiệm.

Phần thứ hai (chương từ 7 đến 10) mở rộng các đơn vị cấu thành việc cách tân, thể hiện cách các kỹ năng khám phá của các nhà cách tân (được miêu tả trong phần một) phát huy tác dụng ra sao trong các tổ chức và nhóm công tác. Chương 7 giới thiệu bảng xếp hạng các công ty cách tân nhất thế giới do chúng tôi đưa ra, dựa trên điểm thưởng cách tân, một loại điểm thưởng đánh giá giá trị thị trường dựa vào kỳ vọng của các nhà đầu tư đối với những cải cách tương lai. Chúng tôi cũng đưa ra một khung sườn nhằm xem xét xem bộ mã di truyền của nhà cải cách hoạt động ra sao trong những nhóm công tác và tổ chức cách tân nhất thế giới. Chúng tôi gọi đó là bộ khung “3P” vì nó bao gồm trong đó những yếu tố cấu thành những tập thể và tổ chức cách tân nhất thế giới – *Con người (People)*, *Quy trình (Processes)* và *Triết lý (Philosophies)*. Chương 8 tập trung vào yếu tố cấu thành thứ nhất – con người, và miêu tả việc những tổ chức cách tân tạo được ảnh hưởng tối đa ra sao nhờ chủ động tuyển dụng, khích lệ và tưởng thưởng những con người thể hiện

được những kỹ năng khám phá mạnh mẽ – hòa trộn đầy hiệu quả những người cách tân với những đồng sự sở hữu các kỹ năng thực thi mạnh mẽ. Chương 9 trình bày các quy trình mà một nhóm hoặc một công ty thực hiện, phản ánh đúng năm kỹ năng khám phá của các nhà cải cách đột phá. Nói cách khác, các công ty cách tân dựa vào chính các quy trình để khuyến khích – thậm chí là đòi hỏi nhân viên của mình phải liên tục đặt câu hỏi, quan sát, tạo dựng mạng lưới, tiến hành thực nghiệm và liên tưởng kết nối. Chương 10 tập trung vào những triết lý căn cốt chỉ dẫn hành vi bên trong các nhóm hoặc các tổ chức cách tân. Những triết lý này không những dẫn hướng cho các nhà cải cách, mà còn in đậm dấu ấn trong tổ chức, đem lại dũng khí cải cách cho các thành viên. Cuối cùng, để dành riêng cho các độc giả hứng thú với việc xây dựng các kỹ năng khám phá cho bản thân, cho nhóm làm việc và thậm chí là cho thế hệ kế cận (những người trẻ tuổi bạn quen biết), ở phụ lục C, chúng tôi dẫn dắt bạn qua một quy trình đưa mã gen của nhà cải cách bên trong bạn lên một tầng bậc mới.

Chúng tôi thật vui mừng khi thấy bạn đang bắt đầu, hoặc tiếp tục cuộc hành trình cải cách của mình. Chúng tôi đã chứng kiến những câu chuyện về các cá nhân khắc cốt ghi tâm những ý tưởng trong cuốn sách này, những người miêu tả rằng họ đã cải thiện nhanh chóng những kỹ năng sáng tạo của mình sau đó ra sao. Họ tiếp tục xác nhận rằng đó quả là một hành trình cực kỳ đáng giá. Chúng tôi nghĩ rằng bạn cũng sẽ cảm nhận như thế, khi bạn tạm ngưng việc đọc, và bắt đầu vận dụng thành thạo những kỹ năng của một nhà cách tân đột phá.

*Phần Một*

**CÁCH TÂN ĐỘT PHÁ KHỞI ĐẦU TỪ  
CHÍNH BẠN**

# MÃ GEN CỦA NHÀ CẢI CÁCH ĐỘT PHÁ

**“Tôi muốn tạo ra một tiếng vang trong vũ trụ.”**

**STEVE JOBS, nhà sáng lập kiêm cựu CEO, Tập đoàn Apple**

**L**iệu tôi có biết cách đưa ra những ý tưởng kinh doanh sáng tạo, thậm chí là đột phá? Liệu tôi có biết cách kiếm tìm những cá nhân sáng tạo hay biết cách đào luyện mọi người tư duy vượt khỏi thói thường? Những câu hỏi như thế thách đố hầu như tất cả mọi nhà điều hành cấp cao, những người biết rõ rằng năng lực cách tân chính là “thứ nước sốt bí truyền” mang lại thành tựu kinh doanh. Thật chẳng may, đa phần chúng ta lại chẳng mấy hiểu biết về những yếu tố khiến một ai đó sáng tạo vượt trội so với những người khác. Có lẽ bởi chính nguyên do này mà chúng ta luôn một lòng kính nể những doanh nhân có viễn kiến như Steve Jobs của Apple, Jeff Bezos của Amazon hay Pierre Omidyar của eBay và cả những nhà điều hành cách tân như A. G. Lafley của P&G, Orit Gadiesh của Bain & Company hay Meg Whitman của eBay. Làm thế nào những con người này nghĩ ra được những ý tưởng mới mẻ đột phá? Nếu như có thể khám phá ra quy trình vận động nội tại của những bộ óc siêu việt ấy, thì những độc giả như chúng ta có thể biết được cách tân thực sự xảy ra như thế nào chẳng?

## **Ý tưởng cách tân**

Hãy xem xét trường hợp của Jobs, nhân vật thực sự được xếp hạng CEO điều hành hoạt động hiệu quả nhất trong một nghiên cứu do *Harvard Business Review* đăng tải. Bạn có thể nhớ lại chiến dịch quảng cáo “Tư duy Khác biệt” trú danh của Apple,

chỉ một câu khẩu hiệu đủ nói lên tất cả. Chiến dịch này có xuất hiện hình ảnh của các nhà cải cách ở đủ các lĩnh vực khác nhau, trong đó bao gồm cả Albert Einstein, Picasso, Richard Branson và John Lennon, nhưng lẽ ra, Steve Jobs cũng xứng đáng xuất hiện giữa những gương mặt ấy. Suy cho cùng, tất cả mọi người đều công nhận rằng Jobs là một nhân vật cách tân, rằng ông biết rõ cách tư duy khác biệt. Nhưng câu hỏi cần đặt ra là, ông làm thế nào? Mà chính xác là, một nhà cách tân bất kỳ có được tư duy khác biệt bằng cách nào?

Câu trả lời thường thấy sẽ là năng lực tư duy khác biệt vốn đã là yếu tố di truyền. Đa phần chúng ta đều tin rằng một số người, ví như Jobs, đơn giản là “sinh ra đã vốn giỏi giang”, trong khi những người khác thì không. Người ta cho rằng các nhà cải cách thiên về bán cầu não phải, nghĩa là họ được trời phú cho năng lực sáng tạo. Còn người bình thường thì thiên về não trái – những kẻ suy nghĩ thuận theo logic và đơn hướng, chỉ có rất ít hoặc chẳng hề sở hữu chút khả năng sáng tạo nào.

Nếu bạn cũng có lòng tin tưởng như thế, thì xin thưa rằng, bạn hầu như đã sai lầm. Chí ít là trong địa hạt cách tân doanh nghiệp, gần như tất cả mọi người đều có ít nhiều năng lực sáng tạo và tư duy cách tân. Ngay cả chính bạn cũng vậy. Vậy thì, đi sâu vào trường hợp của Steve Jobs, chúng ta thử cùng khám phá năng lực tư duy khác biệt của ông. Jobs đưa ra một số ý tưởng sáng tạo ra sao? Và hành trình của ông cho ta thấy điều gì?

### **Ý tưởng cách tân 1: Máy tính cá nhân phải tĩnh lặng và nhỏ gọn**

Một trong những sáng tạo then chốt trong Apple II, mẫu máy tính khai trương cho tên tuổi Apple, được sinh ra từ một quyết định của Jobs, rằng: máy tính phải tĩnh lặng. Niềm tin vững chắc này của ông phần nào là kết quả của khoảng thời gian nghiên cứu Thiền học và thực hành Thiền định. Ông thấy rằng tiếng ồn của chiếc quạt máy tính thật khó chịu. Vậy nên Jobs

quả quyết rằng Apple II sẽ không có quạt tản nhiệt – một ý tưởng tương đối cực đoan vào thời điểm bấy giờ. Trước đó, chưa ai từng nghi vấn về tính bắt buộc của chiếc quạt, vì tất cả máy tính đều cần một chiếc quạt để tránh bị nóng quá mức. Loại bỏ chiếc quạt sẽ là bất khả thi nếu không có một bộ nguồn máy tính kiểu khác, sản sinh ra ít nhiệt lượng hơn.

Từ suy nghĩ đó, Jobs bắt đầu hành trình tìm kiếm người có khả năng thiết kế ra bộ nguồn kiểu mới. Thông qua mạng lưới quan hệ của mình, ông tìm thấy Rod Holt, một người yêu chuộng xã hội chủ nghĩa, đốt thuốc xoành xoạch, xuất thân từ hàng ngũ Atari. Được Jobs thúc đẩy, Holt loại bỏ món công nghệ nguyên khối kiểu truyền thống đã có tới năm-mươi-năm tuổi, và sáng tạo nên một bộ nguồn bật tắt, tạo nên cuộc cách mạng trong phương thức dòng điện cung cấp cho các sản phẩm điện tử. Cuộc truy cầu sự tĩnh lặng của Jobs cùng khả năng sáng tạo nên một bộ nguồn cách tân (mà không cần đến quạt) của Holt đã khiến Apple II trở thành mẫu máy tính cá nhân tĩnh lặng nhất và nhỏ gọn nhất từng được giới thiệu (việc tạo ra chiếc máy tính nhỏ hơn là có thể, bởi nó không cần không gian để chứa chiếc quạt nữa).

Nếu như Jobs chưa từng đặt câu hỏi, “Tại sao máy tính lại cần quạt tản nhiệt?” và “Làm thế nào chúng ta giữ cho máy tính luôn mát mà không cần đến quạt?”, thì chiếc máy tính cá nhân trứ danh của Apple đã chẳng bao giờ tồn tại.

## **Ý tưởng cách tân 2: Giao diện người dùng, hệ điều hành và chuột của Macintosh**

Hạt giống của mẫu máy tính Macintosh, với hệ điều hành mang tính cách mạng – được gieo trồng khi Jobs viếng thăm Xerox PARC vào năm 1979. Xerox, tập đoàn sản xuất máy photocopy đã sáng lập Trung tâm Nghiên cứu Palo Alto (PARC), một phòng nghiên cứu chịu trách nhiệm thiết kế văn phòng trong tương lai. Jobs đã đôi co quyết liệt để có được một chuyến thăm PARC,

đổi lại là cho Xerox cơ hội đầu tư vào Apple. Xerox không biết cách tận dụng những thứ hay ho diễn ra ở PARC, nhưng Jobs thì có.

Jobs tỉ mỉ quan sát màn hình máy tính PARC tràn ngập những biểu tượng, các bảng chọn kéo lên xuống và đủ các cửa sổ chồng chéo lên nhau – tất cả được điều khiển bằng một cú nhấp chuột. “Những gì chúng tôi chứng kiến đều bất toàn và đầy khiếm khuyết,” Jobs nói, “nhưng mầm mống ý tưởng là đây... trong vòng mười phút, tất cả đã thật rõ ràng trong tôi, rằng mọi chiếc máy tính đều hoạt động thế này.” Ông dành năm năm tiếp theo ở Apple để điều hành đội thiết kế sau này đã sáng tạo ra Macintosh, chiếc máy tính cá nhân đầu tiên với giao diện người dùng đồ họa (GUI) và chuột. Ngoài ra, ông còn để ý tới một thứ khác nữa trong chuyến tham quan PARC. Ông đã nếm trải kinh nghiệm đầu tiên với lập trình hướng đối tượng, thứ sau này trở thành cốt lõi của hệ điều hành OSX mà Apple có được từ một doanh nghiệp khác cũng do Jobs sáng lập – Hãng máy tính NeXT. Mọi sự sẽ ra sao, nếu Jobs chưa từng viếng thăm Xerox PARC, để quan sát những gì diễn ra ở đó?

### **Ý tưởng cách tân 3: Ấn loát văn phòng trên máy Mac**

Chiếc Macintosh, cùng máy in LaserWriter đi kèm, chính là mẫu máy tính đầu tiên mang ấn loát văn phòng đến với người dùng phổ thông. Jobs khẳng định rằng “hệ thống chữ đẹp đẽ” cài sẵn trên Macintosh lẽ ra sẽ không bao giờ được giới thiệu nếu ông không tình cờ học qua một lớp thư pháp tại Trường Reed, Oregon. Ông kể lại:

Trường Reed giảng dạy thư pháp có lẽ vào hạng tốt nhất cả nước. Khắp cả khu học xá, mỗi tấm áp phích, mỗi miếng nhãn dán trên từng ngăn kéo đều được viết bằng tay với kiểu thư pháp rất đẹp đẽ. Vì tôi đã bỏ học giữa chừng và không phải lên giảng đường bình thường nữa, tôi quyết định sẽ tham gia một lớp học thư pháp để học cách viết lách. Tôi được học về các kiểu

chữ có chân và không chân, về việc đa dạng hóa khoảng cách trong những lối kết hợp ký tự khác nhau, về những yếu tố làm nên một tác phẩm chữ nghệ thuật tuyệt vời. Tất cả đều đẹp đẽ, mang tính lịch sử và tinh tế một cách nghệ thuật đến nỗi khoa học không tài nào nắm bắt được, và tôi thấy nó thật lôi cuốn. Tôi chưa bao giờ mảy may hy vọng sẽ ứng dụng những thứ này vào thực tế. Nhưng 10 năm sau đó, khi chúng tôi thiết kế mẫu máy tính Macintosh đầu tiên, tất cả đều ùa về với tôi. Và chúng tôi đem hết thảy những thứ đó vào thiết kế Mac. Đó là chiếc máy tính đầu tiên có hệ thống chữ viết tuyệt đẹp. Nếu như tôi không tình cờ tham gia khóa học đó hồi đại học, Mac đã không bao giờ có được các kiểu chữ đa dạng hay các font chữ với khoảng cách cân xứng đến vậy. Và bởi Windows chỉ đơn thuần sao chép lại Mac, nên, khả năng cao là sẽ chẳng một mẫu máy tính cá nhân nào có được thứ đó.

Nếu như Jobs không quyết định ghé chân vào học khóa thư pháp đó lúc bỏ ngang đại học thì mọi thứ sẽ ra sao?

Vậy thì, chúng ta học được gì từ khả năng tư duy khác biệt của Jobs? Trước hết, chúng ta thấy rõ rằng những ý tưởng sáng tạo của ông không hề nảy ra đầy đủ, nguyên vẹn ngay từ đầu, như những món quà của Bà tiên Sáng kiến. Khi xem xét kỹ càng nguồn gốc của những ý tưởng này, chúng tôi nhận thấy chất xúc tác ở đây là: (1) một câu hỏi thách thức tình trạng hiện tại, (2) một quan sát nào đó về công nghệ, doanh nghiệp hoặc khách hàng, (3) một kinh nghiệm hoặc thực nghiệm nào đó mà ông thực hiện với thứ gì đó mới mẻ, hoặc (4) cuộc trò chuyện với một người nào đó đã đánh động ông để ý đến một kiến thức hoặc cơ may quan trọng. Trên thực tế, thông qua việc xem xét cẩn thận các hành vi của Jobs, cụ thể là, cách thức những hành vi ấy mang lại khối kiến thức đa dạng mới mẻ, khơi lên một ý tưởng sáng tạo, chúng ta có thể truy ra nguồn gốc của những ý tưởng cách tân ấy.

Bài học rút ra từ câu chuyện này là gì? Chúng tôi muốn thuyết phục bạn rằng sáng tạo không phải là một năng lực bẩm sinh, và cũng chẳng thuần túy là một kỹ năng nhận thức. Chúng tôi biết rằng các ý tưởng sáng tạo nảy ra từ chính những kỹ năng hành vi mà chính bạn cũng có thể tự trang bị để xúc tác cho những ý tưởng cách tân ở bản thân và những người khác.

Điều gì khiến các nhà cải cách trở nên khác biệt?

Vậy yếu tố nào khiến các nhà cải cách khác biệt hẳn so với chúng ta? Đa số tin rằng câu hỏi này đã được trả lời ở đâu đấy. Đó là giới giang bẩm sinh. Một số người được trời phú cho bán cầu não phải tích cực, thú biến họ trở thành những tư tưởng gia trực giác và khác biệt. Hoặc bạn sinh ra đã giỏi, hoặc không bao giờ có thể thay đổi cảnh hẩm hiu. Nhưng liệu các nghiên cứu có ủng hộ quan niệm này không? Nghiên cứu của chúng tôi khẳng định chắc chắn thêm kết luận của nhiều công trình khác, rằng các kỹ năng sáng tạo không đơn thuần là yếu tố bẩm sinh, mà chúng hoàn toàn có thể được phát triển. Trên thực tế, một công trình nghiên cứu thấu đáo toàn diện đã xác nhận ý tưởng này được thực hiện bởi một nhóm các chuyên gia – Merton Reznikoff, George Domino, Carolyn Bridges và Merton Honeymoon. Họ đã xem xét năng lực sáng tạo ở 117 cặp song sinh anh chị em và giống hệt nhau. Nghiên cứu các cặp đối tượng trong độ tuổi từ 17 đến 22, họ phát hiện ra rằng chỉ 30% thành tích của các cặp song sinh trong loạt 10 bài kiểm tra là có thể quy về yếu tố di truyền. Trái ngược với điều đó, 80 – 85% thành tích của các cặp song sinh trong các bài kiểm tra IQ thông thường là có thể quy về yếu tố di truyền. Vậy nên trí thông minh thông thường (ít nhất là theo cách mà các nhà khoa học đo lường được) về cơ bản là năng lực bẩm sinh, nhưng óc sáng tạo thì không phải như thế. *Xét về khía cạnh sáng tạo, việc nuôi dạy vượt qua yếu tố bẩm sinh.* Sáu nghiên cứu khác về khả năng sáng tạo trên các cặp song sinh cũng củng cố kết quả của nhóm Reznikoff: khoảng 25-40% những sáng tạo của chúng ta xuất phát từ gen di truyền. Điều đó có nghĩa là chừng 2/3 kỹ năng

sáng tạo của con người là kết quả của quá trình học tập – bắt đầu từ việc thấu hiểu kỹ năng, đến thực hành kỹ năng, và cuối cùng là có được sự tự tin vào khả năng để sáng tạo.

Đây chính là một trong những lý do giải thích tại sao những cá nhân sinh trưởng trong những xã hội tán dương cộng đồng hơn là chủ nghĩa cá nhân, coi trọng tôn ti hơn cả công trạng – ví như Nhật Bản, Trung Quốc, Triều Tiên và nhiều quốc gia Á Rập – có ít khả năng biến đổi hiện trạng một cách sáng tạo hay đưa ra những cách tân (hoặc giành giải Nobel). Chắc chắn rằng, rất nhiều cá nhân có thành tựu cách tân trong nghiên cứu của chúng tôi là do tài năng bẩm sinh. Nhưng họ thường nói rằng họ học được những kỹ năng cải cách từ các hình mẫu, khiến những kỹ năng ấy trở nên “đảm bảo” hơn, và họ luôn hào hứng với việc khám phá những cách thức mới mẻ để tiến hành mọi việc.

Nếu như các cá nhân cách tân có thể được “tạo nên” chứ không bắt buộc phải “sinh ra”, vậy thì làm cách nào họ đưa ra được những sáng kiến vĩ đại mới mẻ? Nghiên cứu của chúng tôi thực hiện với khoảng 500 nhân vật cách tân trong tổng số 5.000 nhà điều hành đã giúp chúng tôi xác định được năm kỹ năng khám phá, phân tách các nhân vật cải cách ra khỏi nhóm nhà điều hành thông thường (để xem chi tiết các phương pháp nghiên cứu, mời đọc phụ lục B). Đầu tiên và trước nhất, các nhà cải cách dựa vào kỹ năng nhận thức mà chúng tôi gọi tên là “tư duy liên tưởng” hay đơn giản là “liên tưởng”. Liên tưởng xảy ra khi não bộ cố gắng tổng hợp và lý giải các dữ liệu đầu vào mới lạ. Nó giúp các nhà cải cách khám phá những phương hướng mới mẻ thông qua tạo lập các mối liên hệ giữa những câu hỏi, những vấn đề hay ý tưởng thoạt nhìn có vẻ không liên quan. Các đột phá sáng tạo thường xảy ra ngay ở điểm giao cắt của những quy tắc và lĩnh vực khác nhau. Tác giả Frans Johanssen mô tả hiện tượng này là “hiệu ứng Medici”, ám chỉ đến cuộc bùng nổ sáng tạo ở Florence khi gia tộc Medici chiêu cầu về đây những nhân vật sáng tạo từ đủ mọi lĩnh vực – điêu khắc gia, khoa học gia, thi

nhân, triết gia, họa sư và kiến trúc sư. Khi những cá nhân này kết nối với nhau, họ sáng tạo nên những ý tưởng mới mẻ ngay ở điểm giao cắt các lĩnh vực riêng lẻ của mình, từ đó làm bùng nổ thời kỳ Phục Hưng, một trong những kỷ nguyên cách tân nhất trong lịch sử loài người. Nói một cách giản dị, các nhà tư tưởng cách tân kết nối các lĩnh vực, các vấn đề hay ý tưởng mà những người khác coi là “chẳng liên quan”.

Bốn kỹ năng khám phá còn lại làm nảy sinh liên tưởng nhờ việc hỗ trợ các nhà cải cách gia tăng kho lưu trữ ý tưởng sơ khởi, từ đó những sáng kiến đột phá nảy ra. Nói một cách cụ thể, các nhà cải cách sử dụng những kỹ năng hành vi sau thường xuyên nhất:

**Đặt câu hỏi.** Các nhà cách tân chính là những kẻ đặt câu hỏi siêu giỏi, những người thể hiện nỗi khát khao truy vấn. Những thắc mắc của họ thường thách thức các hiện trạng tồn tại, ví như Jobs khi đặt câu hỏi, “Tại sao máy tính lại cần quạt?” Họ là những người thích hỏi rằng “Nếu chúng ta thử làm thế này, chuyện gì sẽ xảy ra?” Các nhà cải cách, như Jobs, đặt câu hỏi để hiểu được xem lúc này đây, mọi thứ thực sự là thế nào, tại sao lại như vậy và chúng có thể được biến đổi hay phá vỡ ra sao. Nhìn chung, những câu hỏi họ đặt ra khơi mào những nhận thức sâu sắc, những mối liên hệ, khả năng và phương hướng mới mẻ. Chúng tôi khám phá ra rằng các nhà cải cách trước sau đều thể hiện một tỷ lệ Hỏi/Đáp (Q/A) rất cao, trong đó câu hỏi (Q) không chỉ vượt trội về số lượng so với lời đáp (A) trong một cuộc đối thoại điển hình nào đó, mà còn rất có giá trị, chí ít là ngang với những câu trả lời xuất sắc.

**Quan sát.** Các nhà cải cách còn là những người quan sát rất chăm chú. Họ tỉ mỉ theo dõi thế giới xung quanh – trong đó bao gồm cả khách hàng, sản phẩm, dịch vụ, công nghệ và các doanh nghiệp khác – những quan sát ấy giúp họ có được các ý niệm sâu sắc và ý tưởng về những cách thức hoạt động mới mẻ. Chuyển quan sát của Jobs ở Xerox PARC giúp mang tới mầm

mống cho một nhận thức sâu sắc, trở thành chất xúc tác cho cả hệ điều hành và con chuột cách tân của máy tính Macintosh lẫn hệ điều hành OSX hiện thời của Apple.

**Tạo lập mạng lưới.** Các nhà cải cách còn dành rất nhiều thời gian và công sức để kiếm tìm và thử nghiệm các ý tưởng thông qua một mạng lưới các cá nhân, những đối tượng khác xa nhau về bối cảnh xuất thân và góc nhìn. Thay vì chỉ đơn thuần kết nối xã hội hay tạo dựng nguồn quan hệ, các nhà cải cách chủ động kiếm tìm những ý tưởng mới mẻ thông qua việc chuyện trò với những người đem lại quan điểm khác biệt đến mức cực đoan về mọi thứ. Ví dụ, Jobs nói chuyện với một đồng sự Apple tên là Alan Kay, anh này đã bảo ông “đến thăm ngay mấy gã điên khùng ở San Rafael, California.” Mấy gã điên khùng ấy là Ed Catmull và Alvy Ray, họ vừa mới gây dựng một nhóm công tác nho nhỏ chuyên về đồ họa máy tính tên là Industrial Light & Magic (chính là nhóm đã thực hiện hiệu ứng đặc biệt cho các phim của đạo diễn lừng danh George Lucas). Bị mê hoặc bởi hoạt động của nhóm này, Jobs đã mua lại Industrial Light & Magic với giá 10 triệu đô-la, đặt lại tên thành Pixar, và cuối cùng niêm yết trên thị trường chứng khoán với thị giá 1 tỷ đô-la. Nếu không trò chuyện với Kay, sẽ không bao giờ có chuyện Jobs đưa ra quyết định mua Pixar, và có lẽ cả thế giới sẽ không thể có cơ hội được trầm trồ thán phục những tuyệt phẩm hoạt hình như Toy Story, WALL-E và Up.

**Thực nghiệm.** Cuối cùng, các nhà cải cách liên tục ném trải những thử nghiệm mới mẻ và thí điểm những ý tưởng mới mẻ. Những người thực nghiệm không ngừng khám phá thế giới, cả về khía cạnh học thuật lẫn thực tiễn, họ luôn sẵn sàng đưa các loại tín hiệu vào tầm ngắm và kiểm chứng các giả thuyết gặp được trong quá trình ấy. Họ viếng thăm những nơi chốn mới, thử những thứ mới, kiếm tìm thông tin mới và thử nghiệm để học thêm những điều mới. Ví dụ như Jobs, suốt đời mình, ông luôn thử những trải nghiệm mới – từ thiền và sinh sống trong một ashram ở Ấn Độ, cho đến việc tham gia lớp thư pháp ở

Trường Reed. Tất cả những trải nghiệm đủ hình đủ vẻ này về sau đã khơi gợi những ý tưởng cách tân mới mẻ trên các mẫu máy tính của Apple.

Tóm lại, những kỹ năng khám phá này – bao gồm kỹ năng nhận thức (liên tưởng) và các kỹ năng hành vi (đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm) – hợp thành thứ mà chúng tôi gọi là “mã gen của nhà cải cách”, hay chính là bộ quy tắc nhằm sản sinh ra những ý tưởng kinh doanh cách tân.

### **Dũng khí cách tân**

Vì đâu mà các nhà cải cách lại đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thử nghiệm nhiều hơn so với các nhà điều hành thông thường? Trong khi tìm hiểu xem động cơ gì đã thôi thúc họ, chúng tôi phát hiện ra hai nét chung. Thứ nhất, các nhà cải cách luôn khao khát biến đổi hiện trạng. Thứ hai, họ thường chấp nhận những rủi ro ghê gớm hòng hiện thực hóa những thay đổi ấy. Thử nhìn vào sự nhất quán về từ ngữ mà các nhà cải cách sử dụng để miêu tả động cơ của mình sẽ thấy: Jobs mong muốn “gây ra một tiếng vang trong vũ trụ”, Larry Page, thành viên đồng sáng lập Google giải bày rằng, ông bước ra để “thay đổi thế giới”. Các nhà cải cách này đều hướng mình xa hẳn khỏi một cái bẫy nhận thức chung có tên là *khuyneh hướng duy trì hiện trạng* – xu hướng ưa thích tình thế hiện thời hơn so với các phương án thay thế khác. Đa số chúng ta đều đơn thuần chấp nhận hiện trạng. Có khả năng chúng ta còn ưa “thói quen thường lệ” hơn và chẳng muốn bỗng dưng gây chuyện làm gì. Chúng ta khư khư gắn chặt với câu “nếu nó chưa hỏng hóc, mất công sửa làm chi”, trong khi cũng chẳng buồn đặt câu hỏi xem liệu “nó” có bị “hỏng” hay không. Ngược lại, các nhà cải cách lại nhận thấy rất nhiều thứ đã “hỏng hóc”. Và họ muốn sửa sang chúng.

Các nhà cải cách làm thế nào để phá vỡ hiện trạng? Một cách là khước từ việc bị định đoạt bởi lịch trình của kẻ khác. Chỉ cần liếc

qua lịch công tác điển hình của một nhà điều hành theo hướng cách tân, bạn sẽ thấy ngay một lịch trình khác hẳn so với các nhà điều hành ít tính sáng tạo. Chúng tôi nhận thấy rằng các doanh nhân cách tân (cũng đồng thời là CEO) dành nhiều hơn 50% tổng thời lượng cho các hoạt động khám phá (đặt câu hỏi, quan sát, thực nghiệm và tạo lập mạng lưới) so với các CEO không hề có thành tích sáng tạo nào. Quy đổi ra, thì chừng đó tương đương với hơn một ngày trên mỗi tuần dành cho hoạt động khám phá. Họ hiểu rằng thực hiện ước mơ biến đổi thế giới, đồng nghĩa với việc họ phải dành một khoảng thời gian đáng kể để cố gắng khám phá xem *làm cách nào* biến đổi thế giới. Và có dũng khí cách tân đồng nghĩa với việc họ chủ động kiếm tìm cơ hội biến đổi thế giới.

Nắm bắt sứ mệnh biến đổi khiến việc gặp rủi ro, mắc sai lầm, và hơn hết, là nhanh chóng học được từ thất bại – trở nên dễ dàng hơn nhiều. Đa số các doanh nhân cách tân tham gia nghiên cứu của chúng tôi đều cảm thấy rằng mắc sai lầm không phải là chuyện gì đáng hổ thẹn. Trên thực tế, họ coi đó là cái giá có thể dự đoán trong việc làm ăn. “Nếu những người điều hành Amazon.com không mắc ít nhiều sai lầm nghiêm trọng,” Jeff Berzos kể, “thì tụi tôi đâu thể làm được cái gì tử tế cho các cổ đông, vì như thế nghĩa là tụi tôi không dám ăn to làm lớn.” Nói ngắn gọn, các nhà cải cách dựa vào “dũng khí đổi mới” – một thiên hướng chủ động thách thức hiện trạng, và cả tinh thần sẵn sàng không hề nao núng trước những rủi ro dù khốc liệt đến đâu – để biến những ý tưởng thành tác động mạnh mẽ.

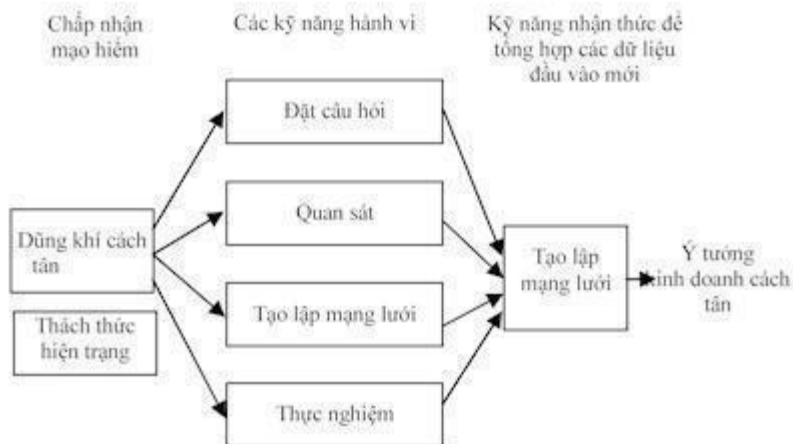
Tóm lại, mã gen của nhà cải cách – hay bộ quy tắc sản sinh ra các ý tưởng sáng tạo – được thể hiện trên mô hình trong minh họa 1.1. Kỹ năng then chốt để nảy ra các sáng kiến cách tân chính là “tư duy liên tưởng”(thuộc kỹ năng nhận thức). Nguyên do giải thích việc có những người nảy sinh ra được nhiều liên tưởng hơn những người khác đó là một phần là do trí não họ vốn đã mắc nối như vậy. Nhưng một lý do quan trọng hơn, là bởi những người này rèn luyện các kỹ năng hành vi (đặt câu hỏi, quan sát,

tạo lập mạng lưới và thực nghiệm) thường xuyên hơn. Đó đều là các chất xúc tác cho tư duy liên tưởng. Đương nhiên, câu hỏi tiếp theo sẽ là, vì đâu có một số người lại thực hành bốn kỹ năng này thường xuyên hơn những người khác? Câu trả lời là họ có dũng khí cách tân. Họ sẵn lòng nắm bắt sứ mệnh đổi mới và đón nhận rủi ro để mở đường cho đổi thay. Điều căn cốt là để nâng cao năng lực sản sinh ý tưởng cách tân, bạn phải liên tục trui rèn tư duy liên tưởng và thường xuyên tập trung đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm. Điều đó chỉ có thể xảy ra nếu bạn bằng cách này hay cách khác nuôi dưỡng dũng khí cách tân trong mình.

Trong khi chủ động rèn tập các kỹ năng khám phá suốt cả cuộc đời, các nhà cải cách tạo dựng các thói quen khám phá, và rồi con người họ được định nghĩa chính bởi những thói quen ấy. Họ ngày càng thêm tự tin về khả năng khám phá xem tiếp theo là điều gì, và họ tin tưởng sâu sắc rằng sản sinh những ý tưởng sáng tạo chính

Minh họa 1-1

Mô hình mã gen sản sinh ý tưởng sáng tạo cho nhà cải cách



## Mã gen của nhà cải cách

Chúng tôi vừa trình bày với bạn rằng năng lực cách tân không bắt nguồn chủ yếu từ nguồn gốc di truyền. Đồng thời, chúng tôi cũng sử dụng phép ẩn dụ “mã gen” để miêu tả cơ chế vận hành nội tại của các nhà cải cách. Thứ lỗi cho chúng tôi một lát. (Và chào mừng bạn đến với vương quốc của cách tân, nơi năng lực tổng hợp hai ý tưởng cơ hồ tương khắc lại chính là kiểu liên tưởng sản sinh ra những nhận thức sâu sắc.) Những thành tựu phát triển gần đây trong lĩnh vực liệu pháp gen thể hiện rằng hoàn toàn có thể điều chỉnh và tăng cường mã gen sinh học của con người, một ví dụ, là nhằm chống đỡ các bệnh tật. Tương tự, nói một cách ẩn dụ, là hoàn toàn có thể tăng cường mã gen của “nhà cách tân” bên trong con người bạn. Hãy để chúng tôi cho bạn xem một ví dụ minh họa.

Thử tưởng tượng là bạn có một người anh em song sinh, từ lúc chào đời đã có trí não và năng lực tự nhiên giống hệt bạn. Cả hai người đều được giao cho một tuần để đưa ra một ý tưởng kinh doanh mới mẻ đột phá. Trong suốt tuần đó, bạn chỉ cặm cụi đưa ra các ý tưởng, nhốt mình trong phòng mà suy nghĩ. Ngược lại, người anh em sinh đôi của bạn (1) trò chuyện với mười người – trong đó có một kỹ sư, một nhạc sĩ, một ông bố làm nội trợ và một nhà thiết kế – về dự án sắp tới; (2) viếng thăm ba doanh nhân cách tân tự-khởi-nghiệp để quan sát xem họ hoạt động ra sao; (3) lấy mẫu năm sản phẩm “mới xuất hiện trên thị trường” và phân tích chúng; (4) trưng một nguyên mẫu mà cậu ta mới sáng tạo ra cho năm người, và (5) đặt câu hỏi xem “Sẽ ra sao nếu tôi thử cái này?” và “Những yếu tố nào khiến thứ này kém hiệu quả?” chỉ ít mười lần một ngày trong suốt quá trình tạo lập mạng lưới, quan sát và các hoạt động thử nghiệm ấy. Bạn cá thử xem ai sẽ đưa ra được ý tưởng cách tân (và khả dụng) hơn? Chắc hẳn là bạn sẽ đặt cược vào người anh em song sinh của mình, và lí do không phải vì cậu ta sở hữu năng lực sáng tạo tự nhiên (bẩm sinh) hơn. Đương nhiên, sức nặng neo chặt của di truyền vẫn ở đó, nhưng nó không phải là yếu tố tiên báo chủ chốt. Con người có thể học tập để tăng cường khả năng đưa ra những giải

pháp sáng tạo hơn cho các vấn đề theo cách mà người anh em song sinh của bạn đã làm.

Nhìn vào minh họa 1-2, bạn sẽ thấy, các doanh nhân cách tân hiếm khi thể hiện thế mạnh đồng đều trên tất cả các kỹ năng quan sát, thực nghiệm và tạo lập quan hệ, và thực ra cũng không cần phải như thế. Tất cả những doanh nhân cách tân sáng giá trong nghiên cứu của chúng tôi đều đạt thành tích trên 70% về liên tưởng và đặt câu hỏi. Có vẻ như các nhà cải cách nắm bắt hai kỹ năng khám phá này một cách phổ biến hơn. Nhưng các đối tượng mà chúng tôi nghiên cứu không cần phải có thế mạnh vượt-trên-tất-thảy trong các kỹ năng hành vi khác. Tất nhiên, sẽ là rất tốt nếu họ thạo giỏi một trong bốn kỹ năng và vượt trội với ít nhất hai kỹ năng. Nếu muốn trở thành một nhà cách tân tâm cỡ, bạn sẽ cần phải tự khám phá xem mình có thể cải thiện những kỹ năng nào, và đâu là những kỹ năng khu biệt giúp bạn sản sinh những ý tưởng đột phá.

### **Cường độ kỹ năng khám phá là khác biệt ở các nhà cải cách**

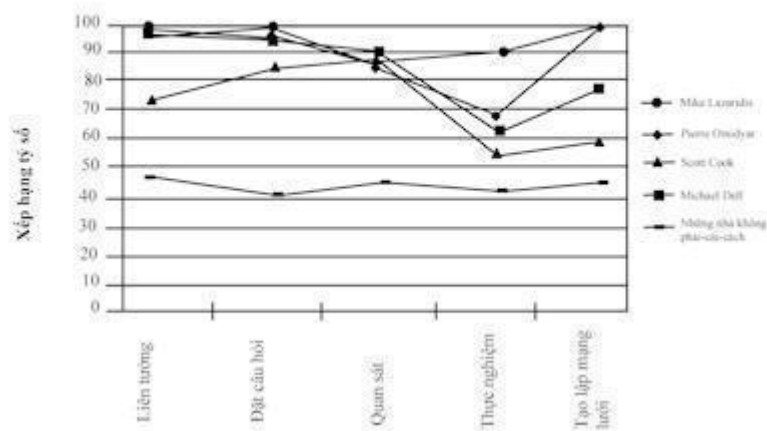
Để nắm bắt được rằng các nhà doanh nhân cách tân phát triển và vận dụng các kỹ năng khác nhau, xin mời xem bảng 1-2. Trong đó thể hiện xếp hạng tỷ số đạt được trên năm kỹ năng khám phá. Bốn đối tượng được xem xét ở đây chính là các nhà sáng lập và doanh nhân cách tân nổi tiếng, bao gồm: Pierre Omidyar (eBay), Michael Dell (Dell), Michael Lazaridis (Research in Motion) và Scott Cook (Intuit). Xếp hạng tỷ số biểu thị tỷ lệ phần trăm (tính trên tổng số 5.000 nhà điều hành và nhà cải cách trong bộ dữ liệu của chúng tôi) đạt điểm số thấp hơn xét trên mỗi kỹ năng riêng biệt. Mỗi kỹ năng riêng biệt đó lại được đo lường thông qua tần suất và mật độ tham gia các hoạt động tạo nên kỹ năng đó của từng đối tượng.

Như bạn đã thấy, đường biểu thị của mỗi doanh nhân là hoàn toàn khác nhau. Lấy ví dụ, Omidyar nghiêng về khả năng nảy ra ý tưởng thông qua đặt câu hỏi (95%) và quan sát (87%), Dell thì

lại thông qua thực nghiệm (90%) và tạo lập mạng lưới (98%), Cook thì nhờ vào quan sát (88%) và đặt câu hỏi (83%) còn Lazaridis lại bằng cách đặt câu hỏi (96%) và tạo lập mạng lưới (98%). Điều đáng chú ý ở đây là mỗi nhân vật này không hề đạt được điểm số cao đồng đều trên cả năm kỹ năng khám phá. Mỗi người trong số họ đều kết hợp các kỹ năng ấy theo phương cách độc đáo để sáng tạo nên những ý tưởng sâu sắc. Cũng giống như mã gen sinh học của mỗi người là “độc nhất vô nhị”, mã gen của mỗi nhà cải cách cũng cấu thành từ sự kết hợp độc nhất vô nhị nào đó của kỹ năng và hành vi.

Minh họa 1-2

Hồ sơ kỹ năng khám phá của các nhà cải cách danh tiếng



### Những kỹ năng thực thi: Vì đâu đa phần các nhà điều hành cấp cao không “tư duy khác biệt”

Chúng tôi đã dành tám năm để phỏng vấn các nhà điều hành cấp cao – phần lớn tại nhiệm ở các tập đoàn quy mô lớn – để nghị họ miêu tả những ý tưởng chiến lược mới mẻ và giá trị nhất mà họ đã sáng tạo nên trong suốt sự nghiệp của mình. Ít nhiều nghề ngành, chúng tôi phát hiện ra rằng các giám đốc điều hành ít khi đề cập đến một sáng kiến kinh doanh nào đó mà họ tự mình nảy ra. Đó đều là những con người cực kỳ thông minh và tài năng, những người vô cùng thành thạo việc thực thi kết

quả, nhưng lại không có mấy kinh nghiệm cá nhân, trực tiếp đối với việc sản sinh ra các ý tưởng kinh doanh cách tân.

Trái ngược với các nhà cách tân (những người kiếm tìm phương cách biến đổi về căn bản các mô hình kinh doanh, sản phẩm hay quy trình đang tồn tại), đa phần các nhà điều hành cấp cao đều nỗ lực làm việc hòng hiện thực hóa một thành quả nào đó, trong điều kiện mô hình kinh doanh hiện tồn tại. Chính là thế, họ làm việc hoàn toàn thực tế. Họ nổi trội trong việc chuyển đổi một tầm nhìn hoặc mục tiêu nào đó thành những nhiệm vụ cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đã xác định. Họ tổ chức công việc và chỉn chu thực hiện những kế hoạch hành động logic, có chi tiết tỉ mỉ và được quyết định bởi dữ liệu thực tế. Nói một cách ngắn gọn, đa phần các nhà điều hành đều thành thạo việc thực thi, trong đó bao gồm bốn kỹ năng thực thi sau đây: *phân tích, lập kế hoạch, thực thi chi tiết và tiến hành quy củ*. (Chúng tôi sẽ nói rõ hơn về các kỹ năng này trong chương 8, còn bây giờ, ta chỉ cần lưu ý rằng những nhân vật này đóng vai trò then chốt trong việc mang lại kết quả và biến một ý tưởng cách tân nào đó thành hiện thực.)

Rất nhiều nhà cải cách ý thức rõ rằng họ thiếu hụt những kỹ năng then chốt này, và, hệ quả là, họ cố gắng hiệp đồng với những người sở hữu các kỹ năng ấy. Ví dụ, sáng lập viên của eBay – Omidyar nhanh chóng nhận thức được sự cần thiết của các kỹ năng thực thi, vậy nên ông đã mời Jeff Skoll, Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) trường Stanford và Meg Whitman, một MBA của Harvard về làm việc với mình. “Jeff Skoll và tôi có những kỹ năng bổ sung cho nhau,” Omidyar kể với chúng tôi. “Tôi sẽ nói rằng mình thiên về công việc sáng tạo, phát triển sản phẩm và giải quyết các vấn đề xung quanh sản phẩm, còn Jeff thì lại liên quan nhiều hơn đến khía cạnh phân tích và thực tế. Anh ta là một trong những người lắng nghe một ý tưởng nào đó của tôi rồi phán, ‘Được rồi, giờ thì cùng xem xem làm thế nào để thực hiện vụ này.’” Skoll và Whitman chuyên môn hóa trang web của eBay, bổ sung hình thức “giao dịch giá cố định” (fixed

price auction), mở rộng ra thị trường quốc tế, phát triển các hạng mục mới như ô tô, và tích hợp những tính năng quan trọng như PayPal.

## **Tôi đâu phải Steve Jobs...**

Liệu điều này có còn phù hợp?

À vâng, đúng là bạn không phải Steve Jobs. Cũng không phải Jeff Berzos. Không phải một trong những nhà cải cách nổi tiếng thế giới. Nhưng thế không có nghĩa là bạn không thể học hỏi gì từ những nhà cải cách ấy. Bạn hoàn toàn có thể cải thiện năng lực cách tân của mình, ngay cả khi phần lớn những cách tân ở bạn vẫn phát triển một cách tự nhiên. Chúng tôi từng chứng kiến điều đó xảy ra, và cũng từng thấy nó có thể tạo ra sự khác biệt. Chúng tôi từng thấy một nhà quản lý ngành dược đều đặn rèn luyện kỹ thuật đặt câu hỏi (xem chương 3) mỗi ngày để xác định được những vấn đề chiến lược mà phòng ban của mình đang phải đối mặt. Sau ba tháng, cấp trên nói rằng anh này đã trở thành trụ cột tư duy chiến lược có hiệu quả nhất trong cả nhóm. Trong vòng sáu tháng, anh ta được đề bạt lên vị trí lập kế hoạch chiến lược cho cả tập đoàn. “Tôi đã tự nâng cao năng lực đặt câu hỏi của mình,” anh ta chia sẻ với nhóm tác giả như vậy. Chúng tôi cũng đã chứng kiến các nghiên cứu sinh chương trình MBA trong các khóa học vận dụng các kỹ thuật quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm để khơi ra những ý tưởng kinh doanh. Một người đã nảy ra ý tưởng khởi lập một doanh nghiệp từ việc sử dụng vi khuẩn để loại trừ ô nhiễm, ý tưởng này nảy sinh thông qua việc kết giao với một người mà anh gặp trong buổi tiệc nướng bên nhà hàng xóm. Một nhân vật nữa lại quan sát thấy một hiện tượng: ở Brazil, nói tiếng Anh tốt nhất là những người xem các tác phẩm điện ảnh và phim truyền hình của Mỹ. Vậy nên anh này đã sáng lập một công ty chuyên bán phần mềm giúp người mua học tiếng Anh thông qua hình thức xem phim. Rất nhiều ý tưởng đột phá thoát nhìn có vẻ vặt vãnh, ví như một quy trình mới mẽ để rà soát các thông tin tuyển

dụng hiệu quả, hay một cách nào đó ưu việt hơn để xây dựng lòng trung thành của khách hàng, nhưng dù sao đi nữa, đó vẫn cứ là những ý tưởng mới mẻ. Và nếu bạn đưa ra đủ ý tưởng, chúng chắc chắn sẽ giúp bạn thăng tiến trong sự nghiệp. Điều đáng nói ở đây là: Bạn không cần phải là Steve Jobs thì mới sản sinh ra được những ý tưởng đột phá cho doanh nghiệp của mình.

Vì đâu đa phần các nhà điều hành cấp cao đều thạo giỏi các kỹ năng thực thi, nhưng với các kỹ năng khám phá, thì chỉ đạt mức “trên trung bình”? Chúng ta nhất thiết phải hiểu một điều: các kỹ năng đóng vai trò quyết định thành công của một tổ chức nào đó phân bổ một cách có hệ thống trên toàn bộ vòng đời của doanh nghiệp (Xem hình 1-4). Ví dụ, trong giai đoạn khởi động của một dự án cách tân, hiển nhiên là các nhà sáng lập sẽ thiên về tính chất khám phá và khởi nghiệp hơn. Các kỹ năng khám phá đóng vai trò then chốt trong giai đoạn manh nha của vòng đời doanh nghiệp, vì nhiệm vụ trọng tâm của công ty lúc này là sản sinh ra những ý tưởng kinh doanh mới, đáng để theo đuổi. Thế nên, các kỹ năng khám phá cực kỳ có giá trị vào giai đoạn này, còn các kỹ năng thực thi đứng vị trí thứ hai. Tuy vậy, khi đã đưa ra được ý tưởng kinh doanh hứa hẹn, tiếp đó là định hình ý tưởng ấy thành một vận hội kinh doanh thực thụ, công ty bắt đầu lớn mạnh và buộc phải tập trung chú ý đến việc xây dựng các quy trình cần thiết cho việc bành trướng ý tưởng đó.

Ma trận kỹ năng khám phá và thực thi:

### **Đo lường các nhà cải cách**

Để kiểm chứng lời khẳng định rằng các nhà điều hành cách tân sở hữu một bộ kỹ năng khác hẳn các chuyên gia điều hành thông thường, chúng tôi đã sử dụng các đánh giá về mã gen của nhà cải cách để đo lường xếp hạng phần trăm các nhóm đối tượng gồm các doanh nhân cách tân có tiếng tăm (CEO sáng lập của các công ty nằm trong bản danh sách 100 công ty cách tân

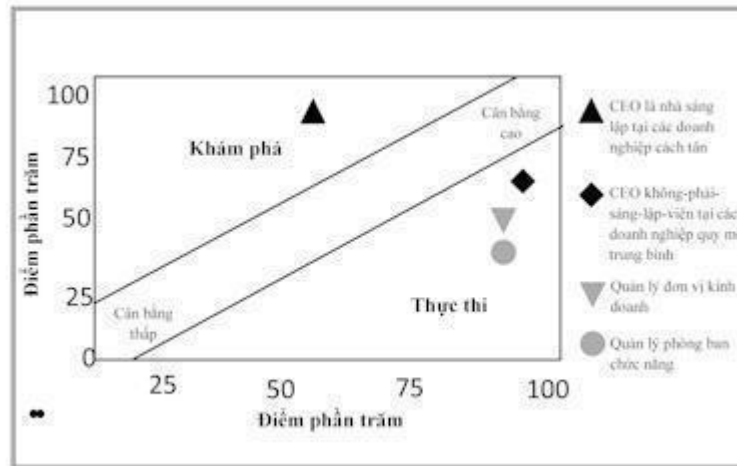
nhất do BusinessWeek đưa ra) xét trên cả năm kỹ năng khám phá (liên tưởng, đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm) và bốn kỹ năng thực thi, bao gồm: phân tích, lập kế hoạch, thực thi chi tiết và tiến hành quy củ. Sau đó, chúng tôi lấy trung bình từ tổng thành tích của năm kỹ năng để đưa ra xếp hạng tổng thể, sau đó thực hiện tương tự với bốn kỹ năng thực thi để tiếp tục đưa ra được xếp hạng tổng thể. Chúng tôi quy định xếp hạng phần trăm xét trên năm kỹ năng khám phá là DQ (tỷ số khám phá). Trong khi các bài kiểm tra trí năng (IQ) được thiết kế nhằm đo lường trí thông minh thông thường còn các đánh giá chỉ số cảm xúc (EQ) đo lường trí thông minh cảm xúc (năng lực xác định, đánh giá và kiểm soát cảm xúc của bản thân cũng như của người khác), thì DQ lại được thiết kế nhằm đo lường năng lực khám phá ý tưởng cho các dự án, sản phẩm và quy trình mới mẻ.

Bảng 1-3 cho thấy rằng các doanh nhân cách tân có tiếng đạt thành tích 88% trong các bài kiểm tra năng lực khám phá, nhưng chỉ đạt mức 56% với các kỹ năng thực thi. Nói ngắn gọn, xét về khả năng thực thi, họ chỉ đạt mức trung bình. Tiếp đó, chúng tôi có tiến hành phân tích tương tự đối với một nhóm gồm các CEO không-phải-người-sáng-lập (các nhà điều hành chưa từng khởi tạo doanh nghiệp mới). Chúng tôi nhận thấy rằng đa phần các nhân vật điều hành cấp cao trong các tổ chức quy mô lớn chính là hình ảnh phản chiếu của các doanh nhân cách tân: họ đạt được tỷ số 80% trong các kỹ năng thực thi, nhưng chỉ đạt được mức trên trung bình (62%) xét về các kỹ năng khám phá. Nói ngắn gọn, họ được lựa chọn chủ yếu dựa vào các kỹ năng thi hành. Xu hướng tập trung vào năng lực thi hành này còn thể hiện rõ rệt hơn khi xem xét các đối tượng quản lý đơn vị kinh doanh và quản lý phòng ban chức năng, những người thiếu hụt năng lực khám phá hơn cả các CEO thông thường. Bảng số liệu này thể hiện rằng các tổ chức cách tân được dẫn dắt bởi các cá nhân với DQ rất cao. Nó đồng thời cho thấy rằng kể cả trong một tổ chức quy mô trung bình, các kỹ năng khám phá cũng vẫn có xu hướng định ra những người có

thể thăng tiến đến những thứ bậc cao nhất của tổ chức. Vậy nên, nếu muốn thăng tiến, bạn nên học cách sáng tạo.

Bảng 1-3

Ma trận kỹ năng khám phá - thực thi



Trong suốt giai đoạn tăng trưởng, một doanh nhân cách tân nào đó vẫn có thể rời bỏ doanh nghiệp, có thể vì họ không hứng thú với chuyện bàn trưởng ý tưởng (bởi nó dính dáng tới những công việc thường ngày nhàm chán, chỉ ít là với họ), hoặc vì nguyên nhân họ không có đủ kỹ năng để quản lý hiệu quả một tổ chức quy mô lớn. Các doanh nhân cách tân cũng thường bị miêu tả là những “nhà quản lý tồi” bởi họ thiếu hụt khả năng tiếp tục xúc tiến các ý tưởng kinh doanh mới mẻ của mình và thường đặt lòng tin thái quá vào chúng.

Bảng 1-4

Các vòng đời của kỹ năng kinh doanh và điều hành



<b>Nhu cầu của tổ chức</b>	Phát triển và khởi động ý tưởng kinh doanh mới	Mở rộng ý tưởng kinh doanh mới Xây dựng các quy trình nhằm thực thi nhất quán và có hệ thống	Khai thác các nguồn lực và khả năng đã sản sinh trong giai đoạn tăng trưởng	Thu hoạch, kiểm tìm hoặc phát triển các ý tưởng kinh doanh mới mẻ khác
<b>Tổ chức tương thường chủ yếu</b>	Các kỹ năng khám phá	Các kỹ năng thực thi	Các kỹ năng thực thi	Các kỹ năng thực thi vẫn chiếm ưu thế, nhưng các kỹ năng khám phá dần tăng cường tầm quan trọng
<b>Tổ chức tương thường thứ yếu</b>	Các kỹ năng thực thi	Các kỹ năng khám phá	Các kỹ năng khám phá	

Hơn nữa, họ thường có xu hướng đưa ra quyết định dựa vào linh cảm và định kiến cá nhân hơn là các phân tích theo dữ kiện cụ thể. Không có gì ngạc nhiên, phương thuốc chung nhất để giải quyết những vấn đề này chính là thay thế các doanh nhân bằng nhà quản lý chuyên nghiệp – những cá nhân với các kỹ năng đã được kiểm chứng giúp đưa đến kết quả. Đến thời điểm này trong vòng đời doanh nghiệp, các nhà quản lý chuyên nghiệp được trang bị tốt hơn nhằm bành trướng doanh nghiệp thường thế chỗ các sáng lập viên. Tuy nhiên, khi việc thế chỗ ấy xảy ra, các kỹ năng khám phá chủ chốt đã quay gót bước rời khỏi đội ngũ quản lý cấp cao.

Khi doanh nhân khởi lập tách ra khỏi bức tranh tổng thể, giai đoạn lớn mạnh và chín muồi tiếp nối trong vòng đời doanh nghiệp chính thức bắt đầu. Trong hai giai đoạn này, các nhà quản lý thường tiến thẳng lên những vị trí hàng đầu trong hình tháp quản trị, nhờ thành tích thực thi xuất sắc. Thành tích này có thể bao gồm những sáng tạo bền vững phục vụ đối tượng khách hàng sẵn có, nhưng trọng tâm chủ yếu vẫn hướng vào việc thực thi, chứ không phải việc gây dựng các thương vụ mới. Chỉ có một nhóm cực kỳ ít ỏi các công ty đến giai đoạn này vẫn tập trung (một cách hệ thống) vào việc tuyển lựa hoặc đề bạt những đối tượng có kỹ năng khám phá vượt trội. Khi việc này xảy ra, tình trạng thiếu hụt kỹ năng khám phá trong đội ngũ lãnh đạo cấp cao càng trở nên rõ rệt, nhưng nó vẫn chưa đến mức hiển nhiên. (Cùng quan sát sự đối lập giữa những lối hành xử như vậy với những gì Jeff Berzos, nhà sáng lập của Amazon.com đã làm. Một cách hệ thống, ông yêu cầu mọi nhân sự mới, bao gồm cả các nhà điều hành cao cấp, phải “kể cho tôi nghe về bất cứ thứ gì anh đã phát kiến ra.” Berzos muốn tuyển mộ những con người có quan điểm sáng tạo – nói cách khác, giống như chính ông vậy.)

Suy cho cùng, đối với đa phần các tổ chức, những sáng kiến ban đầu giúp khởi lập doanh nghiệp thuở sơ khai đã hoàn tất vòng đời của mình. Tăng trưởng tạm ngưng khi doanh nghiệp bắt đầu chạm tới điểm uốn “đi xuống” trong đường cong hình chữ S trú danh. Những tổ chức trong giai đoạn chín muồi và suy giảm như vậy, về cơ bản đều được điều hành bởi những nhà lãnh đạo nắm vững các kỹ năng thực thi. Trong khi đó, các nhà đầu tư lại đòi hỏi những mảng phát triển mới, thế nhưng đội ngũ điều hành cấp cao dường như lại không thể tìm ra những ý tưởng đó, bởi giờ đây nhóm quản trị đang được thống lĩnh bởi những cá nhân thiên về kỹ năng thực thi. Với tình trạng thiếu vắng trầm trọng các kỹ năng khám phá trong đội ngũ lãnh đạo cấp cao, thì chuyện tìm ra những cơ hội kinh doanh mới mẻ để tiếp nhiên liệu cho sự lớn mạnh của doanh nghiệp càng lúc càng trở nên

khó khăn hơn. Một lần nữa, công ty lại nhận thấy nhu cầu cấp thiết đối với các kỹ năng khám phá.

Đối lập hoàn toàn với đó, khi các sáng lập viên vẫn song hành cùng doanh nghiệp qua giai đoạn tăng trưởng, công ty đó vượt trội hơn hẳn so với các đối thủ, cả về mức độ phát triển lẫn khả năng sinh lời. Một doanh nhân đồng thời là sáng lập viên nhiều khả năng sẽ giữ quanh mình các chuyên gia điều hành giỏi sáng tạo hơn hẳn, hay chí ít cũng hiểu rõ các kỹ năng khám phá. Liệu Apple có thể xây dựng vị thế mới trong thị trường âm nhạc (iTunes và iPod) và điện thoại (iPhone) trên nền tảng một doanh nghiệp máy tính cũ kỹ hay không, nếu thiếu sự trở về của Jobs? Chúng tôi thực sự nghi ngờ điều đó.

Điểm mấu chốt ở đây là các doanh nghiệp quy mô lớn nhìn chung đều thất bại trong các cải cách đột phá, lý do là vì đội ngũ điều hành cấp cao nắm trong tay những cá nhân được tuyển lựa bởi kỹ năng thực thi, thay vì kỹ năng khám phá. Kết quả là, đa phần các chuyên gia điều hành tại các tổ chức quy mô lớn đều không biết cách “tư duy khác biệt”. Đó không phải thứ năng lực họ tự học được trong tổ chức của mình, đương nhiên càng không phải là thứ họ được đào tạo trong các trường kinh doanh. Trường kinh doanh chỉ dạy người ta cách trở thành “người thực thi”, chứ không phải “người sáng tạo”.

Hãy tạm dừng trong chốc lát, để xem lại truyền thống tưởng thưởng và biểu dương các kỹ năng khám phá của chính doanh nghiệp mình. Liệu công ty của bạn có chủ động tìm kiếm những con người sở hữu kỹ năng khám phá ưu việt? Liệu công ty của bạn có thường xuyên tưởng thưởng cho các kỹ năng khám phá thông qua những đánh giá thành tích thường niên? Nếu câu trả lời là KHÔNG, thì nhiều khả năng, đội ngũ điều hành công ty bạn đang thiếu hụt trầm trọng các kỹ năng khám phá.

**Bạn có thể học cách “tư duy khác biệt”**

Trong chương này, chúng tôi đã gắng sức thuyết phục bạn rằng sáng tạo không đơn thuần là thiên hướng bẩm sinh; đó là một nỗ lực chủ động. Câu khẩu hiệu “Tư duy Khác biệt” đúng là truyền cảm hứng nhưng còn thiếu sót. Các nhà cải cách trước sau đều phải kiên trì hành động khác biệt để có thể tư duy khác biệt. Chúng tôi thừa nhận rằng yếu tố duy trì luôn phát huy vai trò của mình trong các nhà cải cách, và một đôi người đúng là sở hữu năng lực tư duy liên tưởng siêu việt. Tuy thế, kể cả khi hai cá nhân bất kỳ nào đó có được năng lực sáng tạo bẩm sinh giống hệt nhau, thì một người cũng sẽ vẫn thành công hơn trong các vấn đề đòi hỏi tính sáng tạo nếu anh ta/ cô ta chịu thường xuyên rèn luyện các kỹ năng khám phá mà chúng tôi đã nói tới ở trên. Nhờ hiểu rõ – và luyện tập cả năm kỹ năng khám phá, chúng tôi tin rằng chính bạn cũng có thể tìm ra cách để phát triển thành công những mầm sáng tạo trong mình và ở cả những người khác. Xin mời đọc tiếp, chúng tôi sẽ trình bày cách thức nắm vững năm kỹ năng khám phá, giúp bạn trở thành một nhà tư tưởng cách tân hơn nữa.

Trắc nghiệm về kỹ năng khám phá và thực thi: Thiên hướng của bạn là gì?

Để có được góc nhìn nhanh về thiên hướng kỹ năng khám phá – thực thi của mình, hãy thực hiện bản trắc nghiệm tự-đánh-giá sau đây (1 = rất phản đối; 2 = phản đối; 3 = không có ý kiến; 4 = rất đồng ý; 5 = đồng ý). Nhớ là: trả lời dựa trên lối hành xử thông thường của bạn, chứ không phải những gì bạn muốn làm.

1. Thường thì, các ý kiến và quan điểm của tôi bất đồng gay gắt với cách nhìn của người khác.
2. Tôi rất thận trọng để tránh mắc bất cứ sai lầm nào trong công việc.
3. Tôi thường đặt ra những câu hỏi thách thức tình trạng hiện thời.

4. Tôi cực kỳ ngăn nắp gọn gàng trong công việc.
5. Những ý tưởng mới mẻ thường đến với tôi khi tôi trực tiếp quan sát cách mọi người tương tác với sản phẩm và dịch vụ.
6. Mọi thứ “hoàn hảo tuyệt đối” khi tôi hoàn thành một nhiệm vụ công việc nào đó.
7. Tôi thường tìm ra giải pháp cho các vấn đề nhờ vận dụng các ý tưởng và giải pháp được phát triển trong các ngành, các lĩnh vực, các quy tắc khác.
8. Tôi không bao giờ vội vã lao vào các dự án, kế hoạch mới và hành động mà không suy nghĩ thấu đáo về mọi vấn đề.
9. Tôi thường xuyên thử nghiệm và sáng tạo ra những cách thức mới để thực hiện mọi việc.
10. Tôi thường quán xuyến từ đầu đến cuối để hoàn thành một nhiệm vụ, bất chấp mọi trở ngại.
11. Tôi thường trò chuyện với rất nhiều đối tượng khác nhau (từ các bộ phận kinh doanh khác, các tổ chức, lĩnh vực ở nhiều vùng khác nhau, v.v...) để kiếm tìm và trau chuốt các ý tưởng mới mẻ.
12. Tôi rất giỏi phân tích một mục tiêu hoặc kế hoạch nào đó thành các nhiệm vụ riêng lẻ cần được hoàn thành.
13. Tôi tham dự các hội thảo (thuộc chuyên môn của mình và cả các lĩnh vực không liên quan) để gặp gỡ những người mới và tìm hiểu những vấn đề họ phải đối mặt.
14. Tôi lưu tâm cẩn thận đến từng chi tiết công việc, nhằm đảm bảo rằng không có việc gì bị sơ sót bỏ qua.

15. Tôi chủ động tìm kiếm để xác định các xu hướng mới nổi thông qua việc đọc sách báo, tạp chí, blog, v.v...

16. Tôi nghiêm khắc đòi hỏi bản thân và những người khác phải có trách nhiệm giải trình để đạt được kết quả.

17. Tôi thường đặt câu hỏi “sẽ thế nào nếu” để khơi gợi việc khám phá những khả năng và địa hạt mới mẻ.

18. Tôi luôn tận tụy theo sát công việc và hoàn tất những gì đã bắt đầu.

19. Tôi thường quan sát hoạt động của khách hàng, nhà cung cấp và các tổ chức khác để có được những ý tưởng mới.

20. Tôi luôn đưa ra những kế hoạch chi tiết nhằm hoàn tất công việc.

Để điểm tích bài trắc nghiệm:

Cộng tổng số điểm trong những câu số lẻ. Bạn đạt thành tích rất cao xét về các kỹ năng khám phá nếu tổng điểm từ 45 trở lên, đạt thành tích cao nếu tổng điểm là 40-45, nếu đạt giữa 35-40 điểm, kỹ năng khám phá của bạn ở mức “trung bình đến cao”, còn từ 29-34 điểm thì “trung bình đến thấp”; dưới 28 điểm, bạn chỉ đạt thành tích thấp xét về các kỹ năng khám phá.

Cộng tổng số điểm trong những câu số chẵn. Bạn đạt thành tích rất cao xét về các kỹ năng thực thi nếu tổng điểm từ 45 trở lên, đạt thành tích cao nếu tổng điểm là 40-45, nếu đạt giữa 35-40 điểm, kỹ năng thực thi của bạn ở mức “trung bình đến cao”, còn từ 29-34 điểm thì “trung bình đến thấp”; dưới 28 điểm, bạn chỉ đạt thành tích thấp xét về các kỹ năng thực thi.

Chúng tôi trích bài trắc nghiệm nhỏ này ra từ một bản đánh giá hệ thống hơn, gồm 70 câu hỏi (bản tự đánh giá toàn diện) mà chúng tôi đã phát triển nhằm đánh giá các kỹ năng khám phá

và kỹ năng thực thi ở một cá nhân. Bạn cũng có thể thực hiện toàn bộ bản đánh giá này trên trang web của chúng tôi: <http://InnovatorsDNA.com>. Nếu quyết định thực hiện trọn vẹn bản đánh giá, bạn sẽ nhận được chỉ dẫn phát triển, hướng dẫn bạn hiểu rõ các kết quả của mình, giúp bạn xây dựng một kế hoạch phát triển kỹ năng. Bản tự đánh giá của bạn cũng sẽ cho bạn biết DQ của mình cùng tỷ số của từng kỹ năng khám phá và thực thi, nhằm so sánh thành tích bạn đạt được với trên 5.000 chuyên gia điều hành và nhà cải cách trong kho dữ liệu của chúng tôi.

## KỸ NĂNG KHÁM PHÁ 1

### Liên tưởng

“Sáng tạo chính là kết nối các thứ lại với nhau.”

STEVE JOBS, *nhà sáng lập kiêm cựu CEO, Tập đoàn Apple*

Các nhà cải cách luôn tư duy khác biệt, nhưng đúng như lời Steve Jobs đã nói, họ thực sự tư duy khác biệt nhờ kết nối những thứ tưởng không liên quan. Einstein đã có lần gọi tư duy sáng tạo là “trò chơi tổ hợp” và coi nó là “thành tố căn bản cấu thành tư duy hiệu quả.” Liên tưởng – hay nói cách khác, là năng lực tạo dựng những liên kết đáng kinh ngạc giữa những mảng kiến thức, các lĩnh vực khác nhau, kể cả các vùng địa lý khác nhau. Thế nhưng, trong số các kỹ năng chúng ta xem xét, liên tưởng cũng chính lại là năng lực thường bị xem nhẹ. Các nhà cải cách chủ động truy cầu những thông tin, ý tưởng mới mẻ và đa dạng thông qua việc đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm – những chất xúc tác chủ chốt dẫn tới liên tưởng sáng tạo.

Để minh họa cho rõ việc các liên tưởng sản sinh ra những ý tưởng kinh doanh sáng tạo, hãy cùng xem Marc Benioff cách đưa ra ý tưởng Salesforce.com, hiện giờ đã trở thành công ty phần mềm trị giá 13 tỷ đô-la. Trải nghiệm của Benioff với công nghệ và phần mềm bắt đầu từ khi Benioff mới 15 tuổi, cậu gây dựng một công ty phần mềm nho nhỏ, tên là Liberty Software, chuyên viết trò chơi máy tính (như “How to Juggle”) trên chiếc Commodore 64. Vốn là sinh viên tốt nghiệp ngành khoa học máy tính và kinh doanh, Benioff làm việc mùa hè tại hãng

Apple trong suốt giai đoạn khởi dựng và ra mắt mẫu máy tính Mac đầu tiên, ông đã trực tiếp học được một điều: làm việc trong một thế giới tư-duy-khác-biệt có ý nghĩa ra sao.

Sau khi tốt nghiệp, Benioff gia nhập Oracle, rồi tiếp đến là một doanh nghiệp mới khởi dựng. Khi 25 tuổi, Benioff đã thống lĩnh toàn bộ bộ phận marketing trực tiếp của Oracle và bắt đầu nhận thấy một số luồng lạch cơ may nổi lên từ Internet. “Bản chất của việc có được thành công với công nghệ chính là bạn phải luôn kiếm tìm thứ gì đó tiếp theo, và bạn phải điều chỉnh tâm trí mình theo hướng đó,” Benioff chia sẻ với chúng tôi. “Tôi đã chứng kiến rất nhiều thăng trầm biến đổi về công nghệ trong 25 năm qua, vậy nên đến khi tôi ngồi ở bàn làm việc tại hãng Oracle hồi cuối thập niên 1990 và chứng kiến sự trỗi dậy của Amazon.com và eBay... cảm giác như thứ gì đó thật rõ ràng vừa hiện lên phía chân trời.”

Benioff quyết định đã đến lúc phải suy nghĩ sâu sắc hơn về bối cảnh ngành công nghệ đang biến đổi – và cả sự nghiệp của cá nhân ông. Vậy nên ông đã thực hiện một hành trình khám phá, bắt đầu bằng chuyến du hành tới Ấn Độ, nơi ông gặp gỡ rất nhiều con người khác nhau, trong đó có cả Mata Amritanandamayi, một lãnh tụ tinh thần và nhà hoạt động nhân đạo, người đã giúp Benioff củng cố cam kết của bản thân đối với kinh doanh chân chính và vị nhân sinh. Điểm dừng tiếp theo của Benioff trong chuyến du hành là Hawaii, nơi ông thảo luận rất nhiều ý tưởng xoay quanh các kế hoạch kinh doanh mới mẻ với một nhóm đồng đảo các doanh nhân cùng bè bạn. Trong lúc ngụp lặn cùng cá heo trên biển Thái Bình Dương, thời khắc hiển linh then chốt cho sự ra đời Salesforce.com đã xuất hiện. Ông nhớ lại: “Tôi tự hỏi ‘Vì lẽ gì mà các ứng dụng phần mềm doanh nghiệp lại không xây dựng như là Amazon và eBay kia chứ? Tại sao chúng ta cứ phải tải lên tải xuống và nâng cấp phần mềm theo lối bấy lâu nay vẫn làm trong khi giờ đây chúng ta đã có Internet?’ Và việc đặt ra những câu hỏi ấy, chính là đột phá then chốt với bản thân tôi. Đó chính là khởi nguyên của

*Salesforce. Về cơ bản, nó chính là phần mềm doanh nghiệp gặp gỡ Amazon.”*

Việc tổng hợp các dữ kiện đầu vào mới mẻ, hay nói cách khác – là liên tưởng của Benioff – “phần mềm doanh nghiệp gặp gỡ Amazon” – đã thách thức truyền thống của ngành này, bán phần mềm trên đĩa CD-ROM và gắn chặt các công ty vào những quy trình cài đặt dài lê thê và cá biệt hóa (và cả đắt đỏ), thay vào đó, nó tập trung vào việc giao nhận phần mềm như một dịch vụ thực hiện trên Internet. Theo cách này, phần mềm sẽ luôn sẵn sàng 24/7 và các công ty sẽ tránh được mọi thứ chi phí cùng trực trực đi kèm với việc cài đặt và nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin ở quy mô lớn và liên tục diễn ra. Với kinh nghiệm vững vàng trong nghiệp vụ bán hàng và marketing ở Oracle, Benioff cảm thấy rằng việc cung cấp các dịch phần mềm cho việc quản lý nguồn lực bán hàng và quan hệ khách hàng ẩn chứa trong đó tiềm năng lớn lao cho các doanh nghiệp cỡ nhỏ và vừa, những đối tượng không đủ khả năng chi trả cho phần mềm doanh nghiệp cá biệt hóa. Thế là, Salesforce.com đã ra đời.

Tầm nhìn của Benioff có được từ kinh nghiệm đáng kể qua nhiều năm lăn lộn trong ngành công nghiệp phần mềm, kết hợp với vô số những câu hỏi, quan sát, khám phá và những cuộc đối thoại – những thứ đã giúp ông tập hợp lại tất cả những thứ chưa từng được kết nối với nhau bao giờ. Ông vay mượn các yếu tố ở mô hình kinh doanh của Amazon và xây dựng một mô hình khác, dựa trên một hệ thống phần mềm mà các công ty sẽ trả tiền khi đã thực sự sử dụng, thay vì trả tiền cho toàn bộ hệ thống phần mềm trước khi họ sử dụng được nó (như cách đa phần các nhà cung cấp phần mềm vẫn làm). Đó đích thực là một cuộc cách mạng bởi nó đã khởi phát kỷ nguyên “điện toán đám mây” – giờ đây dường như quá hiển nhiên, nhưng vào thời điểm đó thì chẳng hề rõ rệt.

Kể từ thời điểm kể tung hứng có trí não tài tình bắt đầu gắn chặt mình vào “trò chơi tổ hợp” (hay là, đùa nghịch với những liên

tưởng mới mẻ), Benioff và đội ngũ Salesforce.com đã tiếp tục dẫn bước trên hành trình cách tân. Ông giải thích rằng trong thời kỳ tiền Salesforce.com, câu hỏi chủ chốt của ông là “Tại sao mọi phần mềm doanh nghiệp lại không giống như Amazon?” nhưng đến thời hậu Salesforce.com, một câu hỏi khác hẳn lại dần dần thế chỗ, “Vì sao các phần mềm doanh nghiệp (gồm cả Salesforce.com) lại không giống như Facebook?” Benioff và cả đội lại hăm hở truy vấn câu hỏi này và phát kiến ra Chatter, một ứng dụng phần mềm mới được nhắc đến như là “Facebook cho doanh nghiệp”. Chatter lọc ra những gì tinh túy nhất từ Facebook và Twitter rồi ứng dụng chúng vào việc cộng tác trong doanh nghiệp (hãy nghĩ đó như là “Facebook và Twitter gặp gỡ phần mềm doanh nghiệp,” hệt như là “phần mềm doanh nghiệp gặp gỡ Amazon.com” trong nguồn gốc hình thành Salesforce.com).

Chatter sử dụng các phương thức chia sẻ thông tin mới mẻ, như là cấp liệu (feed) và nhóm (group), nhờ thế mà không cần mất công mất sức, tất cả mọi người đều biết được các cá nhân, các nhóm công tác đang tập trung vào điều gì, các dự án đang diễn tiến ra sao, và sự vụ nào đã kết thúc. Nó thay đổi cách thức các công ty vẫn phối hợp để phát triển sản phẩm, để thu nạp khách hàng và sáng tạo nội dung, tất cả tạo điều kiện thuận lợi cho mọi người nhìn thấy được người khác đang làm gì. Ở các doanh nghiệp có sử dụng Chatter, số lượng email trong hộp thư đến đã giảm đáng kể (43% ở Salesforce.com) vì đa phần các trao đổi giờ đây đã được chuyển thành các dòng cập nhật trạng thái và cấp liệu trên Chatter. “Giờ đây các nhân viên sẽ phụ trách từng tài khoản, và các cập nhật sẽ được chuyển đến họ kịp thời từng phút một thông qua Chatter,” Benioff giải thích với chúng tôi. “Đây chính là sức mạnh thực sự của Chatter – đưa ra ánh sáng những con người và ý tưởng quan trọng nhất góp phần thúc đẩy doanh nghiệp chúng ta tiến về phía trước. Tôi gọi đây là trí tuệ tập thể, và nó cho phép tất cả mọi người tiếp cận những người khác, những tri thức khác và cả những hiểu biết sâu sắc mà mỗi người cần để tạo nên sự khác biệt.”

## **Liên tưởng: Đó là gì**

Walt Disney, nhà khởi nghiệp cách tân vĩ đại từng miêu tả vai trò của mình trong công ty do ông sáng lập ra là “xúc tác sáng tạo”. Từ từ ấy, ông có ý chỉ rằng, bản thân ông không đích thân làm các công việc như thực hiện các bản vẽ cho những bộ phim hoạt hình tuyệt vời hay xây dựng bản sao ngọn núi Matterhorn hùng vĩ trong công viên Disneyland, thay vào đó, ông kết nối những ý tưởng lại với nhau theo những cách thức giúp khơi mào sáng kiến ở mọi nơi trong công ty. Một hôm, có một cậu bé tỏ ý thắc mắc về công việc của Disney, và Disney hồi tưởng đầy sống động về cuộc chuyện trò ấy: “Ngày ấy tôi thực sự bối rối lúc có cậu nhóc hỏi, ‘Bác có vẽ ra Chuột Mickey không ạ?’ Tôi phải thừa nhận là lâu rồi tôi có vẽ nữa đâu. ‘Thế bác nghĩ ra tất cả những truyện cười và ý tưởng đấy ạ?’ ‘Không, bác cũng không làm việc đấy.’ Tôi trả lời. Cuối cùng, cậu bé nhìn tôi và nói, ‘Bác Disney ạ, thế bác làm cái gì?’ Tôi đành đáp, ‘À thế này, bác coi mình là một chú ong nhỏ. Bác chạy từ khu này sang khu khác của xưởng phim, gom góp phấn hoa và như kiểu như là khuyến khích mọi người ấy mà.’ Chắc đấy là công việc của tôi thật.” Walt Disney không chỉ khơi gợi ý tưởng ở người khác, mà ông còn khơi gợi sáng kiến nơi chính mình bằng cách đặt bản thân vào mỗi giao cắt kinh nghiệm của những người khác. Dần dà qua thời gian, những liên tưởng sâu sắc của Disney – bao gồm trong đó cả một chuỗi những phát kiến tiên phong như kết hợp hoạt hình với phim điện ảnh và đưa chủ đề vào các công viên giải trí, tất cả đã biến đổi diện mạo của ngành công nghiệp giải trí.

Các nhà lãnh đạo cách tân tại những tập đoàn danh tiếng như Apple, Amazon hay Virgin đều thực hiện chính xác điều tương tự. Họ thực hiện công việc thụ phấn cho những ý tưởng nảy sinh trong trí não của mình và cả những người khác. Họ điên cuồng kết nối những ý tưởng, đối tượng, dịch vụ, công nghệ và các quy tắc khác nhau nhằm trưng ra được những sáng tạo mới mẻ và phi thường. “Sáng tạo chính là kết nối các thứ lại với

nhau,” như Steve Jobs từng diễn đạt. Ông nói tiếp, “Khi bạn hỏi những người sáng tạo xem họ làm việc gì đó như thế nào, họ sẽ cảm thấy ít nhiều tội lỗi, vì họ không thực sự làm ra thứ gì cả, họ chỉ phát hiện ra cái gì đó... họ có khả năng kết nối các kinh nghiệm họ từng trải qua và tổng hợp nên những thứ mới mẻ.” Đây chính là cách “tư duy khác biệt” của các nhà cải cách, hay chính là thứ chúng ta gọi là “liên tưởng”, một kỹ năng nhận thức nằm ở vị trí cốt lõi trong mã gen của nhà cải cách. Trong chương này, chúng ta sẽ đi sâu xem xét hoạt động bên trong của tư duy liên tưởng và cung cấp một số kỹ thuật nhằm phát triển năng lực nhận thức này.

### **Liên tưởng: Xảy ra ở đâu**

Các sáng kiến cách tân nở rộ ở điểm giao cắt của những kinh nghiệm khác nhau, bất kể là kinh nghiệm của chính bạn hay của ai khác. Trong suốt chiều dài lịch sử, những ý tưởng vĩ đại đã nổi lên từ những cửa ngõ văn hóa và kinh nghiệm này. Cũng giống như 12 tuyến phố chính đồng quy về trục đường hình tròn (rất dễ xảy ra va chạm) bao quanh Khải Hoàn Môn của kinh đô Paris, những điểm giao cắt kinh nghiệm của chúng ta càng đa dạng bao nhiêu, thì sự kết hợp đầy duyên may của những dữ kiện tình cờ càng cao bấy nhiêu. Nói một cách đơn giản, các nhà cải cách chủ định điều động bản thân vào mỗi giao cắt, nơi đủ loại kinh nghiệm đa dạng sum sê nảy nở và từ đó sinh ra khả năng khám phá những sáng kiến sâu sắc. Như chúng tôi đã đề cập đến trong chương 1, Frans Johansson đã đưa ra thuật ngữ “hiệu ứng Medici” để miêu tả tia sáng lóe ra trong một không gian địa lý hay thị trường nào đó, nơi sự kết hợp của những ý tưởng mới mẻ thống nhất thành thứ gì đó thực sự gây bất ngờ. Những hiệu ứng Medici kiểu như vậy đã xảy ra suốt trong lịch sử, cả thời cổ đại và thời điểm hiện nay.

Lấy ví dụ, các nhà sử học vẫn thường nhắc tới thế kỷ thứ VIII tới XIII trong lịch sử Hồi giáo như là “thời hoàng kim” hay “kỷ Phục Hưng” của thế giới Hồi giáo. Nhiều thế kỷ trước thời kỳ Phục

Hưng của nước Ý, thành Baghdad đã thu hút những học giả hàng đầu từ khắp nơi trong thế giới Hồi giáo. Cairo, Damascus, Tunis và Cordoba cũng là những trung tâm học thuật đầy sức ảnh hưởng. Các nhà thám hiểm Hồi giáo cũng du hành đến mọi ngóc ngách thế giới và thậm chí còn vượt xa hơn thế. Mecca không chỉ đóng vai trò là trung tâm tôn giáo, mà còn là cửa ngõ quan yếu cho các thương gia từ đủ mọi quốc gia, đến từ các vùng viễn Tây như Địa Trung Hải cho tới Ấn Độ, các nước viễn Đông xa ngái. Kỹ Phục Hưng của Hồi giáo này đã sản sinh ra những cách tân nổi trội, rất nhiều trong số đó vẫn liên quan đến các sản phẩm ngày nay, bao gồm cả những công thức và nguyên liệu tạo nên son môi, kem bôi râm nắng, cặp nhiệt độ, chất cồn, lăn nách, thuốc tẩy trắng răng, ngư lôi, quần áo chống cháy và cả các quỹ từ thiện.

Hiệu ứng Medici đã xảy ra trong thời Phục Hưng của thế giới Hồi giáo và nước Ý, nhưng nó cũng tiếp tục xảy ra trong cả thời hiện đại và ở nhiều địa điểm khác khắp thế giới. Lấy ví dụ, vào thập niên 1960, Thung lũng Silicon chẳng có gì dính dáng đến silicon. Thế nhưng, đến những năm 1970, tất cả đã thay đổi, cuộc cách tân công nghệ đã bùng nổ trong suốt thời hoàng kim, trải dài qua những thập niên 1970, 1980 và 1990. Ở đây đó trên thế giới, các quốc gia và các cộng đồng cũng chủ động nỗ lực sáng tạo nên những tụ điểm giao thoa gồm những con người chuyên sâu trong nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm khơi dậy những ý tưởng sáng tạo mới mẻ. Một trong số đó là Trung Quốc, nước này đã đánh cược những nguồn tài nguyên bền vững của mình vào tương lai cách tân, đến mức cả thế giới giờ đây tin rằng Trung Quốc đang trên đường trở thành quốc gia cách tân nhất thế giới vào năm 2020. Trong phần nghiên cứu chúng tôi thực hiện với các ngành sáng tạo và lĩnh vực cách tân tập thể ở Trung Quốc (như rất nhiều lĩnh vực khác), chúng tôi đã nhận thấy rằng, họ đã gieo khắp mảnh đất này những vườn ươm nghệ thuật và cách tân tập thể, nơi ý tưởng không chỉ được tiếp xúc với ánh sáng ban ngày, mà được soi rọi bởi luồng sáng của thực tế thi hành.

Hiệu ứng Medici còn nổi lên trong rất nhiều sự kiện được-gọi-là “hội nghị ý tưởng” đang nở rộ khắp nơi – có thể kể đến như, Hội nghị Thường niên Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) tại Davos (Thụy Sĩ); Lễ hội Ý tưởng Aspen; và các buổi hội thảo của TED (Công nghệ – Giải trí – Thiết kế), nơi những con người cực kỳ khác biệt cùng chung sức trong một nỗ lực có chủ đích nhằm “thụ phấn” cho các ý tưởng và quan điểm đa dạng. Hãy cùng khám phá quyền năng của TED. Mọi người đến dự các buổi hội thảo này để tay bắt mặt mừng và trao đổi ý tưởng với những con người phi thường – cả những nhân vật tầm tiếng lẫn những người ít danh vọng hơn. Nếu bạn chưa từng đặt chân tới TED, hãy ghé qua trang Web của diễn đàn này để có được ít nhiều ý niệm về cách nó đã tạo ra một hiệu ứng Medici ra sao, từ năm này qua năm khác, và đến giờ, là từ vùng địa lý này sang vùng địa lý khác (từ TEDxTelAviv đến TEDxRamallah cho tới TEDxđịa-phương-của-bạn). Một số nhân vật ưa thích trong TED của riêng chúng tôi là Ngài Ken Robinson, người đặt câu hỏi về nền tảng của các hệ thống giáo dục, hay Kaki King – người tiến hành thực nghiệm vượt khỏi ứng dụng vốn có của đàn guitar, còn David Gallo quan sát những bất ngờ phi thường dưới đáy đại dương (bao gồm cả những tài năng khó ngờ của loài mực ống). Về đẹp tiềm ẩn ở TED bùng nổ từ chính sự đa dạng có chủ đích của những nhân vật tham dự cùng các bài phát biểu. Sự đa dạng này đã định hình nên nền tảng, giúp các nhà cải cách có thêm khả năng kết nối những thứ chưa từng được kết nối.

Các nhà cải cách trong nghiên cứu của chúng tôi không chỉ thường xuyên lui tới những nơi như TED, mà họ còn xây dựng nên cả một diễn đàn TED, đúng theo nghĩa đen, trong chính đầu óc mình thông qua sự sâu sắc và đa dạng hóa có chủ đích các kinh nghiệm sống, sáng tạo nên cả một hiệu ứng Medici *của riêng mình*. Đối với họ, những cuộc hội thảo kiểu-như-TED chính là lớp đường phủ lên trên chiếc bánh ngọt mà họ đã nướng chín vàng nhờ chủ động đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm trong suốt cuộc đời mình. Thứ nền tảng siêu phàm tạo nên bởi những kinh nghiệm sâu sắc và đa

dạng đã tiếp nhiên liệu để lối tư duy liên tưởng của họ vượt xa hẳn so với những người-không-phải-nhà-cải-cách. Hãy cùng nhìn vào cuộc đời của chủ tịch kiêm CEO của PepsiCo – Indra Nooyi, bạn sẽ ít nhiều thấy được TED trong trí óc cô từ đâu mà có được.

Nooyi sinh ra trong một gia đình trung lưu ở Madras (nay là Chennai, Ấn Độ), nơi cô thường ngồi với mẹ và chị gái để “nghĩ những điều lớn lao”; cô say sưa chơi môn cricket dành cho nữ giới và là tay guitar chính trong một ban nhạc nữ (nên chẳng lạ gì khi đến giờ, cô vẫn biểu diễn trên sân khấu các sự kiện của PepsiCo). Cô đã hoàn thành chương trình đại học đa ngành, bao gồm hóa học, vật lý và toán học trước khi lấy được tấm bằng MBA ở Calcutta. Tiếp đó, Nooyi làm việc trong ngành may mặc (Tootal) và lĩnh vực tiêu dùng sản phẩm (Johnson & Johnson) trước khi hoàn thành tiếp một tấm bằng thạc sĩ chuyên ngành quản lý công và tư tại Đại học Yale. Sau khi tốt nghiệp, cô chuyển sang lĩnh vực tư vấn (Tập đoàn Tư vấn Boston) trước khi đảm nhiệm một phần việc mang tính chiến lược trong ngành điện lực (ABB), và rồi cuối cùng khi đến với PepsiCo, cô trở thành CEO nữ đầu tiên trong lịch sử tập đoàn.

Những kinh nghiệm cùng chuyên môn đa dạng của Nooyi đã thuyết phục cô rằng con người, đặc biệt là các CEO, buộc phải “sẵn sàng tư duy đột phá”. Cô đã thực hiện chính xác điều đó cho sự kiện trận Siêu Cúp năm 2010. Thay vì đốt 20 triệu đô-la cho một suất quảng cáo truyền hình vắn vắn 60 giây, Nooyi đã lựa chọn một cách tiếp cận hoàn toàn khác, “Pepsi Làm Mới” (Pepsi Refresh) đã nổi lên từ một câu hỏi cô vẫn luôn trăn trở, “Làm thế nào chúng ta làm tốt hơn bằng cách làm tốt hơn nữa?” Pepsi Refresh mời gọi mọi người đóng góp ý tưởng xoay quanh chủ đề làm thế nào để “làm mới” cộng đồng của mình, biến nơi đó thành một chốn sinh sống lý tưởng hơn. Hàng tháng, trang web của chiến dịch nhận được hàng nghìn ý tưởng về các lĩnh vực nghệ thuật và văn hóa, y tế, giáo dục, vân vân và vân vân. Việc bình chọn trực tuyến sẽ đưa ra kết luận về những ý tưởng giành

chiến thắng, với giải thưởng dao động từ 5.000 đến 250.000 đô-la. Chỉ tính riêng năm 2010, PepsiCo đã chi 1,3 triệu đô-la mỗi tháng cho các dự án Refresh, dựa trên kết quả của 45 triệu lượt bầu chọn. Trang Facebook của Pepsi Refresh cũng đạt mức 1 triệu lượt truy cập vào cuối năm 2010, và PepsiCo hiện đang triển khai chương trình ra phạm vi toàn cầu.

### **Liên tưởng: Hoạt động ra sao**

Để hiểu rõ hơn về cơ chế hoạt động của liên tưởng và giải thích xem vì sao một số người lại vượt trội hơn người khác về năng lực liên tưởng, thì điểm mấu chốt là bạn phải hiểu cách thức não bộ vận hành. Não bộ không hề lưu trữ thông tin theo cách thức của một cuốn từ điển, xếp thứ tự chữ cái theo kiểu *rap hát* thì xếp ở mục chữ R. Thay vào đó, ngoài gắn với chữ R, thì đồng thời, *rap hát* cũng sẽ liên đới với tất cả các tri thức khác được lưu trữ trong não bộ mà não bộ liên kết được với nó. Một số liên tưởng đến *rap hát* có thể rất hợp logic, ví như *Broadway*, *giờ diễn*, hay *giờ nghỉ*, nhưng lại có một số liên tưởng khác kém phần rõ ràng hơn, ví như *hôn*, *nghiệp diễn* hay *lo lắng* (có lẽ là do một buổi diễn vụng về trên sân khấu từ thời trung học). Não bộ càng sở hữu khối lượng kiến thức đa dạng bao nhiêu, thì những mối liên kết mà nó tạo ra càng mang lại kiến thức đầu ra mới mẻ bấy nhiêu, mà những kết quả mới mẻ lại khởi phát những liên tưởng dẫn tới các sáng kiến tuyệt vời. Scott Cook, sáng lập viên kiêm CEO của Intuit, miêu tả những liên tưởng vượt ngoài dự kiến này là “nguồn cung mạnh mẽ và thiết yếu cho dữ liệu” khi phải xử trí một vấn đề nào đó. Những kết quả loại suy (hay liên tưởng) như vậy chính là công cụ sáng tạo then chốt giúp ông đưa ra những ý tưởng chiến lược. Khi não bộ chủ động hấp thu tri thức mới, thì nó càng có nhiều khả năng sẽ khởi phát những mối liên hệ giữa các ý tưởng khác nhau (từ đó sáng tạo nên một mạng lưới rộng lớn hơn bao gồm các kết nối thần kinh) trong khi nó nỗ lực tổng hợp các dữ liệu đầu vào mới mẻ. Trong quá trình đó, “cơ bắp” liên tưởng cũng đồng thời được phát triển

thông qua việc chủ động rèn luyện thói quen đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm.

Trong nghiên cứu của chúng tôi, tất cả các nhà cải cách danh tiếng đều thạo giải kỹ năng liên tưởng (đạt thành tích trên 70% trong bản đánh giá mã gen của nhà cải cách), trong khi đó, các nhà cải cách quy trình thể hiện thành tích liên tưởng kém hơn một chút so với các nhà sáng chế khác (nhưng vẫn cao hơn hẳn so với những người-không-phải-nhà-cải-cách). (Mời xem bảng 2-1.)

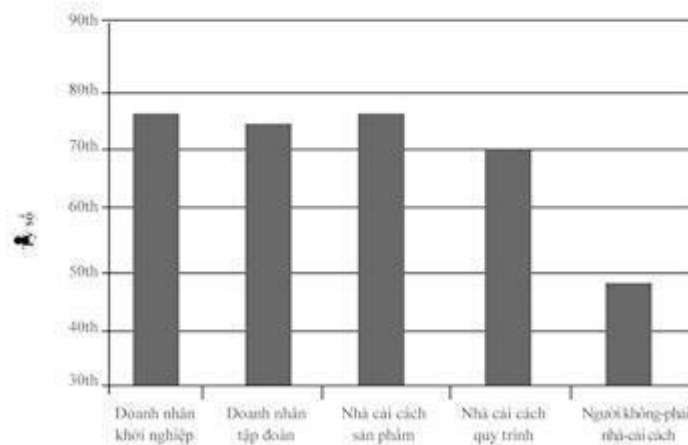
Vì đâu tất cả các nhà cải cách lại thạo giải kỹ năng liên tưởng hơn hẳn so với những người-không-phải-nhà-cải-cách? Kết quả phân tích của chúng tôi cho thấy rằng yếu tố tiên báo cho những kỹ năng liên tưởng xuất sắc chính là việc con người ta thường xuyên luyện tập các kỹ năng khám phá khác (đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm) ra sao. Ví dụ, Benioff nảy ra ý tưởng đầu tiên cho Chatter khi đặt câu hỏi, “Vì sao các phần mềm doanh nghiệp không giống như Facebook và Twitter?” Nhà sáng lập Research in Motion – Lazaridis đã nảy ra ý tưởng về BlackBerry tại một cuộc hội thảo, nơi ông nghe thấy ai đó nói về các xu hướng tương lai trong lĩnh vực chuyển dữ liệu không dây. Còn Schultz – sáng lập viên của Starbucks lại nảy ra ý tưởng về Starbucks trong khi đang quan sát các quầy bán café espresso tại Ý. Các nhà cải cách đột phá thể hiện năng lực liên tưởng tối đa khi chủ động giao cắt các đường ranh giới (về địa lý, ngành nghề, công ty, chuyên môn, lĩnh vực, vân vân) và rèn luyện các kỹ năng khác thuộc về mã gen của một nhà cải cách.

Bảng 2-1

**So sánh các kỹ năng liên tưởng ở các kiểu nhà cải cách và những người không-phải-nhà-cải-cách**

Mẫu khảo sát:

1. *Giải quyết một cách sáng tạo các vấn đề nhờ vận dụng ý tưởng và tri thức đa dạng.*
2. *Thường xuyên tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề bằng cách vận dụng các phương thức hoặc sáng kiến được phát triển trong các lĩnh vực, ngành nghề khác.*



## Tỷ số

Tìm ra câu hỏi đúng đắn, quan sát thuyết phục, trò chuyện với thật nhiều người, và tiến hành thử nghiệm trong đời sống sẽ mang lại những liên tưởng phù hợp và hiệu quả. Trái lại, chèn nhả rèn luyện những kỹ năng khác thường sẽ làm gia tăng tính ngẫu nhiên (và thường là bất thích hợp) của một liên tưởng mới mẻ nào đó, dẫn tới kết quả là ảnh hưởng thấp hơn đối với thị trường. Lấy một ví dụ tương đương với trường hợp cặp song sinh ở chương 1, hãy cùng xem xét hai nhà cải cách bất kỳ, mỗi người đều đang nỗ lực đưa ra những liên tưởng mới mẻ và có giá trị. Người thứ nhất chủ động và thường xuyên thực hành những kỹ năng khám phá đủ chủng loại. Người thứ hai thì không. Ai trong số hai người này có nhiều khả năng đưa ra được những ý

tưởng phù hợp và có tầm ảnh hưởng rộng hơn? Hiển nhiên là người đầu tiên, bởi anh ta đã hoàn toàn đắm mình vào thế giới của những con người thực, đang đối diện với những thử thách thực, trong khi kiếm tìm những giải pháp tốt hơn. Chẳng trách những liên tưởng của anh ta tỏ ra hiệu quả hơn nhiều so với những mối liên đới tương đối “ngẫu nhiên” của đối thủ, nhiều khả năng được sinh ra ngay từ chiếc ghế êm ái ở văn phòng.

### *Hành trình săn tìm những liên tưởng mới mẻ*

Trong quá trình nghiên cứu các nhà cải cách đột phá, chúng tôi đã tìm ra một vài điều có thể miêu tả chuẩn xác nhất những động lực ẩn sau công cuộc kiếm tìm những liên tưởng mới mẻ ở họ. Sáng tạo nên những kết hợp lạ đời, soi lại gần rồi nhìn ra xa, và tư duy kiểu Lego đã cho phép họ kết nối các chấm điểm tản mát trong những trải nghiệm khác nhau, để cuối cùng sản sinh ra những sáng kiến kinh doanh đột phá.

### *Sáng tạo nên những kết hợp lạ đời*

The Odd Couple (Cặp đôi lạ đời) là một vở kịch thành công trên sân khấu Broadway của Neil Simon, sau đó chuyển thể thành phim truyền hình cùng tên. Tác phẩm xoay quanh những chuyện xảy ra khi hai con người cực kỳ trái ngược – một phóng viên khó tính và một cây viết thể thao luộm thuộm – làm bạn cùng phòng với nhau. Xích mích giữa hai lối sống xung đột hoàn toàn thường đưa tới những kết quả khó ngờ (và thường là sáng tạo) nhất. Tương tự, các nhà cải cách thường cố gắng gán hai ý tưởng có vẻ không hề ăn khớp lại với nhau để tạo ra những kết hợp thành công đến bất ngờ. Họ tạo ra các bộ đôi, bộ ba hoặc bộ tứ lạ lùng bằng cách liên tục đặt câu hỏi, “*Chuyện gì sẽ xảy ra nếu kết hợp cái này với cái kia?*” hoặc “... cái này, cái này, và cái này với *cái kia?*” Họ tư duy khác biệt nhờ liều lĩnh đưa ra những phương án kết hợp ý tưởng trái với thói thường.

Đối với Lazaridis, việc kết nối các ý tưởng ở các lĩnh vực khác nhau là điều anh đã học được từ rất sớm:

Khi tôi còn học trung học, chúng tôi có hai chương trình: một là toán cao cấp, hai là thống kê bán hàng. Có khoảng cách rất lớn giữa hai chuyên ngành này và tôi học cả hai. Thế là, tình cờ, tôi trở thành đại sứ của hai lĩnh vực, và tôi thấy được rằng, một số thuật toán chúng tôi học trong thống kê bán hàng thực ra còn cao cấp hơn cả một số thuật toán chúng tôi học trong môn toán cao cấp, vì chúng tôi còn vận dụng đến cả lượng giác học, sử dụng những con số tưởng tượng, dùng đến cả đại số, và thậm chí là giải tích theo những cách cực kỳ chân thực và rõ ràng. Thế là từ đó tôi được trao sứ mệnh *hàn gắn khoảng cách* và chứng minh xem toán học được vận dụng trong lĩnh vực điện tử ra sao và điện tử được vận dụng sang toán học như thế nào.

Lazaridis lưu ý rằng một giáo viên đã đánh động cho anh để tâm tới mối liên hệ giữa máy tính và công nghệ không dây bằng câu nói, “Chớ bị phân tâm nhiều vào công nghệ máy tính, vì ai kết hợp được công nghệ không dây với máy tính mới thực sự đưa ra thứ gì đó đặc biệt.” Và thế là BlackBerry đã ra đời.

Tương tự, Larry Page – đồng sáng lập hãng Google đã tạo ra một sự kết hợp lạ đời bằng cách liên kết hai ý tưởng dường như không hề dính dáng đến nhau – những trích dẫn hàm lâm với tìm kiếm trên Web – để cho ra đời Google. Khi còn là một nghiên cứu sinh Tiến sĩ ở Stanford, Page biết rằng các tạp chí học thuật và công ty xuất bản xếp hạng các học giả dựa trên tổng số các trích dẫn mà mỗi học giả có được mỗi năm. Page nhận ra rằng Google có thể xếp hạng các trang web với cách thức giống hệt như các trích dẫn học thuật giúp xếp hạng các học giả; những trang web sở hữu số đường dẫn nhiều nhất (được lựa chọn thường xuyên nhất) sẽ có nhiều trích dẫn hơn. Liên tưởng này cho phép Page và đồng sáng lập viên Sergey Brin khởi phát một cỗ máy tìm kiếm vươn tới những kết quả siêu việt hơn nhiều.

Đôi khi, những nhà lãnh đạo đột phá nhất thế giới nắm bắt những liên tưởng cơ hồ chỉ phù du thoáng chốc giữa bạt ngàn ý tưởng và kiến thức, hòa trộn và kết hợp những khái niệm hoàn toàn khác nhau. Khi làm như vậy, họ sản sinh ra những ý tưởng thường là lạ lùng, có khả năng trở thành xúc tác cho những sáng kiến kinh doanh mới mẻ. Pierre Omidyar – sáng lập viên của eBay đã kể cho chúng tôi về việc anh đưa ra một ý tưởng điên rồ như thế nào. Anh có cuộc trò chuyện với các nhà tư vấn, họ cố gắng giải quyết vấn đề: Làm thế nào vận chuyển nông phẩm từ trang trại đến tay người tiêu dùng Hawaii thật nhanh trước khi chúng bị hư hỏng (các nhà tư vấn giải thích rằng khoảng chừng một phần ba sản phẩm bị hư hỏng). Câu hỏi đầu tiên mà Omidyar đặt ra là: “Thế còn bưu điện thì sao? Chẳng phải là bưu điện tìm tới tận nhà mọi người sáu lần một tuần còn gì? Sao chúng ta không gửi qua thư mỗi phần ngọn cây rau diếp thôi?” Về sau anh thừa nhận: “Đó có lẽ là một ý kiến ngu xuẩn khủng khiếp, và chắc phải có cả tá lý do khiến nó không thể làm nên trò trống gì, nhưng đó là một ví dụ về việc *làm thế nào tôi kết hợp hai thứ trước đó mình chưa từng thử kết hợp bao giờ*. Tôi rất hiểu về bưu điện vì eBay dựa vào các công ty vận chuyển để vận hành mô hình kinh doanh. Bưu điện là một tổ chức viếng thăm mọi gia đình tới sáu lần một tuần! Các anh có biết tổ chức nào khác làm được việc đó không? Vậy nên sử dụng những nguồn tài sản quý giá ấy theo những cách mới mẻ có thể là chuyện rất hay đấy chứ!”

Không phải ai cũng suy xét đến việc kết hợp “sản phẩm tươi” với “bưu điện” lại với nhau, nhưng đó chính là lối tư duy giúp gia tăng khả năng làm lộ diện một ý tưởng kinh doanh mang tính đột phá nào đó.

### **Soi gần rồi lại ngắm xa**

Các doanh nhân cải cách vẫn thường thể hiện năng lực làm hai việc cùng một lúc: họ lặn thật sâu xuống tận từng chi tiết để thấu hiểu những sắc thái tinh tế của một trải nghiệm khách

hàng cụ thể nào đó, và họ bay lên thật cao để xem các chi tiết ráp vừa vặn vào cả bức tranh tổng thể ra sao. Kết hợp hai góc nhìn đó lại với nhau thường tạo ra những liên tưởng bất ngờ. Niklas Zennström (đồng sáng lập Skype) lý giải quy trình “soi gần, ngắm xa” này dựa trên chính kinh nghiệm của bản thân: “Bạn phải biết tư duy liên đới. Bạn biết đấy, quan sát và kết hợp những thứ nhất định lại với nhau xảy ra đồng thời và hiểu rằng những thứ có vẻ không hề liên quan lại có gì đó dính dáng đến nhau. Bạn cần phải có khả năng nắm bắt những thứ khác nhau xảy ra cùng một lúc và rồi kết hợp chúng lại với nhau. Ví dụ, tôi có thể nhìn vào bức tranh rộng lớn hơn và đồng thời vẫn cảm nhận rất chính xác về từng chi tiết. Như thế, tôi có thể dịch chuyển từ những thứ ở cấp độ cao xuống những chi tiết thực sự, thực sự nhỏ bé. *Vận động này thường giúp sản sinh những liên tưởng mới mẻ.*”

Steve Jobs quá sức tinh thông việc vận dụng những kỹ năng soi gần rồi lại ngắm xa này để sáng tạo nên những sản phẩm tuyệt hảo, và thường là đột phá trong lĩnh vực của mình. Vào một thời điểm nọ, trong khi đang thiết kế chiếc máy Mac đầu tiên, cả nhóm của Jobs chặt vật để hoàn thành mẫu thiết kế với chất liệu nhựa. Jobs đã khai thông thế bế tắc nhờ đi đến cửa hàng bách hóa và soi gần vào các chi tiết trên những vật dụng bằng nhựa khác. Ông đã khám phá ra một chiếc máy xử lý thức ăn hiệu Cuisinart có tất cả những chất liệu phù hợp trên lớp vỏ nhựa để có thể sản xuất ra chiếc vỏ máy hoàn hảo cho mẫu máy tính Mac đầu tiên. Một vài ví dụ khác, ông thăm quan bãi đỗ xe của công ty và xem xét các chi tiết trên các mẫu xe hơi khác nhau để có được những nhận thức mới mẻ và sâu sắc về các thách thức trong việc thiết kế sản phẩm hiện tại và trong cả tương lai. Một lần, việc đỗ xe chệch chỗ đã hé lộ cho ông thấy một chi tiết trang trí trên chiếc xe Mercedes-Benz giúp giải quyết tình thế lưỡng nan ông gặp phải với việc thiết kế lớp vỏ kim loại.

Tương tự, Jobs cũng rất chuyên tâm vào việc ngắm xa nhằm phát hiện ra những điểm giao cắt bất ngờ giữa những lĩnh vực

hoàn toàn khác nhau. Ví dụ, sau hơn một thập niên mua lại và rồi lãnh đạo hãng Pixar, Jobs đã có được một nhãn quan mới mẻ về toàn bộ ngành công nghiệp truyền thông, khác xa so với những gì ông biết được trước đây, khi mới làm trong ngành công nghiệp máy tính. Chính điều này đã tạo nên một giao lộ ý tưởng mạnh mẽ khi ông quay trở lại Apple. Nhiều năm thương thảo cá nhân với ban điều hành hãng Disney xung quanh quyền và lợi nhuận phân phối cho các bộ phim của Pixar đã mang lại cho Jobs những hiểu biết sâu sắc cùng kinh nghiệm về sau giúp ông sáng tạo ra một giải pháp khả thi cho việc phân phối âm nhạc trên nền tảng Internet – một giải pháp đã vượt mặt các nhà điều hành cấp cao ở các công ty máy tính và máy nghe nhạc MP3 khác. Những kinh nghiệm của Jobs ở Pixar cũng mang lại một viễn kiến đa-lĩnh-vực rộng lớn, tiếp nhiên liệu cho việc phát minh ra một số ý tưởng biến-đổi-cuộc-chơi, như iTunes, iPhone, và gần đây nhất là iPad.

### **Tư duy kiểu Lego**

Nếu như giữa các nhà cải cách có điểm chung nào đấy, thì đó chính là: họ yêu thích sưu tầm các ý tưởng, hệt như trẻ con thích sưu tầm các bộ xếp hình Lego. Linus Pauling – nhà khoa học đoạt giải Nobel từng khuyên rằng, “cách tốt nhất để nghĩ ra một ý tưởng hay là hãy nghĩ ra thật nhiều ý hay.” Thomas Edison lưu giữ hơn 3.500 cuốn sổ ghi ý tưởng trong suốt cả cuộc đời và thậm chí còn đưa ra “định mức ý tưởng” đều đặn để giữ cho chiếc van xả sáng tạo luôn mở rộng. Tương tự, tỷ phú Richard Branson cũng đam mê gom nhặt ý tưởng, bất kể ông đi đâu và trò chuyện với ai. Thế nhưng, số lượng tuyệt đối của các ý tưởng không phải lúc nào cũng chuyển đổi thành những sáng kiến đột phá thực sự. Vì sao? Là bởi “bạn không thể nhìn sang một hướng mới chỉ nhờ việc nhìn chăm chú vào một phương hướng cũ,” nói theo lời của Edward de Bono – tác giả của cuốn *Lateral Thinking* (tạm dịch: Tư duy liên tưởng). Nói cách khác, tìm kiếm thật nhiều ý tưởng từ thật nhiều nguồn khác nhau giúp xây dựng nên phần cốt lõi tinh túy nhất của tất cả các thế

giới sáng tạo đổi mới. Những nhà cải cách thường xuyên trui rèn đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm sẽ càng thạo giỏi kỹ năng liên tưởng hơn nhiều vì họ đã tự phát triển kinh nghiệm thấu hiểu, lưu trữ và tái tổ chức những tri thức mới mẻ này. Điều này cực kỳ quan trọng vì trong số các nhà cải cách trong nghiên cứu của chúng tôi, rất hiếm trường hợp phát minh ra thứ gì đó mới mẻ hoàn toàn; họ chỉ đơn thuần tái kết hợp những ý tưởng họ gom nhặt được, theo những cách thức mới mẻ, cho phép họ mang lại thứ gì đó mới mẻ cho thị trường. Đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm giúp các nhà cải cách dần dà xây dựng được những kho trữ ý tưởng rộng lớn và phong phú hơn ngay trong đầu óc mình. Càng có thêm nhiều khối ý tưởng, họ càng có khả năng kết hợp những tri thức mới mẻ để sản sinh ra một ý tưởng đột phá hơn.

Để minh họa cho luận điểm này, hãy tưởng tượng cảnh một đứa trẻ đang chơi với bộ xếp hình Lego. Càng sử dụng nhiều khối với hình dạng khác nhau để dựng nên một công trình nào đó, đứa trẻ ấy sẽ càng trở nên sáng tạo. Nhưng những công trình sáng tạo nhất lại nảy ra từ việc kết hợp hoàn toàn mới những mảnh Lego khác nhau sẵn có, vậy nên khi có được những bộ xếp hình khác nhau (ví dụ như, kết hợp một bộ *Sponge Bob* với một bộ *Star Wars*), em bé sẽ có được những ý tưởng còn hay hơn nữa để xếp nên những công trình mới. Tương tự, bạn càng bổ sung kiến thức, kinh nghiệm và ý tưởng từ nhiều lĩnh vực khác nhau vào kho dự trữ ý tưởng, bạn sẽ càng nảy ra được các sáng kiến đa dạng hơn, thông qua việc kết hợp những mảnh rời kiến thức cơ bản này theo những cách thức độc đáo.

Những người nắm vững chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể nào đó và có thể kết hợp những tri thức sâu sắc ấy với các khái niệm và ý tưởng mới mẻ vốn không gắn gũi cho lắm với chuyên môn của mình, sẽ có xu hướng sáng tạo hơn. Đó là lý do tại sao hãng thiết kế sáng tạo IDEO cố gắng tuyển dụng những đối tượng thể hiện phạm vi kiến thức trải rộng trong nhiều lĩnh vực và chiều sâu trong ít nhất một lĩnh vực chuyên môn. IDEO miêu

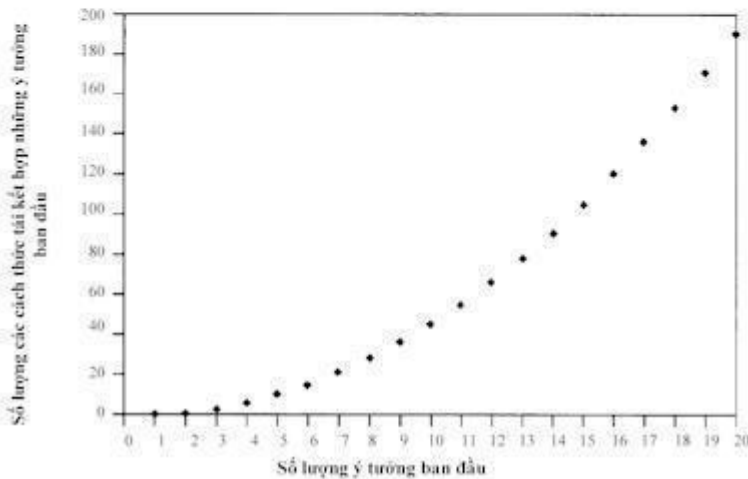
tả đối tượng này bằng biệt ngữ “hình chữ T” (T-shaped) vì người đó vừa nắm vững một mảng kiến thức, nhưng lại chủ động mở rộng tầm hiểu biết của mình từ những lĩnh vực tri thức khác. Một người sở hữu vốn hiểu biết như thế thường sản sinh ra những liên tưởng sáng tạo theo hai cách: (1) du nhập ý tưởng từ một chuyên ngành khác vào lĩnh vực chuyên sâu của mình, hoặc (2) xuất khẩu một ý tưởng từ lĩnh vực chuyên sâu của mình sang một trong những chuyên ngành nào đó mà anh ta đang khám phá, một chuyên ngành mà anh ta đã có đôi chút hiểu biết sơ đẳng.

Ví dụ, một nhà tư vấn nắm vững chuyên môn về sản xuất làm việc tại Bain & Company tình cờ có cuộc hội kiến với ban giám đốc bệnh viện sau khi chính phủ Mỹ ban hành quy định về bồi hoàn cố định nhằm giảm thiểu chi phí chăm sóc sức khỏe. Bệnh viện cần tìm ra những cách thức mới để cắt giảm chi phí, một việc họ chưa từng tập trung thực hiện vào thời điểm chính phủ vẫn bồi hoàn cho các chi phí thực cộng thêm 10% tỷ suất lãi trên giá vốn. Trong suốt cuộc thảo luận, cố vấn của Bain – với chuyên môn vững vàng trong lĩnh vực sản xuất – đặt câu hỏi làm thế nào bệnh viện quản lý được lưu lượng bệnh nhân, tối thiểu “độ vênh giá” trong “sản phẩm” (bệnh nhân) và thúc đẩy tốc độ sản phẩm đi qua “nhà máy” (bệnh viện). Những ý tưởng bắt nguồn từ chuyên môn sản xuất này hoàn toàn xa lạ với bệnh viện, nơi các quy trình chỉ tập trung vào việc giữ chân bệnh nhân lâu hơn nhằm đảm bảo chất lượng chăm sóc tiêu chuẩn (cũng là để duy trì chi phí và lợi nhuận ở mức cao). Những ý tưởng mới mẻ này từ một chuyên ngành hoàn toàn khác biệt đã mang đến việc tái thiết kế triệt để các quy trình bệnh viện nhằm lưu chuyển bệnh nhân qua bệnh viện (như trong nhà máy) càng nhanh càng tốt. Chỉ trong vòng 5 năm, Bain đã làm việc với hơn 50 bệnh viện trên toàn nước Mỹ, áp dụng những ý tưởng này để tiết giảm chi phí.

Bảng 2-2

### Vì sao đây mạnh trữ lượng ý tưởng đa dạng lại giúp gia tăng đổi mới

Theo nhận thức thông thường, khi các nhà cải cách gia tăng số lượng các ý tưởng, thì về căn bản, họ cũng đã làm gia tăng số lượng các phương cách có thể kết hợp các ý tưởng để tạo thành thứ gì đó mới mẻ bất ngờ. Kết hợp cái này với cái kia một cách sáng tạo (tạo ra những kết hợp lạ thường) còn tùy thuộc vào việc qua thời gian, mỗi người đã tích lũy trong trí não mình được bao nhiêu những “cái này” và “cái kia” lạ thường và độc nhất vô nhị.



### Chốn yên bình cho những suy tư mới mẻ

Sau rất nhiều năm gây dựng những kho trữ ý tưởng thông qua các hoạt động đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm, các nhà cải cách thường đưa ra được những liên tưởng gây bất ngờ nhất. Đôi khi một liên tưởng hay sáng kiến nào đó lóe lên đúng vào thời khắc họ đang chăm chú đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới hay thực nghiệm (như miêu tả ở các chương từ 3 đến 6). Nhưng cũng thường xuyên như thế, các nhà cải cách cũng khai phá những ý tưởng mới mẻ lúc đang trong trạng thái xả hơi thư giãn, không gợn chút phiền nhiễu, khi họ không hề “gắng sức” giải quyết vấn đề nào đó (các nhà nghiên cứu miêu tả hiện tượng này là “phân tán tập trung”). Nói cách khác, việc đó hiếm khi xảy ra trong một cuộc họp, khi các nhà cải cách đang tư duy tập trung và hội tụ, gắng kiếm tìm giải

pháp nhằm tháo gỡ vấn đề cụ thể nào đó. Thay vào đó, Diane Greene (đồng sáng lập của VMWare) cho chúng tôi biết rằng “vòi tắm hoa sen” là nơi tuyệt hảo để xả hơi và suy tư hòng có được những ý tưởng mới mẻ (đây cũng là nơi thường được các nhà cải cách mà chúng tôi có phỏng vấn nhắc tới, trong đó bao gồm cả David Neeleman (sáng lập viên của JetBlue và Azul) và Jeff Jones (sáng lập viên của Campus Pipeline và NxLight). Các nhà cải cách cũng tìm ra những ý tưởng mới trong khi đang dạo bộ, lái xe, đang tận hưởng kỳ nghỉ hay giữa đêm khuya thanh vắng (như là Nooyi – CEO của PepsiCo vậy.) Benioff đã có được nguồn cảm hứng khai sinh ra Salesforce.com khi đang “ngụp lặn cùng bầy cá heo”. Ngoài chuyện mê đắm tắm dưới vòi hoa sen, Greene còn nảy ra một vài liên tưởng tuyệt nhất của mình trong lúc đang ra khơi một mình (việc cô từng làm từ thuở ấu thơ). Nói một cách ngắn gọn, như lời Green lý giải, “Bạn sẽ giàu sức sáng tạo hơn nhờ tặng cho bản thân thêm nhiều không gian để ý tưởng được ấp ủ. Ý tưởng nảy sinh từ việc có được quãng thời gian dài lâu hơn để vạch ra khoảng không cho những gì bạn đang suy nghĩ và một cái nhìn rộng lớn hơn xem ý tưởng ấy sẽ đi tới đâu.” Mấu chốt ở đây là có thể đôi khi bạn dành quá nhiều thời gian vào việc thận trọng xử trí một vấn đề nào đó, trong khi một số ý tưởng sáng tạo lại chỉ có thể nổi lên sau khi bạn đã đưa bản thân vào trạng thái nghỉ ngơi, không bận lòng suy tư nữa. Nếu tất cả mọi cách đều không hiệu quả khi bạn gắng sức giải quyết vấn đề nào đó, thì xin mời đi ngủ. Đúng là như thế, các nhà nghiên cứu trường Harvard đã phát hiện ra rằng giấc ngủ chính là liều thuốc giải độc thích hợp để tạo ra được cái nhìn đúng đắn về một vấn đề nào đó. Vậy nên, khi nhận ra mình đang mắc kẹt tại một lối mòn suy nghĩ, hãy cho vấn đề ấy thêm thời gian thấm thấu bằng cách bổ sung vào hỗn hợp vốn có thêm chút thời gian ngủ nghỉ. Tính trung bình, giấc ngủ ấy sẽ mang lại cho bạn thêm 33% cơ may để kết nối những điểm còn chưa liên kết và có được một ý tưởng mới mẻ tuyệt vời hơn.

Những nhà cải cách xuất sắc nhất nhìn chung đều biết rõ những nơi chốn cùng thời điểm yên bình nhất để sản sinh ra ý tưởng

cho mình. Còn bạn thì sao? Nếu chưa rõ, hãy kiếm tìm những nơi chốn quá độ hay thư giãn. Có những người tìm ra những ý tưởng tuyệt nhất lúc vừa sáng tinh mơ; những người khác lại là đêm hôm tĩnh lặng. Bất kể điều gì phát huy hiệu quả cao nhất với bạn, hãy cứ đảm bảo rằng bạn dành ra được ít nhiều thời gian để trầm tư và suy tưởng.

Các nhà cải cách đột phá đều bắt buộc bản thân phải vượt qua những biên giới ngăn cách (về kỹ thuật, chức năng, địa lý, xã hội và ngành nghề) khi họ chuyên tâm trui rèn những kỹ năng khám phá khác. Nếu chúng ta thực hiện chính xác những điều như vậy, tự đặt bản thân vào trung tâm những giao lộ tập nập của những ý tưởng và kinh nghiệm đủ hình đủ vẻ, những liên tưởng thú vị sẽ tự nhiên nảy ra. Các kỹ năng khám phá như đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm sẽ khơi mào cho những liên tưởng bất ngờ, khi chúng ta luyện tập chúng, hết lần này qua lần khác. Bất kể được theo đuổi bên ngoài công sở hay ngay trong phòng họp, những liên tưởng tuyệt vời có nhiều khả năng khai lộ hơn khi chúng ta tạo ra một nơi chốn yên bình cho chúng được nảy sinh. Qua thời gian, khả năng xây dựng giải pháp sáng tạo cho các vấn đề sẽ trở nên mạnh mẽ hơn, cả trong lẫn ngoài công việc.

### **Những bí quyết phát triển các kỹ năng liên tưởng**

Để tăng cường năng lực tư duy khác biệt và đan dệt những mối nối kết khôn lường giữa các ý tưởng với nhau, hãy thử cân nhắc các bài tập, cả trong ngắn-hạn và dài-hạn. Phần lớn chỉ đòi hỏi tương đối ít thời gian, nhưng khi thực hiện kiên trì liên tục, chúng có thể mang tới những kết quả khả quan cho việc sản sinh ý tưởng mới. Chúng tôi đã khám phá ra rằng những bài tập này có thể phát huy tác dụng trong việc giải quyết một cách sáng tạo các vấn đề chiến lược ở tầm cao cấp lẫn những thách thức trong sản xuất ở cấp nhà xưởng.

*Bí quyết 1: Ép buộc những liên tưởng mới mẻ*

Đôi khi các nhà cải cách cũng thực hành “liên tưởng ép buộc”, hay, nói cách khác, là kết hợp những thứ mà ta sẽ chẳng bao giờ tự nhiên mà ghép lại với nhau. Lấy ví dụ, họ có thể tưởng tượng (hay ép buộc) sự kết hợp giữa các công năng của hai thiết bị, như lò nướng với máy rửa bát. Chính sự kết hợp này có thể mang lại một ý tưởng về sản phẩm đột phá nào đó, kiểu như là chiếc máy rửa bát sử dụng công nghệ sưởi nóng nào đó để tẩy sạch và khử trùng bát đĩa và làm khô nước hoàn toàn. Hay trong trường hợp của các công ty sản xuất đồ gia dụng thực sự, EdgeStar đã sản xuất ra chiếc máy rửa bát kích thước bằng tủ chạn, trong khi KitchenAid thì lại theo hướng tiếp cận một chiếc máy rửa bát tích hợp vào bồn rửa. Cả hai sản phẩm chỉ lớn bằng chiếc lò vi ba, sử dụng lượng nước hạn chế, và rửa với tốc độ nhanh hơn nhiều so với chiếc máy kích cỡ nguyên bản.

Để trui rèn những liên tưởng, trước tiên, hãy xem xét một vấn đề nào đó mà bạn hoặc công ty mình đang phải đối diện. Sau đó thử các bài tập dưới đây để thúc ép một liên tưởng nào đó mà bình thường bạn không bao giờ nghĩ tới:

Nhặt một cuốn danh mục sản phẩm lên và lật đến trang 27. Sản phẩm đầu tiên bạn nhìn thấy liên quan gì đến vấn đề bạn đang băn khoăn trăn trở? Liệu cách nó giải quyết vấn đề nào đó cho khách hàng có dính dáng gì tới khó khăn bạn đang gặp phải? Lấy ví dụ, sẽ thế nào nếu bạn bất chợt trông thấy một sản phẩm là chiếc iPad lúc đang ngẫu nhiên lật giở các trang mạng, và thách thức cần xử lý trong công việc của bạn là tìm ra cách gia tăng lượng tiêu thụ món trà thảo dược? Nhìn vào một chiếc iPad có thể làm phun trào những kết quả tổng hợp đáng ngạc nhiên, ví như sáng tạo nên một ứng dụng iPad nào đó giúp nắm bắt thị hiếu của khách hàng tiềm năng (hay cung cấp một phương cách nào đó giúp biến khách hàng hiện thời thành khách hàng thân thiết).

Hay, mở một thư mục nào đó hoàn toàn ngẫu nhiên trên Wikipedia và lựa chọn một bài viết ngẫu nhiên trong danh mục

Wikipedia Web. Một cú nhấp chuột ngẫu nhiên có thể dừng lại ở từ boomerang. Rất có thể tổ chức của bạn đang hy vọng có được mẫu bao gói sản phẩm cuốn hút hơn. Tình cờ va phải ý tưởng chiếc boomerang có thể sẽ gợi ý cho bạn về mẫu bao gói mà khách hàng có thể hoàn trả hoặc loại bỏ tự-hoàn-trả sau khi sản phẩm đã được sử dụng.

Giờ thì, quay trở lại vấn đề mà bạn hay công ty mình đang gặp phải. Hãy thử áp dụng một trong số các bài tập liên tưởng ép buộc này, xác định một đồ vật hay ý tưởng ngẫu nhiên, không hề liên quan nào đó, và dành thời gian ngẫm nghĩ xem nó có dính dáng gì tới vấn đề của bạn hay không. Điều quan trọng nhất ở đây chính là kiếm tìm ngẫu nhiên các thứ để kết hợp với vấn đề của bạn, và gắng hết sức để tạo ra những liên tưởng thật tự do (thậm chí là hoang đường), càng nhiều càng tốt (hãy nhớ kỹ, rằng thật nhiều liên tưởng có thể sẽ dẫn bạn tới những sáng kiến tuyệt vời). Khi thực hiện việc này, bảng 2-1 có thể sẽ giúp bạn sắp xếp những ý tưởng sâu sắc của mình.

Bảng 2-1

Ép buộc những liên tưởng mới mẻ

Vấn đề còn tồn tại	Đối tượng hoặc ý tưởng ngẫu nhiên không liên quan	Những liên tưởng tiềm năng

## **Bí quyết 2: Khoác lên mình cá tính của một công ty khác**

Hãy đi theo sự dẫn dắt của TBWA, tập đoàn luôn duy trì một sự kiện được đặt tên là “Ngày Đột phá” để gợi ra những sáng kiến mới mẻ. Sau khi đã xác định được một vấn đề hoặc thách thức chiến lược chủ chốt nào đó, các thành viên của TBWA bắt đầu lôi ra những thùng rất lớn, đựng đầy những mũ, áo và rất nhiều thứ khác từ một số công ty cách tân hàng đầu thế giới, như

Apple và Virgin. Họ mặc các thứ lên người và thử thể hiện cá tính của một thành viên của công ty đó, để nhìn vào vấn đề với nhãn quan hoàn toàn khác biệt.

Thay cho cách đó, hãy liệt kê một danh sách công ty (trong các ngành có liên quan và cả không liên quan) trên một tập thẻ cứng (hoặc chỉ cần rà ngẫu nhiên các công ty trong danh sách *Fortune 500* hay *Inc. 100*). Dùng các tập thẻ này để tạo thành các cặp kết hợp ngẫu nhiên giữa công ty này với công ty khác. Sau đó, hãy thử tư duy để đưa ra những ý tưởng sáng tạo xem hai công ty có thể cùng khai phá những giá trị mới mẻ ra sao thông qua việc hợp tác hay sáp nhập. Bằng cách kết hợp thế mạnh của cả hai công ty, có thể bạn sẽ khiến chính mình ngạc nhiên với những ý tưởng mới mẻ về sản phẩm, dịch vụ hay quy trình.

### **Bí quyết 3: Gợi ra những ẩn dụ**

Tiến hành những hoạt động khơi dậy sự tương đồng hoặc ẩn dụ với các sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn (hy vọng là nó thoát ly khỏi những lối mòn ý tưởng), vì mỗi tương đồng lại ẩn chứa trong đó tiềm năng cho phép nhìn nhận mọi thứ từ một góc độ khác thường. Để minh họa, bạn hãy thử suy nghĩ về câu hỏi này, sẽ ra sao nếu việc xem tivi giống việc đọc tạp chí? (Đây chính là cách TiVo thay đổi việc xem tivi; bạn có thể bắt đầu và ngừng lại bất cứ khi nào bạn muốn, bỏ qua các phần quảng cáo, v.v...). Hay là, sẽ ra sao nếu sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn có thể kết hợp những tiện ích của một số sản phẩm “nóng” nhất hiện nay, như Wii và iPhone? Những tính năng hoặc tiện ích mới mẻ ấy sẽ như thế nào? (Xem bảng 2-2).

Bảng 2-2

Gợi ra những ẩn dụ

Danh sách sản phẩm (ẩn dụ “sẽ ra sao nếu”)	Những tính năng/ tiện ích có thể

#### **Bí quyết 4: Xây dựng chiếc hộp kỳ vật cho riêng bạn**

Hãy bắt tay xây dựng một bộ sưu tập những thứ lạ thường và thú vị (ví dụ, một cuộn lò xo, máy bay mô hình, robot, v.v...) rồi xếp chúng vào một chiếc hộp hoặc cái túi đựng kỳ vật (giống như mọi người hồi thế kỷ XVI và XVII vẫn làm, họ dùng những hộp tủ kỳ vật để tích trữ những vật thể lạ thường từ khắp nơi trên thế giới). Tiếp đó, bạn có thể ngẫu nhiên lôi các vật lạ lùng ấy ra mỗi khi đối diện với một thách thức hay cơ may nào đó (và nếu bạn đủ táo bạo, thì cứ trưng hẳn chúng lên giá ở văn phòng). Trong lúc đi du lịch (hoặc thậm chí là ở nhà), nhớ thường xuyên dạo qua các tiệm đồ cũ, chợ cóc ở một khu mới mẻ nào đó để gom nhặt những vật báu bất ngờ (đủ loại, từ một chiếc chuông đeo cổ lạc đà Kuwaiti cho đến chiếc tẩu thuốc của thổ dân Australia) rất có thể khơi dậy một góc nhìn mới mẻ về một vấn đề cũ kỹ nào đó.

Thật thú vị, khi mà tập đoàn quảng cáo sáng tạo IDEO đã huy động nỗ lực của nhân viên toàn thời gian vào công cuộc tìm kiếm những đối tượng mới cho “Hộp Công Nghệ” (Tech Box). Các thiết kế gia của IDEO đều dựa vào các vật thể trong Tech Box (mỗi hộp chứa hàng trăm món đồ công nghệ cao, đồ chơi thông minh và đủ loại vật thể khác) mỗi khi phải động não suy nghĩ ý tưởng mới, bởi những thứ kỳ quặc, khác thường lại hay khơi dậy những liên tưởng mới mẻ. Nghe chừng hơi ngốc nghếch, nhưng

những thứ có vẻ ngược ngách lại có thể khơi gợi những liên tưởng tình cờ nhất, và đúng theo nghĩa đen, là ép buộc chúng ta ra khỏi những khuôn mẫu tư duy sáo mòn.

### **Bí quyết 5: CHẠY MAU! (SCAMPER)**

Hãy thử áp dụng từ viết tắt mà Alex Osborn và Bob Eberle đưa ra để tóm lược những ý tưởng sâu sắc này, SCAMPER: Thay thế (Substitute); Kết hợp (Combine); Phóng lớn (Magnify), Thu nhỏ (Minimize), Điều chỉnh (Modify); Chuyển đổi công dụng (Put to other uses); Loại trừ (Eliminate); Biến đổi hoàn toàn (Reverse), Sắp xếp lại (Rearrange). Hãy sử dụng bất cứ khái niệm nào trong số này để tư duy lại về một vấn đề hoặc cơ hội mà bạn đang xem xét (nó đặc biệt hữu dụng khi phải xem xét việc tái thiết kế một sản phẩm, dịch vụ hay quy trình nào đó). (Thinkertoys của Michael Michalko cũng là một nguồn tham khảo hữu ích để biết thêm chi tiết về phương pháp SCAMPER; xem bảng 2-3).

Bảng 2-3

**Phương pháp Scamper**

<b>Thử thách Scamper</b>	<b>Phát minh ra một loại đồng hồ đeo tay mới</b>
Thay thế (Substitute)	Sử dụng gỗ hoặc đá tự nhiên thay cho vật liệu thép.
Kết hợp (Combine)	Tạo ra không gian để tiếp cận dễ dàng và trực tiếp với thuốc men y tế khi chuông báo thức tắt.
Áp dụng (Adapt)	Sử dụng mặt đồng hồ như tấm gương phản chiếu khi lạc đường.
Phóng lớn (Magnify), Thu nhỏ (Minimize), Điều chỉnh (Modify)	Làm cho mặt đồng hồ đủ lớn để trở thành chiếc giá đỡ cốc.
Chuyển đổi công dụng (Put to other uses)	Bỏ viên đồng hồ thành một tác phẩm nghệ thuật.
Loại trừ (Eliminate)	Dỡ bỏ các cơ cấu bên trong đồng hồ và thay bằng một chiếc đồng hồ mặt trời.
Biến đổi hoàn toàn (Reverse), Sắp xếp lại (Rearrange)	Đổi các kim quay ngược chiều bình thường. Đề mặt đồng hồ vào phía trong của dây đeo tay, lưng của đồng hồ sẽ trở thành tâm điểm về thiết kế và thời trang.

## KỸ NĂNG KHÁM PHÁ 2

### Đặt câu hỏi

“Hãy đặt câu hỏi về những điều không-thể-nghi-ngờ.”

RATAN TATA, *chủ tịch Tập đoàn Tata*

“C ó câu hỏi nào nữa không?” Đa phần chúng ta đều nghe cụm từ này hàng trăm, nếu không muốn nói là cả ngàn lượt. Đôi lúc nó phát ra ở cuối buổi thuyết trình hoặc cuộc họp, và hầu hết chúng ta đều lảng đi, vì chúng ta không thực sự cho rằng đó là một lời mời gọi đặt câu hỏi. Nhưng những lần khác, có thể bạn có những thắc mắc thật – về chuyện vì sao mọi thứ lại như thế và làm thế nào thì chúng sẽ khác đi – nhưng bạn không chịu đặt câu hỏi. Bạn phải làm thế chứ. Nếu các nhà cải cách đột phá mà có mặt cũng trong căn phòng ấy, họ sẽ lấp đầy khoảng không trống trải với những câu hỏi kích thích suy tưởng. Vì sao? Vì đặt câu hỏi chính là cách họ thực hiện công việc của mình. Đó chính là chất xúc tác sáng tạo cho những hành vi khám phá khác, đó là: quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm. Các nhà cách tân đặt rất nhiều câu hỏi để thấu hiểu hơn xem ‘nó thực sự là gì’ và ‘nó có thể ra sao’. Họ tảng lờ những câu hỏi kiểu an toàn và thiên về những nghi vấn điên rồ, thách thức thực trạng và thường đe dọa uy quyền, tất cả xuất hiện với mật độ và tần suất bất thường.

Lấy ví dụ về Orit Gadiesh, vị chủ tịch đầy sáng tạo và tò mò có tiếng của Tập đoàn Bain. Khi còn là một cô nhóc sinh trưởng ở Israel, Orit đã bị cuốn hút vào rất nhiều thứ và “cứ luôn luôn đặt ra hàng trăm câu hỏi.” Bố mẹ Orit cũng khuyến khích cô bé đặt

câu hỏi khi được gọi phát biểu trong lớp, và cô bé làm đúng thế thật. Hỏi nhiều đến mức giáo viên lớp 8 đã viết trong sổ học bạ của cô là: “Orit, luôn đưa ra hai, thậm chí là ba, bốn câu hỏi. Đừng bao giờ ngừng hiếu kỳ như vậy nhé!” Khi đọc nhận xét của giáo viên ấy, Gadiesh lần đầu tiên nhận ra rằng, “đặt câu hỏi chính là con đường đi đích thực.” Về sau, cô cũng dựa vào cách tiếp cận ấy để đồng sáng tạo nên những nhận thức sâu sắc về khách hàng ở Bain, khẳng định rằng “đặt ra nhiều câu hỏi cho khách hàng chính là chìa khóa để sản sinh những giải pháp đầy uy lực.”

Ví dụ như hồi đầu thập niên 1980, Gadiesh vừa tốt nghiệp đại học và chập chững bước vào nghề tư vấn. Cô được chỉ định hỗ trợ một khách hàng là doanh nghiệp sản xuất thép tiết giảm chi phí nhằm duy trì cạnh tranh. Trong chuyến khảo sát đầu tiên tới nhà máy, cô đã bị vị CEO ngoài lục tuần cảnh báo rằng đàn bà con gái là “điềm rủi trong ngành này”. Không hề nao núng, bà vẫn hỏi thúc khách hàng, đặt ra hết câu hỏi này tới câu hỏi khác về việc tại sao họ lại thực hiện theo cách họ đang làm. Vào thời điểm bấy giờ, chỉ có hai cách luyện thép, một là quy trình tiêu chuẩn: đổ thép vào khuôn đúc, hay, thay cho cách đó, là đúc phôi liên tục (bấy giờ là một công nghệ mới tinh), với cách này, bạn sẽ đúc thép liên tục, đúng theo nghĩa đen và xẻ ra thành từng phiến.

Sau khi đọc về quy trình phôi đúc liên tục và tri giác về tiềm năng của cách thức này, Gadiesh đã viếng thăm Nhật Bản để trực tiếp quan sát phôi đúc liên tục. Bà rời khỏi đất nước này, lòng đoán chắc rằng quy trình mới mẻ có thể tạo ra giá trị rõ rệt cho khách hàng của mình. Nhưng ban lãnh đạo cũng như các nhân viên bán hàng của công ty kia lại một mực nói với bà rằng họ không thể làm theo cách đó vì họ có tới ba trăm năm mươi sản phẩm khác nhau để phục vụ khách hàng, và không thể nào đúc phôi liên tục chừng ấy sản phẩm khi mà anh phải gia thêm các nguyên liệu khác nhau vào thép đồng thời như vậy. “Khách

hàng của tôi cực kỳ cứng đầu, họ khẳng khái quyết rằng họ không thể thay đổi,” bà kể với chúng tôi.

Đây chính là nơi mà các kỹ năng đặt câu hỏi của Gadiesh thể hiện giá trị của mình khi giải quyết êm đẹp nhất vấn đề của khách hàng. Bà đến thăm các bạn hàng của công ty và bắt đầu đặt câu hỏi, “Các anh có thực sự cần tới 350 sản phẩm không?”, “Vì sao các anh lại cần tận 350 sản phẩm?” Câu trả lời tự động vọt ra đầu tiên của họ là “có chứ”, nhưng đến khi bà truy vấn xa hơn với những câu hỏi phụ thêm, mọi sự trở nên rõ ràng rằng các bạn hàng họ chưa thấu triệt đầy đủ những lợi thế về chi phí mà quy trình phối đúc liên tục mang lại nhờ khả năng đặc biệt trong việc gia thêm nguyên vật liệu (chi phí thấp) khác trong suốt quy trình đúc thép. Đã làm việc cụ thể với cả khách hàng và các đối tác kia, trên thực tế, Gadiesh đã đi sâu vào từng sản phẩm trong số 350 sản phẩm và đặt câu hỏi, “Sao anh lại sản xuất thứ này? Tầm quan trọng cốt lõi của nó là gì?” để nắm bắt trọn vẹn xem vì đâu khách hàng lại làm ra từng sản phẩm như vậy.

Dựa vào nguồn thông tin phong phú lượm lặt được từ việc đặt ra hàng loạt câu hỏi giản đơn xem vì sao mỗi sản phẩm lại tồn tại, Gadiesh đã tự nhiên chuyển dịch từ chỗ thấu hiểu bản chất sang khám phá theo chiều sâu những khả năng hứa hẹn. Bà đào sâu hơn vào địa hạt đột phá bằng cách đặt ra những câu hỏi căn cốt, ví như: “Sẽ ra sao nếu chúng ta co bớt 90% nhóm sản phẩm hiện tại?” hay “Sẽ ra sao nếu chúng ta thực hiện đúc phối liên tục với nhóm sản phẩm đã tiết giảm tới đa ấy?” và “Làm thế nào chúng ta tối đa hóa gia lượng các nguyên liệu tiết kiệm chi phí ấy trong khi đúc thép?” Chẳng bao lâu sau, ban lãnh đạo doanh nghiệp thép nhận ra rằng cắt giảm số lượng sản phẩm từ ba trăm năm mươi xuống còn ba mươi không chỉ là việc “có thể thực hiện”, mà còn là phương án hành động sinh lời nhất, bởi nó sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh trong các phân khúc sản phẩm mà họ ganh đua. Việc này còn cho phép họ phụ thêm các nguyên liệu như nhôm (nhờ đó sẽ tiết giảm chi phí) thông qua một quy

trình đúc khuôn liên tục, trong khi vẫn đáp ứng được nhu cầu của đa phần các bạn hàng then chốt. Khách hàng của Orit (bấy giờ là một doanh nghiệp trị giá cả tỷ đô-la) đã xây dựng hệ thống thiết bị sản xuất mới và nhanh chóng vượt lên các đối thủ ở Mỹ.

Khả năng của Gadiesh trong việc sản sinh những ý niệm sâu sắc chủ yếu dựa trên khả năng đặt câu hỏi đánh trúng vào việc “chuyện gì đang xảy ra” và rồi thuận đà đánh tới những câu hỏi liên tiếp và gợi mở về việc “liệu nó có thể như thế nào”. Căn cốt là, bà tin tưởng rằng “nếu bạn kiên định với việc đặt câu hỏi trong suốt cuộc đời – đặc biệt là những câu thách đố – việc đó sẽ đóng vai trò trọng tâm định hình bạn là ai và bạn lãnh đạo ra sao.” Trên thực tế, bà chia sẻ với chúng tôi rằng, trong một cuộc họp gần đây với vài vị lãnh đạo chính phủ và CEO, bà tỏ ra hết sức tò mò là vì sao họ lại không đặt ra những câu hỏi mang tính then chốt hơn về các vấn đề chính sách quan trọng. Một CEO đã thú nhận với bà: “Khi chị đã có mặt ở đây, tôi không cần phải hỏi những câu then chốt làm gì, vì tôi biết đằng nào rồi những câu hỏi đó cũng sẽ được đặt ra thôi.” Bản năng “đặt câu hỏi” bám rễ sâu sắc trong bà đã giúp bà dẫn dắt thành công Tập đoàn Tư vấn Bain suốt gần hai mươi năm. Chẳng trách mà một trong những khách hàng chủ chốt trong ngành công nghiệp thép có lần đã tặng bà chiếc mũ bảo hộ lao động có khắc dòng chữ “Một đốm sáng nhỏ sẽ dẫn đường ta đi,” không những ám chỉ đến cái tên “Orit” (nghĩa là “ánh sáng”) mà còn nhắc nhớ đến cả những câu hỏi tạo-ra-ánh-sáng của bà, giúp biến đổi cả cơ đồ của họ.

### **Thế nào là “Đặt câu hỏi”?**

Những câu hỏi hàm chứa trong những hứa hẹn nuôi dưỡng nên những ý niệm sáng tạo. Einstein đã biết điều này từ lâu, bởi ông luôn nhắc đi nhắc lại một câu, “Chỉ cần tôi tìm ra câu hỏi chính xác... Chỉ cần tôi tìm ra câu hỏi chính xác...” Chính vì vậy mà ông cuối cùng kết luận lại rằng “cách trình bày một vấn đề thường còn quan trọng hơn cả giải pháp cho nó” và rằng việc

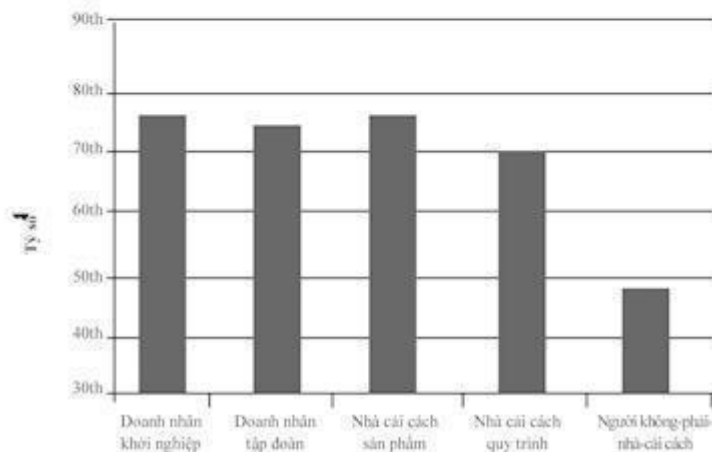
nêu lên những câu hỏi mới nhằm giải quyết một vấn đề nào đó “đòi hỏi óc tưởng tượng sáng tạo.” Trong cuốn *The Practice of Management* (tạm dịch: Thực hành Quản trị), Peter Drucker đã hiểu thấu thứ sức mạnh tương tự của những câu hỏi đầy tính kích thích, quan sát thấy rằng “công việc quan trọng và khó khăn không phải là tìm ra câu trả lời đúng, mà là tìm ra câu hỏi chính xác. Bởi có một vài thứ rất vô dụng – nếu không muốn nói là nguy hiểm – như là đáp án đúng cho một câu hỏi sai.” Một nghiên cứu gần đây do Mihaly Csikszentmihalyi thực hiện đã xác nhận những ý niệm cá nhân này của ngài Drucker thông qua việc phát hiện rằng những nhân vật đoạt giải Nobel đạt được những cú đột phá tốt hơn nhiều một khi họ tìm ra được câu hỏi chính xác để tái dựng vấn đề mình đặt ra.” Nghiên cứu của chúng tôi cũng nhận thấy rằng các nhà cách tân dựa vào việc tạo ra những câu hỏi đúng đắn để hoàn thiện công việc của mình.

Hình 3.1

So sánh về các kỹ năng đặt câu hỏi cho nhà cải cách và những người không-phải-nhà-cải-cách

Mẫu quan sát:

1. Những câu hỏi “chuyện gì xảy ra nếu” đã thúc đẩy những khả năng mới.
2. Thường xuyên đặt các câu hỏi thách thức hiện trạng.



Đặt câu hỏi chính là cách sống của các nhà cải cách, chứ không đơn thuần là bài tập trí óc thời thượng. Nghiên cứu của chúng tôi phát hiện ra rằng các nhà cải cách không chỉ đặt ra nhiều câu hỏi hơn những người phi-cải-cách, mà họ còn đưa ra nhiều câu mang tính kích thích, gợi mở hơn. (Các nhà cải cách “tán thành nhiệt liệt” những câu tuyên bố trong bài khảo sát, như “Tôi thường đặt ra những câu hỏi thách thức hiện trạng,” sẽ sản sinh ra những thương vụ mới mẻ nhiều gấp đôi so với những nhà cải cách chỉ đơn giản chọn đáp án “tán thành”). Trong số rất nhiều kiểu nhà cải cách chúng tôi tiến hành xem xét, những đối tượng phát minh sản phẩm thể hiện mức độ trông cậy cao nhất vào việc đặt câu hỏi nhằm đưa đến kết quả, tiếp sau đó là các doanh nghiệp mới khởi lập và tập đoàn, và, sau chót, là các nhà cải cách quy trình.

Ví dụ, bằng cách đặt rất nhiều câu hỏi, A. G. Lafley đã góp phần thay đổi cuộc chơi tại Procter & Gamble (P&G): “Khách hàng mục tiêu của anh ở đây là gì? Cô ta muốn gì? Anh biết được gì về cô ta? Cô ta thực sự mong muốn có được trải nghiệm gì? Cô ta đang nghĩ tới thứ gì còn khuyết thiếu hôm nay?” Hay khi làm việc với các phân nhóm khác nhau, Lafley thường đưa ra câu hỏi, “Các anh hiểu rõ những phân khúc khách hàng khác nhau đến cỡ nào – không phải chuyện hiểu rõ bao nhiêu xét về khía cạnh “đối tượng khách hàng”, mà là khía cạnh đối tượng tâm lý học? Chúng ta biết gì về những khao khát lớn lao nhất vẫn chưa được thỏa mãn? Khách hàng cảm thấy phiền lòng nhất về điều gì lúc này đây?”

Sau khi tìm kiếm những hiểu biết sâu sắc về tình hình thực tại, Lafley chuyển loạt câu hỏi sang thành những câu truy vấn “sẽ ra sao – nếu” đầy sức mạnh, để mang lại những kết quả sáng tạo lấy khách hàng làm trung tâm. Ví dụ, nếu trò chuyện với ai đó về khoa học, công nghệ hay một nhu cầu sản phẩm nào đó, ông hỏi: “Còn thứ gì có sẵn trên thế giới không? Liệu có nơi nào khác mà chúng ta có thể tiếp cận với những gì mình cần? Ai ở P&G – xét trong tất cả các ban bộ của P&G và cả bên ngoài P&G – có thể

giúp chúng ta đạt được thứ mình cần trong khung thời gian và khung giá mà chúng ta mong muốn?” Trên hết, Lafley kiên trì săn đuổi những câu hỏi phản trực giác. Thay vì hỏi “Bằng cách nào chúng ta giúp khách hàng làm sạch sàn nhà và toilet?” thì ông sẽ chất vấn rằng, “Làm thế nào chúng ta trả lại những buổi sáng thứ Bảy cho khách hàng?” Ông thấy rằng câu hỏi thứ hai hiệu quả hơn nhiều trong việc làm nảy ra những ý niệm phong phú về việc “mọi thứ có thể thế nào” nhằm phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới mẻ mà khách hàng muốn “thuê” để thực hiện công việc ở nhà của họ. Chẳng trách nào, câu hỏi hàng tuần mà Lafley đặt ra cho bản thân là, “Mình quyết định việc gì sẽ đáng để háo hức vào buổi sáng thứ Hai đây?”

### **Làm cách nào đặt ra những câu hỏi đột phá?**

Các nhà cách tân luôn nghi vấn những hiểu biết thông thường. Ví dụ, Aaron Garrity, sáng lập viên của XANGO (một công ty dinh dưỡng và sức khỏe rất sáng tạo) đã diễn đạt giản dị là, “Tôi nghi vấn, luôn luôn nghi vấn, với một tâm trí sẵn sàng đổi mới.” Những câu hỏi đầy kích thích của các nhà cách tân nói rộng thêm những đường biên, các suy đoán cùng những giới hạn. Khi chăm bón cho khu vườn của mình, họ không bao giờ để lại mấy tảng đá trở trở. Trong những cuộc phỏng vấn với các nhà cách tân đột phá, chúng tôi không chỉ để ý thấy tần suất câu hỏi rất cao, mà tính dạng câu hỏi cũng vậy. Họ khởi đầu với cuộc khám phá sâu-xuống-tận-đáy-biển về chuyện hiện trạng đang thế nào, và rồi phóng thẳng lên trời cao trong một cuộc kiếm tìm lôi cuốn tương tự, xem “liệu có thể ra sao”. Tập trung vào câu hỏi “thực trạng thế nào”, họ đặt ra rất nhiều câu hỏi “ai”, “cái gì”, “khi nào”, “ở đâu” và “như thế nào” (hệt như những gì các điều tra viên đẳng cấp thế giới vẫn làm) để đào sâu xuống dưới bề mặt và thực sự “lần đầu tiên biết được chốn này” (như nhà thơ T. S. Eliot đã quan sát). Họ còn khơi gợi cả loạt câu hỏi “cái gì gây ra” để nắm bắt được những động cơ phía sau câu hỏi “tại sao mọi thứ lại như thế này”. Hợp lại, những câu hỏi này giúp miêu tả địa hạt (cả về mặt tự nhiên, học thuật và cảm xúc) và cung

cấp một bộ phóng khai mở chuỗi chất vấn tiếp sau. Để phá vỡ địa hạt này, các nhà cải cách đực thủng hiện trạng bằng những câu hỏi tại sao, tại-sao-lại-không và sẽ-ra-sao-nếu giúp hé mở những giải pháp bất ngờ, đi ngược lại tri giác thông thường. Bất kể là câu hỏi mang tính miêu tả hay đột phá, các nhà cải cách luôn liên tiếp gợi ra những câu hỏi đầy uy lực, giúp thấu hiểu phía dưới bề mặt của hành động hàng ngày và khám phá xem có gì chưa từng hiện hữu trên đời.

## **Mô tả địa hạt**

Các nhà cách tân nhìn nhận thế giới như một dấu hỏi lớn, chứ hiếm khi chỉ hành động với chế độ tự động, họ liên tục thách thức tính chuẩn xác của những tấm bản đồ về địa hạt trong trí óc mình (bất kể đó là địa hạt của sản phẩm, dịch vụ, quy trình, địa lý hay mô hình kinh doanh). Lúng lơ thoải mái giữa niềm tin bên trong và cả nỗi hoài nghi về những tấm bản đồ này, những nhà cách tân giỏi nhất luôn ghi nhớ rằng cách nhìn nhận của mình về thế giới không khi nào trùng khít với địa hạt thực tế. Bằng trực giác, họ trông cậy vào một hỗn hợp phong phú đủ loại câu hỏi để phát triển một kiến văn sâu sắc về bản chất mọi việc trước khi ráo riết kiểm tìm xem “mọi thứ có thể như thế nào.”

## **Chiến thuật 1: Đặt câu hỏi “cái gì”**

Các nhà cải cách đột phá tận dụng đủ loại câu hỏi “cái gì” nhằm làm nổi lên những nét tinh vi khó ngờ. Lấy ví dụ, công việc của Pierre Omidyar khi còn là một kỹ sư phần mềm (trước khi sáng lập eBay) đã trui rèn những kỹ năng đặt câu hỏi “cái gì” cho anh bằng cách tập trung vào giao diện người dùng và cố gắng giảm độ phức tạp cho phần mềm. (Sản phẩm đầu tay của anh là một ứng dụng máy tính trên nền tảng bút viết, mục đích là để công nghệ dễ sử dụng hơn). Sử dụng hướng tiếp cận kiểu bảng-trắng, Omidyar đều đặn quan sát những người khác (đối tác, khách hàng hoặc nhà cung cấp) và tự hỏi, “Họ đang cố gắng làm gì

đây?” Rồi anh nói tiếp với đủ loại câu hỏi ai, cái gì, khi nào, ở đâu và ra sao để đào sâu vấn đề hơn nữa.

Tương tự, bác sĩ William Hunter, nhà sáng chế sản phẩm và sáng lập viên hãng Dược phẩm Angiotech (gốc Canada) lại bị thu hút bởi những cách ứng dụng phi truyền thống từ dược phẩm truyền thống. Cuối cùng, ông đã sáng chế ra loại ống đỡ động mạch có phủ một loại dược phẩm nhằm giảm thiểu việc cấy ghép da (tỷ lệ thất bại chỉ còn 20% so với sử dụng loại ống đỡ không phủ thuốc). Sáng kiến phủ thuốc cho ống đỡ của ông nảy ra nhờ thay đổi câu hỏi mà các nhà sản xuất ống đỡ truyền thống vẫn đặt ra “Làm thế nào đưa ra loại ống đỡ tốt hơn” sang thành một nghi vấn hiệu quả hơn, đó là “Cơ thể phản ứng thế nào với những ống đỡ này, và vì sao nó thất bại?” Cuộc truy cầu không ngừng nghỉ đáp án cho câu hỏi thứ hai cuối cùng đã mang lại một sản phẩm “bom tấn” hồi đầu những năm 2000.

Trong cuộc truy đuổi ráo riết câu hỏi “cái gì”, các nhà cách tân đòi hỏi bức thiết lời đáp cho “chuyện gì đang xảy ra ngay đây, vào chính lúc này” nhằm có được hiểu biết và thấu cảm với trải nghiệm của người khác. IDEO (và nhiều hãng thiết kế thành công khác) đã vận dụng đủ loại câu hỏi về địa hình, cả tự nhiên, học thuật và cảm xúc nhằm có được một cái nhìn ba chiều phong phú xem người dùng cuối cùng sử dụng thực tế ra sao. Scott Cook của hãng Ituit cũng làm như vậy bằng cách đặt ra những câu hỏi cốt yếu như “Vấn đề thực sự là gì”, “Người ta cố gắng đạt được điều gì?”, “Cái gì là quan trọng nhất?” và tối hậu, là “Điểm gây khó khăn thực sự là gì?” Những nhà cải cách như Cook biết rõ rằng những câu hỏi ấy hiệu quả khi họ *khám phá* được “nó là cái gì” và xây dựng được mối thấu cảm. Sự thấu hiểu mang tính đồng cảm ấy sản sinh ra nhận thức sâu sắc đằng sau những câu hỏi “nguyên nhân gì” và “sẽ ra sao nếu”.

## **Chiến thuật 2: Đặt câu hỏi “nguyên nhân gì?”**

Bước tiếp theo để thấu hiểu bản chất mọi sự chính là đặt ra những câu hỏi nguyên nhân nhằm có được ý niệm sâu sắc xem vì đâu mọi thứ lại như vậy. Để minh họa, hãy xem trường hợp Mike Collins, sáng lập viên và CEO của Big Idea Group (BIG) (công ty kiếm tìm những ý tưởng sản phẩm mới mẽ thông qua hàng loạt các nhà sáng chế và rồi giới thiệu chúng), đã chia sẻ một câu chuyện về việc các nhà sáng chế ráo riết theo đuổi để hoàn thành những công việc thực sự nhờ thấu hiểu sâu sắc hơn điều gì đang diễn ra trên thế giới này. Một nhà sáng chế đã đem một trò chơi bằng thẻ thời lượng mười-lăm-phút đến chào bán cho Collins và nhóm của ông, mong có được việc phát triển và phân phối hứa hẹn của BIG. Collins cảm thấy rằng trò chơi này, qua lời giới thiệu của nhà sáng chế, khó lòng chen chân vào thị trường trò chơi gia đình vốn khắc nghiệt. Nhưng, thay vì tổng tiền nhà sáng chế theo kiểu Simon Cowell (giám khảo khét tiếng của chương trình American Idol - Thần tượng Âm nhạc Mỹ), ông ngưng lại và hỏi, “Điều gì khiến anh phát triển trò chơi này?” Nhà sáng chế nhanh chóng đáp lại, bằng cách trả lời một loạt những câu hỏi ai, cái gì, khi nào, ở đâu và thế nào, ngầm ẩn rằng anh có ba đứa con (ai?) và anh chẳng có mấy thời gian sau giờ làm việc (khi nào?) để chơi cùng bọn nhóc ở nhà (ở đâu?). Anh muốn có thời gian vui chơi với các con vào buổi tối (cái gì?), nhưng làm gì có đủ thời gian cho những trò như Cờ tỷ phú (Monopoly) hay Chiến thuật (Risk). Anh đang tích cực tìm kiếm một trò chơi thời lượng mười-lăm-phút có thể đáp ứng được nhu cầu kết nối anh với lũ trẻ chỉ trong vòng vài phút ngắn ngủi và dễ chịu lúc cuối ngày.

Từ câu hỏi “nguyên nhân gì” đầu tiên của Collins, một loạt những đáp án cho các câu hỏi ai, cái gì, khi nào, ở đâu ngầm ẩn đã nổi lên, dẫn tới kết quả là một loạt “Trò chơi 12 phút” thành công, tiêu thụ thông qua Target. Những trò chơi này đã đáp ứng được một điều mà rất nhiều gia đình mong mỏi vào thời điểm cuối một ngày làm việc bận rộn hay một tuần dằng dẳng, và ý niệm sâu sắc dẫn tới điều này xuất hiện nhờ đặt ra những câu hỏi mang lại những kiến thức giản đơn nhưng then chốt làm

sáng tỏ xem điều gì đang thực sự diễn ra trong cuộc sống của những nhà sáng chế.

## **Phá vỡ địa hạt**

Sau khi đã mô tả địa hạt một cách đầy đủ để có thể thấu hiểu cặn kẽ “nó là cái gì”, các nhà cải cách bắt đầu công cuộc kiếm tìm những giải pháp mới mẻ và hứa hẹn đột phá. Họ chuyển từ những câu hỏi miêu tả sang những câu hỏi đột phá, như tại sao, tại sao không và sẽ ra sao nếu.

Bạn có sẵn lòng chịu tiếng “ngu ngốc”?

Điều gì ngăn cản bạn đặt câu hỏi? Có hai yếu tố kìm hãm việc đặt câu hỏi, đó là: (1) không muốn bị mang tiếng ngu ngốc, và (2) không sẵn lòng bị coi là thiếu hợp tác và chống đối. Vấn đề thứ nhất nảy sinh từ khi chúng ta mới học tiểu học; chúng ta không muốn bị coi là ngu ngốc trong mắt bạn bè và thầy cô, nên an toàn hơn cả là cứ ngồi im lặng. Vậy là chúng ta học cách không đặt ra những câu hỏi đột phá. Thật chẳng may, đối với đa phần chúng ta, đặc điểm này đeo bám luôn chúng ta đến tuổi trưởng thành. “Tôi nghĩ đa phần mọi người không đặt câu hỏi là bởi họ không muốn bị mang tiếng ngu dốt,” một nhà cải cách đã nói. “Vậy là tất cả mọi người ngồi xung quanh hùa theo như thể họ biết đích xác chuyện gì đang diễn ra. Tôi chứng kiến chuyện này tái diễn nhiều lần – mọi người hùa vào một đám vì họ không muốn là người đặt ra nghi vấn về cái sự “cởi truồng” của hoàng đế [như trong câu chuyện ‘Bộ quần áo mới của hoàng đế’].

Yếu tố kìm hãm thứ hai là nỗi lo về việc bị coi là thiếu hợp tác hay thậm chí thiếu tôn trọng. Omidyar của eBay đã thừa nhận rằng đôi lúc mọi người thấy ông có thái độ thiếu tôn trọng khi ông hỏi về ý kiến hoặc quan điểm của họ. Một nhà cải cách đã đưa ra lời khuyên như thế này, “Tôi thường mào đầu các câu hỏi của mình bằng cách nói, ‘Tôi thích được làm một gã đặt ra thật nhiều câu hỏi ngớ ngẩn xem tại sao mọi thứ lại thế này thế kia.’”

Anh nói việc này giúp anh biết được liệu có an toàn không nếu đặt ra những câu hỏi cơ bản (có thể là ngớ ngẩn) hay nghi vấn tại sao mọi thứ lại như thế (mà không bị coi là thiếu hợp tác). Thách thức đối với tất cả chúng ta là ở đây phải có dũng khí, đủ quả cảm để trở thành người dám lên tiếng, “Gượng hăng, tôi không hiểu. Sao chúng ta lại làm như thế này?”

Thực ra, câu hỏi mạnh mẽ hơn ẩn sau câu hỏi thoát tiên “Bạn có sẵn lòng chịu tiếng ngu ngốc không?” thực ra phải là, “Bạn có đủ lòng tự tôn để khiêm nhường khi đặt ra câu hỏi không?” Qua nhiều năm, chúng tôi phát hiện ra rằng những người đặt câu hỏi giỏi nhất sở hữu lòng tự tôn vô cùng cao và đủ khiêm nhường để học hỏi từ bất cứ ai, kể cả những người có vẻ như hiểu biết ít hơn họ. Nếu điều này xảy ra, thì quả thực những con người đó đã học được cách sống theo lời khuyên sáng suốt của Neil Postman và Charles Weingartner (những người tiên phong của thời kỳ lối sống và học tập dựa trên việc đặt câu hỏi): “Khi bạn học được cách đặt câu hỏi – những câu hỏi tương xứng và thích hợp – nghĩa là bạn đã học được cách học và không ai có thể ngăn cản bạn học bất cứ thứ gì bạn muốn.”

Chiến thuật 3: Đặt câu hỏi “tại sao?” và “tại sao không?”

Các nhà cải cách luôn kiên tâm tận dụng câu hỏi tại sao và tại sao không nhằm có được những ý niệm then chốt. Jeff Jones, sáng lập viên của Campus Pipeline (một nền tảng Web giúp các trường đại học tích hợp an toàn liên lạc và các nguồn dữ liệu trong khu học xá) và NxLight (một công cụ IT nhằm đơn giản hóa việc quản lý những giao dịch liên-công-ty phức tạp nhờ trao đổi tài liệu một cách dễ dàng và bảo mật), đã nắm bắt triệt để thực tế này, và kết luận: “Một khi anh khám phá ra việc câu hỏi tại sao theo một cách thức khác và không thỏa mãn với câu trả lời, thì những gì xảy ra sau đó thật thú vị. Anh chỉ cần hỏi sâu thêm một, hai lần nữa theo cách nào đó khác.” Đây chính xác là những gì các nhà cách tân đột phá thực hiện để khai phá những ý tưởng kinh doanh mới mẻ.

Hãy cùng xem xét ví dụ về Edwin Land, đồng sáng lập hãng Polaroid. Trong một chuyến đi nghỉ cùng gia đình, Land chụp ảnh cô con gái ba tuổi của mình. Cô nhóc không có cách nào xem được ngay tấm ảnh bố chụp và nó muốn biết tại sao. Và, cũng giống như hầu hết mọi đứa nhỏ trên đời, chắc chắn cô bé đã hỏi “tại sao” nhiều hơn một lần. Câu hỏi giản dị của con bé đã thôi thúc Land, một chuyên gia nhũ tương ảnh – suy nghĩ sâu hơn về những khả năng tạo ra ảnh chụp “tức thời”. Vì sao con bé không thể nhìn thấy ảnh chụp ngay lập tức? Cần những gì để biến ảnh chụp tức thời thành hiện thực? Chỉ trong vòng vài tiếng, nhà khoa học đã phát triển được những ý niệm cơ bản cuối cùng của việc tạo ra một bức ảnh tức thời, một sản phẩm sau này đã biến đổi cả doanh nghiệp và đột phá trong toàn ngành công nghiệp. Trên thực tế, câu hỏi thơ ngây của đứa con nhỏ đã thách thức những nhận định thông thường của toàn ngành công nghiệp máy ảnh và biến kiến thức kỹ thuật của Land thành một sản phẩm mang tính cách mạng – máy ảnh Polaroid. Chiếc máy ảnh thay đổi diện mạo toàn ngành công nghiệp này mang đến tác động phi thường trong khoảng từ năm 1946 đến 1986, cuối cùng bán được tới 150 triệu sản phẩm và số lượng những cuộn phim rửa đắt đỏ để sử dụng cùng máy ảnh thậm chí còn cao hơn.

Tương tự, David Neeleman, nhà sáng lập các hãng hàng không JetBlue Airlines và Azul Airlines cũng nói rằng một trong những thế mạnh của ông là “khả năng nhìn vào một quy trình hoặc hoạt động thực tế đã tồn tại suốt một thời gian dài và tự hỏi, ‘Sao họ không làm khác đi nhỉ?’ Và đôi khi tôi thấy câu trả lời hiển nhiên đến nỗi tôi tự hỏi, ‘Sao chưa có ai từng nghĩ đến chuyện này nhỉ?’” Ví dụ, cơ đồ khởi nghiệp của Neeleman là một hãng hàng không sử dụng máy bay thuê tên là Morris Air. Vào thời bấy giờ, vé máy bay được coi như tiền vạ; nếu bạn đánh mất vé, nghĩa là bạn đánh mất tiền. Việc này gây cho hành khách những rắc rối, khó khăn khi đánh mất vé, cũng như cho cả các hãng hàng không khi phải cố gửi vé tới tận tay hành khách một cách an toàn nhất. Một hôm, một nhân viên phàn

nàn về chuyện vé máy bay với Neeleman, điều này đã thôi thúc ông nảy ra câu hỏi, “Vì sao chúng ta lại coi vé máy bay như tiền mặt? Có cách nào hay hơn không?” Câu hỏi này làm lóe ra một sáng kiến, “Sao không cung cấp cho khách hàng mã số khi họ mua vé, để họ có thể xuất trình ở sân bay cùng với giấy tờ tùy thân?” Ý tưởng này đã đưa tới sáng kiến vé điện tử - sáng kiến đã lan rộng ra trong toàn ngành hàng không sau khi hãng hàng không Southwest Airlines mua lại Morris Air.

Trong thương vụ đầu tư mới nhất của mình – Azul Airlines, Neeleman đã hỏi nhóm thành viên cấp cao của mình một câu, “Tại sao không có nhiều người Brazil hơn nữa tận dụng mức giá rẻ của Azul nhỉ?” Các chuyến bay của Azul rẻ hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh, nhưng câu hỏi của ông làm nổi lên thách thức thực sự – đó là đưa được những khách hàng so đo về giá cả tới sân bay. Khi Neeleman hỏi, “Một chuyến taxi đến sân bay tiêu tốn bao nhiêu tiền của một khách hàng điển hình?” Câu trả lời là “quá nhiều”, có thể lên tới 40 đến 50% so với chi phí vé máy bay. Thế là Neeleman tìm kiếm các phương án thay thế là xe buýt hoặc tàu giá rẻ, nhưng những phương thức vận chuyển này hoặc không tồn tại, hoặc tần suất quá thưa thớt. Điều này lại tiếp tục thôi thúc anh đặt ra câu hỏi, “Vì sao không tự thiết lập dịch vụ xe buýt miễn phí của riêng chúng ta để đưa hành khách đến sân bay?” (tận dụng các chi phí thấp của Azul). Ngày nay, mỗi ngày có đến trên 3 nghìn lượt hành khách đăng ký (đa số là trực tuyến) di chuyển bằng xe buýt tới sân bay với Azul – hãng hàng không tăng trưởng nhanh nhất Brazil.

Còn ở châu Á, Taiichi Ohno, cựu kiến trúc sư trưởng của Hệ thống sản xuất, hãng xe hơi Toyota, đã đặt ra quy trình 5-câu-hỏi-tại-sao và đặt nó ở vị trí trung tâm của hệ thống sản xuất sáng tạo của ông. Quy trình 5-tại-sao đòi hỏi rằng mỗi khi đối mặt với một vấn đề nào đó, bạn sẽ phải hỏi câu tại sao ít nhất năm lần để làm sáng tỏ chuỗi nguyên nhân và đưa ra những giải pháp sáng tạo. Rất nhiều công ty cách tân trên thế giới đã vận dụng các biến tấu khác nhau của quy trình 5-tại-sao này nhằm

thúc đẩy nhân viên đặt câu hỏi tại sao trong quá trình tìm kiếm những nhận thức sâu sắc hơn xem *bản chất thực sự ra sao* và những đáp án mới cho câu hỏi *có thể biến đổi như thế nào*.

#### **Chiến thuật 4: Đặt câu hỏi “sẽ ra sao nếu”**

Meg Whitman của hãng eBay đã trực tiếp làm việc với rất nhiều doanh nhân và sáng lập viên đầy sáng tạo, trong đó bao gồm cả Omidyar (eBay), Niklas Zennström và Janus Friis (Skype và Kazaa), Peter Thiel và Elon Musk (PayPal). Khi được hỏi rằng những đồng sự này khác biệt ra sao so với các lãnh đạo doanh nghiệp thông thường, Whitman đáp, “Trải nghiệm của tôi cho thấy rằng họ rất thích thú với việc xáo tung hiện trạng. Họ không tài nào chịu nổi nó. Vậy nên họ dành thời lượng cực lớn để suy nghĩ về việc làm thế nào thay đổi thế giới. Và họ cứ suy ngẫm và vắt óc vắt não, họ thích hỏi rằng, ‘Nếu chúng ta làm thế này, điều gì sẽ xảy ra?’”

Omidyar là một ví dụ hoàn hảo. Là một nhà phân tích hệ thống, anh thiết kế ra giao diện người dùng cuối cùng từ nền tảng ban đầu mà không hề nắm trong tay một cách thức thực hiện nào định trước. Để làm việc này, Omidyar thăm dò thật sâu bằng cách đặt ra một loạt câu hỏi mang lại hiệu quả, từ góc nhìn hoàn toàn thoáng đảng, ví như “Cách giải quyết nó gọn gàng nhất là như thế nào?” Anh thấy bản thân mình như là “người biện hộ cho kẻ xấu xa trong phòng, phát ngôn những thứ kiểu như là, ‘Sẽ ra sao nếu nó không hoạt động theo cách này? Hay sẽ ra sao nếu chúng ta thực sự làm theo cách ngược lại? Điều gì sẽ xảy ra khi đó?’”

Đối lập hoàn toàn với các nhà cách tân đột phá, các lãnh đạo doanh nghiệp thiên về thực thi trong nghiên cứu của chúng tôi lại rất ít có khả năng đặt những câu hỏi “sẽ ra sao nếu”, thách thức các chiến lược hoặc mô hình kinh doanh của công ty mình. Dữ liệu từ những đánh giá trong bản điều tra toàn diện về các lãnh đạo doanh nghiệp trên khắp thế giới cho thấy rằng đa phần

các nhà quản lý không thường đặt câu hỏi về hiện trạng (mặc dù họ luôn nghĩ rằng mình có làm như vậy). Họ ưa thích lễ thói thường ngày hơn việc xáo trộn lung tung, và họ thích gắn chặt vào câu cách ngôn “Nếu nó không hỏng, chớ có sửa làm gì”. Thế nhưng, các nhà cách tân lại chủ động kiếm tìm những thứ “hỏng hóc” và kích hoạt câu hỏi “sẽ ra sao nếu” hòng làm nổi lên những khía cạnh truy vấn mới mẻ. Một kỹ thuật mà các nhà cải cách sử dụng khi tưởng tượng về tương lai chính là đặt ra câu hỏi “sẽ ra sao nếu” – những câu hỏi giúp họ hoặc khắc phục, hoặc loại trừ những kiểm thúc tồn tại.

**Đặt câu hỏi “sẽ ra sao nếu” để khắc phục các kiểm thúc.** Đa phần chúng ta chỉ tự kiểm thúc tư duy của mình khi bị ép buộc đối mặt với những hạn chế trong thế giới thực, ví như những gói kinh phí teo nhỏ hay hạn chế về công nghệ, nhưng những nhà tư tưởng cách tân làm việc ngược lại. Marissa Mayer, phó chủ tịch phụ trách sản phẩm tìm kiếm và trải nghiệm người dùng của Google nói rằng: “Óc sáng tạo yêu mến những hạn chế. Mọi người vẫn coi nó như một công việc nặng tính nghệ thuật – một nỗ lực thả lỏng và vô định dẫn tới hiệu quả tuyệt đẹp. Tuy thế, nếu chịu khó nhìn sâu hơn, bạn sẽ nhận thấy rằng một số loại hình nghệ thuật truyền cảm hứng nhất – thơ haiku, các bản sonata, các họa phẩm tôn giáo – lại chất chứa đầy những kiểm thúc dồn nén. Chúng tuyệt đẹp bởi óc sáng tạo đã chiến thắng những luật lệ... Óc sáng tạo, trên thực tế, lại nảy nở mạnh mẽ khi bị kiểm thúc.”

Những câu hỏi cố tình được tạo ra để khắc chế những kiểm thúc có thể gợi mở những ý niệm sâu sắc không ngờ nhờ thúc ép con người ta phải tư duy theo cách thức có thể tránh khỏi những kiểm thúc ấy. Để khởi phát một cuộc thảo luận sáng tạo về các cơ hội tăng trưởng tại công ty nọ (nằm trong nghiên cứu của chúng tôi), một vị lãnh đạo đã đặt ra câu hỏi: “Nếu chúng ta bị pháp luật nghiêm cấm bán các sản phẩm hiện thời tới khách hàng hiện thời, chúng ta sẽ phải kiếm tiền ra sao trong năm tới?” Câu hỏi mang tính kiểm thúc này dẫn tới một cuộc khai

phá đầy viễn kiến về những cách thức công ty có thể tìm kiếm và phục vụ khách hàng mới.

Những biến tấu khác nhau của cùng một câu hỏi có thể khơi ra những ý kiến đáng kinh ngạc. Lấy ví dụ, bạn và nhóm của mình có thể sẽ hỏi rằng:

1. Nếu thu nhập sau thuế của khách hàng hiện tại của chúng ta (hay gói chi phí của chúng ta) giảm 50%, sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng ta sẽ phải thay đổi ra sao?
2. Nếu vận tải hàng không không còn tồn tại được nữa, chúng ta sẽ phải thay đổi cách thức kinh doanh ra sao?

Đặt ra những câu hỏi mà tập trung sự kiểm thúc vào giải pháp sẽ thúc đẩy lối tư duy “bên ngoài chiếc hộp” bởi điều này sẽ làm lóe lên những liên tưởng mới mẻ. Đây chính xác là những gì Apple đã làm để cho ra đời sản phẩm iPod (“Sẽ ra sao nếu chúng ta tạo ra một máy nghe nhạc MP3 vừa vụn trong túi áo khoác nhưng lại chứa được 500 tới 1.000 bài hát?” và cả chuỗi cửa hàng bán lẻ cực kỳ thành công “đặt trải nghiệm khách hàng ở vị trí trung tâm” (“Sẽ ra sao nếu chúng ta sử dụng một cửa hàng bán lẻ quy mô thông thường để bán chỉ một lượng nhỏ sản phẩm chỉ-của-Apple?”)

Cũng như vậy, Hindustan Lever (chi nhánh của Unilever tại Ấn Độ) đã tự hỏi xem làm thế nào họ có thể vươn tới được những khách hàng tiềm năng ở các thôn làng nhỏ bé của nước Ấn, nơi rất nhiều hạn chế tồn tại: không có hệ thống phân phối bán lẻ, quảng cáo không phủ tới, đường sá và giao thông nghèo nàn. Hợp lại, những hạn chế này thách thức mô hình kinh doanh hiện có của tập đoàn và đưa đến ra câu hỏi sống còn: “Làm thế nào chúng ta có thể bán sản phẩm ở các thôn làng nhỏ nơi không hề có bất cứ mối tiếp cận nào với các hệ thống phân phối truyền thống, quảng cáo hay cơ sở hạ tầng?” Câu trả lời cuối cùng được đưa ra dựa trên mô hình kinh doanh bán hàng trực

tiếp (từ những công ty như Avon). Vốn có mối quan hệ hợp tác thân thiết với các tổ chức phi chính phủ, ngân hàng và cả chính quyền, Hindustan Lever tuyển dụng phụ nữ từ các nhóm tự trợ giúp trên khắp vùng nông thôn Ấn Độ và đưa họ vào vị trí nhà cung cấp các sản phẩm xà bông và dầu gội đầu trực-tiếp-đến-khách-hàng. Công ty còn tập huấn kỹ lưỡng để giúp họ đạt được thành công như một doanh nghiệp nhỏ lẻ. (Tính đến năm 2009, giải pháp sáng tạo áp dụng cho một đất nước với điều kiện còn rất nhiều hạn chế đã giúp sản sinh ra hơn 45 nghìn doanh nghiệp nữ bán các sản phẩm Hindustan Lever đến tay ba triệu khách hàng trên một trăm nghìn ngôi làng.

**Đặt câu hỏi “sẽ ra sao nếu” để loại trừ những hạn chế.** Những câu hỏi tuyệt hay còn giúp loại trừ những kiểm thúc mà chúng ta có thể áp đặt lên lối tư duy của mình một cách không cần thiết, nguyên nhân là do tập trung vào việc phân phối nguồn tài nguyên, các quyết định hay những hạn chế về công nghệ. Để ngăn chặn khuynh hướng này, một CEO cách tân sẽ nhận ra rằng những câu hỏi sau đây đóng vai trò then chốt trong việc loại trừ những hạn chế ngầm ẩn không mong muốn: “Sẽ ra sao nếu anh vẫn chưa tuyển người này vào làm, mang về thương vụ này hay theo đuổi chiến lược này? Liệu anh có làm việc đó ngay hôm nay?” Jack Welch thường đặt ra những loại câu hỏi như thế trong suốt hai nhiệm kỳ tại vị CEO của hãng GE. Những câu hỏi như thế rất nhanh chóng và đầy hiệu quả, quẳng ngay những chi phí chìm (cả về tài chính và phi tài chính) ra ngoài cửa sổ.

Một cách tiếp cận khác nhằm tháo gỡ những kiểm thúc nổi lên từ câu hỏi này: “Sẽ ra sao nếu công nghệ X có thể hữu dụng và dễ sử dụng với mọi khách hàng? Nó sẽ thay đổi hành vi của khách hàng ra sao?” Chỉ với một chút chuyển ngoặt ở thắc mắc này, Lazaridis của RIM đã phóng tầm mắt vào tương lai 5 năm về sau. Ông kiên trì đặt ra những câu hỏi như, “Bộ xử lý trung tâm (CPU) nào sẽ tồn tại? Công nghệ LCD nào? Bàn phím nào? Chuột nào?” Khi đã có được câu trả lời tuyệt nhất cho những câu hỏi này, ông mới bắt tay vào công việc thiết kế đồ họa và kiểu dáng

công nghiệp để dự đoán hơn cho thế hệ tiếp theo của các sản phẩm BlackBerry.

Sau khi quay trở lại Apple hồi giữa những năm 1990, Steve Jobs đã tháo gỡ các kiểm thúc bằng cách đặt câu hỏi, “Các bạn sẽ làm gì nếu tiền bạc không phải là mục tiêu?” thôi thúc việc sáng tạo ra những sản phẩm hoặc dịch vụ mới mẻ. Kiểu câu hỏi này cho rằng việc theo đuổi sự hoàn mỹ ở Apple xảy ra độc lập, vượt ra ngoài những kiểm thúc, bao gồm cả những sở thích hiện thời của khách hàng hoặc chi phí của việc cung cấp chính xác những gì khách hàng mong muốn. Lúc này, là một thành viên ban điều hành tại Disney, Jobs cũng thúc đẩy thông điệp này xa hơn, khuyến khích mọi người “mơ lớn hơn” khi họ tái thiết kế các cửa hàng bán lẻ của Disney, đến khi ấy đã xuất hiện một khu vực bán hàng đề tên là “WWTD: What Would Tinker Bell Do?” (Tinker Bell sẽ làm gì?)

### **Những tiến thoái lưỡng nan của các lãnh đạo cấp cao khi đặt câu hỏi**

Khi nói đến những câu hỏi thách thức hiện trạng, các nhà lãnh đạo (đặc biệt là các CEO) phải đối mặt với hai lưỡng nan chủ chốt. Đầu tiên là các giám đốc điều hành tối cao thường được tưởng thưởng vì đã đưa ra những chiến lược ưu việt hơn hoặc những mô hình kinh doanh mới mẻ, nhưng họ cũng bị trừng phạt nếu công khai nghi vấn về chiến lược hoặc mô hình kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Các CEO thường được kỳ vọng sẽ mang tới câu trả lời, chứ không phải câu hỏi – cho những cổ đông chủ chốt trong nội bộ và cả bên ngoài. Một CEO đã nói với chúng tôi, “Nếu tôi công khai đặt câu hỏi về chiến lược hoặc những sáng kiến quan trọng của công ty, điều này có thể sẽ gây ra cuộc khủng hoảng lòng tin trong nội bộ. Mọi người không thích kiểu bất trắc như thế.” Như các nhà nghiên cứu David Krantz và Penelope Bacon cho thấy, các lãnh đạo cấp cao biết rõ rằng, “đặt câu hỏi về một luật lệ, tín điều hay kinh nghiệm nào đó sẽ khơi dậy nguy cơ gián đoạn hoạt động.” Khi điều này xảy

ra, các thị trường chứng khoán khắp thế giới nhìn chung đều có thái độ bất khoan dung và trừng phạt những gián đoạn như vậy, chí ít là trong ngắn hạn.

Mỗi lưỡng nan thứ hai đối với các vị lãnh đạo là: các thành viên trong tổ chức không dám đặt ra với “sếp tổng” những câu hỏi thách thức tình thế hiện tại. Suy cho cùng, vị CEO có thể đã đạt tới vị trí này là nhờ tạo ra tình thế như hiện tại. Thế là, trong khi các CEO có thể đang ở vị trí thuận lợi nhất để đặt ra và hồi đáp các câu hỏi, thì đồng thời, thực ra họ lại phải đối mặt với những kiểm thúc to lớn trong việc đặt ra và tiếp nhận những câu hỏi đe dọa tình thế hiện tại. Kết quả là, đúng là một kỳ tích không nhỏ nếu các CEO muốn sáng tạo nên một nền văn hóa giúp tạo ra kiểu nghi vấn mang đến những kết quả đột phá, đặc biệt là những mảng kinh doanh hoặc mô hình kinh doanh mới mẻ.

Rất nhiều sáng lập viên và CEO theo lối cách tân đều thừa nhận mỗi lưỡng nan thứ nhất bằng cách gây dựng nên cả một hệ thống không chính thức những người họ có thể đặt câu hỏi, và sẽ trả lời họ. Lấy ví dụ, một CEO cách tân tại một tập đoàn đa quốc gia tiếng tăm đã kể với chúng tôi rằng ông hình thành nên một nhóm bạn tâm giao phi chính thức. “Đó là một nhóm những người có địa vị và dạn dày kinh nghiệm, rất thoải mái với việc đưa ra ý tưởng này nọ và rồi sẵn sàng quên lãng chúng nếu những linh cảm hay suy đoán ấy không thật chính xác,” ông nói. “Tôi có thể hỏi những người này bất cứ câu hỏi nào và họ sẽ đem tới cho tôi câu trả lời thẳng thắn.”

Chinh phục mỗi lưỡng nan thứ hai đòi hỏi phải mưu mẹo khéo léo hơn chút vì thách thức này khá nhạy cảm về văn hóa. Trong văn hóa của một số quốc gia – và công ty, đơn giản là anh không được đặt câu hỏi với sếp của mình. Ví dụ, một nghiên cứu đối sánh văn hóa đã chỉ ra rằng tám trong mười người Nhật sẽ đồng tình với câu khẳng định sau đây về vai trò của các nhà lãnh đạo: “Việc một nhà quản lý có sẵn những câu trả lời chính xác cho phần lớn các câu hỏi của thuộc cấp liên quan đến công việc của

họ là rất quan trọng.” Kết quả là các nhà lãnh đạo người Nhật được kỳ vọng sẽ cung cấp lời giải đáp, chứ không phải câu hỏi – cho nhân viên của mình, đặc biệt là những câu hỏi đe dọa hiện trạng của công ty. Nhưng một nền văn hóa không khuyến khích đặt ra câu hỏi chẳng khác nào hồi chuông cáo chung cho sáng tạo đột phá. Bất kể bối cảnh văn hóa ra sao, những CEO hy vọng đưa ra được những ý tưởng sáng tạo buộc phải xác định rõ ràng rằng việc lãnh đạo đòi hỏi đặt ra những câu hỏi thách thức cách mọi thứ đang tồn tại, kể cả khi những thông lệ này được thiết lập bởi vị CEO ở vị trí tối cao.

### **Đặt câu hỏi – “Tuốc bin tăng áp” tiềm tàng**

Các câu hỏi chính là chất xúc tác then chốt cho những ý niệm sáng tạo. *Thế nhưng, chỉ câu hỏi thôi thì không sinh ra được đổi mới. Chúng cần thiết, nhưng chưa đầy đủ.* Thiếu vắng việc chủ động quan sát, tạo dựng mạng lưới và thực nghiệm, các nhà cải cách trên lý thuyết trở thành những người mà các cây viết thể thao nước Mỹ thường gọi là “tiền vệ ngồi ghế bành”. Họ đặt ra những câu hỏi từ đường biên và ngây thơ tin rằng chỉ cần một, hai câu hỏi kỳ diệu sẽ làm nổi lên những ý tưởng đột phá, nhưng họ hiếm khi (nếu có lúc nào đó) thực sự góp mặt trong cuộc chơi sáng tạo của đời thực.

Chúng tôi phát hiện ra rằng các nhà cải cách nhiều khả năng sẽ giới thiệu thành công những sản phẩm, dịch vụ hoặc việc kinh doanh nào đó mang tính sáng tạo khi họ *kết hợp* bản năng xác định rõ ràng và đặt ra những câu hỏi chính xác với những kỹ năng khác của nhà cải cách. Nói cách khác, các nhà lãnh đạo đặt câu hỏi trong khi quan sát sẽ khám phá được nhiều hơn so với những người không chịu quan sát. Những nhà lãnh đạo đặt câu hỏi trong khi tạo dựng mạng lưới kiếm tìm ý tưởng mới sẽ khám phá được nhiều điều hơn so với những người không chịu làm việc đó. Những nhà lãnh đạo đặt câu hỏi trong khi thí nghiệm sẽ khám phá được nhiều hơn những người không chịu thí nghiệm. Và hơn hết, đặt câu hỏi kết hợp cùng các kỹ năng

khám phá khác có thể thực sự gắn “tuốc bin tăng áp” cho những kết quả sáng tạo của bạn.

Thay đổi những nghi vấn của chúng ta có thể thay đổi cả thế giới. Chìa khóa ở đây là luôn tạo ra những nghi vấn sắc bén hơn để có thể nhìn nhận thế giới ấy qua con mắt mới mẻ hơn. Khi điều này xảy ra, chúng ta sẽ nhận ra mình đang sống trong sự quan sát sâu sắc mà Jonas Salk (người khám tìm ra vắc-xin bại liệt đầu tiên) từng nói, là “bạn không hề phát minh ra câu trả lời, bạn chỉ khám phá ra chúng,” bằng cách “tìm ra câu hỏi chính xác”.

Chúng tôi hy vọng rằng bộ khung chúng tôi gợi ý nhằm làm nổi lên những câu hỏi đúng đắn có thể giúp bạn trên hành trình sáng tạo của mình. Bắt đầu từ chỗ truy tận gốc xem “nó là gì”, tiếp đến là bám đuổi “sẽ ra sao nếu”, đặc biệt là những câu hỏi “sẽ ra sao nếu” – giúp khắc phục hoặc loại trừ các hạn chế. Nhưng hãy nhớ rằng: bộ khung không phải là kết quả, mà chỉ là phương tiện. Nó là bước đầu tiên để có được những ý tưởng có khả năng thành công, chứ không phải một đơn thuốc chắc chắn đem lại kết quả cho những người thành đạt. Ba chương tiếp theo sẽ mang đến ý niệm sâu hơn về những hành động cụ thể mà chúng ta có thể thực hiện, giúp cải thiện những câu hỏi chúng ta đặt ra, và, cuối cùng, là khám phá ra những giải pháp đột phá còn ẩn giấu giúp giải quyết những vấn đề khó khăn.

### **Bí quyết phát triển những kỹ năng đặt câu hỏi**

Các nhà cải cách không chỉ đặt ra những câu hỏi kích thích, mà còn luôn luôn nỗ lực để đặt ra được những câu hỏi xác đáng hơn. Lấy ví dụ, Michael Dell nói rằng nếu ông có một câu hỏi ưa thích nào đó để đưa ra, mọi người sẽ lại xoay quanh nó, mà như thế thì không hiệu quả cho lắm. “Thay vào đó, tôi muốn hỏi mọi người những điều mà họ không nghĩ là tôi sẽ hỏi họ,” ông chia sẻ với chúng tôi. “Tôi khá thích thú với việc đưa ra những câu hỏi mà không ai có câu trả lời ngay được.” Để luôn luôn tạo ra

được những câu hỏi hay hơn, sau đây là vài bí quyết ưa thích của chúng tôi.

### **Bí quyết 1: Dẫn thân vào Bão-Câu-Hỏi**

Vài năm trước, chúng tôi tình cờ gặp được một công cụ đặt câu hỏi cực kỳ giá trị. Khi ấy, chúng tôi đang giảng dạy một lớp ở trường kinh doanh và đột nhiên nhận ra mình đang mắc lại ở một vấn đề, không thể nào tìm ra được một hiểu biết nào sâu sắc hơn nhờ vào một quy trình động não thông thường. Một người trong nhóm nêu ý kiến là nên giải lao một chút và tập trung toàn bộ năng lượng vào việc đặt câu hỏi về vấn đề này, thay vì gắng sức xây dựng một bộ giải pháp khác. Thật đáng ngạc nhiên, cách tiếp cận kiểu chỉ-có-câu-hỏi lại giúp đào sâu hơn xuống những tầng căn cốt của thử thách này và mở ra cho tất cả mọi người một hiểu biết mới mẻ về vấn đề.

Kể từ lần thực hành chỉ-toàn-câu-hỏi đầu tiên đó, trong nhiều năm trời, chúng tôi đã làm việc với từng cá nhân lãnh đạo cũng như nhóm lãnh đạo để phát triển một quy trình mà chúng tôi gọi tên là Bão Câu Hỏi, trong đó mọi người tập hợp lại thành một nhóm và động não đưa ra giải pháp cho vấn đề nào đó. Bão Câu Hỏi cũng tương tự như thế, nhưng thay vì tập trung vào giải pháp, bạn sẽ chỉ động não nghĩ ra những câu hỏi xoay quanh vấn đề ấy.

Cơ chế vận hành là đây. Trước hết, ở vai trò một cá nhân hoặc nhóm, xác định một vấn đề, một thách thức nào đó của cá nhân, của một phòng ban hay một tổ chức. Sau đó viết ra ít nhất năm mươi câu hỏi về vấn đề hoặc thách thức đó. (Nếu bạn đang phải xử trí với vấn đề ở cấp độ phòng ban hay tổ chức, thì tốt hơn hết là đưa ra những câu hỏi này cho một nhóm và viết tất cả lên một tấm bảng để mọi người cùng thấy.) Chúng tôi đề xuất thêm một vài luật lệ nữa khi bạn thực hiện việc này như một nhóm: Lần lượt đưa ra từng câu hỏi. Phân công một người viết ra tất cả các câu hỏi để mọi người có thể nhìn thấy và suy ngẫm về từng

câu hỏi được đặt ra. Không ai được nêu câu hỏi mới cho đến lúc đã viết xong câu trước đó. Việc này giúp cả nhóm dựa trên những câu hỏi trước đó để đưa ra được những chất xác đáng hơn xung quanh thử thách. Khuyến khích nhau đưa ra đủ loại câu hỏi *cái gì, nguyên nhân gì, tại sao và tại sao không cũng như sẽ-ra-sao-nếu* trong bài tập đó.

Tuân thủ một số luật lệ khác cũng rất quan trọng. Khi nắm bắt các câu hỏi, hãy yêu cầu nghiêm ngặt bạn và cả nhóm phải đặt câu hỏi một cách đơn giản, tránh đưa ra lời mào đầu dài dòng làm bối cảnh. Không ngừng tạo điều kiện thuận lợi để tập trung vào việc đặt câu hỏi cho đến khi bạn có được ít nhất 50 câu (nói cách khác, chớ có thu nạp câu trả lời; đơn giản là tăng cường tầm quan trọng của việc đặt câu hỏi về vấn đề hoặc cơ hội.) Sau khoảng im lặng có thể xảy ra lúc ban đầu (vì nhóm của bạn còn đang vật lộn để đưa ra những câu hỏi mới xoay quanh vấn đề), đa phần các nhóm đều bị cuốn vào một cuộc truy vấn sâu hơn về những nguyên cơ căn cội thực sự gây ra vấn đề hoặc những khía cạnh khác nhau của cơ hội để nhìn nhận nó dưới một ánh sáng khác. Sau khi liệt kê các câu hỏi, ưu tiên và thảo luận những câu hỏi quan trọng và lôi cuốn nhất hòng tìm ra những phương án tốt hơn. Có thể bạn sẽ muốn chỉ định một cá nhân hoặc một nhóm nào đó thử đưa ra đáp án cho những câu hỏi quan trọng nhất (nhiều khả năng thông qua quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm) trước khi cho cả nhóm suy ngẫm về giải pháp.

Chúng tôi phát hiện ra rằng các cá nhân thường xuyên thực hiện những cuộc Bão Câu Hỏi về những thử thách đang đặt ra với phòng ban, tổ chức, ngành nghề, khách hàng, các nhà cung cấp, v.v... – thường sẽ được coi là các nhà tư tưởng sáng tạo, đột phá và chiến lược. Một nhà quản lý cấp cao tại một công ty được phẩm lớn bắt đầu viết ra các câu hỏi trong vòng 15 tới 20 phút mỗi buổi sáng trước giờ làm việc. Ba tháng sau, sếp của anh ta nói rằng anh ta đã trở thành nhà tư tưởng chiến lược cừ nhất trong phòng ban của mình. Sáu tháng sau đó, anh ta được đề

bạt. Khi xét đến kỹ năng đặt câu hỏi, thì rèn luyện giúp hoàn thiện, hay chí ít, là cải thiện. Vậy nên nếu “các cơ đặt câu hỏi của bạn đã bị teo”, như lời của Ahmet Bozer (chủ tịch khối Á-Âu và Phi châu của Tập đoàn Coca-Cola) đã nhận ra sau một buổi hội thảo Bảo Câu Hỏi gần đây với nhóm công tác cấp cao của mình, “đã đến lúc luyện tập các cơ đó rồi đấy.”

## **Bí quyết 2: Trau dồi tư duy đặt câu hỏi**

Khi xác định các vấn đề hoặc thách thức, chúng ta thường miêu tả chúng như là các “lời trình bày”. Trên thực tế, chúng tôi thường yêu cầu các nhóm quản lý cấp cao xác định ba thách thức hàng đầu họ gặp phải. Trong lúc họ vật lộn với nhiệm vụ này và xác định các thách thức, thì rất điển hình, họ khung chúng lại thành dạng trình bày. Tiếp đó, chúng tôi lại cho cả nhóm thêm năm đến mười phút nữa để thể hiện lại ba thách thức họ gặp phải thành ba câu hỏi lớn nhất (ví dụ như về dẫn dắt đổi mới một cách hiệu quả). Chúng tôi nhận thấy rằng chủ động chuyển đổi những câu trình bày sang thành câu hỏi không chỉ giúp mài sắc những tuyên bố vấn đề, mà còn khơi gợi thêm trách nhiệm cá nhân đối với các vấn đề và dịch chuyển họ theo hướng đưa ra những bước tiếp theo chủ động hơn nhằm theo đuổi câu trả lời.

## **Bí quyết 3: Theo dõi tỷ suất Hỏi/Đáp (Q/A) của bạn**

Các nhà cách tân đột phá mà chúng tôi phỏng vấn luôn luôn thể hiện tỷ suất Hỏi/Đáp cao, trong đó câu hỏi (Q) không chỉ vượt trội về số lượng so với câu trả lời (A) mà trong một tương tác điển hình, các câu hỏi xuất sắc còn tạo ra giá trị to lớn hơn những câu trả lời xuất sắc. Để kiểm tra tỷ suất Hỏi/Đáp hiện tại của bạn, hãy quan sát và lượng giá các hình mẫu hỏi và đáp của bạn trong các loại bối cảnh khác nhau. Lấy ví dụ, trong cuộc họp công việc gần đây nhất mà bạn tham dự hoặc chủ trì, số nhận xét của bạn dưới dạng câu hỏi chiếm bao nhiêu phần trăm? Nhớ theo dõi tỷ suất Hỏi/Đáp của bạn (phần trăm các nhận xét đưa

ra rơi vào từng loại) trong các cuộc họp mà bạn tham dự trong tuần kế tiếp. Khi rà soát những quan sát của bản thân, hãy tự hỏi xem tỷ suất Hỏi/Đáp của riêng bạn là thế nào? Bạn đã đặt ra bao nhiêu câu hỏi? Hãy nỗ lực để nâng cao tỷ suất Hỏi/Đáp bằng cách suy ngẫm về những câu hỏi được đặt ra, sau đó tự hỏi, “Những câu hỏi nào chưa rõ ràng hay vẫn còn chưa được đưa ra?”

#### **Bí quyết 4: Duy trì một cuốn sổ tập-trung-vào-câu-hỏi**

Để tạo ra được một kho chứa câu hỏi phong phú hơn, hãy dành thời gian thường xuyên nắm bắt các câu hỏi của mình. Richard Branson đã làm như vậy trong những cuốn sổ “chứa đầy câu hỏi”. Rà soát lại các câu hỏi định kỳ để xem có bao nhiêu loại, và những loại câu hỏi gì mà bạn luôn luôn đặt ra (hoặc không). Bảng 3-1 có thể giúp bạn xem xem những loại câu hỏi nào mà bạn cần nhắc trong khi quan sát, tạo lập mạng lưới và thí nghiệm để tìm ra những ý tưởng mới.

Bảng 3-1

Bảng kiểm tra câu hỏi của các nhà cách tân đột phá

	Miêu tả địa hạt		Phá bỏ địa hạt	
	Bản chất là gì? Ai?	Nguyên nhân là gì?	Tại sao? Tại sao không?	Sẽ ra sao nếu? Làm cách nào?
Các kỹ năng thuộc mã gen của nhà cách tân	Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Như thế nào?			
Quan sát				
Tạo lập mạng lưới				
Thí nghiệm				

Trong quá trình duy trì cuốn sổ này, hãy dành thời gian suy ngẫm về những câu hỏi sau:

- Các hình mẫu đặt câu hỏi của bạn là gì? Bạn tập trung vào những loại câu hỏi nào?
- Những câu hỏi nào làm nảy sinh những ý niệm sâu sắc bất ngờ, soi rọi nguyên nhân tại sao mọi thứ lại diễn ra như hiện thời?
- Những câu hỏi nào làm nổi lên những suy đoán chủ yếu và thách thức hiện trạng?
- Những câu hỏi nào tạo ra phản ứng cảm xúc mạnh mẽ (một dấu chỉ tuyệt vời cho thấy việc thách thức cách mọi thứ đang vận hành hiện tại)?
- Những câu hỏi nào dẫn hướng tốt nhất cho bạn vào địa hạt sáng tạo đột phá?

## KỸ NĂNG KHÁM PHÁ 3

### Quan sát

“Quan sát chính là nhân tố thay-đổi-cuộc-chơi lớn trong công ty chúng tôi.”

SCOTT COOK, *sáng lập viên Intuit*

**Đ**a phần các nhà cải cách đều là những người chăm chú quan sát. Họ tỉ mỉ ngắm nhìn thế giới quanh mình, và trong khi quan sát cách thức mọi thứ vận hành, họ thường trở nên mãn cảm hơn với những thứ không hiệu quả. Họ còn có thể quan sát được rằng những con người ở những môi trường khác đã phát hiện ra cách nào đó khác – và thường là ưu việt – để giải quyết một vấn đề nào đó. Khi thực hiện những kiểu quan sát như thế, họ bắt đầu liên kết những sợi dây xuyên suốt các dữ kiện chẳng hề liên quan, thứ rất có thể sẽ khơi gợi ra những ý tưởng kinh doanh phi thường. Những quan sát như thế thường có sự tham gia của rất nhiều giác quan và gợi ra được những câu hỏi hấp dẫn.

Lấy ví dụ, hãy cùng xem làm thế nào Ratan Tata, chủ tịch Tập đoàn Tata - Ấn Độ tìm thấy ý tưởng đã tạo cảm hứng cho sự ra đời của Tata Nano – chiếc xe hơi rẻ nhất thế giới. Từ nhỏ đến lớn, Tata đã nhìn thấy hàng nghìn gia đình ở Ấn Độ đèo nhau trên xe máy tay ga. Tuy vậy, vào một ngày mưa tầm tã nọ vào năm 2003 ở Mumbai, Ấn Độ, ông để ý thấy một người đàn ông ở mức dưới trung lưu đang lái một chiếc xe máy tay ga với đứa con lớn đứng ở phía trước, ngay sau cần xe. Vợ của anh ta ngồi ở yên sau bé đứa con trên đui. Cả bốn người đều ướt lướt thướt trong khi

đang vội vã về nhà. Tata chứng kiến tận mắt và lắng nghe bằng cả trái tim để xem trước đây mình đã lỡ bỏ qua điều gì. Ông tự hỏi, “Vì có gì mà gia đình này lại không thể sở hữu hẳn một chiếc xe hơi và tránh được cơn mưa?” Hay, nói cách khác, ông nghĩ về việc phải làm cho bằng được (trong trường hợp này, việc ấy chính là sáng tạo nên một phương tiện di chuyển an toàn, giá cả dễ chấp nhận cho một gia đình không đủ khả năng mua một chiếc xe hơi, nhưng lại mua được xe tay ga.)

Chỉ một quan sát duy nhất này cũng đã lóe lên vài câu hỏi đầy kích thích về khả năng sáng tạo nên một chiếc “xe của mọi người” với giá cả dễ chấp nhận. “Một quan sát về chiếc xe hai bánh (với một gia đình bốn người chen chúc trên xe tay ga) đã khiến tôi nghĩ rằng chúng tôi cần phải tạo ra một phương tiện đi lại an toàn hơn,” Tata nhớ lại. “Phác họa đầu tiên của tôi là dựng lại các mẫu xe hơi xoay quanh chiếc xe tay ga, để những người sử dụng được an toàn hơn nếu có nhờ đỡ xe. Liệu có thể chế ra một phương tiện bốn-bánh tạo nên từ các bộ phận của xe tay ga?” Tata tập hợp một nhóm kỹ sư nhỏ để thiết kế một chiếc xe bốn bánh giá rẻ. Thiết kế ban đầu có hai cánh cửa mềm với các cửa sổ bằng nhựa vynil, phần mui xe bằng vải và một thanh chắn kim loại làm biện pháp an toàn. Nhưng sau khi xem xét các phương án thiết kế đầu tiên này, Tata và cả nhóm kết luận rằng thị trường sẽ không muốn một phương tiện “nửa xe hơi” thế này.

Sau một vài năm tiếp theo quan sát và thí nghiệm với nhóm phát triển sản phẩm Nano, giấc mơ của Tata đã biến thành hiện thực vào năm 2009. Với mức giá 2.200 đô-la, Nano được giới thiệu như là chiếc xe hơi rẻ nhất thế giới. Nó đã thu hút tới 200 nghìn đơn đặt hàng chỉ trong vài tháng đầu tiên sau lễ ra mắt, và vô số những sáng tạo của nó (bao gồm 34 bằng sáng chế) đã biến Nano trở thành Mẫu xe hơi Tiêu biểu của Ấn Độ năm 2010. Thiết kế với một động cơ lắp phía sau, xe Nano có thể được lắp ráp từ các bộ linh kiện rời ở các đại lý xe, rất giống cách thức đối với xe mô tô ở Mỹ. Cách tiếp cận này có thể phá vỡ cả hệ thống

phân phối xe hơi ở Ấn Độ. Và tất cả đều được bắt đầu vào một ngày mưa ở Mumbai, khi Tata chủ động quan sát trên đường về nhà, thay vì đơn giản tập trung vào mục đích của mình.

Tata đã trải nghiệm thứ mà một số người nhắc đến như là *vuja de*. *Déjà vu*, tất nhiên là nói đến thứ tri giác mạnh mẽ rằng bạn đã chứng kiến hoặc trải nghiệm thứ gì đó trước đây, cho dù bạn chưa từng. *Vuja de* lại có nghĩa ngược lại – cảm giác chứng kiến thứ gì đó lần đầu tiên, cho dù bạn thực ra đã trông thấy nó rất nhiều lần. Áp dụng nguyên lý *vuja de*, Tata có thể “trông thấy” những gì đã luôn diễn ra ở đó trước đây nhưng không hề được chú ý, hay ít nhất là chưa hề gợi cảm hứng cho bất cứ ai hành động.

Nhưng quan sát đầu tiên của Tata – rằng rất nhiều người Ấn Độ thu nhập ở mức thấp tới trung bình sẽ được hưởng lợi từ việc đủ khả năng mua một chiếc xe vừa giá – chỉ là một phần của câu chuyện. Hãy cùng xem xét xem làm thế nào Ratan Tata lại sử dụng những quan sát về khách hàng để giúp hãng Tata bán được những chiếc Nano giá 2.200 đô-la ấy. Như đã đề cập, ông có được ý tưởng cho xe Nano nhờ chứng kiến các gia đình người Ấn đi xe tay ga trong mưa. Ông biết rằng các làng mạc nông thôn của Ấn Độ là một thị trường rộng lớn cho xe tay ga, nên ông muốn biết làm thế nào Tata có thể bán được xe Nano ở những thôn làng ấy để thay thế cho xe tay ga. Vậy là ông cử một đội xuống để quan sát xem người Ấn ở khu vực nông thôn mua xe tay ga ra sao. Cả đội đã có những quan sát rất thú vị dẫn tới một cách rất khác để bán xe hơi ở các thôn làng.

Đầu tiên, cả đội quan sát thấy rằng người dân chủ yếu mua sắm vào các ngày Chủ nhật tại các chợ nông sản hoặc chợ cóc. Không hề có đại lý bán xe tay ga hay xe hơi ổn định. Những người môi giới xe tay ga xuất hiện với một xe tải lớn chở đầy xe tay ga và chỉ bày xe ràn rạt thành hàng trên khoảnh sân đã định trong khu chợ. Mọi người sẽ mua một chiếc tay ga, lấy giấy phép, học cách vận hành chiếc xe và rồi lái luôn về nhà ngày hôm ấy. Vậy

là đội của Tata mang theo bốn chục chiếc Nano và bày trong khu chợ ngoài trời. Họ nhanh chóng phát hiện ra rằng khách hàng không hề bước tới, mua một chiếc và lái về nhà. Trước hết, cũng giống như ở khu vực thành thị, rất nhiều khách hàng cần có nguồn tài chính, vậy nên Tata buộc phải cung cấp tài chính. Nhưng để người dân có thể lái đi trên chiếc Nano, cả đội đã biết được rằng khách hàng cần phải có được bảo hiểm tại chỗ. Thế là Tata liền cung cấp luôn cả bảo hiểm. Và quan trọng hơn thế, là cả nhóm biết được rằng đa phần khách hàng không có bằng lái xe, thế là Tata phải cung cấp lớp học lái xe – và cả cách để có được bằng lái – ngay tại chợ. Vậy là Tata cuối cùng cung cấp tất cả các dịch vụ liên tiếp để trong vòng hai tới bốn giờ đồng hồ, một khách hàng có thể chọn lấy một chiếc xe, được bảo hiểm và cho vay tài chính, được huấn luyện cách vận hành xe, lấy bằng lái và cuối cùng là đăng ký xe. Sự quan sát kỹ lưỡng chính là cách duy nhất giúp Tata biết được làm cách nào đáp ứng đầy đủ nhu cầu của một người dân Ấn vùng nông thôn muốn mua và lái một chiếc xe hơi.

### **Khung sườn cho việc quan sát: Tìm kiếm “công việc” và cách tốt hơn để thực hiện tốt hơn**

Tom Kelley của hãng IDEO, tác giả cuốn *The Art of Innovation* (tạm dịch: Nghệ thuật Đổi mới) đã viết rằng “vai trò của các nhà nhân loại học chính là nguồn sáng tạo lớn nhất tại IDEO.” Vì đâu ông lại tin như thế? Các nhà nhân loại học đã phát triển những kỹ thuật để nghiên cứu con người trong những môi trường tự nhiên và thu thập thông tin từ lối hành xử của họ. Việc thử tự đóng vai một nhà nhân loại học có thể đặc biệt hiệu quả khi bạn quan sát ai đó trong hoàn cảnh cụ thể đang cố gắng “thực hiện một công việc”, như thuật ngữ của Clayton Christensen trong cuốn *Giải pháp cho đổi mới và sáng tạo*. Ông lập luận rằng khách hàng – bao gồm cả cá nhân và doanh nghiệp – đều có những “công việc” phát sinh thường xuyên và cần được thực hiện. Khi khách hàng bắt đầu để ý đến một công việc nào đó cần phải thực hiện, họ sẽ tìm kiếm một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó

mà họ có thể “thuê mượn”. Khi mọi người có một công việc cần làm, họ sẽ bắt đầu thuê mượn thứ gì đó/ai đó để thực hiện công việc một cách hiệu quả, tiện lợi và càng ít tốn kém càng tốt. Quan sát ai đó trong một hoàn cảnh cụ thể có thể dẫn tới những ý niệm sâu sắc về cách thức hoàn thành một công việc – và cách hay hơn để hoàn thiện nó.

Trải nghiệm của Tata với mẫu xe Nano chính là minh họa cho ý tưởng này. Quan sát đầu tiên của Ratan Tata về gia đình người Ấn lái chiếc xe tay ga trong cơn mưa đã đưa ông đến nhận thức rằng chiếc xe tay ga không thực hiện tốt cho lắm công việc vận chuyển cả gia đình theo cách an toàn hay khô ráo. Họ cần một phương tiện vận tải như xe hơi, mang lại nhiều đảm bảo hơn. Chính điều này đã dẫn tới nhiều năm thí nghiệm để tạo ra một chiếc xe giá cả phải chăng nằm trong tầm với của những gia đình thu nhập trung bình. Nhưng chỉ lắp ráp một chiếc xe giá cả phải chăng thì chưa đủ. Để thực sự đưa người tiêu dùng Ấn Độ vào ghế lái chiếc xe, Tata cần phải cung cấp một bộ đầy đủ các dịch vụ tặng kèm – một thứ đóng vai trò then chốt, quyết định khả năng mua một chiếc xe của khách hàng: chi trả, đăng ký bảo hiểm, học cách điều khiển an toàn và rời lái về nhà. Thành công của Tata có được từ hai kiểu quan sát: một là quan sát về công việc cần thực hiện (vận chuyển các gia đình một cách an toàn trên một phương tiện giao thông họ có thể chi trả) và một là về cách đưa một người Ấn trung lưu ngồi xuống ghế lái thực tế (đưa xe hơi về thị trường nông thôn và cung cấp những dịch vụ cần thiết, nhờ vậy khách hàng có thể điều khiển phương tiện chỉ trong một ngày).

### **Thấu hiểu công việc cần thực hiện**

Mọi công việc đều có khía cạnh chức năng, xã hội và cảm xúc, nhưng tầm quan trọng của các yếu tố này trong mỗi công việc lại khác nhau. Lấy ví dụ, “Tôi cần phải cảm thấy rằng mình thuộc về một nhóm sang trọng, độc nhất” là một công việc khiến khách hàng trả tiền cho những sản phẩm của các thương

hiệu xa xỉ như Gucci và Versace. Trong trường hợp này, khía cạnh chức năng của công việc không mấy quan trọng so với khía cạnh xã hội và cảm xúc của nó. Ngược lại, với những công việc đòi hỏi người ta phải thuê một chiếc xe tải vận chuyển lại bị chi phối bởi các yêu cầu chức năng. Thấu hiểu các khía cạnh chức năng, xã hội và cảm xúc của một công việc có thể là rất phức tạp, nhưng lại chính là chìa khóa cho một giải pháp sáng tạo.

Ví dụ, chúng ta thuê trường học để giáo dục những người trẻ tuổi trong xã hội mình và thường chỉ trích trường học vì không làm tốt công việc của họ. Câu hỏi chúng ta vẫn thường đặt ra là, “Tại sao các trường học lại không hoạt động hiệu quả như lẽ ra họ phải vậy?” Có lẽ lý do chủ yếu khiến chúng ta bất mãn với tình trạng của chương trình giáo dục 12 năm học chính là vì chúng ta đã đặt sai câu hỏi. Nếu, thay vào đó, chúng ta hỏi rằng, “Tại sao học sinh không chịu học?”, có lẽ chúng ta đã khám phá ra được những điều mà người khác chưa nhận thức được. Lý do then chốt khiến rất nhiều học sinh mỗi mòn vô định trong trường học hoặc thậm chí không đến trường chính là bởi học tập không phải là công việc mà các em muốn làm. Các em chủ yếu muốn cảm thấy mình thành đạt và vui vẻ với bạn bè, thỏa mãn những nhu cầu xã hội và tình cảm mỗi ngày. Chẳng trách nào, có những học sinh trốn học chỉ để tụ bè kéo đảng hay du ngoạn trên xe với các bạn, là bởi những hoạt động này thỏa mãn các nhu cầu tốt hơn trường học.

Nhờ thấu hiểu sâu sắc những nhu cầu xã hội và cảm xúc đặc thù của học sinh trung học (những công việc mà học sinh muốn được thực hiện mỗi ngày), MET – một trường tự chủ tại Providence, Đảo Rhode, đã xây dựng một chương trình học kiểu dự án, trong đó học sinh làm việc với nhau mỗi ngày trong nhiều dự án khác nhau (có chứa các yếu tố của phương pháp Montessori, cung cấp những kinh nghiệm học tập tương tác “thực tế”). Lối tiếp cận này mang lại cho học sinh cơ hội được vui cùng bạn bè trong khi vẫn cảm nhận được thành tựu của

mình vì các em có thể thấy được những nỗ lực của mình khiến dự án dần được hoàn thành. Các em khó mà nhận ra rằng mình đang phát triển dần các kỹ năng mới trong khi hoàn thành các nhiệm vụ trong dự án. Bằng cách đáp ứng các nhu cầu xã hội và cảm xúc của học sinh, nhà trường tạo động lực cho học sinh tham gia và học tập. Ví dụ này minh họa cho chúng ta thấy bộ khung công-việc-cần-thực-hiện áp dụng phù hợp ra sao với các dịch vụ cũng như sản phẩm, và việc nhìn nhận vượt ra khỏi yếu tố chức năng của công việc có tầm quan trọng ra sao.

Bằng một cách tương tự, Scott Cook đã sáng lập nên Intuit, nhà sáng chế các phần mềm tài chính thông dụng như Quicken và QuickBooks, dựa trên hai quan sát căn bản. Đầu tiên chỉ là một quan sát giản đơn ngay tại nhà. Ông nảy ra ý tưởng cho Quicken khi theo dõi vợ mình cặm cụi xử lý sổ sách gia đình và nghe bà kêu ca rằng nó mệt mỏi và tốn thời gian ra sao. “Vợ tôi vốn nhanh nhạy về số má và rất ngăn nắp cẩn chu, nên cô ấy xử lý các loại hóa đơn chứng từ của cả nhà,” Cook nói. “Nhưng cô ấy thường xuyên than phiền là việc ấy tốn thời gian và việc kế toán thật phức tạp. Chính quan sát đó kết hợp với việc thấu hiểu những gì máy tính cá nhân có thể làm tốt và không làm tốt đã khởi đầu Intuit.”

Chúng tôi hỏi Cook, rằng anh mục đích của anh là gì khi tách riêng những gì “máy tính có thể làm tốt và không làm tốt”? Câu trả lời của anh cho chúng tôi biết ít nhiều về những kỹ năng quan sát của anh và làm thế nào anh lại nảy ra một cách thức hay hơn để thực hiện công việc quản lý tài chính cá nhân. Năm 1981, anh bắt đầu theo dõi những gì Apple thực hiện với mẫu máy tính Lisa. “Tôi nhờ một anh bạn làm việc ở Apple cho tôi xem chiếc Apple Lisa trước khi nó ra mắt,” anh nhớ lại. “Máy tính Lisa không có mục đích chạy các phần mềm tài chính, nhưng giao diện đồ họa (chuột và các bảng chọn kéo thả) thì quá tuyệt vời.” Ngay sau buổi gặp ấy, anh lái xe đến nhà hàng gần nhất và lôi ra một tập giấy. Anh viết ra đủ loại ý tưởng mình có được từ việc quan sát ý tưởng của giao diện đồ họa.

Quan sát của Cook khiến anh chắc chắn rằng Lisa không chỉ có thể thực hiện những hàm tài chính lặp đi lặp lại, mà con chuột và các bảng chọn kéo thả dễ sử dụng của nó sẽ cho phép những người bình thường sử dụng máy tính. Anh hoàn toàn bị lôi cuốn vào ý tưởng tạo ra những mục trên màn hình máy tính “hoạt động hết như bản sao của nó trong đời thực”. (Lấy ví dụ, một bảng tính điện tử Quicken trông giống hết một bảng tính trên giấy). Xây dựng một phần mềm hoạt động rất giống với những gì con người làm trong đời sống thường nhật, Intuit tiêu tốn tới 50% thị phần chỉ một năm sau khi sản phẩm được giới thiệu.

Cũng giống như Cook, chúng tôi đã phát hiện ra rằng quan sát chính là kỹ năng khám phá then chốt đối với phần lớn những nhà cách tân hướng tới việc tìm kiếm các ý tưởng kinh doanh từ một trong hai dạng quan sát sau:

1. Theo dõi mọi người ở các tình huống khác nhau cố gắng làm một việc gì đó và có được ý niệm về công việc mà họ thực sự muốn hoàn thành.
2. Quan sát các đối tượng, quy trình, công ty, các loại công nghệ và nhìn ra một giải pháp nào đó có thể được áp dụng (có thể là với đôi chút điều chỉnh) trong một hoàn cảnh khác.

Mike Collins (sáng lập viên kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea) khẳng định rằng những nhà sáng chế sản phẩm thành công luôn đặt kỹ năng quan sát của mình trong trạng thái “bật sẵn”. “Quan sát không phải là một ngày đẹp trời ngộ ra điều gì đó. Các nhà cách tân quan sát thế giới quanh mình và đặt câu hỏi mọi lúc mọi nơi. Đó là một phần làm nên con người họ. Còn với những người khác, đó là một kỹ năng chưa hề được khai phá.” Collins biết mình đang nói về điều gì. Là sáng lập viên của BIG, tập đoàn sử dụng mô hình hoạt động của *Thần tượng Âm nhạc Mỹ* (American Idol) hay *Tìm kiếm Tài năng Anh quốc* (Britain's Got Talent) để rà soát những ý tưởng tuyệt vời nhất của các nhà phát minh và rồi đưa chúng ra thị trường, Collins đã làm việc

với hơn một nghìn nhà sáng chế – một phần của mạng lưới BIG. Chúng tôi phát hiện ra rằng các nhà cách tân sản phẩm sở hữu những kỹ năng quan sát tuyệt vời nhất trong số các nhà cách tân, tiếp sau đó là cách doanh nhân khởi nghiệp và tập đoàn, và cuối cùng là các nhà cải cách quy trình. Các nhà cách tân đạt được mức điểm chừng 70% về quan sát, trong khi những người không-phải-nhà-cách-tân chỉ ghi được mức điểm chừng 40%.

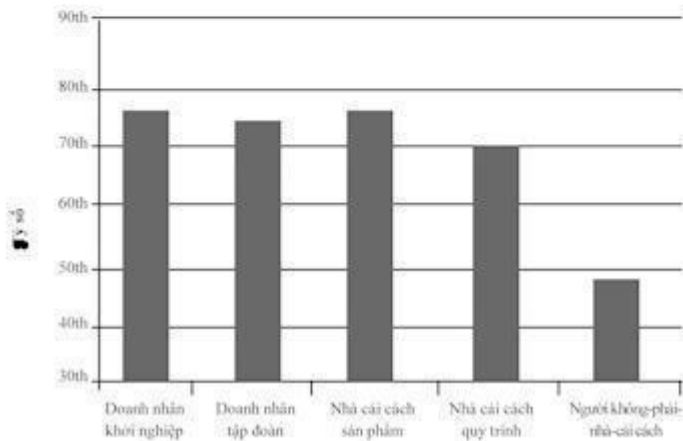
Làm thế nào một người có thể phát triển được kỹ năng quan sát nếu nó vẫn chưa được khai phá? Để biết được các nhà cách tân làm những gì, chúng tôi hỏi họ, “Điều gì khiến một người trở thành một nhà quan sát giỏi? Làm thế nào một người bình thường cải thiện được khả năng quan sát?” Chúng tôi nhận ra rằng những người quan sát giỏi thường thành công hơn trong việc phát hiện ra những nhiệm vụ cần giải quyết và những cách hay hơn để làm việc đó khi họ (1) chủ động quan sát khách hàng để biết họ thuê mượn những sản phẩm gì nhằm thực hiện những công việc gì, (2) học cách tìm kiếm những điều bất ngờ hoặc dị thường, và (3) tìm kiếm những cơ hội quan sát trong một môi trường mới.

Bảng 4-1

**Bảng so sánh các kỹ năng quan sát của các kiểu nhà cách tân và những người không-phải-nhà-cách-tân**

*Mẫu quan sát:*

- 1. Có được những ý tưởng kinh doanh mới nhờ trực tiếp quan sát cách con người tương tác với sản phẩm và dịch vụ.*
- 2. Thường xuyên quan sát các hoạt động của khách hàng, nhà cung cấp và các công ty khác để đưa ra ý tưởng mới.*



## **Chủ động quan sát khách hàng – và tìm kiếm những “đường vòng”**

Có lẽ cách rõ ràng nhất để có được những ý niệm sâu sắc thông qua quan sát chính là chủ động theo dõi mọi người khi họ thuê mượn các loại sản phẩm để thực hiện công việc, rồi thử xem bạn có được những ý niệm gì mới về công việc cần hoàn thành. Lấy ví dụ, Gary Crocker, sáng lập viên của hãng trang thiết bị y tế Research Medical Inc. (được Baxter International mua lại), tìm ra ý tưởng cho thiết bị “bơm” nào đó có thể giúp bác sĩ phẫu thuật thực hiện được phẫu thuật bắc cầu động mạch vành sau khi quan sát các bác sĩ tiến hành loại phẫu thuật rất mới mẻ này vào thời bấy giờ. Ông để ý thấy rằng các ống thông kiểm tra tim mạch nối vào tim để đo huyết áp, nhưng ông cũng để ý rằng không hề có “công cụ bơm” hiệu quả nào để điều khiển lưu lượng máu. “Không hề có những ống thông thực sự lớn để đưa

toàn bộ máu ra khỏi cơ thể và chuyển vào thiết bị cấp oxy trong khi phổi và tim của bạn đang ngừng hoạt động trong quá trình phẫu thuật,” Crocker nói. “Không hề có một ống bơm nào cấu tạo tử tế. Vậy là tôi nghĩ tôi có thể sáng tạo ra một sản phẩm như thế. Một ngách nhỏ tuyệt vời.”

Vậy là Crocker cuối cùng đã rời Baxter để gây dựng một công ty sáng tạo ra nhiều loại thiết bị chuyên dụng khác nhau để kiểm soát lưu lượng máu trong quá trình phẫu thuật tim. Một thiết bị trong số đó – Visuflo Light Source, đã tập trung giải quyết những khó khăn của việc thao tác ở những vùng chảy máu trong khi phẫu thuật tim đập bằng cách thổi một dòng không khí ấm đã lọc sạch vào vùng khâu, nhằm loại bỏ luồng máu không mong muốn, tổn hại đến tầm quan sát của bác sĩ mổ. Thiết bị này cũng tăng cường khả năng quan sát nhờ nguồn sáng bổ sung có thể chiếu thẳng vào chỗ mổ phẫu thuật. Thiếu các thiết bị này, bác sĩ phẫu thuật sẽ phải tự nghĩ ra các cách của riêng mình để có thêm ánh sáng chiếu vào chỗ rạch (ví dụ, có một y tá chiếu riêng một đèn vào miệng vết mổ) hoặc những kỹ thuật riêng để loại bỏ luồng máu không mong muốn (ví dụ, thử các thiết bị hút khác nhau để đưa máu ra). Những hiểu biết sâu sắc đã khiến những thiết bị sáng tạo của Crocker xuất hiện sau khi quan sát rất cẩn thận những thách thức mà các bác sĩ gặp phải khi thực hiện phẫu thuật tim và những “đường vòng” mà họ phát triển để giải quyết những vấn đề ấy.

Thuật ngữ “đường vòng” (workaround) bắt nguồn từ giới công nghệ thông tin, nơi các lập trình viên phải “đi đường vòng” qua một vấn đề đặc biệt nào đó trong hệ thống. Ý tưởng này áp dụng hoàn toàn tương tự trong các lĩnh vực khác. Một “đường vòng” – phương án thay thế chính là một giải pháp bất hoàn thiện hoặc cục bộ cho một công việc cần hoàn thành nào đó. Khi bạn để ý đến một giải pháp thay thế nào đó, hãy thật chú ý, vì nó có thể mang tới những manh mối cho biết làm thế nào để sáng tạo nên một sản phẩm, dịch vụ hay việc kinh doanh nào đó mới mẻ hoàn toàn để thực hiện được công việc nào đó.

Ví dụ, OpenTable.com là một giải pháp toàn diện thay thế cho những cách kiểu “đường vòng” mà chúng ta vẫn thường sử dụng khi nỗ lực tìm kiếm một trải nghiệm ăn uống tuyệt vời (công việc cần hoàn thành). Những yếu tố căn bản ở đây bao gồm tìm kiếm một nhà hàng cung cấp chất lượng ăn uống và bầu không khí đáng mơ ước, đặt trước một bàn vào thời gian thuận tiện và có được mức giá hợp lý cho bữa ăn. Tìm kiếm một nhà hàng như thế đòi hỏi phải có sự giới thiệu từ một người hoặc bạn phải đọc các đánh giá về nhà hàng. Sau khi tìm thấy nhà hàng chính xác, bạn phải gọi điện để đặt bàn. Nếu nhà hàng không nhận đặt trước hoặc đã hết chỗ, bạn sẽ phải bắt đầu quy trình này một lần nữa. Bạn thậm chí còn phải đến nhà hàng thật sớm – hay có thể phải nhờ ai đó đến xếp hàng hộ mình – để đảm bảo chắc chắn sẽ có được một bàn hoặc giảm thiểu thời gian chờ đợi. Nếu bạn khát khe về vấn đề giá cả, bạn có thể còn tìm kiếm các phiếu giảm giá trên mạng hoặc trên báo để có được giá tiền hợp lý hơn cho trải nghiệm ăn uống của mình. Tất cả những hoạt động này đều tốn thời gian và vẫn không đảm bảo việc có được một trải nghiệm ăn uống hoàn hảo.

Chuck Templeton, sáng lập viên của OpenTable.com đã trực tiếp chứng kiến những cách “đi đường vòng” này vào năm 1998 khi vợ ông mất tới 3 tiếng rưỡi cố gắng – không chút kết quả – đặt bàn tại một nhà hàng rất đáng ao ước vào dịp bố mẹ vợ ông đến thăm hai vợ chồng ở Chicago. Thế là Templeton giới thiệu một ứng dụng trực tuyến mà xét về bản chất, chính là dịch vụ chăm sóc tại nhà hàng của riêng bạn: nó cho phép khách hàng được dễ dàng và nhanh chóng tìm ra một nhà hàng họ có thể sẽ thích (bằng cách cung cấp những đánh giá thấu đáo và xếp hạng của khách hàng), có được một suất đặt chỗ vào giờ giấc hợp lý (bằng cách cho phép khách hàng nhìn thấy tình trạng bàn trống và đặt chỗ của mình), thậm chí còn có cả quyền truy cập các chương trình giảm giá (bằng cách tích điểm để được giảm giá). Các nhà hàng trả cho OpenTable 199 đô-la mỗi tháng cho dịch vụ đặt trước (về căn bản là thuê một cổng máy tính và kết nối Internet) và khoản phí 1 đô-la cho mỗi khách hàng đến dùng

bữa ở nhà hàng thông qua hệ thống. Nhờ thực hiện tốt hơn công việc giúp khách hàng có được trải nghiệm ăn uống như ý, OpenTable giờ đây thống lĩnh quy trình đặt chỗ nhà hàng tại hầu hết các thành phố lớn ở Mỹ và nhiều nơi khác trên thế giới (với hơn 11 nghìn nhà hàng trên hệ thống toàn cầu).

Trong khi việc quan sát mọi người nỗ lực thực hiện một nhiệm vụ nào đó để có được những hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ mới có vẻ quá trực diện, thì đa phần quản lý các công ty đều dành quá ít thời gian cho lối tiếp cận giản đơn mà thông thường này. Nhưng khi các công ty khám phá ra những nhu cầu ẩn giấu của khách hàng thông qua quan sát (bất kể đó là quan sát kiểu ăn may, trải nghiệm nhờ dẫn thân trực tiếp hay quan sát qua băng hình), họ cũng đều có được những hiểu biết có thể cực kỳ giá trị. Kelley của hãng IDEO chia sẻ rằng khi thiết kế một mẫu bàn chải đánh răng trẻ em mới cho Oral-B, IDEO tiến hành thực địa để theo dõi cách trẻ đánh răng. Điều mà hãng này nhận thấy chính là bàn chải đánh răng của trẻ em chỉ là phiên bản nhỏ hơn của bàn chải đánh răng cho người lớn, rõ ràng là một thách thức khi trẻ phải nắm chắc và thao tác, vì trẻ còn thiếu sự khéo léo như của người lớn. Điều này dẫn tới một thiết kế đột phá: những cây bàn chải to, dày và dễ cầm nắm, dễ dàng hơn nhiều cho trẻ nắm chắc và sử dụng. Kết quả ra sao? Oral-B đã có được cây bàn chải trẻ em bán chạy nhất thế giới trong vòng 18 tháng sau đó.

## **Mười câu hỏi để nêu ra khi quan sát khách hàng**

Dưới đây là mười câu hỏi bạn nên nêu ra khi quan sát khách hàng để hiểu rõ hơn về công việc họ muốn thực hiện và cách thức bạn có thể cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ giúp họ hoàn thành công việc đó tốt hơn.

1. Khách hàng bắt đầu chú ý đến nhu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đưa ra như thế nào? Có cách nào để dàng hoặc tiện lợi hơn để họ tìm thấy mặt hàng bạn đưa ra?

2. Khách hàng thật sự sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn vào mục đích gì? Khách hàng thuê mượn sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn để thực hiện công việc gì?

3. Khách hàng coi tính năng nào là quan trọng nhất khi lựa chọn một sản phẩm hay dịch vụ hoàn chỉnh nào đó? (Nếu khách hàng có 100 điểm để chấm cho các tính năng họ coi là quan trọng, họ sẽ phân chia thế nào?)

4. Khách hàng đặt và mua sản phẩm của bạn bằng cách nào? Có cách nào để bạn khiến việc đó trở nên dễ dàng, tiện lợi và bớt tốn kém cho khách hàng hơn không?

5. Bạn giao nhận sản phẩm hay dịch vụ của mình như thế nào? Bạn có thể giao hàng nhanh chóng với giá rẻ theo một cách hoàn toàn khác không?

6. Khách hàng trả tiền cho sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn bằng cách nào? Có cách nào khiến nó trở nên dễ dàng và tiện lợi hơn?

7. Khi sử dụng sản phẩm của bạn, khách hàng vấp phải những trở ngại gì? Liệu họ có sử dụng sản phẩm theo những cách bạn không ngờ tới?

8. Khách hàng cần hỗ trợ những gì khi sử dụng sản phẩm?

9. Liệu khách hàng có làm những việc tổn hại đến tuổi thọ hoặc tính an toàn của sản phẩm hoặc dịch vụ?

10. Khách hàng sửa chữa, bảo quản hay xử lý sản phẩm của bạn như thế nào? Liệu có thể làm cho việc này trở nên dễ dàng hay tiện lợi hơn không (hay huấn luyện khách hàng cách sử dụng sản phẩm sao cho ít cần đến bảo trì, hoặc khách hàng có thể tự bảo trì)?

**Tìm kiếm những bất ngờ**

Tại Intuit, Cook yêu cầu các nhân viên marketing và kỹ sư phần mềm của mình quan sát khách hàng tại nhà trong khi họ tải về và tìm cách sử dụng phần mềm Quicken và QuickBooks. Khi họ theo dõi khách hàng sử dụng sản phẩm, ông cũng đề nghị các nhân viên “thưởng thức những bất ngờ” – những điều có vẻ bất thường hay những lần khách hàng cư xử theo lối không ngờ tới. Ví dụ, Cook nói: “Khi nhìn thấy điều gì đó ngoài dự kiến, anh cần phải hỏi, “Sao anh/ chị lại làm vậy? À, hơi khó hiểu. Tôi không ngờ đấy.” Khách hàng thường phải tìm những “đường vòng” – nghĩa là họ có thể sử dụng theo những cách không chủ đích – và những cách đi đường vòng đáng ngạc nhiên này thường đem tới những manh mối để lý giải tại sao sản phẩm hoặc dịch vụ hiện thời chỉ là giải pháp bất hoàn thiện. Cook khẳng định rằng bạn buộc phải chủ động tìm kiếm những điều bất ngờ – những gì ngoài dự kiến – vì chúng thường bị bỏ lỡ bởi đầu óc chúng ta làm mọi cách khiến những gì chúng ta nhìn thấy thích nghi với những niềm tin sẵn có của chúng ta. Để đấu lại với xu hướng này, Cook nói rằng “tại Intuit, chúng tôi dạy nhân viên của mình phải đặt ra hai câu hỏi trong khi quan sát: Có điều gì đáng ngạc nhiên? Có gì khác với những điều bạn mong đợi? Đó chính là nơi sự hiểu biết và sáng tạo bắt đầu.”

## **Giá trị của những sự dị thường trong cách tân khoa học và thương mại**

Nhiều năm trước, trong Cấu trúc các cuộc cách mạng khoa học – cuốn sách mang tính bước ngoặt về lịch sử khoa học, Thomass Kuhn cơ bản biện luận rằng các đột phá khoa học xảy ra – và các học thuyết mới và được hoàn thiện nổi lên – khi một nhà nghiên cứu quan sát thế giới đủ kỹ càng để xác định và giải thích một hiện tượng dị thường nào đó. Việc khám phá ra một hiện tượng dị thường – một bất ngờ – mang lại cho các nhà khoa học cơ hội xem xét lại một học thuyết cụ thể nào đó với nỗ lực thấu hiểu nó hơn nữa. Việc này thường dẫn tới việc điều chỉnh hoặc nâng cấp học thuyết nhờ đã thấu hiểu và lý giải được hiện tượng dị thường. Ví dụ, trong nỗ lực nghiên cứu các tác động của đổi mới

công nghệ lên tiền đồ của các công ty, những công trình thuở sơ khởi kết luận rằng xét về trung bình, các hãng uy tín lâu năm phản ứng tốt khi đối diện với những cải cách mang tính gia tăng, nhưng lại gục ngã khi phải đương đầu với một thay đổi triệt để. Nhưng rõ ràng có sự bất thường trong kết luận chung chung này bởi một số hãng lâu đời vẫn thi hành thành công một thay đổi công nghệ triệt để.

Để giải thích những yếu tố bất ngờ này, Michael Tushman và Philip Anderson (1986) đã đưa ra một cách phân nhóm mới mẻ độc đáo: những thay đổi tăng-cường-trí-lực với những thay đổi phá-hủy-trí-lực. Cách này giải quyết được rất nhiều điều bất thường, nhưng các nhà nghiên cứu tiếp sau đó vẫn tiếp tục phát hiện ra những trường hợp mới mà giải đồ của Tushman-Anderson chưa thể giải thích. Cách phân nhóm năm 1990 của Rebecca Henderson và Kim Clark là đổi mới ở phạm vi khối và đổi mới về kiến trúc; cách phân nhóm năm 1997 của Clayton Christensen là các công nghệ bền vững với công nghệ đột phá; cách phân nhóm năm 2005 của Clark Gilbert là đe dọa và cơ hội. Mỗi cách phân nhóm này lại làm nổi rõ và giải quyết được các hiện tượng dị thường mà các học giả tiền bối chưa thể lý giải. Thấu hiểu và giải quyết được những điều dị thường sẽ mang lại cho các nhà nghiên cứu những ý niệm độc đáo mới mẻ.

Câu kết luận của Kuhn: các nhà nghiên cứu khoa học luôn tìm hiểu, khám phá và giải quyết các hiện tượng dị thường có xu hướng tiến bộ tốt hơn so với những người gắng né tránh chúng. Vì vậy, quan sát các dị thường trong lĩnh vực khoa học cũng giá trị hệt như quan sát những điều bất ngờ nảy sinh trong lĩnh vực kinh doanh. Xác định những điều bất ngờ hay những bất thường – những điều bạn không ngờ đến – có thể chính là chìa khóa mở ra cánh cửa dẫn tới những cải cách của bạn.

Lưu tâm đến những điều chưa được để ý đòi hỏi phải có một tầm nhìn ngoại biên, đó là nơi các nhà cải cách thường xuyên làm xuất hiện những ý tưởng mới mẻ nhờ chú ý đến những chi

tiết ở các kinh nghiệm cực độ (hay như một nhân viên của IDEO giải thích, là “tìm kiếm những con người ở đỉnh cao nhất”). Ví dụ, Corey Wride sáng lập ra Media Mouth Inc. – một công ty cung cấp phần mềm giúp bạn học một ngôn ngữ mới thông qua xem phim. Ông tìm ra ý tưởng đó sau khi có được một quan sát đường như hoàn toàn bất ngờ trong một chuyến đi rất dài tới Brazil. Wride chủ trì các khóa học chuẩn bị cho các thí sinh người Brazil bước vào các bài thi tuyển sinh đại học ở Mỹ như GMAT. Trong những chuyến đi này, ông gặp gỡ rất nhiều người Brazil háo hức thực hành tiếng Anh với ông để chuẩn bị cho kỳ thi chứng chỉ TOEFL. Khi phát hiện ra những người nói giỏi tiếng Anh đặc biệt, ông thường hỏi xem họ học ngoại ngữ thế nào. (Ông trông đợi những người có được kỹ năng tiếng Anh cừ nhất là những cá nhân theo học tại một trong rất nhiều trường chuyên tiếng Anh tại Brazil. Trên thực tế, rất nhiều trong số những người vượt trội về tiếng Anh có theo học các trường này, nhưng về sau, ông biết được rằng họ không phải những người nói tiếng Anh cừ nhất.)

Một buổi tối nọ, ông gặp Julia Trentini, một cô gái trẻ khoảng hơn 20 tuổi, nói tiếng Anh giỏi hơn bất cứ ai ông từng gặp. Ông hỏi cô xem làm thế nào để có thể học tiếng Anh giỏi đến vậy. Thật ngạc nhiên, ông biết được rằng cô chưa từng theo học trường dạy tiếng Anh nào hết. Thay vào đó, cô học tiếng Anh nhờ xem các chương trình và phim truyện Mỹ trên truyền hình, rồi luyện tập bằng cách mô phỏng các cụm từ và phát âm của diễn viên. Cô xem các loạt phim bộ như *Friends* để giải trí, và sau đó ngỡ ngàng nhận ra rằng cô có thể nghe hiểu và trò chuyện với một nhóm người Mỹ cô tình cờ gặp trên đường phố Sao Paulo. Cô chưa từng chính thức học tiếng Anh. Khả năng vừa phát hiện ra của cô chính là sự tình cờ được khuyến khích nhờ ngành giải trí. Sau đó, Wride quan sát thấy rằng, cũng giống như Trentini, những người Brazil có khả năng tiếng Anh tuyệt vời nhất cũng dành khoảng thời gian đáng kể để theo dõi và bắt chước các bộ phim Mỹ. (Ông biết được rằng đa phần người Brazil thích xem phim Mỹ bằng tiếng Anh hơn, kể cả khi đã có sẵn

phần lồng tiếng Bồ Đào Nha. Họ thích tiếng nói thật sự của diễn viên hơn.) Điều này dẫn tới một câu hỏi khác: tại sao không có nhiều người Brazil học tiếng Anh bằng cách xem phim hơn? Câu trả lời là diễn viên nói quá nhanh, hoặc dùng quá nhiều thành ngữ hoặc các từ mà người Brazil nghe không hiểu được.

Thế là Wride, một kỹ sư phần mềm được đào tạo kỹ lưỡng, đã sáng chế ra một chương trình tài tình, cho phép một người nói tiếng Bồ Đào Nha xem được bất cứ bộ phim tiếng Anh nào trên máy tính của mình và thực hiện bốn điều: (1) làm chậm tốc độ nói của diễn viên; (2) lựa chọn từ và nghe cách phát âm hoặc giải nghĩa; (3) xác định các thành ngữ và ý nghĩa của chúng trong tiếng mẹ đẻ của mình, và (4) gắn cách phát âm riêng của mình vào miệng (mouth) của diễn viên, nhờ vậy người học có thể nghe xem mình phát âm có giống diễn viên không (chính vì thế, tên của trang Web là [MovieMouth.com](http://MovieMouth.com)). Ý tưởng của Wride cho thương vụ này nổi lên nhờ quan sát thấy rằng những người Brazil tưởng chừng nói tiếng Anh chuẩn xác nhất (những người có theo học những chương trình luyện tiếng Anh tốt nhất) lại không phải là cừ nhất.

Có cách nào khác để tìm kiếm những bất ngờ nữa không? Leon Segal (một nhà tâm lý học đổi mới, cựu nhân viên IDEO) đã lưu ý rất đúng đắn, rằng “đổi mới khởi đầu từ một con mắt,” nhưng đương nhiên nó không nhất thiết phải kết thúc ngay ở đó. Cũng rất cần thiết phải ghi nhớ rằng quan sát luôn liên quan đến nhiều thứ hơn chỉ là “đôi mắt”. Các nghiên cứu về học tập đã nhiều lần khẳng định sức mạnh của trải nghiệm đa giác quan khi xét tới các tình huống quan sát điều gì đó mới mẻ và lý giải những trải nghiệm. Càng huy động nhiều giác quan khi trải nghiệm thế giới, chúng ta càng nhìn nhận và ghi nhớ được nhiều hơn. Kết quả là, kiếm tìm những bất ngờ thực ra có thể chính là lắng nghe, nếm vị, chạm vào và ngửi điều gì đó bất ngờ. Bạn có thể chưa từng nghe đến cái tên Trimpin, nhưng ông là một nhà đổi mới âm nhạc rất toàn diện, người đã dành cả đời theo đuổi câu hỏi, “Làm thế nào chúng ta rời xa khỏi dàn nhạc

truyền thống?” Ông luôn mở rộng tai trong công cuộc săn tìm không ngừng nghỉ những âm thanh mới mẻ. Ông nói “trước khi thấy thứ gì đó, tôi đã nghe nó rồi.” Trimpin nhìn thấy âm thanh của những tia lửa lóe lên từ sợi cáp dây chuyền, những tiếng âm ầm trong cơn động đất, và cả những hiện tượng thính giác đáng kinh ngạc khác, để tạo ra những phát kiến giành giải thưởng trong giới âm nhạc. Những nhà cải cách khác lại huy động rất nhiều giác quan khác nhau để khai phá những ý tưởng kinh doanh mới mẻ. Lấy ví dụ, Howard Schultz bắt đầu con đường sáng lập hãng Starbucks khi lần đầu đối diện với thứ mùi hương gây nghiện tỏa ra từ những quầy bán cà phê espresso Ý, và Joe Morton, đồng sáng lập XANGO, lại tìm ra ý tưởng khởi nguồn cho một thức uống bổ dưỡng khác một phần nhờ nếm quả măng cụt lần đầu tiên ở Malaysia (tìm hiểu thêm trong chương 5). Tóm lại, hãy nhớ huy động mọi giác quan của bạn khi bắt đầu khám phá thế giới của những điều bất ngờ.

## **Thay đổi môi trường**

Thử nhớ lại lần đầu tiên bạn đặt chân đến một đất nước xa lạ. Hay mừng rỡ tượng lại những ngày đầu tiên bạn làm việc cho một công ty mới. Bạn còn nhớ đã để ý xem có gì khác so với những gì bạn từng thấy và trải nghiệm trước đó? Khi bước vào một môi trường mới, nhiều khả năng chúng ta sẽ cẩn thận quan sát xem có gì đang diễn ra xung quanh, bởi chúng ta tự động tìm cách hiểu rõ những gì mới mẻ và khác lạ. Những người đặt bản thân vào những môi trường mới mẻ rồi tỉ mỉ quan sát những gì đang diễn ra sẽ khai phá được những ý tưởng mới.

Lấy ví dụ, Howard Schultz – nhà sáng lập Starbucks đã huy động mọi cơ quan cảm giác của mình –đôi mắt, đôi tai, cả mũi và miệng – khi tìm thấy ý tưởng về các cửa hàng cà phê của mình. Bước vào một triển lãm thương mại ở Milan, Italia, Schultz thi thoảng lại quan sát thấy một điều xảy ra trong một loạt tiệm cà phê espresso Ý. Ông chắc chắn rằng khách ở đây đều là khách quen và rằng tiệm espresso “mang lại sự thoải mái, cộng đồng

và cảm giác của gia đình.” Khi Schultz tiếp tục ghé thăm các quán espresso Ý, ông đã có được một khám phá. “Điều này thật mạnh mẽ! Tôi nghĩ bụng. Những gì ta phải làm chính là mở ra sự lãng mạn và thần bí của cà phê, đầu tiên, là ngay chính tại các tiệm cà phê. Nó giống như là sự hiển linh vậy. Dường như đã quá rõ ràng,” Schultz hồi tưởng. “Nếu chúng ta có thể tái sáng tạo ngay tại nước Mỹ văn hóa của các tiệm cà phê Ý thuần chất, nó sẽ gây chấn động cho những người Mỹ hết như những gì tôi đã cảm nhận.”

Schultz lưu lại Milan chừng một tuần, lui tới các tiệm espresso chỉ để quan sát. Sau đó ông đến thăm Verona, nơi ông hòa mình vào những con đường của thành phố, nếm café latte lần đầu tiên trong đời (ông quan sát một khách hàng gọi một ly café latte và, chưa bao giờ nghe nói về thức uống này, ông bắt chước người khách để xem thứ đó ra sao). “Trong số tất cả các chuyên gia café tôi từng gặp, chưa có ai nhắc tới thức uống này. Chưa một ai ở nước Mỹ biết về thứ này, tôi nghĩ bụng. Tôi phải đưa nó về với tôi thôi,” ông nhớ lại.

Có bao nhiêu nhà điều hành lại tình nguyện, trong một phút ngẫu hứng – bỏ ra tới một tuần ngày ngày lang bạt trong một chuyến du hành khám phá để quan sát thứ gì đó theo sở thích và để xem hành trình ấy đưa họ đi đến đâu? Nếu thiếu vắng tinh thần tự nguyện quan sát trong môi trường mới mẻ ấy, Schultz sẽ không bao giờ đưa ra được những ý tưởng dẫn tới trải nghiệm chuỗi bán lẻ cà phê đầy đột phá của Starbucks.

Không có gì đáng ngạc nhiên, nghiên cứu của chúng tôi phát hiện ra rằng các nhà đổi mới dường như thường bước vào những môi trường mới mẻ, bao gồm cả thăm thú những đất nước mới, viếng thăm những công ty khác nhau, tham dự những hội thảo bất thường, hay chỉ là đến thăm các viện bảo tàng hay những nơi chốn thú vị khác. Lấy ví dụ, A. G. Lafley đã kể cho chúng tôi nghe xem ông học được những gì từ thời gian

công tác tại khu vực châu Á, rất lâu trước khi trở thành CEO của P&G:

Mỗi lần đến Trung Quốc, tôi đều tới các cửa hàng để quan sát người ta mua sản phẩm của chúng tôi. Sau đó tôi vào thăm các gia đình. Tôi luôn đi vào buổi tối vì đa phần phụ nữ đều làm việc bên ngoài nhà. Thói quen thường lệ của tôi là các cửa hàng, các gia đình, rồi mới đến công sở. Nó mang tới cho tôi một hình chụp tức thời xem điều gì đang diễn ra. Tất nhiên, anh không thể nào tạo ra nó từ một trải nghiệm định tính duy nhất, nhưng qua năm năm thường xuyên thực hiện việc này, những trải nghiệm ấy tích dần lại, kết hợp với việc đọc bất cứ thứ gì anh tiếp cận được, và cả những dữ liệu “cứng” hơn. Anh phát triển dần một thứ cảm giác. Anh giống như một nhà nhân loại học hơn vì anh không thể hiểu được ngôn ngữ. Sức mạnh của anh chính là sự quan sát, là kỹ năng lắng nghe của anh; khả năng đọc hiểu những ký hiệu phi ngôn từ của anh dần thạo giỏi hơn. Năng lực quan sát của anh gia tăng. Có thật nhiều chi tiết tinh tế để đọc, để hiểu và phản ứng ở một đất nước xa lạ.

Sau khi trở về trụ sở của P&G ở Mỹ, ông để ý thấy rằng thật quá dễ dàng để “trở nên lười biếng vì ai ai cũng nói tiếng Anh – bạn biết chắc họ sẽ nói và làm gì tiếp theo.”

Các nhà đổi mới không nhất thiết phải ra nước ngoài để có được những trải nghiệm dân thân trong một môi trường mới mẻ. Có rất nhiều thứ có thể học được nhờ khám phá các triển lãm, viện bảo tàng, vườn thú, thủy cung và thiên nhiên nói chung. Tại hãng Daimler, Dieter Gürtler, một trong những kỹ sư hàng đầu của tập đoàn đã chỉ đạo một nhóm tập trung vào nhiệm vụ xây dựng một chiếc xe ý tưởng khí động học. Để kích thích sản sinh những ý tưởng mới, ông đưa các thành viên của đội đến viện bảo tàng lịch sử tự nhiên trong vùng để ngắm cá cả ngày. Họ đang nỗ lực tìm kiếm những ý tưởng có thể phá vỡ các giả định quen thuộc trong ngành công nghiệp khí động lực, và họ đã tìm ra một giải pháp bất ngờ từ con cá nắp hòm. Thông qua quan sát

trực tiếp loài cá này, và cả trò chuyện với các chuyên gia về cá, cả đội của Dieter đã bắt tay vào mô phỏng kích cỡ và cấu trúc bộ xương của cá nắp hòm. Cuối cùng, họ tạo ra được một mẫu xe lý tưởng mang lại những tiết giảm không ngờ về khối lượng và cả tiết giảm rõ rệt về khí thải. Như lời của Gürtler, “Nhờ quan sát tự nhiên, bạn đưa ra được những ý tưởng mà thông thường bạn không bao giờ có thể tự mình nghĩ nổi.”

Đương nhiên là, không phải lúc nào bạn cũng có điều kiện đưa mình vào một môi trường mới. Thật may là, nguồn ý tưởng mới mẻ dồi dào lại luôn trú ngụ ngay xung quanh chúng ta, trong thế giới quen thuộc gồm những con người và nơi chốn mà chúng ta tưởng rằng mình đã hiểu rất rõ. Vấn đề chỉ là đôi khi chúng ta bỏ lỡ một ý tưởng mới mẻ rõ ràng ở chính những nơi hiển nhiên nhất, vì chúng ta quá coi nhẹ mọi thứ, và, kết quả là, chúng ta đánh mất những cơ may đổi mới. Như lời của Peter Leschak, tác giả sách và cây viết tờ New York Times, thì “Tất cả chúng ta là những người theo dõi – nào truyền hình, nào đồng hồ, nào giao thông trên xa lộ - nhưng chẳng mấy ai là người quan sát. Tất cả mọi người đều đang nhìn, nhưng chẳng mấy người thấy.” Hành động theo thói quen trong cuộc sống hàng ngày sẽ tự động làm cạn kiệt năng lực sáng tạo của trí óc.

Quan sát có sức mạnh biến đổi các công ty và các lĩnh vực. Như Cook từng nói, “Quan sát chính là nhân tố thay-đổi-cuộc-chơi lớn trong công ty chúng tôi.” Quan sát hiệu quả đòi hỏi phải đặt bản thân vào những môi trường mới mẻ. Nó bao gồm cả việc theo dõi khách hàng để xem họ thuê mượn những sản phẩm hoặc dịch vụ nào nhằm thực hiện công việc của mình. Nó bao gồm cả tìm kiếm những “đường vòng” – những giải pháp bất hoàn hảo hoặc mang tính cục bộ – mà khách hàng vận dụng để thực hiện những công việc ấy. Và nó cũng bao gồm cả việc tìm kiếm những bất ngờ và dị thường, rất có thể sẽ mang lại những ý niệm đáng ngạc nhiên. Trong khi những người quan sát nhận diện được những “đường vòng” và hiện tượng dị thường, đào sâu xuống để thấu hiểu chúng, họ cũng tăng thêm những cơ

may khám phá một giải pháp đột phá để giải quyết những vấn đề mình quan sát thấy. Chúng tôi khuyến khích bạn phát triển và mài giũa những kỹ năng quan sát, và, thông qua đó, khám phá xem chúng có thể là nhân tố biến đổi cuộc chơi cho chính bạn và doanh nghiệp của mình ra sao.

## **Những bí quyết phát triển các kỹ năng quan sát**

### *Bí quyết 1: Quan sát khách hàng*

Rèn giũa, mài sắc các kỹ năng quan sát bằng cách đặt lịch cho những chuyến quan sát thường xuyên, theo dõi kỹ càng xem khách hàng trải nghiệm sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn ra sao. (Việc này có thể thực hiện trong vòng mười lăm đến ba mươi phút.) Quan sát người thật trong những tình huống đời thực. Cố gắng nắm bắt những gì họ thích và ghét. Tìm kiếm những điều làm cho cuộc sống của họ trở nên dễ dàng/ khó khăn hơn. Họ đang cố gắng hoàn thành công việc gì? Sản phẩm hay dịch vụ của bạn vẫn chưa thỏa mãn được nhu cầu chức năng/ xã hội/ cảm xúc của họ? Hành vi của họ có gì đáng ngạc nhiên và khác so với kỳ vọng của bạn? Hãy đặt ra mười câu hỏi mà chúng tôi đã gợi ý trong phần đầu chương này. Nói tóm lại, hãy trở thành một nhà nhân loại học và quan sát kỹ lưỡng một khách hàng hoặc một khách hàng tiềm năng nào đó để trải nghiệm toàn bộ vòng đời của sản phẩm hoặc dịch vụ.

### *Bí quyết 2: Quan sát các công ty*

Chọn ra một công ty để quan sát và theo đuổi. Đó có thể là một công ty bạn ngưỡng mộ, như Apple, Google hay Virgin. Đó có thể là một doanh nghiệp mới khởi lập với mô hình kinh doanh đổi mới hay công nghệ đột phá. Hay đó có thể là một đối thủ cạnh tranh cực kỳ cách tân và đáng gờm. Hãy coi công ty đó là một trường hợp nghiên cứu trong lớp học kinh doanh. Tìm hiểu tất cả mọi thứ bạn có thể về việc công ty ấy làm gì và làm việc đó như thế nào. Nếu được, hãy tìm cách thu xếp một chuyến viếng

thăm công ty đó và kiểm nghiệm trực tiếp chiến lược, cách vận hành và sản phẩm của công ty để tìm kiếm những cơ hội “thụ phấn ý tưởng”. Khi học được những điều mới mẻ về công ty đó, hãy đặt câu hỏi: “Liệu có ý tưởng nào có thể được chuyển giao, với ít nhiều điều chỉnh, sang công ty hoặc lĩnh vực của bạn? Chiến lược, chiến thuật hoặc hoạt động này tương ứng ra sao với công việc của mình, công ty của mình và cả cuộc đời mình? Liệu có ý tưởng nào ở đây cho ai, cái gì hay như thế nào mới mẻ trong lĩnh vực của mình không?”

### *Bí quyết 3: Quan sát bất cứ thứ gì lôi cuốn bạn*

Bỏ ra chừng 10 phút mỗi ngày, đơn thuần chỉ để quan sát thật chăm chú thứ gì đó. Ghi chép lại tỉ mỉ những quan sát của bạn. Sau đó cố gắng xem xét xem những gì bạn đang quan sát có thể dẫn tới một chiến lược, sản phẩm, dịch vụ hay quy trình sản xuất mới ra sao. Khi bạn ra ngoài dạo chơi ngắm cảnh, hãy ghi lại tất cả những quan sát và suy tư quan trọng của mình vào một cuốn sổ, sau một thời gian, rà soát lại những ghi chép ấy. Luôn mang theo một máy ảnh hoặc máy quay để ghi lại những điều thú vị. Chiếc máy ảnh/ máy quay có thể nhắc bạn luôn quan sát và ghi chép những gì đang diễn ra xung quanh. (Bezos của hãng Amazon thú thực rằng ông thường chụp lại ảnh của “những sáng tạo thực sự kinh khủng” để lấy ý tưởng về những thứ có thể được thực hiện tốt hơn.)

### *Bí quyết 4: Quan sát bằng mọi giác quan của bạn*

Khi quan sát khách hàng, công ty hay bất kể thứ gì, hãy chủ động thực hiện bằng nhiều giác quan (nhìn, ngửi, nghe, chạm, nếm). Một cách bài bản để làm việc này là thông qua Hội thoại trong Bóng tối (Dialogue in the dark, một bài thực hành được Andreas Heinecke phát triển) và Hội thoại trong im lặng (Dialogue in the Silence, một bài thực hành được Heinecke và Orna Cohen – vợ ông, cùng phát triển). Trong những chuyến thăm do các hướng dẫn viên khiếm thị hoặc khiếm thính này

hướng dẫn, du khách được trải nghiệm môi trường bóng tối hoặc im lặng (từ những triển lãm cố định đến các nhà hàng rải rác trên toàn thế giới) và bước vào một thế giới hoàn toàn khác lạ chỉ có bóng tối hoặc tĩnh lặng. Một cách tiếp cận khác ít bài bản hơn là huy động các giác quan của bạn, nhằm tập trung chú ý một cách đơn thuần và có chủ đích đến phạm vi cảm nhận rộng hơn của các giác quan. Lấy ví dụ, hãy chú ý xem bạn nghĩ thấy gì trong lần tiếp theo bạn quan sát khách hàng (như Schultz đã làm ở Ý) hay ăn bữa tối tiếp theo của bạn một cách chậm rãi, từ tốn cảm nhận từng miếng nhỏ và tập trung hoàn toàn vào mùi vị, nguyên liệu và hương thơm của món ăn. Hay để ý xem một sản phẩm mang lại cảm giác ra sao khi bạn chạm tay vào nó (bất kể là sử dụng hay chỉ là thử tìm hiểu xem nó hoạt động ra sao). Trong khi bạn học cách quan sát, hãy tập trung hơn vào bất cứ ý niệm sáng tạo nào mà trải nghiệm mới này gợi ra. Hãy chắc chắn rằng bạn nắm bắt và ghi chép toàn bộ các quan sát (thị giác, khứu giác, thính giác, xúc giác, vị giác) trong sổ ghi chép ý tưởng của bạn và khám phá xem những ý niệm mới này có thể dẫn bạn tới đâu.

## KỸ NĂNG KHÁM PHÁ 4

### Tạo lập mạng lưới

*“Những gì một người tự làm ra, hoàn toàn không chịu sự tác động bởi tư tưởng và kinh nghiệm của những người khác, kể cả trong những tình huống tối ưu, cũng chỉ là tâm thường và nhạt nhẽo.”*

**ALBERT EINSTEIN**

**S**uy nghĩ thoát khỏi lối mòn thường đòi hỏi phải kết nối những ý tưởng trong phạm vi hiểu biết của bạn với hiểu biết của người khác – những người đi theo những lối khác nhau, những người nằm ngoài lĩnh vực của bạn. Các nhà cải cách có được một góc nhìn mới lạ triệt để khi họ tập trung thời gian và năng lượng vào việc tìm kiếm và thử nghiệm các ý tưởng thông qua một mạng lưới gồm rất nhiều cá nhân khác nhau. Khác với những nhà điều hành có thiên hướng thực thi điển hình, tạo lập mạng lưới để tiếp cận các nguồn cung, quảng bá hình ảnh của bản thân và công ty, thúc đẩy sự nghiệp của mình, các nhà cải cách thường cố gắng hết sức để gặp gỡ những con người với xuất xứ và quan điểm khác nhau để mở rộng vốn kiến thức của bản thân.

Hãy cùng xem xét những gì đã xảy ra khi Michael Lazaridis, sáng lập viên của Research in Motion (RIM), một công ty công nghệ nhỏ, tham gia một triển lãm thương mại năm 1987 để tìm kiếm ý tưởng. Thời bấy giờ, công ty còn đang non nớt của Lazaridis có một dự án: một hợp đồng từ General Motors trong việc cung cấp công nghệ cho phép những bảng hiệu LED cỡ lớn trên các dây chuyền của GM cuộn thả được các thông điệp và tin

tức cập nhật tới công nhân. Lazaridis biết rằng doanh nghiệp non trẻ của mình cần nhiều hơn một hợp đồng và một loại công nghệ, vì vậy ông lên đường để xem mình có khám phá ra ý tưởng nào mới mẻ hay không.

Trong suốt cuộc triển lãm thương mại, diễn giả đến từ một công ty có tên gọi DoCoMo miêu tả một hệ thống dữ liệu không dây mà họ đã thiết kế cho Coca-Cola. Công nghệ này cho phép các máy bán hàng tự động phát ra tín hiệu không dây khi cần phải nạp thêm đồ mới. (Đây mới là thời kỳ đầu của lối sống máy tính cá nhân và trước cả khi con người ta sở hữu điện thoại di động, vậy nên gửi dữ liệu không dây đến một cỗ máy đúng là một thành tựu công nghệ đột phá.) “Đó là lúc ý tưởng lóe lên... Tôi nhớ là thầy giáo của tôi từng nói hồi cấp ba,” Lazaridis hồi tưởng. “Chớ bị phân tâm nhiều vào công nghệ máy tính, vì ai kết hợp được công nghệ không dây với máy tính mới tạo ra thứ thực sự khác biệt.”

Vào thời điểm này, Lazaridis nghĩ tới việc tạo ra một một máy nhắn tin tương tác, một sản phẩm cho phép người ta gửi dữ liệu và thông tin không dây đến nhau. Vậy là RIM bán bản quyền sáng chế sản phẩm sản phẩm tín hiệu hiển thị LED cho Corman Technologies và tập trung toàn bộ chú ý vào công nghệ không dây cần thiết để sáng tạo nên những máy nhắn tin tương tác – tiền thân của siêu phẩm điện thoại thông minh BlackBerry của RIM về sau. “Tôi nhận ra rằng đó mới là việc tôi muốn làm,” Lazaridis kể với chúng tôi, “và từ lúc ấy trở đi, đó là tất cả những gì chúng tôi làm. Thực lòng mà nói, chúng tôi chưa bao giờ hối tiếc.”

Trải nghiệm của Lazaridis minh họa cho giá trị của việc trò chuyện và tương tác với những con người khác nhau, những người có thể mang lại những hiểu biết độc đáo và một góc nhìn mới mẻ. Sẽ ra sao nếu Lazaridis không hề tham dự triển lãm thương mại kia và lắng nghe diễn giả nọ trình bày? Hay sẽ ra sao nếu ông chưa từng trò chuyện với thầy giáo của mình, người

khuyến ông phải kiếm tìm phương thức kết hợp công nghệ không dây và máy tính lại với nhau? Những người tư duy thoát khỏi lối mòn thường trò chuyện với những người đi theo những con đường khác để kiếm tìm ý tưởng mới. Lazaridis tiếp tục áp dụng việc tạo lập mạng lưới ý tưởng để thiết kế nên những phiên bản tương lai của chiếc BlackBerry, trò chuyện với đủ mọi đối tượng khác biệt để thấu hiểu những xu hướng công nghệ và gợi ra ý tưởng mới.

Những người tạo lập mạng lưới ý tưởng thường làm gì?

Hẳn sẽ có người đặt câu hỏi: “Tôi là một người tạo dựng mạng lưới rất khá. Nhưng tôi không phải mẫu người cách tân nổi trội.” Điều đó cũng có thể là thật. Nhưng nhiều khả năng đó là bởi bạn cũng giống như phần lớn các CEO thành công – những đối tượng chúng tôi gọi là “xây dựng mạng lưới nguồn lực”, chứ không phải là “người tạo lập mạng lưới ý tưởng”. Đa phần các CEO đều tạo lập mạng lưới để quảng bá cho bản thân, cho công ty mình, hoặc xây dựng mối quan hệ với những người nắm trong tay các nguồn lực đáng mơ ước. Ngược lại, các nhà cải cách ít khả năng sẽ tạo lập mạng lưới chỉ để khai thác các nguồn lực hay chỉ sự thăng tiến; thay vào đó, họ chủ động khai mở những ý tưởng hoặc kiến thức mới mẽ thông qua việc trò chuyện với các đối tượng có ý tưởng và quan điểm phong phú, đa dạng. (Xem biểu 5-1). Công trình nghiên cứu chúng tôi thực hiện với các nhà cải cách hé lộ rằng những doanh nhân khởi nghiệp và tập đoàn trội hơn ít nhiều xét về mặt tạo lập mạng lưới ý tưởng, so với các nhà sáng chế sản phẩm; hai nhóm đối tượng này cũng xuất sắc hơn hẳn so với các nhà sáng chế quy trình và những người không-phải-nhà-cải-cách. Nếu bạn muốn bắt đầu một thương vụ mới mẽ mang tính sáng tạo, xây dựng mạng lưới chính là một kỹ năng cốt yếu, không chỉ để sản sinh ra những ý tưởng mới mẽ mà còn để huy động các nguồn lực để triển khai được các thương vụ mới. Nhìn chung, các nhà cải cách ghi được điểm số ở mức 70%, trong khi đó những người không-phải-nhà-cải-cách ghi được điểm số ở mức 40%.

Biểu 5-1

**Những điểm khác biệt trong tạo lập mạng lưới giữa các nhà điều hành thiên về khám phá với nhà điều hành thiên về thực thi**

**Nhà điều hành thiên về khám phá**

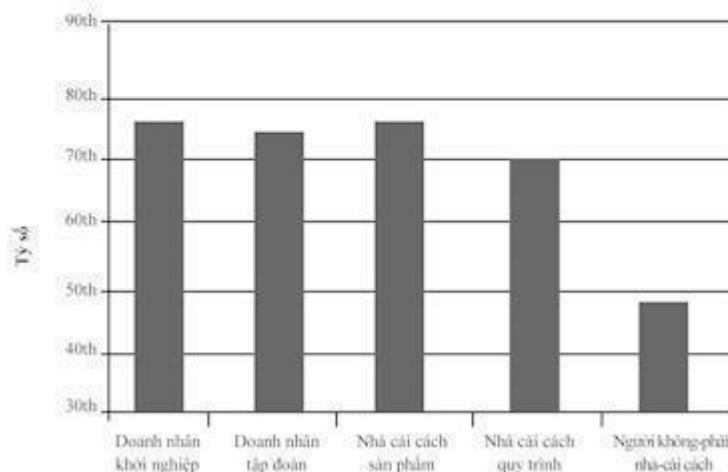
- **Vì sao họ tạo lập mạng lưới: Ý tưởng**
  - Học hỏi những thứ mới mẻ, bất ngờ
  - Có được những góc nhìn mới mẻ
  - Kiểm nghiệm những ý tưởng “đang trong quá trình thực hiện”
- **Họ hướng tới ai:**
  - Những người khác với họ
  - Các chuyên gia và cả những người không phải chuyên gia với xuất xứ và góc nhìn khác nhau

**Nhà điều hành thiên về thực thi**

- **Vì sao họ tạo lập mạng lưới: Nguồn lực**
  - Tiếp cận các nguồn lực
  - Quảng bá về bản thân và doanh nghiệp
  - Thăng tiến trong sự nghiệp
- **Họ hướng tới ai:**
  - Những người giống bản thân họ
  - Những người sở hữu nguồn lực, quyền lực, vị trí và tầm ảnh hưởng bền vững, v.v...

Biểu 5-2

**So sánh về kỹ năng tạo lập mạng lưới ý tưởng giữa các kiểu nhà cải cách và những người không-phải-nhà-cải-cách**



Nguyên tắc cơ bản của tạo dựng mạng lưới ý tưởng – trái ngược với tạo dựng mạng lưới nguồn lực – chính là xây dựng một chiếc cầu nối sang một địa hạt kiến thức khác bằng cách tương tác với ai đó mà bình thường bạn, hoặc những người trong mạng lưới xã hội chủ yếu của bạn, thường không giao thiệp. Pierre Omidyar của eBay kể cho chúng tôi nghe rằng ông tìm kiếm những ý niệm sâu sắc từ những phương hướng không ngờ, và từ những con người vốn không phải chuyên gia (và cả các chuyên gia nữa). “Tôi coi trọng những ý tưởng xuất phát từ những nơi lạ thường,” ông nói. “Một chuyện đã thành lối mòn, đó là, thay vì nói chuyện với CEO, tôi sẽ thích trò chuyện với ai đó trong hộp thư, kiểu như vậy. Tôi thực sự tìm kiếm những người với đủ kiểu xuất xứ, đủ kiểu tư duy về mọi thứ; việc tôi cố gắng làm chỉ là sẵn sàng cởi mở với những phong cách tư duy khác biệt. Và tôi có được dữ kiện đầu vào từ những phương hướng khác nhau theo một cách thức rất cởi mở, chứ không hề có định hướng gì trước.”

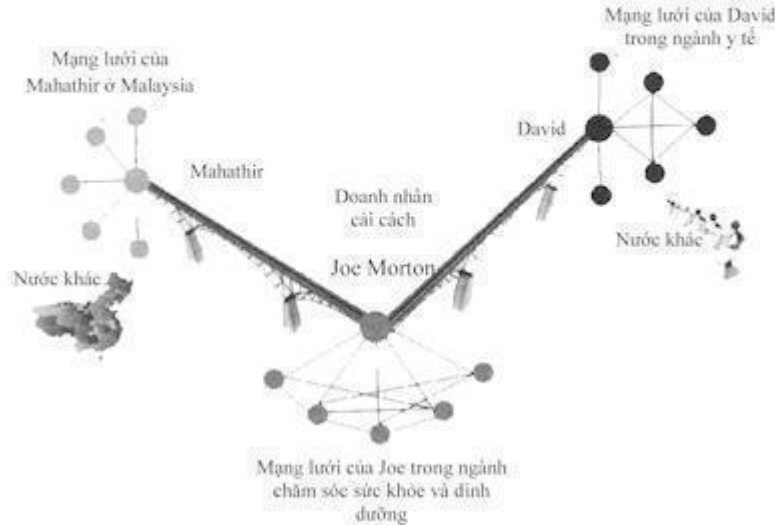
Để đạt được điều này, Omidyar và những người giống như ông thực hiện một nỗ lực có chủ định để gặp gỡ những đối tượng với các nền tảng giáo dục khác nhau; những người xuất thân từ những đất nước, ngành nghề và bộ phận kinh doanh khác nhau; những người ở các lứa tuổi, chủng tộc khác nhau, v.v... Ví dụ, Marc Benioff (Salesforce.com) kể cho chúng tôi nghe về một cuộc trò chuyện thú vị mà ông có được với đại hộ pháp Nechung của Tây Tạng, vị đồng nhân mà, theo lời Benioff, “được chính Đạt Lai Lạt Ma chỉ định và về cơ bản là chuyên trách về cách tân trong chính quyền Tây Tạng.” Chẳng mấy người đồng nhiệm trong ngành phần mềm của Benioff may mắn có được một góc nhìn hoàn toàn khác hẳn từ vị đồng nhân Tây Tạng. Dường như các nhà cải cách ngay trong trực giác đã hiểu rõ rằng ý tưởng mới thường được kích thích thông qua các cuộc đối thoại với những cá nhân sống trong những mạng lưới quan hệ hoàn toàn khác biệt.

Nhà xã hội học Đại học Chicago – Ron Burt đã đề cập đến kiểu tạo lập mạng lưới này như là nối liền một “lỗ hổng” hay là “khoảng trống cấu trúc” giữa những mạng lưới xã hội khác nhau. Burt đã tiến hành nghiên cứu trên 673 nhà quản lý tại các hãng điện tử lớn ở Mỹ và phát hiện ra rằng các nhà quản lý sở hữu mạng lưới quan hệ rộng hơn – những mối liên hệ không kết nối với những nhà quản lý khác trong tổ chức – lại thường được đánh giá là sản sinh ra được nhiều ý tưởng có giá trị cao hơn. “Những người có được các mối liên hệ vượt qua những lỗ hổng cấu trúc (khoảng trống trong các mạng lưới xã hội) ngay từ sớm đã tiếp xúc với những thông tin và cách giải thích phong phú, và thường là trái ngược nhau, giúp mang lại cho họ lợi thế cạnh tranh trong việc nhìn nhận và phát triển những ý tưởng cũ kỹ,” Burt viết. “Những người kết nối với các nhóm vượt khỏi mạng lưới thông thường có thể chờ đợi để thấy bản thân mình đem lại được những ý tưởng giá trị, cứ như thể là trời phú cho khả năng sáng tạo vậy. Đây không phải khả năng sáng tạo thiên tài; đó là óc sáng tạo kiểu thương vụ nhập khẩu-xuất khẩu. Một ý tưởng có vẻ tầm thường trong nhóm này lại có thể là một ý niệm cực kỳ giá trị ở nhóm khác.” Burt còn khám phá ra rằng những “ý tưởng vô cùng giá trị” này mang lại cổ tức cực lớn: các nhà quản lý sở hữu những mạng lưới rộng lớn nhận được những đánh giá hiệu quả hoạt động tích cực hơn, có được mức thù lao cao hơn đáng kể và được thăng tiến thường xuyên hơn.

Để minh họa xem việc xây dựng những cầu nối với các mạng lưới xã hội khác nhau có thể sản sinh ra những ý tưởng sáng tạo mới mẻ như thế nào, hãy cùng xem Joe Morton, một doanh nhân lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng, có được ý tưởng trị giá cả triệu đô-la trong chuyến đi Malaysia ra sao. (Xem biểu 5-3)

Biểu 5-3

Bắc cầu nối liền các khoảng trống giữa các mạng lưới xã hội để sản sinh ý tưởng mới



Hình minh họa thể hiện những mối liên hệ trực tiếp của Morton tới rất nhiều cá nhân khác nhau trong ngành chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng (được mô tả bằng các đường nối tới các vòng tròn). Morton còn dành gần một năm lưu trú ở Malaysia, nơi ông tìm hiểu về các sản phẩm chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng mà người Malaysia sử dụng từ chỗ các bạn bè như Mahathir. (Mahathir đại diện cho rất nhiều người mà Morton đã trò chuyện). “Tôi nhờ rất nhiều người Malaysia kể cho tôi nghe về hai loại hoa trái địa phương – sầu riêng, vua cây trái, được cho là có tác dụng làm tăng nhiệt độ cơ thể và mĂNG cỤt, nữ chúa hoa quả, làm mát cơ thể và giúp cơ thể cân bằng,” Morton kể với chúng tôi. “Tôi đã nghĩ là mùi quả sầu riêng kinh quá, mặc dù người Đông Nam Á rất ưa thích. Nhưng mĂNG cỤt thì rất ngon. Người bản xứ nói là vỏ quả mang lại rất nhiều lợi ích cho sức khỏe, bao gồm cả khả năng tăng cường sinh lực, giảm sưng viêm và giúp ổn định tiêu hóa.”

Cho dù Morton đã có kinh nghiệm đáng kể trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng, nhưng ông vẫn chưa từng thấy bất kỳ sản phẩm nào trong lĩnh vực này có sử dụng sầu riêng hay

măng cụt. Vì thế, ông liên lạc ngay với em trai David, người đã lấy bằng Tiến sĩ tại Trường Y thuộc Đại học Utah – để xem liệu đã có công trình nghiên cứu chuyên biệt nào khảo sát những lợi ích về sức khỏe liên đới với sầu riêng hoặc măng cụt hay không. David đã tìm kiếm những công trình nghiên cứu trong ngành y về những lợi ích hoa quả mang lại cho sức khỏe.

Thông qua David, Morton biết được rằng: mặc dù chưa hề có công trình y khoa nào về sầu riêng, nhưng đã có vô số nghiên cứu chỉ ra những tác dụng tích cực về sức khỏe từ quả măng cụt. Những tác dụng này bao gồm cả các thành phần chống viêm, như Mahathir và nhiều người Malaysia khác đã nói đến. Tiếp đó, Morton sử dụng thông tin này và mạng lưới liên hệ của mình trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng (bao gồm cả Aaron Garrity và một người anh em khác – Gordon Morton) để thành lập XANGO (phát âm là “Zango”) vào năm 2002, một công ty bán nước quả XANGO (măng cụt). Với một sản phẩm mới mẻ độc đáo và lối tiếp cận bán hàng bằng một mạng lưới đột phá, XANGO chỉ mất sáu năm để trở thành một công ty trị giá 1 tỷ đô-la.

Morton sẽ không bao giờ nảy ra được ý tưởng về nước quả măng cụt nếu ông chưa từng trò chuyện với Mahathir và những người bản xứ khác ở Malaysia. Morton đã bắc chiếc cầu nối liền khoảng trống giữa hai mạng lưới: mạng lưới liên lạc trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng của ông ở nước Mỹ và một mạng lưới gồm những người bản địa Malaysia, những người nắm giữ kiến thức về các loại thảo dược và hoa quả có tính chất vi lượng đồng căn được sử dụng nơi đây. Kết quả là: một ý tưởng sản phẩm mới cực kỳ thành công đã ra đời.

Cũng giống như Morton, rất nhiều nhà cải cách khác cũng khẳng định rằng nhờ thăm thú, hoặc hay hơn nữa, là lưu trú ở một đất nước khác, họ đã nảy ra được một ý tưởng mới mẻ nhờ trò chuyện với người bản xứ. Khi ở trong một môi trường nào đó (nước khác, công ty khác, ngành nghề khác, dân tộc khác, v.v...

thật khác so với môi trường bấy lâu nay của mình, chúng ta có nhiều khả năng tương tác với những người nằm trong những mạng lưới xã hội khác nhau. Hòa mình vào một môi trường mới mở cho phép chúng ta đặt ra những câu hỏi ngớ ngẩn xem mọi thứ hoạt động vì cái gì, ra sao và như thế nào.

Kiểu tạo lập mạng lưới này thường sản sinh ra những cơ may. Trong khoảng chừng một nửa trường hợp chúng tôi tìm hiểu – những trường hợp ý tưởng mới nảy sinh thông qua mạng lưới, một doanh nhân may mắn nào đó về cơ bản là đúng phải ý tưởng đó. Chúng tôi đã chứng kiến điều này xảy ra với Chris Johnson, đồng sáng lập Terra Nova Biosystems, một công ty sử dụng một loại vi khuẩn loại bỏ các chất gây ô nhiễm trong đất, nhờ thế, cho phép các công ty làm sạch đất đai bằng một cách thức thân thiện với môi trường. Trong khi tham dự một bữa tiệc nướng ngoài trời ở nhà lán giềng vào ngày 4 tháng 7, Johnson tình cờ gặp một người kể cho ông nghe về một giải pháp vi sinh giải quyết các vấn đề ô nhiễm. Ông liền liên hệ ngay với nhà vi sinh học đã phát triển giải pháp vi sinh này và tìm hiểu thêm về cách sử dụng vi khuẩn để ăn các chất bẩn. Johnson và những người đồng sáng lập công ty cuối cùng đã phát triển được một quy trình chuyên hữu đảm bảo việc xử lý nhanh gọn, giá cả cạnh tranh nhiều loại chất gây ô nhiễm bằng một cách thức an toàn với môi sinh. Mục đích của Johnson khi tham gia buổi tiệc nướng chỉ là để giao tiếp xã hội, chứ không phải là tìm kiếm những ý tưởng kinh doanh – và hẳn nhiên không phải là để tìm hiểu về vi khuẩn ăn chất gây ô nhiễm! Nhưng giống như rất nhiều nhà cải cách khác, ông đã tận dụng mọi cơ hội để trò chuyện với những con người mới mẻ, để xem mình có thể học hỏi được gì. Thói quen này luôn làm nảy ra những ý tưởng mới lạ nhờ vào vận may bất ngờ. Nhưng những người tạo lập mạng lưới ý tưởng hiệu quả cũng lên kế hoạch để tìm kiếm những ý tưởng mới mẻ thông qua việc thường xuyên trưng cầu các chuyên gia bên ngoài để lấy ý tưởng, nhờ tham gia các sự kiện tạo lập mạng lưới, và nhờ xây dựng một mạng lưới những bạn tâm giao đầy sáng tạo cho riêng mình.

## Trung cầu các chuyên gia bên ngoài

Chúng tôi phát hiện ra rằng việc tạo lập mạng lưới một cách có chủ đích thường phát huy hiệu quả khi các nhà cải cách nỗ lực tiếp cận các chuyên gia trong một lĩnh vực kiến thức khác. Để minh họa, hãy cùng xem xét trường hợp của Norton – tập đoàn công nghệ CPS có trụ sở ở Massachussetts, một trong những công ty cách tân nhất trong ngành công nghiệp vật liệu tiên tiến. CPS đã phát triển sứ composite cực kỳ tiên tiến và đột phá, một loại vật liệu vượt trội so với các loại thông thường xét trên nhiều tiêu chí, trong đó bao gồm cả khả năng dẫn nhiệt được cải tiến, độ bền được nâng cao, và khối lượng nhẹ hơn. Kent Bowen, nhà khoa học sáng lập tại CPS, đã đưa việc tạo dựng mạng lưới trở thành một ưu tiên khi ông cho treo cương lĩnh sau đây trong mọi phòng ban ở công ty mới khởi lập của mình:

Những hiểu biết sâu sắc cần thiết để giải quyết rất nhiều trong số những vấn đề thách thức nhất của chúng ta lại xuất phát từ bên ngoài chuyên ngành và lĩnh vực khoa học của chúng ta. Một cách hăng hái và tự hào, chúng ta phải kết hợp vào trong công việc của mình những khám phá và thành tựu không được phát kiến ở đây.

Một trong những câu hỏi ưa thích của Bowen khi phải đối mặt với một thách thức kỹ thuật là, “Có ai khác từng đối diện hoặc giải quyết một vấn đề như thế này chưa?” Ông chủ động tìm kiếm những đối tượng ở các chuyên ngành và lĩnh vực khác để hiểu rõ xem họ làm gì và họ biết những gì – những kiến thức có thể tương ứng với các vấn đề công ty ông gặp phải. Kết quả là, các nhà khoa học ở CPS đã giải quyết vô vàn những vấn đề phức tạp nhờ trò chuyện với các đối tượng từ những lĩnh vực khác.

Lấy ví dụ, sứ composite của CPS được tạo thành từ các vật liệu siêu hiển vi đồng dạng (oxit nhôm và silicon cacbua) kết hợp với nhau trong các hỗn hợp bột nhão (một ví dụ cho bột nhão chính là hỗn hợp nước và xi măng, cuối cùng tạo ra bê tông). Phân tán

các loại vật liệu siêu hiển vi này bằng một phương cách đồng dạng đóng vai trò then chốt để tạo ra các sản phẩm xi măng bền chắc, không hao hụt, nhưng quy trình hóa học để thực hiện điều này đã gây khó khăn cho không ít những nhà khoa học chuyên về keo xuất sắc nhất thế giới. Sau khi Bowen phát hiện ra rằng các nhà sản xuất phim chụp ảnh phân tán một lượng lớn các phần tử hợp chất halogen bạc cực nhỏ trong các tấm phim đồng dạng, CPS liền bắt liên lạc với một nhà hóa học cao phân tử lão luyện ở hãng Polaroid, một nhà sản xuất phim chụp ảnh. Nhà hóa học này mang đến những kiến thức mới mẻ giúp CPS giải quyết vấn đề chỉ trong vòng vài tuần, nhờ vậy khiến cho các sản phẩm composite chắc khỏe hơn.

CPS còn giải quyết một vấn đề nghiêm trọng khác về chất lượng nhờ trò chuyện với các chuyên gia “trữ lạnh tinh trùng”. Các nhà khoa học của CPS quan sát thấy rằng khi các hỗn hợp bột nhào sứ của họ được tiêm vào khuôn và bắt đầu đông lại, các tinh thể băng bắt đầu hình thành. Các tinh thể băng này là chuyện rất nghiêm trọng, vì các vết nứt vỡ trong composite sẽ hình thành chính từ các tinh thể này, như là các vết nứt vỡ trong bê tông. Trong một báo cáo trên tạp chí khoa học, một kỹ sư CPS đã phát hiện ra rằng các nhà sinh học thực hiện thụ tinh nhân tạo thường xuyên gặp phải vấn đề tương tự thế này. Các chuyên gia trong công nghệ làm lạnh tinh trùng biết cách làm thế nào để ngăn cản sự phát triển của tinh thể băng trong tế bào suốt quá trình làm lạnh. Vậy là CPS liên hệ với họ, học hỏi kỹ thuật của họ và kết hợp những kiến thức ấy vào quy trình sản xuất của mình. Hợp lại với nhau, những sáng tạo này là một thành công đáng kinh ngạc, cho phép CPS sản xuất ra một số loại sứ composite khỏe và nhẹ nhất từng xuất hiện. Việc chủ động kiếm tìm những đối tượng ở các ngành nghề, lĩnh vực khác nhau của Bowen đã đóng vai trò then chốt để sản sinh ra những ý tưởng cách tân độc đáo.

Bất chấp tất cả những điểm tích cực của việc tạo lập mạng lưới với các chuyên gia trong các lĩnh vực khác, Scott Cook của Intuit

cũng cho rằng đôi khi trò chuyện với các chuyên gia không phải là cách hay nhất để sản sinh ra những đổi mới. “Có những vấn đề và những ý tưởng kinh doanh mới mẻ chẳng khác nào một sự thay đổi về bộ quan niệm bấy lâu, đến nỗi trò chuyện với mọi người chỉ càng củng cố thêm bộ quan niệm hiện thời,” Cook cảnh báo. “Một số thay đổi về bộ quan niệm, tôi nhận thấy, nên được khởi xướng nhờ quan sát khách hàng hoặc quan sát mọi động thái xảy ra trên thị trường hơn là nói chuyện với các chuyên gia.” Điểm mấu chốt ở đây là: trong khi việc trưng cầu những ý tưởng và góc nhìn mới mẻ từ chuyên gia có thể dẫn tới những ý tưởng đột phá, thì các chuyên gia cũng đã thấm nhuần một quan điểm nhất định nào đó – và rất có thể chúng sai lầm. Vậy nên, hãy nhớ luôn đặt ra những câu hỏi phản-trực-giác, thách thức các vị có tên gọi là chuyên-gia. Rồi hãy lắng nghe cẩn thận, với liều lượng hoài nghi thích hợp.

### **Tham dự các sự kiện tạo lập mạng lưới**

Trong chương 1, chúng tôi ghi chú rằng Frans Johnson đã miêu tả những kết nối liên-ngành như là hiệu ứng Medici, ám chỉ tới cuộc bùng nổ sáng tạo thời Phục Hưng ở nước Ý. Richard Saul Wurman, vị đồng sáng lập đã nghỉ hưu của hội thảo TED (Công nghệ, Giải trí và Thiết kế) cũng đóng vai trò tương tự như một Medici thời hiện đại, sáng tạo nên một diễn đàn nơi các chuyên gia đến từ các lĩnh vực khác nhau có thể chia sẻ những ý tưởng đột phá. Năm 1984, Wurman để ý thấy sự hội tụ của ba lĩnh vực công nghệ, giải trí và thiết kế, và đã sáng tạo ra một “máy gia tốc” ý tưởng, nơi những con người giỏi giang từ những lĩnh vực khác nhau trò chuyện về những dự án mới mẻ mà họ đang thực hiện. Tại cuộc hội thảo thường niên, các diễn giả và khán giả cùng hăng hái tham gia vào một cuộc va chạm thường niên giữa các ý tưởng, hòng tạo ra những ý tưởng còn xuất sắc hơn. Hội thảo TED đã phát triển lên thành một diễn đàn đầy tính gợi mở để sản sinh ra những ý tưởng mới mạnh mẽ, khi những cá nhân tài giỏi xuất thân từ những bối cảnh khác nhau kết nối trong một tâm thế chung nhằm thay đổi thế giới (như lời của Bill

Gates, là, “Tổng IQ của những người tham dự ở mức phi thường.”)

Các nhà cách tân có xu hướng thường xuyên lui tới những hội thảo ý tưởng như TED, Davos (hay các sự kiện Diễn đàn Kinh tế Thế giới khác), và Lễ hội Ý tưởng Aspen. Rất nhiều nhà cải cách mà chúng tôi phỏng vấn là những gương mặt quen thuộc tại các sự kiện này (lấy ví dụ, Jeff Berzos thường tham dự TED). Những cuộc hội thảo như vậy tập hợp các doanh nhân, học giả, chính trị gia, những người phiêu lưu mạo hiểm, nhà khoa học, nghệ sĩ và các nhà tư tưởng từ mọi nơi trên thế giới, những người có mặt để giới thiệu những ý tưởng, đam mê và dự án mới nhất của mình. Góp mặt tại một cuộc hội thảo được thiết kế để trao đổi và tranh luận về các ý tưởng ở đủ các lĩnh vực nhiều khả năng sẽ tạo nên một cuộc va chạm giữa những khái niệm, có thể tăng áp đáng kể cho kỹ năng liên tưởng của bạn.

Một cuộc hội thảo về chủ đề nào đó bên ngoài ngành nghề và lĩnh vực chuyên môn trực tiếp của bạn có thể làm lóe lên những ý tưởng mới. Một vị lãnh đạo ngành vận tải châu Âu mà chúng tôi có phỏng vấn tình cờ lại sinh sống ngay gần trung tâm hội thảo tại một thành phố lớn. Mặc dù ông vẫn đi ngang qua trung tâm này mỗi ngày trên đường đi làm, nhưng chưa bao giờ ghé lại. Một hôm, ông thấy bảng hiệu cho một cuộc hội thảo hoàn toàn khác với chuyên ngành của mình: Nuôi ong. Vì lý do nào đó, chủ đề này lôi cuốn sự chú ý của ông và ông bước vào. Thật đáng ngạc nhiên, trải nghiệm này đã trở thành vô giá khi ông ứng dụng một ý tưởng từ nghề nuôi ong để đưa ra một giải pháp đột phá cho một trong những thách thức ông gặp phải trong công việc hiện thời. Sau lần đó, ông thường xuyên lui tới những cuộc hội thảo ngoài lĩnh vực của mình để học hỏi thêm những điều hoàn toàn mới mẻ.

David Neeleman, nhà sáng lập của cả hai hãng hàng không JetBlue và Azul, đã phát hiện và phát triển những ý tưởng then chốt cho JetBlue, ví như công nghệ truyền hình vệ tinh ở tất cả

các ghế ngồi, dịch vụ đặt chỗ tại nhà và máy bay JetBlue Embraer 100 chỗ ngồi nhờ vào việc tạo dựng mạng lưới tại các cuộc hội thảo và những nơi khác nữa. Neeleman chia sẻ, “Đầu óc tôi luôn còn cào một nỗi là ‘Mình phải làm gì đây với cái túi ở lưng mỗi ghế ngồi trên máy bay chứ.’ Thế là tôi trò chuyện với rất nhiều người ở rất nhiều công ty về những phương án giải trí khác nhau. Đến một ngày, mới là giai đoạn đầu của JetBlue, tôi nói chuyện với ai đó, người này bảo, ‘Xem thử tập giới thiệu một công ty có thể thực hiện truyền hình trực tiếp trên máy bay này,’ tôi liền bảo, ‘Chính thế đấy. Chính xác là những gì chúng ta muốn làm.’”

Không chỉ một mình Neeleman tiếp tục làm theo gợi ý này, ông còn mua lại LiveTV, một công ty với công nghệ cung cấp truyền hình vệ tinh trên máy bay. Nhờ mua lại công ty duy nhất với công nghệ loại này, ông đã ngăn cản các đối thủ cạnh tranh chào mời dịch vụ truyền hình vệ tinh với các hành khách, nhờ vậy tạo ra được lợi thế cạnh tranh cho JetBlue. Đến tận gần đây, bất cứ đối thủ nào muốn cung cấp dịch vụ truyền hình vệ tinh cho hành khách cũng đều phải mua lại từ JetBlue.

Khi Neeleman tham dự một cuộc hội thảo nhỏ của ngành hàng không, có người đã đánh động cho ông về năng lực của Embraer, một hãng sản xuất máy bay quy mô nhỏ mới nổi lên ở Brazil. Neeleman ngay lập tức sắp xếp một chuyến đi tới Brazil và thăm Embraer, khám phá những cơ hội mới cho JetBlue. Trong chuyến thăm này, Neeleman nhìn thấy khả năng của việc phục vụ các thành phố cỡ trung bằng mẫu máy bay Embraer 100 chỗ ngồi, thiết kế đặc biệt cho JetBlue. Nhờ cung cấp truyền hình vệ tinh và ghế ngồi rộng rãi thoải mái, máy bay JetBlue 100 chỗ ngồi sẽ trở nên đáng mơ ước với hành khách hơn nhiều so với các máy bay 50 chỗ ngồi trong khu vực, lại kinh tế hơn những máy bay Boeing và Airbus cỡ lớn hơn. Như một phần của thỏa thuận, JetBlue mua lại toàn bộ sản lượng máy bay 100 chỗ ngồi của hãng Brazil này trong vòng hai năm. Về sau, hãng hàng

không còn kí một hợp đồng với Embraer, để ngăn hãng sản xuất này bán máy bay với mức giá thấp hơn giá JetBlue đã trả.

Thêm vào việc tham dự các hội thảo, một số nhà cải cách còn tạo ra những cơ hội thiết lập mạng lưới ngay trong công ty mình. Lấy ví dụ, Richard Branson đã tạo ra một quy trình tạo lập mạng lưới ý tưởng khi thành lập hãng Virgin Music. Ông mua lại một lâu đài cổ và biến nơi này thành một trung tâm đối thoại cho các đối tượng khác nhau của ngành công nghiệp giải trí, trong đó bao gồm cả các nhạc sĩ, nghệ sĩ, nhà sản xuất, nhà làm phim, v.v... Branson hiểu rằng việc tạo ra những cơ hội mở rộng mạng lưới ngay bên trong Virgin sẽ làm sản sinh những cuộc đối thoại giữa mọi người với nhau sẽ có thể làm nảy ra những ý tưởng sáng tạo mới mẻ.

### **Hình thành một nhóm tạo lập mạng lưới của cá nhân**

Chúng tôi phát hiện ra rằng có nhiều nhà cách tân xây dựng một mạng lưới nhỏ nhỏ gồm một số đối tượng – những bạn bè mà họ “nương tựa” khi muốn tìm kiếm hay kiểm nghiệm những ý tưởng mới mẻ. Lấy ví dụ, các doanh nhân kiểu đổi mới như Jeff Jones (sáng lập Campus Pipeline và NxLight) và Eliot Jacobsen (RocketFuel Ventures) đã miêu tả họ thích được tụ tập với bạn bè để ứng tác (một ẩn dụ từ âm nhạc hoặc jazz), tìm kiếm ý tưởng mới. “Có mấy người tôi rất thích tìm đến khi cần đến sự thúc đẩy năng lượng sáng tạo của mình,” Jones kể với chúng tôi. “Eliot Jacobsen là một trong những người bạn tôi thích được trò chuyện nhất vì chúng tôi tiếp sinh lực cho nhau và xây đắp dựa trên ý tưởng của nhau.” Jacobsen đồng tình, nói rằng, “Jeff Jones là một trong những người mà tôi muốn trò chuyện thường xuyên vì chúng tôi kết nối với nhau bằng sự sáng tạo.”

Theo cách thức tương tự, chúng tôi phát hiện ra rằng có nhiều nhà cách tân có riêng một nhóm nhỏ những bạn tâm giao sáng tạo, một nhóm mà họ có thể đối thoại bất cứ khi nào cần đến

những ý tưởng mới mẻ – hay ai đó chịu thách thức những ý tưởng hiện thời của họ. Thường thì mạng lưới này khá nhỏ (ví dụ, chỉ dưới năm người), nhưng một số nhà cách tân lại có trong tay những mạng lưới tự tạo khá rộng lớn. Một nhà điều hành theo hướng cách tân kể với chúng tôi rằng năm này qua năm khác, ông đã gây dựng cho mình được một nhóm tư vấn không chính thức gồm 20 đến 30 người từ những lĩnh vực khác nhau – những cố vấn sáng tạo cho ông. Ít nhất mỗi năm một lần, ông nhắc gọi điện hỏi nhóm cố vấn của mình, “Điều gì khiến anh phải mất ngủ mỗi đêm?” Ông nói, “Đa phần họ đều điều hành công ty hoặc tham gia vào ngành nghề của mình ở vị trí cao cấp nào đó và đều có những thông tin rất chuyên biệt để chia sẻ... Từ những cuộc đối thoại đa dạng này, tôi cố gắng chắp ghép lại với nhau những xu hướng và phương hướng. Có những khoảnh khắc mà những miếng ghép ấy ráp lại với nhau và ý tưởng mới chợt hình thành với sự rõ rệt đáng ngạc nhiên.”

Quan trọng chẳng kém gì việc tạo dựng mạng lưới, nhiều nhà điều hành cấp cao phải đối mặt với những thách thức có một không hai khi cố gắng trò chuyện thẳng thắn với người khác về các ý tưởng mới mẻ. Suy cho cùng, tài sản trí tuệ đang bị đe dọa và các lãnh đạo cao cấp thường gặp khó khăn khi thách thức tình trạng hiện thời trong tổ chức của mình, vì họ thường lại chính là người tạo ra nó. “Là một CEO, chẳng có mấy nơi bạn có thể thực sự công khai nói về những lo lắng căn cốt,” một CEO theo hướng cách tân chia sẻ với chúng tôi. “Kết quả là, tôi đã tạo ra một nhóm không chính thức. Nhóm gồm những người có vai vế, khá dạn dày kinh nghiệm, những người thoải mái đưa ra ý kiến và rồi quên hẳn chúng đi nếu những linh cảm hay suy đoán ấy không đúng đắn. Một điều quan trọng khi làm CEO là bạn phải rất cẩn thận với những phát ngôn tại nơi đông người và đối tượng mà bạn tham gia đối thoại cùng. Đó là lý do tại sao việc tạo dựng mạng lưới ý tưởng, chí ít đối với tôi, là không chính thức.” Cũng bởi nguyên do này, việc hình thành một mạng lưới những người tâm giao đáng tin cậy là rất quan trọng, bởi những vấn đề được đưa ra bàn bạc thường rất then chốt và có giá trị

chiến lược nhạy cảm. Việc xây dựng một mạng lưới ý tưởng đáng tin cậy và phong phú thường được hoàn thiện tối ưu qua sự nghiệp của bạn, vì nó hình thành các mối quan hệ với những đối tượng đa dạng đòi hỏi thời gian và kinh nghiệm. Tuy thế, nếu làm cho tốt, một mạng lưới cá nhân nho nhỏ gồm một vài tri kỷ sáng tạo có thể mang lại những lợi ích rõ rệt.

Việc tạo lập mạng lưới ý tưởng một cách hiệu quả giúp các nhà cải cách tạo ra những quy trình, sản phẩm, dịch vụ và thậm chí là mô hình kinh doanh mới, mang tới những kết quả khả quan. Khi rất nhiều cuộc hội thoại đan xen dày đặc trong những mạng lưới này, một ý tưởng mới thường nổi lên từ những ý niệm sâu sắc và những tinh túy thu được. Michael Dell tóm lại như thế này: “Tôi thường bị bối rối với việc giải thích xem chúng tôi cách tân ra sao ở Dell vì chúng tôi làm việc đó theo kiểu hiệp đồng tác chiến, người này dựa trên người kia. Ai đó sẽ nói, ‘Ê, thế này thì sao, thế kia thì sao?’ Và đến lúc mọi việc xong xuôi, thật khó mà nói cho rõ là ‘Đây là ý kiến của người này, người kia,’ bởi vì bạn đã có đến 25 dấu vân tay in trên tất cả mọi thứ.’ Cuối cùng, chuyện quyền sở hữu ý tưởng ít quan trọng hơn rất nhiều so với quá trình phát triển thông qua quy trình tạo lập mạng lưới ý tưởng.

### **Bên lề tạo dựng mạng lưới: Bạn đón nhận thái độ từ chối tốt đến mức nào?**

OK, vậy là bạn đã được nghe về tầm quan trọng của việc tạo dựng mạng lưới. Nhưng nếu bạn giống như hầu hết mọi người, nhiều khả năng bạn chưa có sẵn kế hoạch nào để thực hiện việc đó một cách đều đặn. Gặp gỡ những người mới là chuyện nói dễ hơn làm. Vậy thì điều gì ngăn trở bạn? Nói một cách thẳng thừng, có thể chính sự thiếu tự tin ngăn cản bạn vươn ra tiếp cận những người bạn chưa quen biết. Bạn có thể bị từ chối. Trên thực tế, chắc chắn bạn sẽ có lúc bị từ chối, đôi khi vào lúc bạn chào mời một cuộc gặp gỡ hoặc đối thoại, và đôi khi là sau khi bạn đưa lời chào mời. Vậy làm thế nào để bạn giảm thiểu khả

năng bị từ chối khi chào mời người khác? Hãy nói với đối tượng mà bạn cảm thấy muốn trò chuyện rằng: “Tôi rất hào hứng với ý tưởng của anh. Tôi rất hào hứng với góc nhìn của anh.” Câu nói này sẽ gõ vào đúng mong muốn được giúp đỡ người khác hoặc được nhìn nhận như một chuyên gia. Đa phần mọi người đều tìm thấy sự hài lòng từ việc được trưng cầu quan điểm hoặc ý kiến. Nhưng một điều rất quan trọng, đó là phải đảm bảo cho họ biết rằng bạn chỉ hào hứng với những ý tưởng, chứ không phải với những nguồn lực của họ.

Khi bạn đã có được cơ hội trao đổi ý kiến với ai đó, và nếu bạn muốn để cánh cửa luôn mở rộng chào đón những cuộc trò chuyện tương lai, bạn có một mục tiêu: hãy trở nên thú vị. Điều gì làm cho ai đó trở nên thú vị? Hai thứ có thể phát huy hiệu quả. Thứ nhất, trải nghiệm rộng khắp có vai trò rất lớn. Nếu bạn chu du khắp nơi (nào Trung Quốc, Úc, Ý), trải nghiệm phong phú (những buổi biểu diễn Broadway, lặn biển), đọc rộng (nào tiểu thuyết, sách lịch sử và các chủ đề khác) hay kết nối rộng rãi (“Có, tôi có biết người này người kia; chúng tôi gặp hồi...”), thì bạn đã tự gia tăng cơ may trở nên thú vị trước một người nào đó. Thứ hai, hãy đảm bảo rằng bạn hoàn thiện được những bài nói ngắn gọn về chủ đề mà bạn muốn có được ý tưởng. Nếu bạn có thể kể những câu chuyện thú vị về khó khăn hoặc thách thức mà bạn đang gắng sức giải quyết, nó sẽ làm lóe lên nét thú vị. Có khả năng kể những câu chuyện ngắn gọn và thú vị về đủ loại chủ đề sẽ làm tăng chỉ số thú vị của bạn. Đương nhiên, vui vẻ và hài hước chẳng tổn hại gì, nhưng việc đó thực sự cần rèn luyện mới có được.

Tạo lập mạng lưới nhiều khả năng làm lóe lên những ý tưởng sáng tạo khi bạn khởi xướng đối thoại với những đối tượng ở các mạng lưới xã hội khác nhau. Điều này đồng nghĩa với việc trò chuyện cùng những đối tượng đến từ các phòng ban chức năng, công ty, ngành nghề, quốc gia, nhóm sắc tộc, các nhóm kinh tế-xã hội, các nhóm tuổi tác khác nhau (nhóm 18 tuổi và nhóm 80 tuổi), các nhóm chính trị và tôn giáo khác nhau. Sự đa dạng của

mạng lưới sẽ sản sinh ra sự đa dạng về ý tưởng. Tham dự những cuộc hội thảo ý tưởng như TED có thể là một cách thúc đẩy nhanh chóng sự đa dạng trong mạng lưới của bạn. Hơn thế nữa, khi đối mặt với một vấn đề cụ thể nào đó, hãy tự hỏi bản thân, “Có ai đã từng phải đối diện với vấn đề này?” và thử tìm cách trò chuyện với những đối tượng ấy.

## **Những bí quyết phát triển kỹ năng tạo lập mạng lưới ý tưởng**

Chúng tôi đề xuất những hoạt động sau đây để giúp bạn rèn luyện và tăng cường các kỹ năng tạo lập mạng lưới ý tưởng.

### *Bí quyết #1: Mở rộng sự đa dạng của mạng lưới*

Liệt kê ra danh sách 10 người bạn muốn trò chuyện nhất nếu bạn đang thử tìm kiếm hoặc trau chuốt một ý tưởng nào đó. Mau nào! Liệt kê danh sách đó ra ngay. Có bao nhiêu người trong số đó có nền tảng hoặc góc nhìn khác nhiều so với bạn? Lấy ví dụ, có bao nhiêu người đang mới tuổi đôi mươi, bao nhiêu người đã quá 25 tuổi? Bao nhiêu người sinh ra và lớn lên ở một đất nước khác? Bao nhiêu bước ra từ những nhóm kinh tế-xã hội khác biệt so với bạn? Nếu mạng lưới ý tưởng hiện thời của bạn không rộng lắm hoặc không mấy phong phú, hãy mở rộng mạng lưới ấy ra bằng cách xác định và viếng thăm những người khác biệt nhất với bạn xét trên một vài hoặc toàn bộ các tiêu chí thể hiện ở bảng 5-1.

### *Bí quyết #2: Bắt đầu một kế hoạch “gây dựng mạng lưới trong bữa ăn”*

Lên kế hoạch dùng bữa với một người nào đó có bối cảnh hoàn toàn khác bạn ít nhất mỗi tuần một lần. Jacobsen của RocketFuel Ventures cố gắng xếp lịch bữa sáng, bữa trưa, bữa tối với một đối tượng nào đó mới hàng tuần. “Tôi còn thường xuyên gặp gỡ những người mà tôi biết rõ là rất sáng tạo và những người tôi phát hiện ra là rất hữu ích trong việc cung cấp một góc nhìn mới mẻ,” ông nói. “Tạo lập mạng lưới đóng vai trò

quan trọng với tôi trong việc đưa ra những ý tưởng kinh doanh mới, và bữa ăn là để tạo lập mạng lưới.” Về tạo lập mạng lưới trong bữa ăn, mời xem cuốn *Đừng bao giờ đi ăn một mình* (Never Eat Alone) của Keith Ferrazzi.

*Bí quyết #3: Lên kế hoạch tham dự ít nhất hai cuộc hội thảo vào năm tới*

Chọn một hội thảo xoay quanh chủ đề nào đó liên quan tới chuyên ngành của bạn và một hội thảo khác có chủ đề không liên quan. Hãy nỗ lực để gặp gỡ những người mới và gắng tìm hiểu xem các vấn đề và khó khăn họ đang phải đối mặt là gì; hãy trưng cầu ý kiến và quan điểm của họ về các vấn đề và khó khăn mà bạn đang phải vật lộn.

*Bí quyết #4: Khởi lập một cộng đồng sáng tạo*

Xác định một số thành viên sáng lập mà bạn tin rằng hoàn toàn cởi mở để bàn bạc những vấn đề mới mẻ, những người bạn nghĩ rằng sẽ kích thích tư duy sáng tạo ở bạn. Quyết định một nơi sáng tạo để gặp gỡ, nơi bạn trao đổi ý tưởng và phát triển những ý tưởng mới mẻ. Gặp gỡ thường xuyên (ít nhất là hàng tháng) để bàn luận về các xu hướng và ý tưởng mới.

*Bí quyết #5: Mời một người ngoài*

Hãy mời đến một nhân vật giỏi giang nào đó có nền tảng khác hẳn (ai đó từ một phòng ban chức năng, nghề nghiệp, công ty, lĩnh vực, đất nước, tuổi tác, nhóm sắc tộc, nhóm kinh tế-xã hội) dùng bữa trưa cùng bạn và nhóm của bạn mỗi tuần một lần. Hãy hỏi ý kiến của người đó về những thách thức trong đời mới bạn gặp phải và trưng cầu quan điểm của người đó về các ý tưởng của bạn. Hoặc duy trì một ngôi nhà chào đón ý tưởng, mời hai đến bốn người với quan điểm khác nhau, trong đó bao gồm cả những người không phải chuyên gia, mới vừa ngồi vào vị trí nào đó – thể hiện ý kiến và góc nhìn của mình.



## KỸ NĂNG KHÁM PHÁ 5

### Thực nghiệm

“Tôi không thất bại...

Tôi chỉ phát hiện ra 10.000 cách không hiệu quả.”

THOMAS EDISON

**K**hi đa số mọi người nghe thấy từ thực nghiệm, họ nghĩ ngay đến các nhà khoa học mặc áo choàng trắng làm việc trong phòng thí nghiệm, hoặc các nhà phát minh vĩ đại kiểu Thomas Edison. Cũng giống như Edison, các nhà cách tân doanh nghiệp chủ động thử nghiệm các ý tưởng mới mẽ thông qua sáng tạo nên các nguyên mẫu và triển khai các thí nghiệm tiên phong. Nhưng khác với các nhà khoa học, họ không làm việc chỉ trong phạm vi phòng thí nghiệm, cả thế giới chính là phòng thí nghiệm của họ. Và vượt ra khỏi việc tạo ra các nguyên mẫu, họ thử những trải nghiệm mới mẽ và bóc tách các sản phẩm và quy trình ra để tìm kiếm các dữ kiện có thể sẽ làm lóe lên một ý tưởng sáng tạo nào đó mới mẽ. Những nhà thực nghiệm tài ba hiểu rằng mặc dù đặt câu hỏi, quan sát và tạo lập mạng lưới mang lại những dữ kiện về quá khứ (đã như thế nào) và hiện tại (đang như thế nào), thực nghiệm lại là thích hợp nhất để sản sinh ra những dữ kiện rất có thể phát huy hiệu quả trong tương lai. Nói cách khác, đó chính là cách hay nhất để trả lời cho các câu hỏi “sẽ ra sao nếu” trong quá trình chúng ta kiếm tìm những giải pháp mới. Thường thì, cách duy nhất có được những dữ kiện cần thiết để bước tiếp chính là thực hiện thí nghiệm. George Box, cựu chủ tịch của Hiệp hội Thống kê Hoa Kỳ,

nhấn mạnh quyền năng của thực nghiệm trong việc hoạch định tương lai bằng một câu nói, rằng “cách duy nhất để biết một hệ thống phức tạp vận hành ra sao – sau khi đã điều chỉnh nó – chính là hãy điều chỉnh và xem nó vận hành thế nào.” Đây chính xác là những gì thực nghiệm mang lại cho các nhà cải cách đột phá. Nó cung cấp những dữ kiện then chốt cho biết ý tưởng của họ áp dụng trên thực tế hiệu quả đến mức nào và giúp họ định hình các mô hình kinh doanh cách tân, từng mảng, từng mảng một.

Thí nghiệm với các cơ hội kinh doanh mới mẻ, trên thực tế, chính là một phần những gì Jeff Bezos – sáng lập viên của Amazon.com đã làm ở D.E. Shaw, một hãng đầu tư Phố Wall. Vào tháng 5 năm 1994, Bezos khám phá về mạng Internet (khi đó còn manh nha) trong văn phòng tầng 39 ở trung tâm Manhattan. Trong khi Bezos đang duyệt web, tình cờ ông lướt qua một trang nọ tuyên bố rằng nó có thể đo lường được mức độ tăng trưởng của việc sử dụng Internet. Bezos không tin nổi mắt mình. Theo như trang web này thì, Internet tăng trưởng với tỉ lệ 2.300% một năm. “Một hồi chuông báo thức,” ông nói. “Anh phải luôn nhớ trong đầu là con người ta không giỏi hiểu được kiểu tăng trưởng ở mức số mũ. Đó không phải thứ chúng ta hay được thấy trong đời sống thường ngày.” Vậy thì một thứ mới lạ có tên Internet này đại diện cho cơ hội kinh doanh kiểu gì?

Bezos bắt đầu đặt ra một loạt câu hỏi: Người ta sẽ mua cái gì từ xa? Có thứ gì họ thích mua qua đặt lệnh email hơn là mua ở cửa hàng? Sau khi nghiên cứu 20 sản phẩm đặt mua qua mail hàng đầu, Bezos quyết định rằng mọi người sẽ mua những sản phẩm tiêu chuẩn qua trang Web – những thứ mà người ta biết chính xác là mình sẽ nhận được gì. Bezos không thấy sách trong top 20 này, một điều đáng ngạc nhiên, vì sách dường như đáp ứng mọi tiêu chí của một sản phẩm tiêu chuẩn. Sau một hồi nghiên cứu nữa, ông phát hiện ra rằng có quá nhiều sách xuất bản đến nỗi không có cuốn catalog sách nào đủ sức chứa được thông tin của toàn bộ số sách ấy. Một cuốn catalog như thế sẽ quá lớn và

quá đắt để gửi. Như Bezos thấy, thì Internet chính là phương tiện lý tưởng để cung cấp một cuốn catalog như vậy. Ông cảm thấy mình có đủ dữ kiện để tiến hành thí nghiệm xem liệu sách có thể được mua bán thành công trên Internet không.

Cùng trong năm đó, Bezos đã khai trương Amazon.com và tự phong cho trang web của mình là “Hiệu sách Lớn nhất Thế giới”. Sử dụng nhà bán buôn sách Ingram để trữ kho và vận chuyển sách, Amazon cung cấp phạm vi lựa chọn sách lớn nhất dù ở bất cứ đâu, mà không cần đầu tư một chút nào vào cửa hàng của hiệu, kho bãi hay kiểm kê. Nhưng Bezos áp ủ những mơ ước to lớn hơn chỉ đơn thuần để bán sách. Kể từ trước khi Amazon bắt đầu sinh lời, Bezos đã nhìn thấy một cơ hội để công ty trở thành một nhà bán lẻ giá rẻ trên mạng, bán ra một danh mục sản phẩm toàn diện từ đồ chơi cho đến TV. Vậy nên ông đã đặt cược một trận cực kỳ mạo hiểm. Ông quyết định xây dựng một loạt những nhà kho với tổng diện tích lên tới 850 nghìn mét vuông rải rác khắp nước. Chuỗi nhà kho này ban đầu chỉ hoạt động với hiệu suất 10%. Theo tuyên bố, thì các kho hàng của Amazon đều đầy chật; các nhà phân tích không thể hiểu tại sao công ty này lại từ bỏ mô hình kinh doanh “không có gạch và vữa” ban đầu của mình.

Ngày nay, đương nhiên, Amazon đã được xếp vào vị trí cửa hàng giảm giá trực tuyến hàng đầu, với các dòng sản phẩm rất đa dạng cùng kho bãi hiệu quả và năng lực đáp ứng nhu cầu. Hơn bất cứ thứ gì, Amazon giờ đây là công ty phân phối và siêu thị ảo chào đón sản phẩm của mọi nhà cung cấp, khác xa so với ý tưởng kinh doanh ban đầu của Bezos. Nhưng Bezos vẫn chưa ngừng việc thí nghiệm với các mô hình kinh doanh. Vào năm 2007, Amazon giới thiệu thiết bị đọc sách điện tử Kindle, một thí nghiệm giúp biến đổi thành công cả tập đoàn. Bên cạnh việc là một tập đoàn chuyên bán lẻ sản phẩm của các công ty khác, Amazon trở thành nhà sản xuất một thiết bị điện tử mới đầy hấp dẫn (chiếm tới 90% thị trường tính cho đến trước sự kiện ra mắt iPad năm 2010). Giờ thì Bezos đang tái sáng tạo Amazon

với các dịch vụ điện toán đám mây (Amazon EC2). Amazon cho thuê kho chứa dữ liệu và năng lực máy tính cho các doanh nghiệp với giá cực thấp bằng cách tận dụng khoản đầu tư khổng lồ vào các máy chủ và thiết bị máy tính vốn dùng để duy trì hoạt động bán lẻ trực tuyến của tập đoàn. Theo một ước tính, 25% các công ty cỡ vừa và nhỏ ở Thung lũng Silicon giờ đây đang sử dụng các dịch vụ điện toán đám mây của Amazon.

Thiên hướng thí nghiệm này của Bezos từ đâu mà có? Ít nhiều trong đó rõ ràng có cơ sở từ di truyền. Thói quen mày mò tìm tòi của Bezos đã bắt đầu từ sớm, khi cậu nhóc Bezos quá ngán chuyện ngủ trong cái giường cũ, liền tìm cách dỡ nó ra bằng một chiếc tua vít. Khi 12 tuổi, Bezos khao khát có được một thiết bị mới tên là Infinity Cube (Hộp Vô Cực), một bộ gồm các gương nhỏ gắn động cơ, phản chiếu hình của nhau, nên nó giống như nhìn vào vô tận vậy. Vậy là cậu chàng mua mấy cái gương và vài đồ phụ kiện, và không có trong tay bất cứ chỉ dẫn nào để làm theo, cậu chàng dựng lên phiên bản Hộp Vô Cực của riêng mình. Vượt lên cả thiên hướng thử nghiệm bẩm sinh, Bezos ghi nhận rằng những mùa hè ở trại gia súc của ông bà chính là khoảng thời gian gọt giũa và phát triển kỹ năng thực nghiệm của mình. “Tôi thực sự có được lòng tin vào năng lực sáng tạo của mình nhờ giúp ông sửa chữa các thứ ở trại gia súc,” Bezos kể với chúng tôi. “Ông tôi thường chẳng có tiền đem các thứ đi sửa, nên ông cháu tôi phải tự xoay xở. Một lần tôi giúp ông sửa một cái máy kéo Caterpillar mà không dùng đến gì ngoài đồng sách chất cao ba mét đặt mua qua thư. Bạn sẽ học được rằng khi cách này không có hiệu quả, thì phải nhóm lại và thử cách tiếp cận khác.”

Trải nghiệm của Bezos đã dạy cho ông biết thực nghiệm đóng vai trò then chốt đối với cách tân, đến mức ông cố gắng quy chuẩn hóa điều đó ngay ở Amazon. “Thí nghiệm chính là chìa khóa của cách tân, vì chúng hiếm khi nào có kết quả như bạn mong chờ, và bạn sẽ học được thật nhiều điều,” Bezos nói. “Tôi khuyến khích nhân viên của mình xuôi theo những đường hầm

tối và thử nghiệm. Chúng tôi đã cố gắng giảm bớt chi phí thí nghiệm để có thể tiến hành được nhiều hơn. Nếu anh có thể tăng số lượng thí nghiệm thực hiện từ 100 lên 1.000, anh có thể tăng số lượng những cách tân một cách rõ ràng.”

### **Ba cách thí nghiệm**

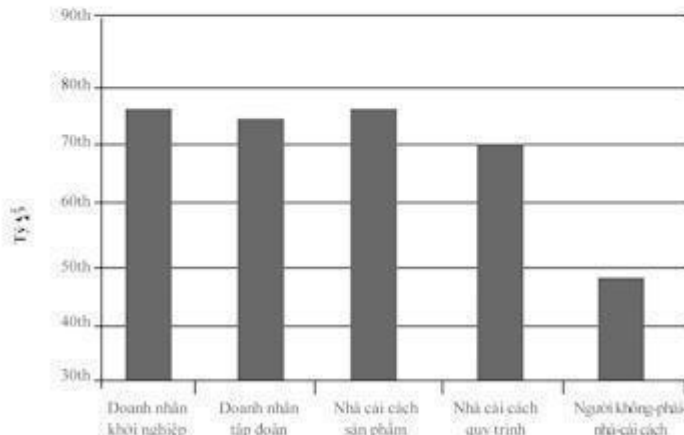
Chúng tôi phát hiện thấy rằng những nhà cách tân khởi tạo doanh nghiệp và những người phát minh ra sản phẩm mới chính là những người tiến hành thí nghiệm cừ nhất. (Xem biểu 6-1). Điều này không có gì bất ngờ, bởi các doanh nhân khởi nghiệp và những người cách tân sản phẩm có xu hướng giới thiệu những thứ mới mẻ ra thị trường, chỉ bắt đầu từ số 0 (họ còn ghi được điểm số cao hơn xét về khía cạnh chấp nhận rủi ro). Trong số tất cả các kỹ năng khám phá, chúng tôi thấy rằng thí nghiệm chính là nhân tố khác biệt rõ rệt nhất, để phân tách giữa nhà cải cách với những người không-phải-nhà-cải-cách, những người không-phải-nhà-cải-cách chỉ ghi được điểm số chừng 39% xét về tiêu chí thí nghiệm. Nên nếu bạn muốn tìm kiếm ai đó có thiên hướng sáng tạo và cách tân, thì việc đánh giá những kỹ năng thí nghiệm của người đó chính là bước khởi đầu lý tưởng.

Biểu 6-1

**So sánh kỹ năng thí nghiệm giữa các kiểu nhà cải cách và những người-không-phải-nhà-cải-cách**

Mẫu khảo sát:

1. Có tiền sử bóc tách các thứ ra xem chúng hoạt động ra sao.
2. Thường xuyên thí nghiệm để tìm kiếm những phương pháp khác nhau để thực hiện mọi việc



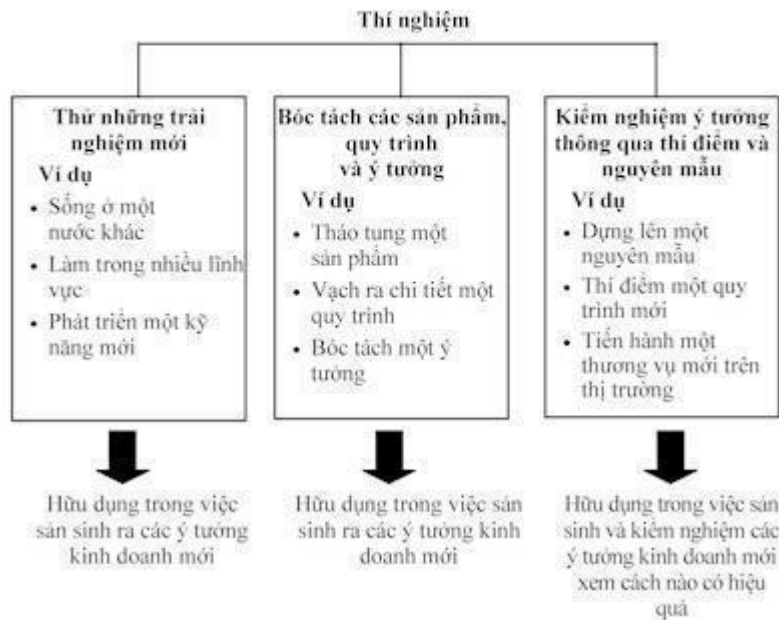
Đa phần các nhà cải cách trong nghiên cứu của chúng tôi đều thực hiện ít nhất là một trong ba hình thức thí nghiệm (Xem biểu 6-2). Thứ nhất là những thí nghiệm mới thông qua khám phá, như Steve Jobs đã làm khi ông trú ngụ tại một ashram ở Ấn Độ hay tạt vào học lớp nghệ thuật chữ viết tại Trường Reed. Thứ nhì là tháo tung mọi thứ – cả theo nghĩa vật chất lẫn trí tuệ, như Michael Dell đã làm lúc 16 tuổi, khi ông tháo tung một chiếc máy tính cá nhân (đọc thêm ở phần sau). Thứ ba là thử nghiệm một ý tưởng nào đó thông qua thí điểm hoặc vật mẫu, như nhà sáng chế BlackBerry – Michael Lazaridis đã làm khi thử xây dựng một trường bất khả xâm phạm kiểu Star Trek ở trường trung học với dây rợ, điện và các chất hóa học. Chúng tôi phát hiện ra rằng các nhà cải cách thường nảy sinh ra những ý tưởng tuyệt vời nhất khi họ thực hiện những cách tiếp cận thí nghiệm khác nhau.

Thông thường, chúng ta vẫn liên tưởng từ “thí nghiệm” với cách tiếp cận cuối cùng trong ba cách nói trên. Lối tiếp cận kiểu

phòng thí nghiệm kinh điển chính là kiểm tra một ý tưởng nào đó thông qua việc tạo ra một nguyên mẫu để xem nó có hiệu quả không, đúng như những gì Edison thường thực hiện, đến nỗi ông được biết đến với câu nói nổi tiếng: “Tôi không hề thất bại... Tôi chỉ tìm ra 10.000 cách không hiệu quả.” Nhưng chúng tôi còn tìm ra một cách lý giải rộng hơn về thí nghiệm, phản ánh chân thực hơn cách thức những con người sáng tạo hình thành nên các ý tưởng mới. Ví dụ, khi chỉ đơn giản thử một trải nghiệm mới, bạn không hề có ý định rõ rệt sẽ kiểm nghiệm ý tưởng nào đó. Nó đơn thuần chỉ là một hành trình khám phá xem bạn có thể học được cái gì. Điều đó cũng đúng với việc tháo tung mọi thứ – cả theo nghĩa vật chất hoặc trí óc. Khi Dell tháo tung chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của mình; anh chàng trẻ tuổi không hề tìm cách sáng tạo nên một chiếc máy tính mới hay một công ty; mà chỉ muốn xem nó hoạt động thế nào. Thí nghiệm có thể là tiến hành việc thí điểm hoặc giới thiệu một nguyên mẫu, sau đó điều chỉnh dần dần trong suốt quá trình. Hiệu sách trực tuyến của Bezos không hề giậm chân tại chỗ sau thành công đầu tiên; nó biến thành một cửa hàng bán lẻ giảm giá, bán đủ loại mặt hàng, từ đồ chơi cho đến đồ điện tử tiêu dùng. Virgin khởi nghiệp là một công ty ghi âm, nhưng Richard Branson thử nghiệm với mọi loại hình kinh doanh, từ Virgin Records cho tới Virgin Atlantic đến Virgin Galactic đầy mơ mộng, dự tính đưa những khách hàng siêu giàu vào không gian. Và Apple cũng không hề đứng mãi ở vị trí tập đoàn máy tính, nó tung ra những sản phẩm thành công trong lĩnh vực âm nhạc (iPod), điện thoại (iPhone), và sách (iPad), và cả những sản phẩm không thành công ở lĩnh vực PDA (Newton) và máy ảnh kỹ thuật số (Apple QuickTake). Lập luận rằng các nhà cải cách chính là những người thực nghiệm đương nhiên không có gì mới mẻ; ai cũng biết điều đó. Nhưng một điều chưa mấy người hiểu, đó là những cách khác nhau mà những nhân vật đó thí nghiệm để khơi dậy những ý tưởng mới.

Biểu 6-2

Ba cách thí nghiệm của các nhà đổi mới



### Thử những trải nghiệm mới

Rất nhiều nhà điều hành coi việc thử những trải nghiệm mới chỉ là việc tiêu phí thời gian nếu như trải nghiệm ấy không kết nối trực tiếp tới một kết quả học tập mong muốn nào đó. Những nhà điều hành theo hướng thực thi tập trung vào việc giải quyết hiệu quả những vấn đề trước mắt. Vậy nên, nếu một hoạt động nào đó không có mối liên hệ rõ ràng với một thành phẩm hiện thời, họ liền coi đó là tiêu phí thời gian. Ngược lại, các nhà điều hành theo hướng khám phá lại nắm chặt lấy ý tưởng rằng thử những trải nghiệm mới nghĩa là dấn thân vào những trải nghiệm học hành tương tác có thể sẽ không mang lại ứng dụng thực tiễn rõ ràng nào cả. Quả đúng như vậy, xét từ logic giá trị hiện tại thuần (NPV), ví dụ, quy mô đầu tư trừ hao khoảng thời gian bỏ ra, thì doanh lợi từ thời gian bỏ ra đầu tư khi sử dụng bất cứ kỹ năng khám phá nào không chỉ hứa hẹn ở thời điểm rất xa trong tương lai, mà còn ít khả năng hiện thực hóa bằng vật chất. Jobs không bao giờ mong đợi rằng việc dành thời gian vào các lớp nghệ thuật chữ viết sẽ mang lại ứng dụng hay khoản lời nào

thực tế. Nhưng trải nghiệm về nghệ thuật chữ viết cuối cùng lại trở thành điểm khác biệt chủ chốt cho mẫu máy tính Macintosh đầu tiên, nhờ tạo ra được những văn bản có kiểu chữ đẹp đẽ.

Các nhà đổi mới hiểu rằng những kinh nghiệm đa dạng cho phép bạn tư duy theo hướng phân kỳ, khi bạn vẽ ra những ý tưởng tỏa rộng hơn trong quá trình liên tưởng. “Đương nhiên, khi còn ở trường đại học, tôi không thể kết nối các chấm điểm vẫn còn ở tương lai phía trước,” Jobs nói. “Nhưng 10 năm sau nhìn lại thì mọi thứ trở nên rất rõ ràng. Vậy nên bạn phải tin tưởng rằng những chấm điểm bằng cách nào đó sẽ kết nối với nhau trong tương lai... tin rằng các chấm điểm bằng cách nào đó sẽ kết nối với nhau trên con đường phía trước mang lại cho bạn lòng can đảm để đi theo tiếng gọi của trái tim, kể cả khi nó dẫn bạn ra xa khỏi con đường mòn đã nhiều người qua lại. Và việc đó rất có thể sẽ tạo nên những điều khác biệt.” Thử những trải nghiệm mới có thể sẽ không có giá trị xét từ khía cạnh tài chính, nhưng nó cũng có thể tạo ra tất cả sự khác biệt khi bạn đang kiếm tìm những ý tưởng đột phá.

Hãy cùng xem xét ví dụ về Kristen Murdock, một doanh nghiệp đã tìm ra cách biến phân bò thành tiền bạc đúng theo nghĩa đen. Murdock đã làm như vậy bằng cách cung cấp một sản phẩm mới rất thú vị, nhưng tương đối kinh dị, lôi cuốn sự chú ý cả trong và ngoài nước Mỹ: Đồng hồ phân bò. Không có gì bất ngờ, Murdock không hề thức dậy vào một ngày nào đó rồi thốt lên, “Tôi nghĩ là tôi sẽ lấy một đồng phân bò đã khô cong, phủ men, đính một chiếc đồng hồ lên rồi bán cho những người thích một chiếc đồng hồ độc nhất vô nhị.” Thay vào đó, trong khi theo dõi cậu con trai chạy xe mô tô trên vùng sa mạc vùng nam Utah, cô giẫm lên “một đồng phân bò đã khô queo trông rất hay. Vậy là tôi nhặt lên, ngửi thử và thật lạ nó không có mùi gì khó chịu hết; nó đã được nung khô hẳn rồi,” cô nói. “Tôi bắt đầu gom chúng lại và đưa về nhà và để vào ga-ra. Việc đó làm tụi nhóc nhà tôi sợ chết khiếp.” Cô không hề biết mình sẽ làm gì với chỗ phân bò ấy; cô chỉ nghĩ là chúng thật hay ho.

Mấy ngày sau, một phần chỗ phân bò bắt đầu rã ra. Nên để giữ cho chúng gắn kết với nhau, cô phủ men lên và rất thích những gì mới nhìn thấy. Trông chúng giống hết những mẫu gỗ đồng cứng, sáng bóng và cô nghĩ chúng thật là đẹp, với những biến tấu màu sắc và cả những mẫu đá hay ho chìm trong đó. Rồi một đêm lúc đang nằm trên giường, cô chợt nảy ra ý tưởng đính một chiếc đồng hồ vào miếng phân bò khô và làm thành một món quà hài hước để tặng đi. Vậy là cô bắt đầu đính đồng hồ vào miếng phân khô và tặng cho các cô bạn gái kèm với những câu trêu chọc, như là “You Dung Good” (Đẹp như... phân) hay “For all you do, this crap is for you” (Cảm ơn vì tất cả, tặng lại cậu đồng phân). “Không có bạn gái nào của tôi thích chúng cả,” cô kể lại. “Họ ghét chúng... họ nghĩ thật là kinh tởm.” Cú đột phá lớn của Murdock đã đến sau khi cô tặng chiếc đồng hồ cho một người bà con – một người bạn của chuyên gia ngành giải trí Donny Osmond. Murdock kể là Osmond đã gọi điện cho cô, nói là muốn có một chiếc đồng hồ cho riêng mình, vậy là cô làm một chiếc cho ông. Vài tuần sau, người bà con gọi và bảo, “Mở chương trình *Donny và Marie* ra xem đi,” là chương trình trò chuyện hàng ngày của Osmond. Mở lên, Murdock thấy Osmond đang trưng chiếc đồng hồ của cô ra trước khán giả cả nước. Các cuộc gọi bắt đầu tới tấp đổ về. Cô nhanh chóng gây dựng tiệm kinh doanh trên Internet. Mỗi chiếc đồng hồ phân bò có một màn hình hiển thị và một câu kèm theo, ví dụ như “Happy Birthday, You Old Poop.” (Chúc mừng sinh nhật, bạn già.) Murdock sẽ cung cấp bất cứ lời viết nào khách hàng mong muốn. Cô có hẳn một danh sách những câu gợi ý, được nối dài liên tục từ khách hàng và bạn bè.

Nhưng cô không chỉ dừng ở đó. Cô giữ lại tất cả những câu nói vui nhộn mà mọi người gửi cho mình và sáng tạo nên dòng thiệp chúc mừng. Cô thuê một họa sĩ thiết kế để tạo ra một con bò và cục phân làm dấu hiệu nhận biết và bán một dòng thiệp chúc mừng hình phân bò cho Hallmark. Công việc làm ăn cực kỳ khấm khá vì cô được trả khoản tiền bản quyền cho các ý tưởng và nhãn hiệu phân bò, nhưng lại không cần phải in ra

những tấm thiệp thực. Cũng giống như trải nghiệm của Jobs với nghệ thuật chữ đẹp, Murdock không đời nào biết được là việc thu gom phân bò khô có thể dẫn tới bất cứ ứng dụng nào thực tế trong đời mình. Tất cả bắt đầu chỉ vì cô đủ hiếu kỳ để gom về vài cục phân bò khô trong lúc dạo chơi trên sa mạc. Murdock tự trào khi tổng kết về thành công của mình, “Tôi là doanh nhân phân bò.”

Dường như những nhà cải cách như Bezos và Murdock thấu hiểu từ trực giác giá trị sản sinh từ việc thử những trải nghiệm mới mẻ trong những môi trường mới mẻ. Nghiên cứu của chúng tôi với các nhà đổi mới đã hé lộ rằng một trong những thí nghiệm có sức mạnh nhất mà các nhà cải cách có thể thực hiện là sống và làm việc trong các nền văn hóa khác nhau. Một người nào đó càng sinh sống ở nhiều quốc gia, thì càng có nhiều khả năng người này sẽ tận dụng được những trải nghiệm ấy để mang lại những sản phẩm, quy trình hoặc thương vụ sáng tạo. Những người sống ở nước ngoài ít nhất ba tháng có thêm 35% khả năng khai triển một thương vụ sáng tạo hoặc phát minh một sản phẩm (mỗi quốc gia thêm mới lại mang lại những lợi thế bổ sung, mặc dù sau khi sống ở hai nước khác nhau, những điều thu thập được cũng bị giảm bớt). Hơn thế, nếu các nhà quản lý có một chuyến công tác quốc tế trước khi trở thành CEO, công ty của họ cũng đạt được những kết quả tài chính cao hơn so với những doanh nghiệp được điều hành bởi những CEO không có kinh nghiệm tương tự, trung bình khoảng 7% xét về hiệu quả thị trường. Một phần của ưu thế hiệu quả ấy xuất phát từ năng lực cách tân mà CEO có được nhờ trải nghiệm cuộc sống ở nước ngoài.

Lấy ví dụ, A. G. Lafley của hãng P&G suốt thời sinh viên đã học Lịch sử ở Pháp; về sau, ông điều hành hoạt động bán lẻ tại các căn cứ quân sự Mỹ tại Nhật Bản. Cuối cùng, ông quay lại Nhật Bản trong vị trí giám đốc hoạt động của P&G châu Á trước khi trở thành CEO. Những kinh nghiệm quốc tế phong phú đã đền đáp xứng đáng cho ông khi ngồi vào vị trí lãnh đạo của một

trong những tập đoàn lâu đời và sáng tạo nhất thế giới. Tương tự, những trải nghiệm của nhà đổi mới Reed Hastings khi làm việc cho Peace Corps ở Swaziland vẫn tiếp tục ảnh hưởng tới chiến lược và phong cách lãnh đạo cách tân (ở vai trò sáng lập viên và CEO) của Netflix – một công ty thành công rực rỡ.

Cũng tương tự như vậy, một người nào đó càng làm trong nhiều lĩnh vực và công ty khác nhau, thì càng nhiều khả năng anh ta/cô ta sẽ trở thành một nhà cải cách. Mỗi ngành nghề phụ thêm sẽ mang lại một lực đẩy cách tân còn lớn hơn so với việc sinh sống ở nước ngoài. Làm việc trong các môi trường doanh nghiệp khác nhau giúp bạn phát triển kinh nghiệm sâu sắc với rất những người, quy trình và sản phẩm đa dạng. Bạn còn học hỏi được nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề, vì mỗi công ty và ngành nghề lại thường có những cách tiếp cận đặc thù. P&G (do Lafley lãnh đạo) và Google (do hai nhà đồng sáng lập Larry Page và Sergey Brin điều hành) hiểu rõ giá trị của việc xem xét cách thức mọi việc hoạt động trong những môi trường doanh nghiệp khác nhau, đó là lý do tại sao những tập đoàn này hoạch định triệt để các cuộc hoán đổi nhân viên trong vòng ba tháng để xem một tập đoàn rất khác, nhưng lại thành công vang dội vận hành ra sao (xem thêm ở chương 9). Những kiểu trải nghiệm này giúp thúc đẩy năng lực đánh giá một vấn đề từ nhiều khía cạnh và quan điểm khác nhau.

Cuối cùng, hãy tận dụng cơ hội để học những kỹ năng khác nhau trong các đấu trường khác nhau – như Jobs đã làm khi theo học lớp nghệ thuật chữ đẹp – có thể thúc đẩy năng lực sáng tạo của bạn. Nate Alder (nhà sáng tạo chiếc áo chần Klymit) quyết định chọn học lặn với bình khí trong một chuyến đến Brazil. Trong khóa học lặn này, ông được biết về khí argon như một nguyên liệu cách nhiệt để giữ ấm cho bộ đồ lặn. Ông nghĩ, “Ồ, ý này hay đấy chứ. Tôi tự hỏi liệu có thể đưa khí argon vào chiếc áo khoác trượt tuyết để giữ ấm cho mình chẳng?” (Khi đó Alder đang là một người hướng dẫn trượt tuyết). Trải nghiệm này chính là chất xúc tác cho việc chế tạo chiếc áo chần Klymit

(được xử lý cách nhiệt bằng khí argon) và nhiều sản phẩm khác có sử dụng khí argon. Như đã miêu tả trong chương 2, các nhà cải cách thường có xu hướng “hình chữ T” khi xét về chuyên môn của mình, với kiến thức sâu sắc ở ít nhất một lĩnh vực và ít nhiều chuyên môn ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Phát triển những kỹ năng mới trên các lĩnh vực mới là một cách tuyệt vời để tạo nên sự đa dạng cho kiến thức trong đầu bạn.

Tóm lại, sống ở một đất nước khác, làm việc trong một ngành nghề khác và học một kỹ năng mới chính là ba cách để có được những trải nghiệm mới mẻ và thúc đẩy năng lực sáng tạo. Những người ưa thực nghiệm tìm kiếm những kiểu trải nghiệm này vì họ luôn mở rộng chủng loại kiến thức và gia tăng năng lực sáng tạo.

### **Tháo rời các sản phẩm, quy trình và ý tưởng**

Năm 1980, cậu bé Michael Dell trông chờ đến sinh nhật tuổi 14 với rất nhiều hào hứng. Tuy thế, cậu bé phấn khích nhất là bởi cuối cùng bố mẹ cũng đồng ý cho cậu mua chiếc máy tính – một chiếc Apple II. Đến hôm máy tính chuyển tới, Dell quá háo hức được chạm tay vào chiếc máy đến nỗi cậu đòi bố phải lái xe đưa cậu ra tận văn phòng UPS để lấy máy về. Nhưng những gì cậu làm tiếp sau đó thì khiến bố mẹ cậu vừa choáng váng vừa phiền lòng, nhưng nó cũng là những mang tính máu chốt đối với việc khám phá ra mô hình kinh doanh “trực tiếp từ Dell” của Michael. “Sau khi đỗ xe trước nhà mình,” Dell nhớ lại, “tôi nhảy phắt xuống xe, ôm món đồ quý giá về phòng, và việc đầu tiên tôi làm là tháo rời chiếc máy tính mới ra. Bố mẹ tôi nổi trận lôi đình. Một chiếc máy Apple hồi đó đáng cả đồng tiền và họ nghĩ tôi đã phá hỏng hết cả. Nhưng tôi chỉ muốn xem nó hoạt động ra sao.” Khát khao của Dell với việc hiểu rõ xem Apple II vận hành ra sao đã dẫn tới nhiều loại thí nghiệm khác nhau được thiết kế để làm cho chiếc máy tính của ông hoạt động hiệu quả và tốc độ hơn. Dell mua đủ loại linh kiện và phần mềm bổ sung để nâng cấp máy tính cá nhân của mình, như thêm bộ nhớ, ổ

đĩa, modem chạy nhanh hơn và màn hình rộng hơn. Dell nhanh chóng tìm ra cách kiếm tiền từ “sở thích” của mình. “Tôi sẽ nâng cấp PC như cách các anh chàng độ lại xe ấy. Rồi tôi sẽ bán nó kiếm một khoản lời và làm lại lần nữa,” Dell nói. “Chẳng bao lâu sau, tôi đã đến gặp các nhà phân phối và mua sỉ các linh kiện để giảm giá thành. Tôi vẫn nhớ là mẹ tôi cứ than phiền là phòng tôi trông cứ như xưởng cơ khí vậy.”

Dell cũng mau chóng rà soát giá cả của các linh kiện máy tính đến mức ông có được một ý niệm quan trọng. Vào thời bấy giờ, một chiếc PC hiệu IBM bán trong cửa hàng với giá dao động từ 2.500 đến 3.000 đô-la. Nhưng những cấu kiện giống hệt như vậy có thể được mua với giá chừng 600 hoặc 700 đô-la, và IBM không sở hữu công nghệ này. Dell kể với chúng tôi rằng chính điều này khơi lên một câu hỏi then chốt trong tâm trí ông: “Tại sao lại phải mua một chiếc PC trong cửa hàng với giá đắt gấp năm lần giá thành linh kiện?” Ông nhận ra mình có thể mua những linh kiện mới nhất, lắp ráp chúng lại với cấu hình chính xác như khách hàng mong muốn, và giao hàng với giá thành thấp hơn nhiều so với giá bán lẻ trong cửa hàng. Như thế, mô hình kinh doanh “trực tiếp từ Dell” ra đời.

Cũng như Dell, rất nhiều nhà cải cách đã nảy ra ý tưởng sáng tạo trong lúc đang bóc tách thứ gì đó – một sản phẩm, một quy trình, một công ty hoặc một công nghệ nào đó. Lấy ví dụ, Larry Page ở Google cũng là một người hay mày mò, thích tháo tung mọi thứ. Anh trai Page tặng cho cậu nhóc một bộ tua vít hồi cậu 9 tuổi, cậu đã dùng để tháo rời hoàn toàn mọi món đồ điện có trong gia đình. Cũng với cách tương tự, Page cũng loay hoay chỉnh sửa rất nhiều ý tưởng dính dáng tới việc tìm kiếm hiệu quả trên Web, và cuối cùng đã nảy ra ý tưởng xếp loại trang, giúp tìm kiếm trang Web theo một cách khác hoàn toàn khác so với cơ chế tìm kiếm thời bấy giờ. Albert Einstein – một nhà thực nghiệm khác, đã tháo tung lý thuyết về không gian và thời gian của Newton, theo nghĩa trí óc, chứ không phải vật chất, để đưa ra thuyết tương đối đầy đột phá của mình. Theo các nguồn

thông tin, Einstein đã nảy ra những ý niệm này “chỉ dựa hoàn toàn vào các thực nghiệm tư duy – diễn ra trong trí óc ông chứ không phải là phòng thí nghiệm đời thực.”

Tóm lại, các nhà thực nghiệm ưa bóc tách – sản phẩm, quy trình, ý tưởng – để hiểu rõ xem chúng vận hành ra sao. Trong quá trình phân tách mọi thứ, họ cũng đặt ra những câu hỏi xem tại sao mọi thứ lại vận hành theo cách như vậy. Điều này thường khơi gợi những ý tưởng mới mẻ về việc làm thế nào để mọi thứ vận hành tốt hơn.

### **Kiểm nghiệm các ý tưởng mới thông qua thí điểm và nguyên mẫu**

Max Levchin, đồng sáng lập PayPal, có chuyên ngành thời đại học là khoa học máy tính, thời đó, anh đã nuôi dưỡng đam mê lớn lao với công nghệ bảo mật và mã hóa. Đến mùa hè năm 1998, Levchin chuyển tới Thung lũng Silicon để theo đuổi ước mơ thành lập một công ty cung cấp phần mềm bảo mật. Một ngày mùa hè nóng nực, anh quyết định ghé vào nghe bài giảng về công nghệ mã hóa ở Đại học Stanford để xem liệu mình có thể nảy ra những ý tưởng nào mới mẻ để đẩy thúc đẩy ước mơ của mình hơn không. Chỉ có sáu người đến nghe giảng, nên không khó khăn cho lắm để bắt chuyện với Peter Thiel, nhà điều hành quỹ tương hỗ, một người ưa dùng công nghệ mã hóa để bảo mật các giao dịch tài chính. Hai người ngay lập tức tìm được tiếng nói chung và quyết định khởi sự một công ty dựa trên nền tảng phần mềm bảo mật dành cho các thiết bị cầm tay như Palm Pilot.

Ý tưởng ban đầu là biến Palm Pilot thành một chiếc ví tiền, nhờ đó người dùng có thể bảo mật các thông tin cá nhân như là số hoặc mã số thẻ tín dụng. Họ giới thiệu sản phẩm mới với biết bao kỳ vọng, nhưng mau chóng nhận ra rằng thị trường cực kỳ nhỏ hẹp, chỉ hạn chế trong số ít ỏi người dùng Palm Pilot, những đối tượng có quan tâm đến việc bảo mật thông tin cá nhân. Vậy

là họ quyết định sẽ thử nghiệm một ý tưởng kinh doanh khác: cung cấp phần mềm cho phép một chiếc Palm Pilot trữ được tiền và có thể chuyển tiền từ máy Palm Pilot này sang máy khác.

Thế là Levchin và Thiel phát triển một phần mềm có thể chuyển tiền từ máy Palm Pilot này sang máy khác. Ý tưởng kinh doanh này đã thu hút sự chú ý của một số doanh nghiệp đầu tư vốn hàng đầu ở Thung lũng Silicon, dẫn tới lượt gọi vốn đầu tiên của PayPal tại nhà hàng Buck's, một tiệm ăn ưa thích của rất nhiều nhà đầu tư vốn. Các nhà đầu tư của PayPal có mặt với 4,5 triệu đô-la trữ sẵn trên một chiếc Palm Pilot và họ chuyển tiền sang chiếc Palm Pilot của Levchin và Thiel. Có vẻ như PayPal đang đi đúng đường.

Tăng trưởng ban đầu của PayPal thần tốc, nhưng thị trường bão hòa tương đối mau chóng vì nó chỉ hạn chế trong chừng 3 triệu người dùng thiết bị cầm tay (PDA) ở Mỹ. Không bao lâu sau, Levchin và Thiel nhận ra một vấn đề nữa với mô hình kinh doanh này. “Ý tưởng ban đầu về chuyện chuyển tiền giữa các máy Palm Pilot về cơ bản là quá tệ,” Thiel kể với chúng tôi. “Ý tôi là, nếu anh phải gặp trực tiếp để chuyển tiền, thì ý tưởng về Palm Pilot có nghĩa lý gì đâu, anh chỉ cần đưa một tờ séc là xong. Nhưng trong quá trình xây dựng ý tưởng này, chúng tôi đã có những thay đổi giữa chừng rất thú vị.” Những thay đổi giữa chừng này được thúc đẩy bởi những khách hàng muốn đồng bộ máy Palm Pilot với máy tính và gửi tiền qua Internet cho ai đó cũng có máy tính và Palm Pilot. “Chúng tôi đưa ra ý tưởng đính kèm tiền vào email,” Thiel kể lại. “Vì có tới 120 triệu người dùng email ở Mỹ, nên việc này dễ lan truyền hơn. Anh không cần phải gặp mặt trực tiếp.”

Ngày nay, PayPal là nhà xử lý thanh toán qua email lớn nhất thế giới, nhưng điều này sẽ không bao giờ xảy ra nếu như các nhà sáng lập không chịu thí nghiệm liên tục và giới thiệu những phiên bản ban đầu của sản phẩm. Cũng như chuyện thí nghiệm ví an toàn là “một thất bại”, thí nghiệm Palm Pilot nguyên bản

cũng tan tác. Nhưng những thí nghiệm then chốt này đã sản sinh ra những dữ kiện cần thiết cho thành công cuối cùng của PayPal.

Kinh nghiệm với PayPal không phải là điển hình cho mọi doanh nhân cách tân. Họ nhận ra tầm quan trọng của việc thí nghiệm với nguyên mẫu và thực hiện thí điểm để xem họ có thể biết được điều gì. Cũng do thiên hướng hành động, họ thường giới thiệu sản phẩm và việc kinh doanh sớm hết mức có thể, gần như là một dạng thí nghiệm, để xem phản ứng của thị trường ra sao. Họ muốn quảng sản phẩm, quy trình và những ý tưởng kinh doanh mới mẻ vào tường xem thứ gì trụ lại được. Những thí nghiệm với PayPal về cơ bản được giới thiệu như là các sản phẩm ra thị trường, và chúng đã sản sinh ra những dữ kiện quan trọng khi sản phẩm không thể nào tạo được sức hút.

Trong khi một số nhà cải cách có vẻ thiên về việc nhanh chóng giới thiệu các nguyên mẫu thẳng ra thị trường, thì những người khác lại thận trọng kiểm nghiệm và so sánh với các nguyên mẫu cạnh tranh với nó xem phiên bản nào có hiệu quả nhất. Jennifer Hyman và Jennifer Fleiss đã làm việc đó trước khi giới thiệu Rent the Runway, một mô hình kinh doanh kiểu Netflix để cho thuê váy đầm thiết kế. Trong một chuyến về nhà, ở New York, Hyman để ý thấy Becky – chị cô, một người chuyên bán phụ kiện ở Bloomingdale's đang loay hoay xem sẽ mặc gì trong đám cưới sắp tới. Chị cô muốn có thứ gì đó thật choáng ngợp, nhưng mặc dù cô có mức lương khá khá, váy đầm của mọi nhà thiết kế đều quá đắt và vượt quá tầm tay. Trong khi Hyman quan sát cô chị trần trở xem phải làm sao, cô nghĩ thầm, “Nếu những nàng Becky trên thế giới này không thể nào mặc một chiếc đầm thiết kế, vậy thì những người còn lại biết hy vọng vào cái gì đây?” Cô cũng nghĩ rằng các nhà thiết kế cũng đang gặp rắc rối. Nếu như các nhà thiết kế không thể đặt những bộ đầm này vào tay những phụ nữ trẻ trung, sành điệu,” cô nghĩ bụng, “thì họ sẽ khó lòng có thể xây dựng thương hiệu cho mình được.” Chỉ một quan sát giản đơn của Hyman về nghi lễ thông thường (tìm kiếm bộ đầm

cho một dịp đặc biệt) ở một nơi chốn quen thuộc (nhà mình) với một người quen thuộc (chị gái) đã sản sinh ra một ý niệm phi thường. Vì sao lại không điều chỉnh mô hình kinh doanh của Netflix và áp dụng nó vào lĩnh vực thời trang cao cấp? Thay vì mua các bộ đầm thiết kế, chị em có thể thuê những bộ đầm ấy theo hình thức trực tuyến cho dịp đặc biệt nào đó, với chi phí chỉ bằng một phần mười.

Vậy là Hyman và Fleiss dựng lên vài thí nghiệm để kiểm tra ý tưởng của mình. Họ mua chừng 100 bộ đầm từ các nhà thiết kế như Diane von Furstenberg, Calvin Klein và Halston, rồi thực hiện ba thí nghiệm. Thứ nhất là trong học xá trường Harvard; họ cho các sinh viên Harvard thuê những chiếc đầm đó, để các cô gái trẻ được thử đầm trước. Cuộc thí điểm thành công tuyệt đối. Các cô gái không chỉ thuê đầm, mà còn hoàn trả trong tình trạng nguyên vẹn. Thí nghiệm này minh chứng rằng có tồn tại một thị trường dành cho đầm và những người thuê sẽ hoàn trả chúng trong tình trạng tốt. Nhưng liệu phụ nữ có chịu thuê những bộ đầm mà họ không thể thử lên người? Để trả lời câu hỏi này, họ lại dựng lên một thí nghiệm, lần này là ở học xá trường Yale, cho phép các cô gái được xem bộ đầm trước khi thuê, nhưng không được thử lên người. Mặc dù có ít người thuê hơn, nhưng cuộc thí điểm vẫn thành công. Cuối cùng, họ chụp ảnh của những bộ đầm này và thực hiện một cuộc kiểm nghiệm ở New York, nơi phụ nữ chỉ được thuê bộ đầm từ ảnh dạng PDF và các mô tả xem đầm vừa vặn ra sao. Cuộc kiểm tra này sẽ cho họ biết liệu họ có thể thực sự sử dụng mô hình Netflix để cho thuê qua trang Web được không, hay họ phải mở cửa hàng thật, nơi các nữ khách hàng có thể xem và thử đầm vào người. Cuộc thí nghiệm sau chót thể hiện rằng có khoảng 5% phụ nữ tìm kiếm các bộ đầm cho dịp lễ đặc biệt chịu thử dịch vụ này, đủ để thể hiện khả năng tồn tại của cho thuê qua trang Web. Và đó chính là cách Rent the Runway đã ra đời. Nó đã chứng tỏ là rất thành công, với hơn 600 nghìn thành viên và chừng 50 nghìn khách hàng sử dụng dịch vụ trong năm đầu tiên. Triển khai những thí nghiệm khác nhau đóng vai trò then chốt trong việc thiết kế

nên một mô hình kinh doanh thành công. Như Hyman kể với chúng tôi, “Tăng trưởng doanh thu của chúng tôi rất tuyệt vời. Đây đúng là giấc mơ biến thành sự thật.”

Trong quá trình nghiên cứu về các nhà cải cách và những thí nghiệm của họ, có một điều chúng tôi để ý thấy, đó là số lượng thực nghiệm cần thiết để có được những ý niệm mới mẻ gần như là nghịch đảo so với lượng đặt câu hỏi, quan sát và tạo dựng mạng lưới mà họ đã thực hiện trước đó. Nói cách khác, nếu bạn không tiến hành đặt câu hỏi, quan sát hay tạo dựng mạng lưới (hoặc làm không tốt lắm), vậy thì bạn sẽ phải tiến hành nhiều thí nghiệm hơn để có được những hiểu biết cần thiết để mọi việc tiến triển. Lấy ví dụ, những thí nghiệm của Rent the Runway có thể được thực hiện cần trọng để sản sinh ra những dữ kiện đúng đắn là nhờ nhiều năm trời quan sát mà cụ thể ở đây, là do Hyman có được từ nhu cầu của những cô gái trẻ tham dự các sự kiện đặc biệt. (Hyman đã làm việc nhiều năm tại Khách sạn Starwood, nơi cô giới thiệu một chương trình nhằm đáp ứng nhu cầu của các khách dự tiệc cưới và những người đi tuần trăng mật; cô còn làm việc tại WeddingChannel.com và IMG, một trong những hãng người mẫu nữ hàng đầu thế giới.) Kết quả là, cô có được những hiểu biết sâu sắc về nhu cầu của các phụ nữ trẻ tuổi có thiên hướng thời trang, các sự kiện đặc biệt, các nhà thiết kế và trang phục thiết kế. Điều này cho phép cô và Fleiss thiết kế ra những thí nghiệm ưu việt hơn để kiểm tra các ý tưởng của mình.

*Câu chốt lại ở đây là nếu bạn đặt ra những câu hỏi nổi bật, quan sát những tình huống nổi bật và trò chuyện với thật nhiều người khác nhau, nhiều khả năng bạn sẽ phải tiến hành ít thực nghiệm hơn. Và những thực nghiệm bạn tiến hành cũng được thiết kế ưu việt hơn để sản sinh ra những dữ kiện bạn cần đến cho bước tiếp theo. Thí nghiệm ngẫu nhiên sẽ xảy ra khi bạn biết được rất ít từ các câu hỏi, quan sát và các cuộc đối thoại trong mạng lưới của mình.*

Suy cho cùng, chúng ta biết được rằng kể cả khi bạn đã đặt câu hỏi, quan sát và tạo lập quan hệ một cách hiệu quả, thì kiên trì thí nghiệm nhiều vẫn sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc sản sinh ra những ý niệm đột phá. Rõ ràng là mỗi trường hợp kinh doanh đột phá mà chúng tôi nghiên cứu đều hoàn thiện theo thời gian – qua một loạt những thí nghiệm – để trở thành một mô hình kinh doanh biến đổi cả một lĩnh vực. Một số thí nghiệm chỉ là tình cờ. Lấy ví dụ, Herb Kelleher của hãng hàng không Southwest kể cho chúng tôi rằng hãng hàng không giá rẻ “lính mới tò te” này bỗng tìm ra khả năng quay vòng nhanh của mình khi áp lực tài chính buộc công ty phải phục vụ các tuyến bay với ba máy bay, thay vì bốn chiếc mà công ty dự tính sẽ sử dụng. Công ty sẽ phải hủy các chuyến bay, hoặc phải tìm ra một cách nào đó để thực hiện lộ trình của bốn máy bay chỉ với ba chiếc. Điều này khiến ban quản trị đi tới chỗ phát triển một quy trình hoạt động để quay vòng máy bay càng nhanh càng tốt, cuối cùng dẫn tới chu trình quay vòng máy bay trong 15 phút. Cú cải tiến này đã biến đổi hoàn toàn chiến lược, mô hình kinh doanh và cả lợi nhuận của Southwest.

Tương tự, IKEA chưa từng có ý định lấy đồ nội thất đóng rời từng món (đồ nội thất tháo rời đựng trong các thùng bưu kiện) làm trung tâm của mô hình bán lẻ đồ nội thất giá rẻ của mình. Một thí nghiệm theo kiểu “gặp may” ở giai đoạn đầu của lịch sử công ty đã làm nảy ra một ý niệm trọng đại. Sau khi hoàn thành một buổi chụp ảnh cho cuốn danh mục sản phẩm, một giám đốc marketing nhận ra rằng không phải tất cả các món đồ đều có thể chất lại vào thùng xe tải. Khi một nhiếp ảnh gia đề xuất ý kiến nên tách rời chân ra khỏi bàn rồi đẩy mặt bàn vào thùng xe tải, ánh sáng đã lóe lên: IKEA có thể tháo rời gần như toàn bộ các món nội thất để giảm bớt giá thành vận chuyển và biến khách hàng thành người lắp ráp cuối cùng. Một thí nghiệm nho nhỏ này lại đóng vai trò then chốt đối với mô hình kinh doanh như một nhà bán lẻ đồ nội thất toàn cầu của IKEA.

Các nhà cải cách dẫn thân vào ba dạng thực nghiệm để sản sinh ra dữ kiện và khơi ra những ý niệm mới mẻ: thử những trải nghiệm mới, tháo tung mọi thứ và kiểm tra các ý tưởng mới nhờ chế tạo các nguyên mẫu và thực hiện thí điểm. Mặc dù đặt câu hỏi, quan sát và tạo lập mạng lưới đóng là lý tưởng để cung cấp dữ kiện liên quan đến quá khứ và hiện tại, nhưng thực nghiệm mới chính là kỹ thuật tối ưu để sản sinh ra những dữ kiện về những thứ có hiệu quả trong tương lai. Nói cách khác, đó chính là cách hay nhất để trả lời cho những câu hỏi sẽ ra sao nếu. Các nhà cải cách cũng hiểu rằng nhờ đặt ra những câu hỏi nổi bật, quan sát những tình huống nổi bật và trò chuyện với những đối tượng đúng đắn, bạn sẽ có cơ may phải thực hiện ít thí nghiệm hơn. Điều này giúp giảm bớt chi phí và thời gian đi kèm với thí nghiệm. Cuối cùng, các nhà cải cách thấu hiểu – và chấp nhận – rằng đa phần các thí nghiệm đều không cho kết quả như dự tính (và chắc chắn là, có thể chỉ là phí hoài cả núi thời gian), nhưng họ biết rằng thí nghiệm chính là con đường duy nhất để sản sinh ra những dữ kiện cần thiết nhằm đạt được thành công cuối cùng.

## **Những bí quyết phát triển các kỹ năng thực nghiệm**

Để tăng cường các kỹ năng thực nghiệm của mình, bạn sẽ cần tiếp cận một cách có chủ đích cả công việc và đời sống của mình với một tư duy kiểm-tra-giả-thiết. Chúng tôi gợi ý những hoạt động sau đây để rèn luyện và tăng cường các kỹ năng thực nghiệm cho bạn.

### *Bí quyết 1: Vượt qua những giới hạn vật lý*

Hãy đến thăm thú (hay, tốt hơn nữa, là sinh sống) ở một đất nước mới hoặc một môi trường mới mẻ nào đó, ví như một khu vực có chức trách khác ngay trong công ty của bạn, hoặc một công ty mới trong một lĩnh vực nào đó khác. Hãy tự mang lại cho mình một tâm thế kiểu “giấy thông hành có sẵn” phá bỏ mọi thói lệ thông thường. Hãy khám phá thế giới bằng việc dẫn

thân vào các hoạt động mới mẻ. Hãy tham gia các hoạt động cộng đồng hoặc nghiệp vụ mới mẻ, vượt ra khỏi phạm vi thông thường của bạn, dự một buổi thuyết giảng của ai đó có công việc bạn chưa mấy quen thuộc, hay đến thăm một buổi triển lãm bất thường ở bảo tàng nào đó. Khi bạn thử những hoạt động mới mẻ này, hãy đặt ra cho bản thân những câu hỏi giúp sản sinh ra những ý niệm mới mẻ từ trải nghiệm ấy, ví như: “Nếu nhóm công tác của mình ở đây, họ có thể học được những gì từ trải nghiệm này, để giúp cả nhóm làm ra thứ gì đó mới? Nếu mình định sao chép một thứ gì đó (sản phẩm, quy trình, v.v...) từ môi trường này vào môi trường hàng ngày, thì nó sẽ là gì?” Hãy cố gắng vượt qua một giới hạn nào đó ít nhất mỗi tháng một lần.

### *Bí quyết 2: Vượt qua những giới hạn trí óc*

Hãy đầu tư chi phí để đăng ký đặt dài hạn một đầu báo, thư cập nhật thông tin hoặc tạp chí từ một xuất xứ nào đó hoàn toàn mới lạ (hoặc để tiết kiệm bột gỗ, hãy chủ động và thường xuyên tìm kiếm trên Web về một quốc gia, lĩnh vực, ngành nghề, hoặc thông tin về các vùng miền cách xa nơi bạn ở.) Nếu bạn sinh sống ở Mỹ hoặc Pháp, hãy cân nhắc việc đọc một ấn phẩm nào đó từ Trung Quốc, Ấn Độ hoặc Brazil. Nếu bạn làm trong ngành dầu khí, hãy đọc một ấn phẩm nào đó của mảng Nhà hàng – Khách sạn. Nếu bạn đang được đào tạo trong ngành marketing, hãy đọc một ấn phẩm liên quan đến lĩnh vực công trình hoặc điều hành.

### *Bí quyết 3: Phát triển một kỹ năng mới*

Để có được những góc nhìn mới mẻ, hãy xây dựng một kế hoạch phát triển một số kỹ năng mới mẻ hoặc để gom nhặt những kiến thức mới. Hãy tìm kiếm những cơ hội ngay trong cộng đồng mình để tham dự những lớp học về diễn xuất, nhiếp ảnh hoặc được huấn luyện cơ bản về cơ khí, điện tử hoặc xây dựng nhà cửa. Hãy thử những hoạt động rèn luyện cơ thể mới như yoga, thể dục, trượt tuyết, lặn biển, hay thậm chí là nhảy dù

(nếu bạn đủ dũng cảm). Hãy kiểm tra danh sách môn học ở trường đại học địa phương và đăng kí các lớp học có vẻ thu hút bạn, phạm vi có thể trải rộng từ lịch sử, tới hóa học và thư pháp. Hay gần gũi hơn, hãy xác định một phòng ban chức năng nào đó ngay trong công ty mình, bất kể đó là marketing, điều hành, hay tài chính, xem bạn có thể biết được xem phòng ban ấy hoạt động ra sao trong công ty mình.

#### *Bí quyết 4: Tháo rời một sản phẩm*

Xem xét quanh nhà để tìm một thứ gì đó đã lâu không hề hoạt động, hoặc ra chợ cóc, chợ đồ cũ nào đó để mua về mấy thứ mà bạn có thể dễ dàng tháo rời ra. (Việc này mà làm cùng lũ trẻ sẽ càng vui hơn.) Hãy tìm kiếm thứ gì đó bạn luôn thích thú nhưng chưa từng dành thời gian để khám phá. Sắp xếp hẳn một khoảng thời gian để tách đồ vật đó ra thành từng phần và tìm kiếm những hiểu biết mới mẻ, xem chúng được thiết kế, gia công và sản xuất ra sao. Hãy vẽ hoặc viết về những quan sát của bạn trong một cuốn sổ tay hoặc sổ ghi chép nào đó.

#### *Bí quyết 5: Xây dựng các mẫu vật*

Xác định thứ gì đó mà bạn muốn nâng cấp. Sẽ ra sao nếu bạn thay đổi nó? Xây dựng một mẫu vật thể hiện kết quả sáng tạo mới mẻ của bạn từ những vật liệu ngẫu nhiên tìm thấy trong nhà hoặc văn phòng của bạn, hay tiến hành một cuộc mua sắm tưng bừng để kiếm về những thứ kỳ lạ rất có thể phát huy tác dụng trong mẫu vật bạn dựng. Play-Doh (sáp nặn dành cho trẻ em) là một vật liệu tuyệt vời để tạo ra các mẫu vật. Nếu bạn cảm thấy tràn trề tinh thần phiêu lưu và muốn tiêu xài xả láng, bạn còn có thể mua một máy in ba chiều giúp sản xuất ra những vật thể theo yêu cầu (tùy theo thiết kế của bạn).

#### *Bí quyết 6: Thường xuyên thí điểm các ý tưởng mới*

Gordon Moore, nhà đồng sáng lập Intel đã có lần kể lại rằng, “đa số những gì tôi học được ở vị trí một doanh nhân chỉ là thử và

sai.” Dấn thân vào những cuộc kiểm tra thí điểm thường xuyên (thí nghiệm ở quy mô nhỏ) để thử nghiệm những ý tưởng mới và xem bạn có thể biết được những gì nhờ làm việc gì đó theo cách khác với những gì bạn vẫn thường làm. Bạn cũng có thể trở thành một nhà thực nghiệm, chỉ cần bạn nắm bắt việc học tập thông qua thử và sai, nhưng bạn buộc phải có đủ dũng khí để thất bại và học từ những thất bại ấy. Hãy tự quyết tâm lập kế hoạch và thực thi một cuộc kiểm tra thí điểm ý tưởng nào đó mà bạn chăm chú ngay trong tháng tới đây.

### *Bí quyết 7: Phát hiện xu hướng*

Chủ động tìm kiếm để xác định những xu hướng đang nổi lên, thông qua việc đọc sách, báo, tạp chí, các đường dẫn trang Web và các nguồn khác tập trung chủ yếu vào việc xác định các xu hướng mới. Hãy đọc các tác phẩm của những cá nhân mà bạn tin chắc rằng họ ưu việt trong việc nắm bắt xu hướng và đón trước tương lai. Hãy thử đọc sách của Kevin Kelly (chủ bút tờ Wired và tác giả cuốn *New Rules for New Economy*, tạm dịch: Những quy luật mới cho nền kinh tế mới), Chris Anderson (trưởng ban biên tập tờ Wired và tác giả của các cuốn *The Long Tail* và *Free*, đã được dịch sang tiếng Việt với tựa đề *Cái đuôi dài và Miễn phí*), hay một tác giả nào khác đang dõ về tương lai. Sau đó, hãy nghĩ xem làm thế nào những xu hướng này có thể dẫn tới một thí nghiệm nào đó thú vị liên quan tới một sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Hãy tìm ra cách để tiến hành thí nghiệm ấy một cách thật sáng tạo.

*Phần II*

**MÃ GEN CỦA CÁC TỔ CHỨC VÀ NHÓM CÓ  
TÍNH ĐỘT PHÁ**

## MÃ GEN CỦA NHỮNG CÔNG TY GIÀU ÓC CÁCH TÂN NHẤT THẾ GIỚI

Những công ty phát triển nhanh phải cách tân không ngừng. Các công ty cũng không khác gì loài cá mập. Không vận động nghĩa là chết.

MARC BENIOFF, *nhà sáng lập và CEO của Salesforce.com*

**T**rong sáu chương đầu của cuốn sách này, chúng tôi đã mô tả cách thức những *con người giàu óc cách tân* tư duy khác biệt và hành động khác biệt để tạo ra những ý tưởng sáng tạo cho sản phẩm, dịch vụ, quy trình và loại hình kinh doanh mới. Giờ chúng ta sẽ chuyển sang tìm lời giải đáp cho câu hỏi: làm thế nào các công ty, vốn là tập hợp của rất nhiều cá nhân, có thể xây dựng một bộ quy tắc cho sự cách tân? Không còn nghi ngờ gì nữa, tất cả các nhà lãnh đạo trên khắp thế giới đều phải đối mặt với câu hỏi nan giải này khi họ cố gắng gây dựng năng lực cách tân trong phạm vi công ty nhằm tạo ra các cơ hội tăng trưởng. Tuy nhiên, trước khi “chỉ mặt đặt tên” vấn đề này, chúng ta hãy cùng xem xét hai câu hỏi khác cũng không kém phần quan trọng. Thứ nhất, những công ty nào mới đích thực là những tổ chức giàu óc cách tân nhất và nên được lấy làm hình mẫu cho sự cách tân? Thứ hai, liệu rằng việc sở hữu năng lực cách tân (và tiếng tăm về óc cách tân) có giúp đẩy vọt giá trị thị trường của công ty lên không?

Năm 2005, tạp chí *BusinessWeek* bắt đầu soạn thảo danh sách 100 công ty giàu óc cách tân nhất thế giới. Căn cứ của danh sách này là một cuộc điều tra do Tập đoàn tư vấn Boston tiến hành,

trong đó các vị lãnh đạo sẽ bỏ phiếu cho các công ty. (Xem bảng 7-1 để biết top 25 công ty giàu óc cách tân nhất trong giai đoạn 2005 – 2009 của *BusinessWeek*.) Nhìn lướt qua danh sách, ta có thể thấy ngay cái tên Apple ở vị trí số một và Google ở số hai. Được thôi, xét về mặt trực giác, kết quả trên có vẻ hợp lý. Nhưng xét trên phương diện phương pháp luận, danh sách này về cơ bản chỉ là một cuộc ganh đua mức độ nổi tiếng dựa trên các thành tích *trong quá khứ*. Liệu những cái tên như General Electric, Sony, BMW và Toyota có thực sự xứng đáng được góp mặt trong danh sách các công ty giàu óc cách tân nhất ngày nay không?

Để trả lời những câu hỏi này, chúng tôi quyết định xây dựng danh sách các công ty giàu óc cách tân nhất của riêng mình, dựa trên kỳ vọng về những cách tân *trong tương lai*. Chúng tôi nghĩ cách tốt nhất để thực hiện việc này là xem xem liệu các nhà đầu tư – những người bỏ phiếu bằng chính túi tiền của mình – có thể cung cấp cho chúng ta một cái nhìn sâu sắc hơn về những công ty mà họ tin rằng có khả năng cao sẽ tạo ra những sản phẩm, dịch vụ hoặc thị trường mới không.

Chúng tôi cộng tác với HOLT (một chi nhánh của Credit Suisse đã từng tiến hành một phân tích tương tự cho cuốn sách *The Innovator's Solution* – Giải pháp của nhà đổi mới) để xây dựng một phương pháp luận nhằm quyết định xem bao nhiêu phần trăm giá trị thị trường của một công ty có thể được quy cho các sản phẩm, dịch vụ và thị trường hiện thời của công ty đó. Nếu giá trị thị trường của công ty cao hơn tổng các dòng tiền thu được từ hoạt động kinh doanh hiện thời của nó, thì điều đó cho thấy công ty đang có *chênh lệch cách tân*. Đây là phần giá trị thị trường không thể được giải thích bằng các dòng tiền thu về từ các sản phẩm và hoạt động kinh doanh trên những thị trường hiện hữu của công ty. Các nhà đầu tư cho công ty thêm phần chênh lệch này bởi vì họ kỳ vọng công ty sẽ tạo ra những sản phẩm hoặc thị trường mới giúp mang về thêm lợi nhuận (muốn biết công thức cụ thể để tính phần chênh lệch này, mời bạn xem

chú thích cuối sách). Đó là phần chênh lệch mà vị lãnh đạo nào và công ty nào cũng muốn sở hữu.

Vậy top 25 công ty của *BusinessWeek* thay đổi thế nào khi được đặt trên nền tảng phương pháp luận của chúng tôi? Phân tích của chúng tôi hé lộ một thứ tự xếp hạng khác hẳn. (Xem bảng xếp hạng của chúng tôi tại bảng 7-1 dựa trên chênh lệch cách tân trung bình trong giai đoạn 5 năm.) Nghiên cứu của chúng tôi đặt Amazon lên vị trí số một (với chênh lệch là 57%), Apple ở số hai (chênh lệch là 52%), và Google ở số ba (chênh lệch là 49%) – kết quả này tương đối giống danh sách của *BusinessWeek*. Nhưng mời bạn xem tên năm công ty nằm chót bảng. Samsung (-29%), Sony (-28%), Honda (-27%), Toyota (-26%), và BMW (-26%) tạo ra những dòng tiền từ hoạt động kinh doanh hiện hữu cao hơn cả giá trị thị trường hiện tại của công ty. Nói cách khác, các nhà đầu tư không mong gì những công ty trên sẽ tăng trưởng thêm được nhờ các sản phẩm và dịch vụ cách tân và tệ hơn nữa, họ còn dự đoán rằng hoạt động kinh doanh hiện thời của các tổ chức này có khả năng sẽ bị thu hẹp hoặc mức lợi nhuận của chúng sẽ suy giảm.

Khi nghiên cứu sâu hơn những kết quả thu được, chúng tôi nhận ra rằng các nhà đầu tư không chỉ quan tâm đến việc liệu các công ty có thể tạo ra những cách tân hay không, mà còn quan tâm đến việc liệu công ty có thể thu được lợi nhuận từ những sản phẩm và dịch vụ mới không. Chẳng hạn, trong lịch sử, Sony (xếp hạng 9 trong danh sách của *BusinessWeek*) và Samsung (xếp hạng 12) đã đưa ra nhiều cách tân trong ngành điện tử tiêu dùng, song trong thời gian gần đây, các nhà đầu tư không nhận thấy những cách tân đó mang lại lợi nhuận tốt và cũng dự đoán tình trạng này sẽ không thay đổi trong tương lai. Tuy nhiên, thế lực cạnh tranh với họ là Nintendo (xếp hạng 17 trong danh sách của *BusinessWeek*) lại có chênh lệch cách tân lên tới 26%, nghĩa là Nintendo không chỉ tạo ra được nhiều lợi nhuận hơn từ những cách tân trong quá khứ (như Wii chẳng hạn), mà còn được kỳ vọng sẽ lặp lại thành tích này trong tương

lai; nhờ vậy, nó nhận được thứ hạng cao hơn trong danh sách của chúng tôi. Các nhà sản xuất ô tô như BMW, Toyota, và Honda xếp khá thấp trên bảng xếp hạng của chúng tôi, không chỉ vì họ sẽ không có mấy cách tân trong thời gian tới, mà còn vì họ sẽ phải đối mặt với nhiều thử thách khốc liệt nếu muốn tạo thêm lợi nhuận từ những cách tân của mình. Các công ty này sẽ phải chống chọi với cả những thế lực cạnh tranh hiện hữu đang vùng lên mạnh mẽ (như Hyundai của Hàn Quốc và Chery của Trung Quốc), và cả một đội quân đông đảo những người chơi mới gia nhập thị trường, trong đó có các nhà sản xuất xe chạy pin Tesla và Coda.

Với những yếu tố khác biệt như đã mô tả trên đây, chúng tôi quyết định xây dựng danh sách các công ty giàu óc cách tân nhất của riêng mình dựa trên cơ sở chênh lệch cách tân của họ. (Xem biểu 7-2.) Chúng tôi tập trung vào các công ty đại chúng lớn (có giá trị thị trường trên 10 tỷ đô-la), vì danh sách của BusinessWeek cũng chủ yếu tập trung vào các “ông lớn”. Bảng xếp hạng của chúng tôi tiết lộ rằng, nếu nhìn vào tương lai, Salesforce.com xếp thứ nhất (công ty điện toán đám mây đầy tính đột phá của Benioff, đã từng xuất hiện ở chương 2), theo sát phía sau là Intuitive Surgical (nhà sản xuất hệ thống robot phẫu thuật da Vinci, sẽ được chúng tôi đề cập tới sau này). Các công ty này đứng ở nhóm đầu cùng Amazon, Apple và Google, với thứ hạng lần lượt là ba, năm và sáu. Liệu Salesforce.com và Intuitive Surgical có xứng đáng được đứng đầu bảng xếp hạng không? Xem ra các nhà đầu tư có nghĩ vậy. Salesforce.com không chỉ dẫn đầu trong lĩnh vực điện toán đám mây, công ty còn cho ra mắt AppExchange – sản phẩm được Forbes phong là “iTunes của các phần mềm doanh nghiệp” – và đã nhận được nhiều giải thưởng của Hiệp hội ngành công nghiệp phần mềm và thông tin, của tạp chí SD Times, và nhiều tổ chức khác. AppExchange cung cấp hơn một ngàn ứng dụng cho doanh nghiệp, hết như iPhone mang lại cho người sử dụng vô số ứng dụng phong phú vậy. Không chỉ có vậy, gần đây, Salesforce.com vừa cho ra lò Chatter, một ứng dụng phần mềm xã hội mới được xem như

“Facebook cho các doanh nghiệp.” Chatter chất lọc những phân tích tủy nhất của Facebook và Twitter và ứng dụng nó vào phục vụ hoạt động hợp tác – kết nối trong doanh nghiệp (như chúng tôi đã mô tả trong chương 2).

Intuitive Surgical (hạng 2) cũng là một nhà cách tân ấn tượng không kém, với công giới thiệu hình thức phẫu thuật có robot hỗ trợ ra thế giới. Đối với nhiều loại phẫu thuật – như phẫu thuật tuyến tiền liệt – hệ thống da Vinci của Intuitive đã trở thành phương thức làm việc của hầu hết các phòng phẫu thuật. Nhưng rồi một ngày nào đó, nó cũng có thể đóng vai trò quan trọng trong các đơn vị phẫu thuật quân đội. Một bác sĩ phẫu thuật ở London có thể dùng nó để tác nghiệp trên một binh sĩ bị thương tại bất cứ điểm nóng quân sự nào trên thế giới. Hệ thống da Vinci trị giá 1,5 triệu đô-la cho phép các bác sĩ phẫu thuật tác nghiệp với hình ảnh ba chiều và bốn cánh tay robot thao tác với độ chính xác mà đa số các bác sĩ phẫu thuật không thể sánh được. Kết quả thu được là vết rạch sẽ nhỏ hơn, sai sót ít hơn, thời gian hồi phục ngắn hơn, và chi phí nằm viện thấp hơn.

Công ty Hindustan Lever của Ấn Độ (hạng 7) không chỉ là một nhà cách tân về sản phẩm tiêu dùng mà còn, như đã mô tả ở chương ba, sử dụng một phương pháp tiếp thị mạng lưới mới mẻ để bán sản phẩm của mình thông qua hàng ngàn phụ nữ nông thôn thuộc tầng lớp dưới trên khắp đất nước Ấn Độ. Nhờ đó, sản phẩm của Hindustan Lever đã được bán ra trên hơn 135.000 ngôi làng và trở thành nhãn hiệu Ấn Độ được tin dùng nhất – được 2/3 dân số Ấn Độ sử dụng. Tập đoàn Reckitt Benckiser của Vương quốc Anh (hạng 8) xứng đáng được coi là một thế lực về cách tân: khoảng 40% doanh thu trong những năm gần đây của tập đoàn đến từ những cách tân đã ra mắt trong ba năm trước đó. Rất nhiều sáng kiến đã nảy sinh thông qua quá trình tương tác với những người ở ngoài tổ chức qua trang web IdeaLink của tập đoàn, tại đây, họ liệt kê ra những đầu việc cần xử lý và trưng cầu giải pháp từ tất cả mọi người. Hiện tại, công ty đang tìm kiếm “các phương pháp nhằm phát

hiện các kí sinh trùng và các loại trứng kí sinh khác”. Công ty Điện gió Vestas (Vestas Wind Systems) của Đan Mạch (hạng 11) vừa được trao “Cúp Cách Tân” với tư cách là công ty giàu tính cách tân nhất đất nước. Công ty này là nhà cung cấp các giải pháp về điện gió hàng đầu thế giới và đã cho ra đời vô số sản phẩm mới, trong đó có cả hệ thống nền nổi dành cho các trạm điện gió đặt ở những vùng nước sâu trên 30 mét.

Chúng tôi tin rằng bảng xếp hạng của mình đã “chỉ mặt đặt tên” các nhà cách tân trong *hiện tại và tương lai* chính xác hơn; thêm nữa, nó hoàn toàn nhất quán với lập luận của A. G. Lafley và Ram Charan rằng: “Một cách tân là sự chuyển đổi một sáng kiến mới thành doanh thu và lợi nhuận... Trên thực tế, chẳng có sự tương quan nào giữa số lượng bằng sáng chế một tập đoàn sở hữu và thành công về mặt tài chính của nó cả. Một sản phẩm khiến người ta trầm trồ nhưng lại không mang lại giá trị gì cho người tiêu dùng và cũng chẳng đem về nguồn lợi tài chính cho công ty thì không phải là một cách tân. Cách tân chưa thể coi là toàn vẹn cho đến khi nó thể hiện trên các kết quả tài chính.”

Nếu bạn đồng ý với phát biểu trên, có lẽ bạn sẽ nghiêng về bảng xếp hạng của chúng tôi hơn là của *BusinessWeek*.

### **Mã gen – con người, quy trình, và triết lý – của những công ty giàu óc cách tân**

Khi nghiên cứu nhóm các công ty dẫn đầu cả hai bảng xếp hạng, chúng tôi đi sâu vào hoạt động thực tiễn của những công ty giàu óc cách tân nhất thế giới. Chúng tôi lấy cả hai bảng xếp hạng làm hình mẫu của cách tân và nhấn vào những cái tên xuất hiện trên cả hai bảng (ví như Amazon, Apple, Google, P&G) cũng như những cái tên có mặt trên danh sách chên lệch cách tân có vẻ không được biết tiếng khắp toàn cầu nhờ óc cách tân của mình (ví như Salesforce.com; Intuitive Surgical; Hindustan Lever; Reckitt Benckiser).

Chúng tôi bắt đầu bằng việc phỏng vấn các sáng lập viên đầy óc cách tân của một vài công ty, chẳng hạn như Bezos của Amazon và Benioff của Salesforce.com: Nhân tố nào đã làm nên tính cách tân mạnh mẽ đến vậy ở công ty của ông? Điều gì xảy ra bên trong tổ chức đã giúp tạo ra những sản phẩm, dịch vụ, quy trình, hoặc mảng kinh doanh mới đầy tính cách tân? Điểm dễ thấy đầu tiên ở các cuộc phỏng vấn nói trên là các sáng lập viên – nhà cách tân thường ghi dấu mã gen nhà cải cách của chính họ lên tổ chức. Để minh họa, Bezos cho biết, tại Amazon, ông luôn giữ quanh mình toàn những con người sáng tạo. Khi gặp mặt các ứng viên, ông luôn hỏi họ: “Thử kể cho tôi nghe về thứ gì đó bạn đã phát minh ra xem nào.” Ông nói thêm, “Phát minh của họ có thể chỉ ở tầm vi mô thôi, giả dụ như một đặc tính mới cho sản phẩm hoặc một quy trình giúp cải thiện trải nghiệm của người tiêu dùng, hay thậm chí chỉ là một cách thức mới để vận chuyển chiếc máy rửa bát đĩa. Nhưng tôi muốn biết chắc rằng họ sẽ thử nghiệm những thứ mới mẻ.” Khi chính CEO hỏi các ứng viên là họ đã từng phát minh ra cái gì chưa, nó phát đi một tín hiệu mạnh mẽ rằng nơi này kỳ vọng và trân trọng sự sáng tạo. “Tôi cũng tìm kiếm những người có niềm tin rằng họ có thể thay đổi thế giới,” Bezos tâm sự với chúng tôi. “Nếu bạn tin rằng thế giới có thể thay đổi, thì việc tin rằng bạn có thể là một phần của thay đổi đó cũng không có gì quá đáng lắm.”

Ông cũng nói về tầm quan trọng của các *quy trình* thử nghiệm (như chúng tôi đã mô tả trong chương 6), với tuyên bố rằng: “Tôi khuyến khích các nhân viên của mình thử nghiệm. Trên thực tế, chúng tôi có hẳn một nhóm gọi là Web Lab – phòng thí nghiệm web – chịu trách nhiệm tiến hành thử nghiệm liên tục với giao diện người sử dụng trên trang web để đưa ra những thay đổi mới giúp cải thiện trải nghiệm của người sử dụng.” Cuối cùng, ông bàn về tầm quan trọng của văn hoá, nói rằng sai lầm lớn của hầu hết các công ty là “làm ngơ” thay vì “làm quá”. “Đó là tình thế ngược với việc chỉ tập trung vào làm thứ mà bạn hiểu rõ. Đó là khi bạn không nên chỉ ôm khư khư lấy việc mình biết rõ, nhưng bạn lại làm thế,” Bezos nói. Vì vậy ông khuyến

khích các nhân viên ở Amazon đặt câu hỏi “tại sao không?” khi cân nhắc xem có nên công bố thứ gì đó mới mẻ không. “Thật thú vị khi ta có hẳn một nền văn hoá, ở đó mọi thành viên đều sẵn lòng thực hiện những bước nhảy vọt. Đó là điều trái ngược với cái ‘không’ mang tính thể chế”. Nó là cái ‘có’ mang tính thể chế. Mọi người ở Amazon đều sẽ nói: ‘Chúng ta sẽ tìm ra cách thực hiện điều này.’”

Tóm lại: Bezos tìm kiếm những con người có quan điểm sáng tạo giống ông. Cá nhân ông không ngừng thử nghiệm để đưa ra những sáng kiến cách tân, vì vậy ông đã tạo ra những quy trình ở Amazon giúp khuyến khích và hỗ trợ hoạt động thử nghiệm của những người khác. Và ông luôn đặt câu hỏi “tại sao không?” và luôn sẵn lòng thực hiện những bước nhảy vọt (như ông đã làm khi rời bỏ D.E. Shaw để sáng lập Amazon; chắc chắn ông đã không “bám lấy thứ mình hiểu rõ” khi đưa ra quyết định sự nghiệp trọng đại đó). Không có gì ngạc nhiên khi triết lý này đã trở thành một phần của nền văn hoá ở Amazon, ở đó, tất cả mọi nhân viên đều được kỳ vọng sẽ biết đặt câu hỏi “tại sao không?” và dám thực hiện những bước nhảy vọt.

Những quan sát của chúng tôi tại Amazon và các công ty rất giàu óc cách tân khác cũng xác nhận những hiểu biết sâu sắc về cội rễ của văn hoá tổ chức giáo sư Edgar Schein ở MIT đã đúc rút được trong tác phẩm kinh điển *Lãnh đạo và văn hoá tổ chức* (Organizational Culture and Leadership) của mình. Schein lập luận rằng văn hoá tổ chức hình thành trong những giai đoạn sơ khai của một tổ chức khi nó phải đối mặt với những vấn đề cụ thể hoặc phải hoàn thành những nhiệm vụ cụ thể. Ví dụ, thách thức rất có thể là: “Chúng ta phải làm thế nào để phát triển một sản phẩm mới?” hoặc “Chúng ta nên xử lý các phàn nàn của khách hàng như thế nào?” Trong mỗi hoàn cảnh, những thành viên của tổ chức có trách nhiệm giải quyết vấn đề phải ngồi lại với nhau và quyết định lựa chọn một phương pháp để giải quyết nó. Nếu phương pháp đó thành công, rất có khả năng là tổ chức sẽ lại sử dụng đi sử dụng lại nó khi phải đối mặt với những vấn

đề tương tự và nó trở thành một phần của văn hoá của tổ chức (đó là cách thức được mặc nhiên thừa nhận khi tổ chức phải xử lý những vấn đề nhất định nào đó). Nếu nó không thành công, các nhà lãnh đạo của tổ chức sẽ phải nghĩ ra một phương pháp khác để giải quyết vấn đề và tiếp tục tìm kiếm cho đến khi tìm ra một phương pháp tỏ ra hữu hiệu. Vì bất cứ một phương pháp cụ thể nào để giải quyết vấn đề đều sẽ được dùng đi dùng lại, nó trở thành một phần của văn hoá tổ chức. Không có gì đáng ngạc nhiên khi Schein quan sát thấy vị sáng lập viên của một công ty có ảnh hưởng rất lớn đến các phương pháp được lựa chọn để giải quyết các thách thức mà tổ chức gặp phải trong thời kỳ đầu. Rốt cuộc, nếu những phương pháp tìm kiếm giải pháp của sáng lập viên vận hành một cách thành công và đáng tin cậy, chúng sẽ được mặc nhiên thừa nhận trong quá trình thực hiện những nhiệm vụ cụ thể của công ty. Thông qua việc ứng dụng thành công và lặp đi lặp lại các giải pháp ban đầu của sáng lập viên, chúng dần dần được khắc sâu vào văn hoá của tổ chức.

Dĩ nhiên, vấn đề là rất có khả năng là mã gen của các tổ chức giàu óc cách tân phản ánh mã gen của chính người sáng lập ra tổ chức. Khi chúng tôi nói chuyện với các sáng lập viên giàu óc cách tân về việc tạo ra những nhóm và tổ chức giàu tính cách tân, họ thường nhắc đi nhắc lại về giá trị của việc đưa vào tổ chức những *con người* giống họ (nói một cách khác là giàu óc cách tân), các *quy trình* giúp khuyến khích những kỹ năng cách tân mà họ sử dụng (ví như đặt câu hỏi, quan sát, kết nối, thử nghiệm), và các *triết lý* (một nền văn hoá khuyến khích mọi người cách tân và dám thực hiện những hành động liều lĩnh khôn ngoan). Những quan sát chúng tôi thực hiện ở những công ty khác có tên trong danh sách những tổ chức giàu óc cách tân nhất cũng hé lộ điều này. Kết quả đó cho phép chúng tôi phát triển một *bộ giả thuyết tạm chấp nhận được* về mã gen của các tổ chức giàu óc cách tân được chúng tôi cô đọng lại thành kết cấu 3P của các tổ chức giàu óc cách tân.

## **Con người**

Trước hết, chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty giàu óc cách tân thường được lãnh đạo bởi các sáng lập viên là những doanh nhân, nhà lãnh đạo vốn rất giỏi tìm tòi, khám phá và là những người không ngại dẫn đầu làn sóng cách tân. Trên thực tế, các nhà lãnh đạo chủ chốt của các công ty này sở hữu chỉ số khám phá cao hơn hẳn so với lãnh đạo của các công ty kém tính cách tân hơn (mời bạn đọc tìm hiểu hơn về vấn đề này ở chương 8). Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng các công ty rất giàu óc cách tân có những kỹ năng khám phá mạnh mẽ hơn ở tất cả các cấp quản lý và ở từng bộ phận chức năng của tổ chức. Họ cũng giám sát và quản lý sự pha trộn hợp lý giữa khám phá của những người ra quyết định và các kỹ năng thực hiện trong suốt quá trình cách tân (từ ý tưởng tới hiện thực hoá). Cuối cùng, họ thường tạo ra một vị trí quản lý cấp cao chuyên trách vấn đề cách tân, đó chính là điều Lafley làm khi ông tuyển Claudia Kotchka vào vị trí phó giám đốc thiết kế, cách tân và chiến lược. Nói một cách đơn giản là nhìn chung, các công ty này sở hữu rất nhiều cá nhân nắm vững năm kỹ năng khám phá được mô tả từ chương 2 đến chương 6, và họ sáng suốt hơn các công ty kém óc cách tân hơn trong cách sử dụng những con người ham mê khám phá.

## **Quy trình**

Hệt như cách những người giàu óc sáng tạo sử dụng các kỹ năng đặt câu hỏi, quan sát, kết nối, và thử nghiệm một cách có hệ thống để khơi gợi những ý tưởng mới, chúng tôi phát hiện ra rằng các tổ chức giàu óc cách tân cũng phát triển một cách có hệ thống các quy trình nhằm khuyến khích những kỹ năng này ở nhân viên. Đa số các công ty giàu óc cách tân xây dựng một nền văn hoá phản ánh cá tính và hành vi người lãnh đạo. Ví dụ, Jobs rất thích đặt câu hỏi “sẽ ra sao nếu như” và “tại sao” và các nhân viên của Apple cũng vậy. Lafley đã dành hàng trăm giờ đồng hồ để quan sát các khách hàng, hết như các nhà nhân chủng học quan sát các bộ tộc vậy, và đã thiết lập những quy trình cụ thể cho việc quan sát khách hàng tại P&G. Benioff là một nhà kết

nổi tài ba. Ở Salesforce.com, ông đã dùng Chatter và các quy trình kết nối khác để giúp các nhân viên tương tác với những con người ở cả trong và ngoài tổ chức nhằm tìm kiếm những ý tưởng khác thường. Bản thân là một nhà thí nghiệm đại tài, Bezos đã cố gắng thể chế hoá các quy trình thử nghiệm ở Amazon, cho phép nhân viên tiến vào những hành lang vô định nhằm theo đuổi những sản phẩm và quy trình mới mẻ. Bằng việc tạo ra những quy trình ở cấp độ tổ chức mô phỏng hành vi khám phá của riêng mình, các nhà lãnh đạo trên đã đưa mã gen của chính họ - những nhà cách tân - vào tổ chức của mình.

## **Triết lý**

Các quy trình khám phá ở cấp độ tổ chức này được hỗ trợ bởi bốn triết lý dẫn đường giúp “bơm đầy” cho mỗi nhân viên lòng can đảm thử nghiệm những ý tưởng mới: (1) cách tân là nhiệm vụ của tất cả mọi người, (2) sự cách tân có tính đột phá là một phần của danh mục cách tân của chúng ta, (3) triển khai thật nhiều nhóm dự án cách tân quy mô nhỏ, được tổ chức quy củ, và (4) hãy chấp nhận những rủi ro khôn ngoan trong quá trình theo đuổi sự cách tân. Cùng với nhau, những triết lý này phản ánh thái độ dám-cách-tân của những vị lãnh đạo giàu óc cách tân. Họ tin rằng cách tân là nhiệm vụ của mình, vì vậy họ liên tục thách thức thực trạng và không ngại ngần chấp nhận rủi ro để tạo ra thay đổi. Chẳng hạn, những công ty giàu óc cách tân nhất không phó thác hoạt động nghiên cứu và phát triển cho một bộ phận duy nhất. Thay vào đó, hầu như tất cả mọi thành viên, bao gồm cả nhóm lãnh đạo tối cao, đều được kỳ vọng sẽ đưa ra những ý tưởng mới, kết quả là chúng ta có một sự dân chủ hoá các nỗ lực cách tân. Quan điểm cho rằng tất cả mọi người đều nên cách tân và thách thức thực trạng được nâng đỡ bởi triết lý dám chấp nhận rủi ro, như tôn chỉ của IDEO: “Thất bại sớm để thành công sớm hơn.” Những công ty đáng chú ý mà chúng tôi nghiên cứu không chỉ tỏ ra rất bao dung với thất bại; mà họ còn nhìn nhận thất bại là điều không thể tránh khỏi và là một phần tự nhiên của quá trình cách tân. Hơn nữa, vì họ tin

rằng ai cũng có óc sáng tạo, nên họ rất nỗ lực để giữ sao cho quy mô của các đơn vị thật nhỏ, nhờ vậy mỗi nhân viên đều cảm thấy mình có quyền và có trách nhiệm đối với việc cách tân (Bezos ở Amazon sử dụng quy tắc “Nhóm Hai Chiếc Pizza”, tức là quy mô mỗi nhóm phải đủ nhỏ - chỉ gồm sáu đến mười người - để chỉ cần hai cái bánh pizza là cả nhóm cũng đủ no.)

Tóm lại, các cuộc phỏng vấn và các quan sát của chúng tôi cho thấy các công ty giàu óc cách tân đã xây dựng bộ quy tắc cho sự cách tân ngay trong con người, quy trình và triết lý dẫn đường của tổ chức (kết cấu 3P cấu thành nên mã gen của các tổ chức giàu óc cách tân.) (Xem biểu 7-1.)

Dĩ nhiên, cái khó nằm ở chính những tiểu tiết để khiến kết cấu 3P trở nên thực tế, trực quan đối với từng nhân viên. Rất nhiều tổ chức nói họ có những con người giàu óc cách tân và rằng họ khuyến khích cách tân thông qua các quy trình và triết lý dẫn đường của công ty. Nhưng có thể họ không hề biết làm thế nào khắc sâu chúng vào văn hoá tổ chức. Trong chương này, chúng tôi đã chỉ mặt đặt tên những công ty giàu óc cách tân nhất thế giới và cung cấp một kết cấu để giúp bạn đọc hiểu được các tổ chức giàu tính sáng tạo thực hiện điều đó như thế nào.

Như chúng tôi đã đề cập ở phần mở đầu chương, chương 2 đến chương 6 chủ yếu tập trung vào cách thức các nhà cách tân cá nhân thực hiện công việc của mình. Trong chương này, chúng tôi đưa ra giả thuyết rằng mã gen của các nhà cách tân có những ứng dụng và bản sao khá rõ ràng ở cấp độ tổ chức. Chúng tôi nghĩ rằng còn có những ứng dụng khác giàu sức thuyết phục không kém ở cấp độ nhóm làm việc (ở đó, các nguyên lý trên cũng phát huy tác dụng hết như đối với cá nhân và tổ chức). Chúng tôi tin tưởng điều đó có thực bởi ranh giới giữa định nghĩa một tổ chức và định nghĩa một nhóm đang ngày càng bị xoá mờ đi trong thế giới này, một thế giới vận động chóng mặt, nơi những tổ chức như Vodafone có thể khởi tạo những đơn vị kinh doanh hoàn toàn mới chỉ với 12 con người. Đó là một tổ

chức hay một nhóm? Chúng tôi xem nó như một trường hợp kinh điển của cả hai loại hình, bởi một tổ chức là một tập hợp của các nhóm, và mã gen của nhà cách tân vận hành tốt cả trong nhóm lẫn tổ chức. Trong ba chương tiếp theo, chúng tôi sẽ mô tả chi tiết cách thức các tổ chức và nhóm giàu óc cách tân xây dựng bộ quy tắc cách tân cho con người, quy trình và triết lý của mình.

Biểu 7 -1

**Danh sách các công ty giàu có nhất của *BusinessWeek* (2005-2009)**

Xếp hạng của <i>BusinessWeek</i> *	Tên công ty	Xếp hạng chênh lệch cách tân	Tên công ty	Chênh lệch cách tân trong giai đoạn 5 năm
1	Apple	1	Amazon	57%
2	Google	2	Apple	52%
3	Microsoft	3	Google	49%
4	Toyota	4	Protect & Gamble	35%
5	General Electric	5	Starbucks	35%
6	Procter & Gamble	6	Microsoft	29%
7	IBM	7	Nintendo	26%
8	Nokia	8	Research In Motion	20%
9	Sony	9	Cisco Systems	19%
10	3M	10	Hewlett-Packard	19%
11	Amazon	11	3M	18%
12	Samsung	12	General Electric	10%
13	BMW	13	IBM	8%
14	Honda	14	Southwest	7%

Xếp hạng của <i>BusinessWeek</i> *	Tên công ty	Xếp hạng chênh lệch cách tân	Tên công ty	Chênh lệch cách tân trong giai đoạn 5 năm
15	Research In Motion	15	eBay	7%
16	Hewlett Packard	16	Target	7%
17	Nintendo	17	Walmart	5%
18	Starbucks	18	Intel	4%
19	Target	19	Dell	4%
20	Intel	20	Nokia	-16%
21	Dell	21	BMW	-26%
22	Cisco	22	Toyota	-26%
23	eBay	23	Honda	-27%
24	Walmart	24	Sony	-28%
25	Southwest	25	Samsung	-29%

\*Thứ bậc trung bình tính trong năm năm; trừ các công ty tư nhân: gồm Virgin ở hạng 16 và Tata ở hạng 25.

Biểu 7-2

### Những công ty giàu óc cách tân nhất thế giới (xếp hạng theo chênh lệch cách tân)

Xếp hạng chênh lệch cách tân	Tên công ty	Ngành công nghiệp/ Mảng kinh doanh chính	Chênh lệch cách tân trong giai đoạn 5 năm
1	Salesforce.com	Phần mềm điện toán đám mây cho doanh nghiệp (ví dụ: CRM)	73%
2	Intuitive Surgical	Các robot hệ thống Da Vinci phục vụ các phẫu thuật có robot hỗ trợ	64%
3	Amazon.com	Nhà bán lẻ giảm giá trực tuyến, Kindle, điện toán đám mây	57%
4	Celgene Corp.	Dược phẩm	55%

5	Apple	Máy vi tính, phần mềm, thiết bị chơi nhạc, điện thoại, v.v.	52%
6	Google	Phần mềm, chủ yếu dành cho việc thu thập thông tin (ví dụ: tìm kiếm)	49%
7	Hindustan Lever/ Unilever Heavy Electricals	Sản phẩm gia dụng	47%
8	Reckitt Benckiser Group	Sản phẩm gia dụng	44%
9	Monsanto Co.	Hạt giống, hạt giống biến đổi gen, sản phẩm bảo vệ thực vật	44%
10	Bharat Heavy electricals	Thiết bị điện	44%
11	Vestas Wind Systems	Thiết bị điện	43%
12	Alstom SA	Thiết bị điện	42%
13	CSL Limited	Công nghệ sinh học	40%
14	Beiersdorf AG	Sản phẩm cá nhân	38%
15	Synthes Incorporated	Thiết bị và vật tư y tế	38%
16	Activision Blizzard Inc.	Nhà phát hành trò chơi cầm tay và trực tuyến	37%
17	Alcon Incorporated	Thiết bị và vật tư y tế	37%
18	Procter & Gamble	Sản phẩm tiêu dùng (Ví dụ: Downy, Gillete, Pringles, Dawn)	36%
19	NIDEC Corporation	Sản phẩm điện tử, dụng cụ và phụ tùng	36%
20	Colgate-Palmolive	Sản phẩm tiêu dùng (Ví dụ: kem đánh răng Colgate, xà phòng Palmolive)	35%
21	Starbucks	Nhà hàng và tiệm bán lẻ cà phê	35%
22	Ecolab Inc.	Hoà phẩm vệ sinh,	34%

		dịch vụ an toàn thực phẩm, diệt sâu bọ gây hại	
23	Keyence Corporation	Thiết bị, dụng cụ, và phụ tùng điện tử	34%
24	Essilor International Societe Anonyme	Thiết bị và vật tư y tế	34%
25	Hershey Co.	Nhà sản xuất sô-cô-la, kẹo	32%

Nguồn: HOLT và nhóm tác giả *Mã gen của nhà cái cách*.

Hình 7.1

### Con người, quy trình, và triết lý tại những công ty giàu óc cách tân nhất thế giới



## Nhóm hoặc tổ chức của bạn giàu óc cách tân đến đâu?

Để có được một cái nhìn tổng quát về mức độ cách tân của nhóm hoặc tổ chức của bạn, mời bạn làm bản điều tra ngắn dưới đây (1 = bất đồng mạnh mẽ; 2 = phần nào bất đồng; 3 = không bất đồng, cũng không tán đồng; 4 = phần nào tán đồng; 5 = tán đồng mạnh mẽ). Nhớ là bạn phải đưa ra câu trả lời dựa trên cơ sở những con người, quy trình và triết lý thực sự tồn tại trong nhóm hoặc tổ chức của mình, chứ không được dựa theo ý muốn chủ quan của bản thân.

Con người

1. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi có những người lãnh đạo vốn có thành tích đưa ra được nhiều sáng kiến cách tân cho những quy trình, sản phẩm, dịch vụ hoặc loại hình kinh doanh mới được nhiều người biết đến.

2. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi luôn chủ động sàng lọc các kỹ năng sáng tạo và cách tân trong quá trình tuyển trạch.

3. Đánh giá các kỹ năng sáng tạo hoặc cách tân của nhân viên là một phần quan trọng của quy trình đánh giá kết quả làm việc trong nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi.

### Quy trình

4. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi thường xuyên tổ chức các cuộc tranh luận để đưa ra những ý tưởng điên rồ hoặc rất khác biệt bằng cách vẽ ra những hình mẫu tương tự từ các sản phẩm, công ty hoặc ngành công nghiệp khác.

5. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi khuyến khích các thành viên trong nhóm đặt ra các câu hỏi thách thức thực trạng hoặc những quy cách làm việc thông thường.

6. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi khai thác các ý tưởng mới bằng cách thường xuyên cho mọi người cơ hội quan sát hoạt động của khách hàng, đối thủ cạnh tranh, hoặc nhà cung cấp.

7. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi đã lập nên những quy trình chính thức nhằm kết nối với bên ngoài công ty để tìm kiếm ý tưởng mới cho quy trình hoặc sản phẩm.

8. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi đã thực hiện những quy trình cho phép tiến hành thử nghiệm thường xuyên những ý tưởng mới nhằm tìm kiếm những cách tân mới.

### Triết lý

9. Nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi kỳ vọng tất cả các thành viên đều đưa ra được những ý tưởng sáng tạo về việc công ty nên thay đổi sản phẩm, quy trình... của mình như thế nào, vân vân.

10. Các thành viên trong nhóm hoặc tổ chức của chúng tôi không ngại chấp nhận rủi ro và thất bại bởi ban lãnh đạo luôn ủng hộ và tưởng thưởng hành động chấp nhận rủi ro.

Chấm điểm:

Cộng tổng điểm bạn có được sau cả mười câu hỏi. Nhóm hoặc tổ chức của bạn được xếp rất cao trên thang mã gen của nhà cách tân nếu tổng điểm là 45 trở lên; cao nếu tổng điểm từ 40-45; trung bình đến cao nếu tổng điểm từ 35-40; vừa đến thấp nếu tổng điểm là 30-34; thấp nếu tổng điểm là dưới 30. Bản điều tra ngắn này được đúc rút từ một bản đánh giá nhóm hoặc tổ chức có hệ thống hơn do các tác giả soạn thảo; để biết thêm chi tiết, mời bạn truy cập trang <http://www.InnovatorsDNA.com>

## ĐƯA MÃ GEN CỦA NHÀ CẢI CÁCH VÀO THỰC TIỄN

### Con người

“Sự cách tân phân biệt giữa một nhà lãnh đạo với một kẻ tuân phục.”

STEVE JOBS

**M**ỗi ngày, các hoạt động điều hành của bạn có thể chính là thứ tín hiệu mạnh mẽ nhất, để cả tổ chức và nhóm công tác biết rằng cách tân thực sự đóng vai trò quan trọng. Các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với hàng chục nhà điều hành cấp cao của các tổ chức quy mô lớn hé lộ rằng trong đa số trường hợp, họ không cảm thấy việc đưa ra các ý tưởng cách tân là trách nhiệm của riêng cá nhân mình. Họ chỉ cảm thấy có trách nhiệm đối với việc “tối ưu hóa quy trình” để đảm bảo rằng ai đó trong công ty mình đang thực hiện phần việc đó. Nhưng tại các công ty cách tân nhất thế giới, các nhà điều hành cấp cao như Jeff Berzos (Amazon), Marc Benioff (Salesforce.com) và A. G. Lafley (Procter & Gamble) không chỉ ủy thác hoạt động cách tân cho những người khác mà họ tự tham dự rất sâu vào quy trình sáng tạo.

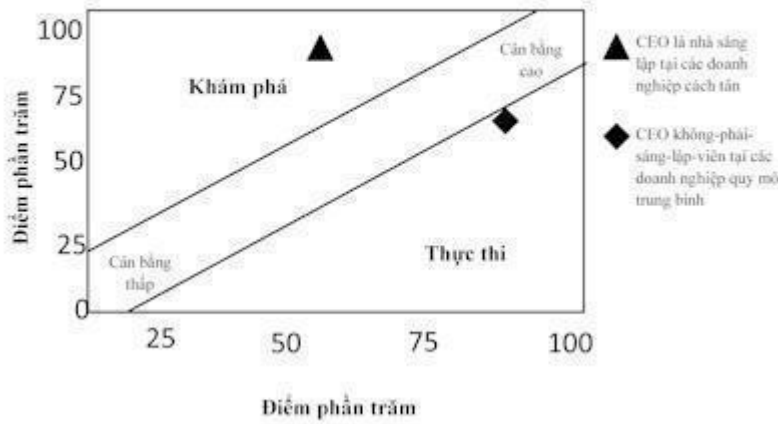
Như chúng tôi đã trình bày trong chương 1, lãnh đạo của các công ty cách tân, ở mức cao, ghi được số điểm chừng 88% ở các kỹ năng khám phá (điểm số khám phá tổng thể đạt 88%), nhưng chỉ đạt chừng 66% trong các kỹ năng thực thi. Khi được hỏi về điểm số thấp hơn trong các kỹ năng thực thi, các nhà điều

hành theo hướng cách tân thường đáp rằng họ không có thời gian hoặc không muốn dành thời gian cho các phần việc thực thi. Mục tiêu của họ là cách tân, nên họ chủ động tập trung đặt câu hỏi, quan sát, tạo dựng mạng lưới và thí nghiệm, những hoạt động tạo ra hiệu ứng ghi dấu ấn mạnh mẽ lên tổ chức và nhóm cộng tác của họ. Vì các nhà cải cách vượt trội ở các kỹ năng thuộc về mã gen của nhà cải cách, nên họ cũng đánh giá gấu gao những kỹ năng này ở người khác, đến mức các cá nhân khác trong tổ chức cũng cảm thấy rằng việc đạt tới các vị trí điều hành cao nhất đòi hỏi năng lực cách tân của bản thân. Chính kỳ vọng này đã giúp sản sinh ra mục tiêu cách tân trong toàn công ty.

Đối lập với đó, một thống kê trên các nhà điều hành cấp cao khác không có thành tích cách tân cá nhân lại cho thấy, tính trung bình, những đối tượng này ghi điểm quanh mức 66% ở các kỹ năng khám phá, nhưng đạt mức 88% ở các kỹ năng thực thi (xem biểu 8-1). Rõ ràng họ đạt mức trên trung bình ở các kỹ năng khám phá, nhưng đó không phải là năng lực nổi trội của họ. Về cơ bản, họ là những nhà điều hành thiên về thực thi, những người thăng tiến trên kim tự tháp quản lý nhờ thực thi và đem lại kết quả. Vì họ lại chính là những hình mẫu cho sự thăng tiến, nên những người khác tiến lên trên thang bậc quản lý cũng lại được tuyển lựa dựa vào bộ kỹ năng tương tự. Kết quả là, toàn bộ đội ngũ quản lý của các tổ chức ít cách tân hơn thể hiện chỉ số khám phá thấp hơn.

Biểu 8-1

Ma trận các kỹ năng khám phá-thực thi



Hiệu quả hoạt động của Apple dưới thời Jobs, so với các lãnh đạo khác của tập đoàn, minh họa mạnh mẽ cho khái niệm này. (Xem biểu 8-2). Từ năm 1980 đến 1985, trong nhiệm kỳ đầu tiên của Jobs tại Apple, điểm thưởng cách tân của công ty là 37%. Tuy vậy, trong giai đoạn 1985-1998, thiếu vắng Jobs, điểm thưởng cách tân của Apple giảm xuống mức trung bình là -30%. Apple ngừng việc cách tân và các nhà đầu tư mất lòng tin vào khả năng đổi mới và tăng trưởng của công ty. Khi Jobs quay trở lại và tái cấu trúc đội ngũ quản lý cấp cao với năng lực thiên về khám phá hơn, Apple lại bắt đầu cách tân trở lại. Phải mất vài năm để công ty phục hồi phong độ, nhưng trong khoảng từ năm 2005 đến 2009, điểm thưởng cách tân của Apple đã nhảy vọt lên mức 52%.

### Vì sao các lãnh đạo cách tân lại tạo ra sự khác biệt

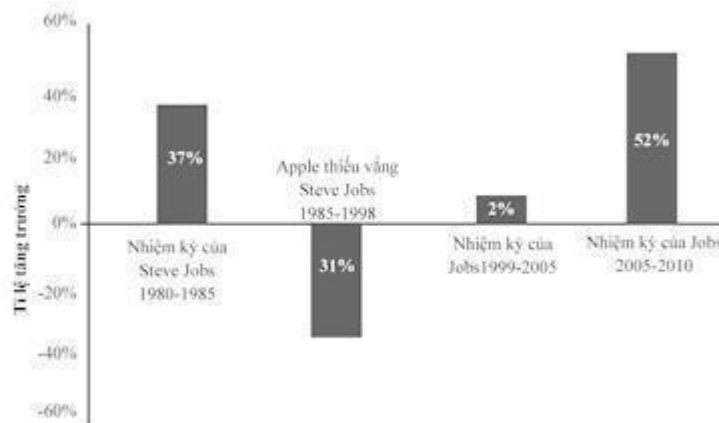
Trong chương 1, chúng tôi đã miêu tả cách Jobs tìm thấy những ý tưởng cho mẫu máy tính Macintosh (chuột và giao diện đồ họa) trong chuyến viếng thăm mang tính quyết định tới Xerox PARC. Ông nhớ lại “đặc trưng cho thấy một giao diện đồ họa thô sơ. Nó vẫn chưa hoàn thiện, phần nào đó còn chưa đúng đắn, nhưng mầm mống ý tưởng đã hiện ra. Chỉ trong vòng 10 phút, đã quá rõ ràng rằng mọi cỗ máy tính một ngày nào đó sẽ đều

hoạt động như thế.” Jobs bị ấn tượng đến nỗi ông dẫn toàn bộ nhóm lập trình của mình viếng thăm PARC một chuyến để rồi trở về Apple, tập trung tuyệt đối vào việc phát triển một mẫu máy tính cá nhân kết hợp và cải tiến những công nghệ mà họ đã quan sát thấy ở PARC. Jobs tập hợp một nhóm gồm toàn những kỹ sư xuất sắc, cung cấp cho họ mọi nguồn lực cần thiết và truyền cho đội thiết kế Mac tầm nhìn về một kết quả khả thi. Đó chính là những gì một nhà lãnh đạo cách tân làm.

Đối lập hoàn toàn với đó, nhóm điều hành ở Xerox lại thiếu hụt các kỹ năng khám phá cần thiết để tận dụng những công nghệ được phát triển ngay chính trong công ty mình. Như Larry Tesler, nhà khoa học của PARC quan sát, thì “Sau một giờ ngắm nghĩa các vật mẫu, họ [Jobs và các lập trình viên của Apple] thấu hiểu công nghệ của chúng tôi và ý nghĩa của chúng hơn bất cứ vị lãnh đạo nào của Xerox, sau biết bao nhiêu năm trời trưng ra cho họ thấy.” Jobs cũng đồng tình với Tesler, ông nói, “Về cơ bản, họ chỉ là những cái đầu sao chép, không biết mảy may gì về một chiếc máy tính và những gì nó có thể làm. Vì vậy họ chỉ chuốc lấy thất bại từ thắng lợi vĩ đại nhất trong lịch sử máy tính. Đáng lẽ ra ngày nay Xerox đã phải chiếm lĩnh toàn bộ ngành công nghiệp máy tính rồi.”<sup>c</sup> Chẳng trách nào, Tesler rời khỏi PARC và gia nhập Apple. Những con người cách tân muốn làm việc cùng những nhà cách tân khác. Hơn thế nữa, những công ty có lãnh đạo cách tân nhiều khả năng sẽ cống hiến mọi nguồn lực cần thiết để theo đuổi những ý tưởng hứa hẹn sẽ tạo ra đột phá.

## **Biểu 8-2**

### **Điểm thưởng cách tân cho Tập đoàn Apple**

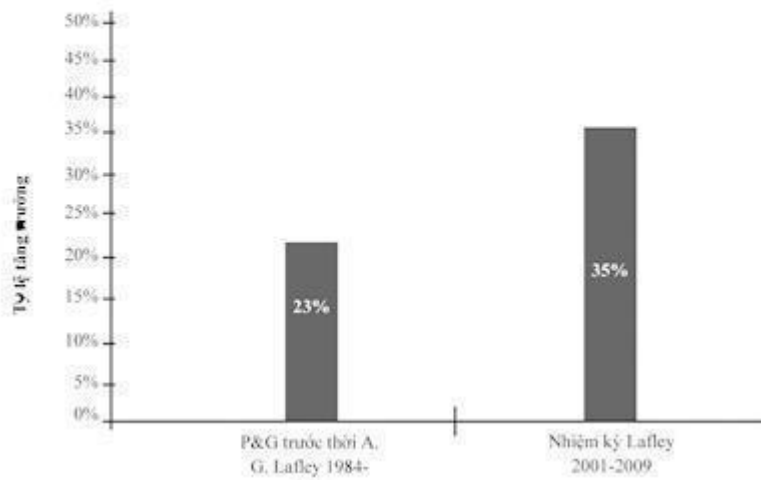


Bằng phương cách tương tự, P&G cũng đạt thành tích đáng nể trong vai trò một tập đoàn cách tân trước khi Lafley ngồi vào ghế CEO năm 2000, bằng chứng chính là điểm thưởng cách tân trung bình đạt 23% trong khoảng từ năm 1985 đến 2000. Tuy vậy, trọng điểm đặt vào cách tân của Lafley đã thúc đẩy mạnh mẽ năng lực đổi mới của P&G và mang lại điểm thưởng là 35%, tính trung bình trong nhiệm kỳ của ông từ năm 2001 đến năm 2009. (Xem biểu 8-3).

Lafley, và các nhà lãnh đạo thiên về cách tân mà chúng tôi nghiên cứu, đều rất có ý thức trong việc đưa ra ví dụ bằng cách tự làm mẫu các hành vi sáng tạo, khiến việc đó trở nên có sức nặng với những người khác. “Lafley luôn tiến vào thị trường và muốn có những tương tác với người tiêu dùng,” Gil Cloyd, thành viên của nhóm quản lý tối cao và cựu CTO của hãng, chia sẻ. “Ông thực sự tò mò muốn biết. Điều đó trở nên quan trọng vì nó không chỉ sắm vai trò làm mẫu việc gì đó mà bạn thích, mà nó là thứ óc hiếu kỳ dễ lây lan, để khám phá xem chúng tôi có thể mang lại một trải nghiệm tuyệt vời chưa từng có cho khách hàng của mình, cải thiện chất lượng cuộc sống theo một cách nào đó khác hay không.” Chỉ đơn giản quan sát hoạt động hàng ngày của Lafley và lưu ý xem bản thân ông dành bao nhiêu thời gian cho việc sản sinh ra những ý tưởng mới mẻ, mà nhóm công tác (tổ chức) của ông đã “hiểu được” sự cách tân.

Biểu 8-3

Điểm thưởng cách tân cho Procter & Gamble



Lafley còn thể hiện rằng cách tân không chỉ là một trò chơi của riêng ai đó, mà, suy đến cùng, đó phải là nỗ lực chung của cả nhóm. “Anh nhớ lại những lần chẳng ai biết phải xoay xỏa thế nào, rồi anh đưa ra một thứ gì đó mà người ta nghĩ rằng sẽ không bao giờ tạo ra được,” Lafley quan sát. “Khi việc này xảy ra trong công ty tôi, nó không bao giờ là riêng mình ai cả. Luôn luôn phải là cả một nhóm... Đưa tất cả mọi người lên một con thuyền, đi về cùng một hướng, như thế mới hay. Đặc biệt là khi giành thắng lợi.”

Những dữ kiện về điểm thưởng cách tân, ghi nhận tác động của CEO tại Apple và P&G phản ánh một phát hiện then chốt trong công trình nghiên cứu của chúng tôi, rằng: nếu các nhà điều hành cao nhất muốn có sự đổi mới, họ cần phải ngưng ngay việc “chỉ tay năm ngón” và phải tự nhìn nhận nghiêm khắc bản thân. Họ buộc phải lãnh lấy trách nhiệm đổi mới bằng cách hiểu rõ việc đổi mới sẽ phải tiến hành ra sao, tự nâng cao các kỹ năng khám phá của mình, và rèn giũa năng lực nuôi dưỡng sự đổi mới ở người khác. Hơn thế nữa, họ buộc phải chủ động nhân rộng những cá nhân với chỉ-số-khám-phá-cao trong nhóm công

tác và tổ chức của mình để thực sự biến cách tân thành cuộc chơi tập thể.

## **Những kỹ năng khám phá hỗ trợ nhau có thể thúc đẩy cách tân**

Chúng tôi tình cờ khám phá ra điều gì đó liên quan đến sự hợp thành các nhóm sáng tạo cao độ sau khi Ross Smith – giám đốc của Windows Core Security tại hãng Microsoft và Dan Bean, một thành viên nhóm Chặn Lỗi Microsoft (DP) gọi cho chúng tôi để thảo luận về cách tân ở phạm vi nhóm. Smith điều hành chừng 70 nhóm công tác (mỗi nhóm gồm từ bốn tới tám người) làm việc với rất nhiều vấn đề khác nhau liên quan đến bảo mật của Window. Ông đã quan sát thấy rằng một trong số các nhóm đó, nhóm DP gồm sáu người luôn đi đầu về đổi mới trong suốt năm năm qua. Nhóm tiên phong trong một loạt sáng tạo, nhưng có lẽ thành tích giá trị nhất chính là những “trò chơi hiệu suất”, lôi kéo người sử dụng ra đưa phản hồi về các sản phẩm chủ chốt của Microsoft.

Lấy ví dụ, các thành viên của nhóm DP sáng tạo nên những trò chơi dị thường thể hiện một trong những đoạn hội thoại Windows ở một ngoại ngữ nào đó dành cho những người sử dụng bản địa. Để lấy phản hồi, họ gửi trò chơi này tới hàng ngàn nhân viên Microsoft không sử dụng Anh ngữ, có thể là tiếng Trung cho tới tiếng Slovakia. Khi chơi trò này, người sử dụng sẽ nhận được một cây bút màu điện tử để tô đậm các lỗi ngôn ngữ và kéo chúng thả vào một cái thùng “không tốt” (no good) (làm vậy để nhận được thêm điểm). Họ còn có thể gõ các nhận xét trong khi đang kéo thả các lỗi sai vào thùng. “Những trò chơi hiệu suất này có một tác động cực lớn,” Smith kể với chúng tôi. “Chúng tôi tiết kiệm được hàng triệu đô-la và nâng cao chất lượng tới một cấp độ chưa từng thấy.”

Smith muốn hiểu rõ hơn lý do tại sao nhóm trên đây lại thể hiện những kết quả sáng tạo xuất sắc hơn những nhóm nhân viên

khác, cũng bao gồm những kỹ sư phần mềm tài năng ngang ngửa. Một đáp án, Smith tin chắc, chính là nhóm DP này đã phát triển được đến một mức độ cao sự tin tưởng lẫn nhau thông qua nỗ lực chủ động, tập trung. Một thành tố quan trọng khác nữa – được phát hiện trước nhất nhờ một thành viên tên Bean – chính là bởi các thành viên trong nhóm dường như sở hữu những kỹ năng khám phá bổ trợ cho nhau. Chúng tôi đã kiểm nghiệm và xác nhận giả thiết của Bean với bản đánh giá toàn diện mã gen nhà cải cách.

Một cách cụ thể, chúng tôi phát hiện ra rằng mỗi thành viên nhóm đều thạo giỏi một kỹ năng khám phá riêng biệt nào đó. Smith có ưu thế về liên tưởng, Bob Musson thì đặt câu hỏi, Bean giỏi đặt câu hỏi và quan sát, Joshua thì tạo dựng mạng lưới còn Harry Emil cừ nhất về thí nghiệm. Vì thế, cả đội thể hiện một năng lực khám phá tổng hợp đạt mức cực cao, nhờ các kỹ năng khám phá bổ trợ lẫn nhau của các thành viên nhóm. Nói ngắn gọn, cả nhóm đạt được tổng lực cao hơn về khám phá là bởi các thành viên mang lại những thông tin đầu vào mới mẻ thông qua các kỹ năng khám phá khác nhau. “Tất cả những gì tôi biết,” Bean nói, “là những cuộc bàn bạc mà chúng tôi có trong nhóm đều thể hiện những thảo luận sáng tạo và kích thích nhất mà tôi từng tham dự ở Microsoft. Và điều đó khiến làm việc trong nhóm trở nên thật thú vị.” Cũng chẳng hại gì khi trưởng nhóm Smith, theo như các thành viên, là một người “rất tin tưởng đồng sự của mình,” “khuyến khích mọi người đưa ra những ý tưởng mới và đón nhận rủi ro,” “trân trọng những người tư duy độc lập,” “khuyến khích và truyền cảm hứng cho những ý tưởng mới mẻ,” và “ca tụng công việc của mọi người và có khuynh hướng giảm nhẹ phần đóng góp của mình.” Nói tóm lại, Smith đã thực hiện chính xác những gì một nhà lãnh đạo cừ khôi cần làm để tạo nên một môi trường an toàn cho những người khác sáng tạo (xem thêm chương 9).

Ngoài Microsoft, chúng tôi cũng để ý thấy những tính dạng tương tự ở các nhóm sáng tạo ở mức cao khác. Khi các kỹ năng

khám phá bổ trợ nhau hiện diện, sự đa dạng về kỹ năng gia tăng năng lực tổng thể của nhóm trong sáng tạo. Vì vậy, khả năng của nhóm trong việc sản sinh ra những ý tưởng mới mẻ sẽ luôn luôn bỏ xa khả năng của bất cứ cá nhân riêng lẻ trong nhóm hoặc nhóm công tác khác, nơi các thành viên trong nhóm cùng mạnh về một kỹ năng khám phá nào đó (ví dụ, tạo lập mạng lưới là nguồn cung chủ yếu mang lại những ý tưởng mới cho toàn bộ thành viên trong nhóm). Hơn thế nữa, khi các thành viên khác nhau trong nhóm tỏa sáng ở những kỹ năng khám phá khác nhau, họ có thể học hỏi thêm từ nhau, tạo nên tổng lực cách tân mạnh mẽ hơn nữa.

### **Xây dựng một nhóm công tác và tổ chức với những kỹ năng bổ sung**

Trong khi đảm bảo rằng tổ chức của bạn được gài những cá nhân thạo giỏi năm kỹ năng khám phá là một việc rất quan trọng, chúng tôi cũng không muốn tạo ra ấn tượng rằng những thành viên thiên về khám phá mang tính quyết định toàn bộ đối với một nhóm hoặc tổ chức. Cách nhanh nhất để đưa một tổ chức đến chỗ chết là ngừng thực thi. Các nhà lãnh đạo có thiên hướng khám phá cần đến những con người thiên về thực thi, thạo giỏi việc thừa hành công việc. Các nhà lãnh đạo hiệu quả ở các nhóm cách tân không chỉ hiểu rõ “chòm tinh tú” gồm các kỹ năng khám phá và thực thi của riêng mình, mà còn chủ động cân bằng lại các điểm yếu của mình với thế mạnh của những người khác.

Lấy ví dụ, trong suốt nhiệm kỳ thành công rực rỡ (từ năm 1990 đến 1995) tại Dell, Michael Dell luôn dẫn sâu vào cuộc chiến cam go giữa khám phá và thực thi với Kevin Rollins, người về sau trở thành chủ tịch của hãng. Dell nhớ lại:

Tôi tặng cho Kevin một con thú nhồi bông hình khỉ George Tò Mò . George Tò Mò là để Kevin đặt ra những câu hỏi, tò mò thêm một chút. Kevin đáp trả bằng cách tặng cho tôi một chiếc xe ủi

đồ chơi, người lái xe là một cô bé với nụ cười rộng mở trên gương mặt. Đôi khi tôi rất phấn khích về một ý tưởng nào đó và bắt đầu thực hiện. Kevin đặt ngay cái xe ủi lên bàn tôi, và đó là tín hiệu để tôi hiểu rằng “Gỡ bỏ hăng, tôi cần phải đẩy xa nó thêm chút và nghĩ cho thấu đáo vì người khác nữa và cần phải ghìm chậm ý tưởng tuyệt vời mà tôi đang tiến hành này lại.” Chúng tôi không hay dùng đến mấy món đó lắm, nhưng đó là những câu chuyện đùa nho nhỏ tinh tế giữa chúng tôi.

Rollins thừa nhận rằng Dell và ông đóng các vai trò khác nhau, ông nói với chúng tôi, “Đơn giản là Dell sở hữu chất doanh nhân hơi nhiều. Anh ấy nảy ra ý tưởng hàng ngày, hàng giờ. Trong các tập đoàn lớn, anh không thể mỗi ngày lại nảy ra một ý được. Tôi chính là bộ phận điều tốc của cỗ máy cách tân.”

Tương tự, Pierre Omidyar của eBay cũng nhận thấy rằng ông giỏi khám phá nhưng lại yếu về thực thi. Xác định được nhu cầu đối với những kỹ năng thực thi mạnh hơn trong nhóm công tác của mình, ông đã mời Jeff Skolls, một người tốt nghiệp MBA tại Stanford về làm việc cùng mình. “Jeff và tôi có những kỹ năng bổ sung rất khớp với nhau,” Omidyar chia sẻ. “Tôi chắc chắn rằng mình gánh chủ yếu phần việc sáng tạo, phát triển sản phẩm và giải quyết vấn đề quanh sản phẩm, trong khi Jeff thì tập trung vào khía cạnh phân tích và thực tiễn của mọi việc. Anh ấy là người sẽ lắng nghe ý tưởng nào đó của tôi và nói, ‘OK, giờ cùng xem xem làm thế nào thực hiện việc này.’” Omidyar thấu hiểu được sức mạnh của những kỹ năng bổ sung khi xây dựng đội ngũ quản lý cấp cao nhất tại eBay.

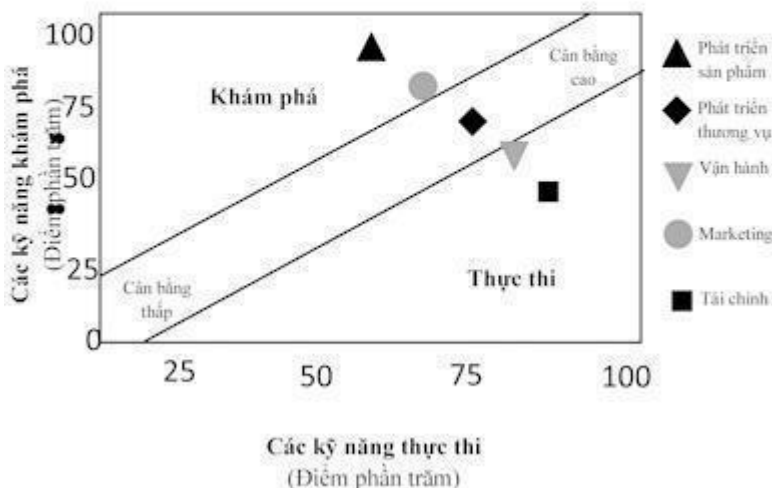
Bài học rút ra từ những câu chuyện này là: Sáng tạo thành công với tư cách một nhóm đòi hỏi năng lực sản sinh những ý tưởng mới mẻ và cả năng lực thực thi những ý tưởng đó trong toàn nhóm. Cả hai bộ kỹ năng đều rất cần thiết. Các nhà lãnh đạo thông minh đều biết điều này và chủ động suy nghĩ về việc hợp thành nhóm, đảm bảo nhóm công tác của mình đạt mức cân bằng giữa các kỹ năng khám phá và thực thi. Biểu 8-4 thể hiện

các kỹ năng khám phá và thực thi tạm thời đạt mức “cân bằng” trong một nhóm. Nhưng phải nhớ rằng mức cân bằng hoàn hảo không hẳn đã là phương án hoàn hảo.

Đôi khi các kỹ năng sáng tạo nên được đặt nặng hơn trong một nhóm hoặc một tổ chức (đặc biệt là trong giai đoạn sáng lập một tổ chức, hoặc trong trường hợp nhóm công tác được giao nhiệm vụ phát triển sản phẩm, thị trường hoặc các công việc phát triển kinh doanh khác). Trong những trường hợp khác, các kỹ năng thực thi lại có phần quan trọng hơn, và những kỹ năng ấy nên được xem trọng hơn trong cả nhóm (trong giai đoạn tăng trưởng hoặc chín muồi của việc kinh doanh, hoặc trong các khu vực chức năng có liên quan tới vận hành hoặc tài chính). Trong biểu 8-5, chúng tôi thể hiện một hình mẫu nhóm đáng mong muốn đúng chuẩn, phù hợp với các kiểu nhóm cộng tác hiệu quả cao trong các tổ chức (giả thiết là mỗi nhóm trung bình đạt 70% trên cả hai bộ kỹ năng).

Biểu 8-5

Sự kết hợp đáng mong muốn các kỹ năng trong các kiểu nhóm khác nhau



Thành viên trong các nhóm phát triển sản phẩm và thị trường, xét trung bình, nên đạt điểm số ở các kỹ năng khám phá cao

hơn so với các kỹ năng thực thi (nếu có thể sở hữu một số thành viên thạo giỏi việc thực thi thì là lý tưởng nhất). Ngược lại, các thành viên của nhóm tài chính và vận hành, xét trung bình, nên đạt điểm số ở các kỹ năng thực thi cao hơn so với các kỹ năng khám phá (và, nếu có được vài thành viên mạnh về khám phá trong nhóm thì cũng không tồi.) Cái khó ở đây là ngay từ đầu phải biết được ngay ai thạo giỏi kỹ năng gì, sau đó tìm xem làm thế nào để kết hợp những thế mạnh bổ trợ trong một nhóm để sản sinh ra những ý tưởng có tầm ảnh hưởng.

Tầm quan trọng tương đối của các kỹ năng khám phá và thực thi trong một nhóm công tác cụ thể cũng khác biệt, tùy vào vai trò đặc thù của nhóm xét trên hình phổ cách tân (chu trình cách tân). Ví dụ, tại BIG, một công ty sử dụng mô hình kinh doanh của chương trình truyền hình *Thần tượng Âm nhạc Mỹ* (American Idol) để tìm kiếm nhà đầu tư và đưa sản phẩm của họ ra thị trường, CEO Mike Collins muốn mỗi giai đoạn khác nhau trên hình phổ cách tân lại có một sự pha trộn riêng biệt giữa các kỹ năng khám phá và thực thi.

Giai đoạn đầu tiên ở BIG là “sản sinh ý tưởng”, khi tổ chức của Collins chủ động tìm kiếm những ý tưởng sáng tạo từ các nhà đầu tư trên toàn thế giới. Công ty của ông dẫn thân vào “những cuộc săn tìm ý tưởng” thông qua các chương trình lưu động tại các thành phố khác nhau, nhờ thúc giục trên Internet và thư quảng cáo (newsletter), qua các mối liên hệ với những hiệp hội nhà đầu tư chuyên nghiệp. Qua thời gian, BIG đã phát triển được một mạng lưới gồm các nhà đầu tư chuyên nghiệp, không chỉ gợi ra những ý tưởng sản phẩm cho BIG, mà còn chính là khách hàng của công ty. BIG kiếm tiền từ việc đưa ý tưởng của các nhà đầu tư ra thị trường và nhờ sử dụng mạng lưới nhà đầu tư của mình để đưa ra những ý tưởng sản phẩm mới mẻ, đáp ứng yêu cầu của các khách hàng muốn có những ý tưởng sản phẩm từ bên ngoài doanh nghiệp mình. Kết quả là, các công ty thuê BIG thực hiện việc phát triển sản phẩm mới, hệt như việc họ thuê IDEO thực hiện phần việc thiết kế sản phẩm sáng tạo.

Trong giai đoạn hai, gọi là “sàng quạt”, Collins mời (và trả công) cho các cá nhân có những kỹ năng khám phá nổi trội, để họ tham dự một ban chuyên gia, lắng nghe ý tưởng của các nhà đầu tư và đánh giá xem một ý tưởng sản phẩm nào đó có hứa hẹn tiềm năng thị trường không. Dần dà, ông hiểu ra rằng nhóm chuyên gia này làm việc hiệu quả nhất khi có sự tham gia của những người sở hữu những kỹ năng khám phá nổi trội, vì họ nhìn xa vượt khỏi ý tưởng ban đầu, để tìm kiếm những những phương cách hoàn thiện nó. “Một lần, khi đánh giá các ý tưởng cho một sản phẩm đồ chơi mới, chúng tôi mời một nhà điều hành cấp cao về thương phẩm, từ một công ty bán lẻ đồ chơi lớn tham dự hội đồng,” Collins kể với chúng tôi. “Nhưng người này chẳng mang lại chút hiệu quả nào, bởi tất cả những gì ông ta có thể làm chỉ là phân tích xem tại sao ý tưởng nào đó không hiệu quả. Ông ấy chỉ chăm chú vào chuyện thực thi mà ở giai đoạn ý tưởng, anh cần những người có thể tìm ra những phương cách sáng tạo để ý tưởng đó phát huy hiệu quả.” Kinh nghiệm của Collins gợi cho ta thấy rằng hai giai đoạn đầu tiên của hình thức sáng tạo cần đến những con người trội về khám phá, nhưng những kỹ năng này giảm bớt vai trò của mình trong giai đoạn ba và bốn.

Giai đoạn ba là “trau chuốt”, khi ý tưởng được kiểm nghiệm để xem liệu nó có phát huy hiệu quả trên thị trường hay không. Các nhà thiết kế và kỹ sư sẽ hợp tác với nhau để giúp thiết kế và xây dựng nguyên mẫu sản phẩm. Các chuyên gia thị trường đánh giá xem liệu có tồn tại thị trường đủ lớn cho sản phẩm hay không. Các chuyên gia sản xuất (thường là ở Trung Quốc) phân tích giá thành sản phẩm ở các quy mô khác nhau. Những nhiệm vụ này đòi hỏi những kỹ năng thực thi xuất sắc, trước nhất và tối thượng. Tuy vậy, kể cả ở giai đoạn này, Collins và những người sở hữu kỹ năng khám phá nổi trội khác cũng vẫn đóng vai trò then chốt trong việc kiếm tìm những điều chỉnh mang tính sáng tạo cho sản phẩm, khiến nó càng trở nên đáng thêm muốn hơn đối với khách hàng.

Giai đoạn bốn chính là “nắm bắt giá trị”, khi sản phẩm được tung ra thị trường. Trong khi giai đoạn này tập trung chủ yếu vào thực thi, cụ thể là sản xuất, quảng bá và tiêu thụ sản phẩm, các kỹ năng khám phá vẫn có thể tạo ra giá trị như BIG tìm kiếm những cách thức sáng tạo để sản xuất, làm thị trường (nhãn hiệu), phân phối và bán (giá cả) sản phẩm. “Anh có thể tìm ra đủ cách để sáng tạo trong bất cứ giai đoạn nào của quy trình cách tân,” Collins nói. Trên thực tế, BIG thực sự sáng tạo trong giai đoạn cuối cùng này của hình thức sáng tạo, sử dụng một hệ thống các kênh phân phối đa dạng cho các dòng sản phẩm do nhà đầu tư sản xuất, rộng lớn hơn cả hệ thống của một công ty thông thường.

Để minh họa cho điểm này, công cuộc kiếm tìm thời đầu với những ý tưởng sản phẩm chính là trong danh mục đồ chơi. Có lần BIG đã đi qua ba giai đoạn đầu tiên của việc huy động nguyên liệu và phát triển một ý tưởng đồ chơi mới, lúc bấy giờ nó phải đối mặt với một câu hỏi: đâu là cách hay nhất để nắm bắt giá trị từ sản phẩm này (ví dụ, sản xuất, làm thị trường, tiêu thụ, v.v...)? Có những sản phẩm đồ chơi phù hợp hoàn toàn với Toy “R” Us, nhà bán lẻ đồ chơi mà thông thường bạn sẽ nghĩ đến ngay lập tức khi muốn phân phối đồ chơi mới. Trong những trường hợp này, BIG có thể sẽ giao phần sản xuất cho Trung Quốc và để Toys “R” Us lấy hàng từ đó về. Tuy vậy, thay vì chỉ dựa hoàn toàn vào Toy “R” Us hoặc Walmart (nhà bán lẻ đồ chơi loại hộp lớn ở Mỹ), BIG phát hiện ra rằng một số ý tưởng đồ chơi lại phù hợp hơn với Learning Company, Basic Fun, catalog của kênh National Geographic, QVC, Brookstone (đồ chơi cho người lớn), hoặc rất nhiều các kênh khác. BIG còn kí hợp đồng chuyển giao ý tưởng đồ chơi cho Hasbro, Mattel hay những nhà sản xuất đồ chơi khác được định vị cao hơn để những hãng này đưa một sản phẩm đồ chơi cụ thể nào đó ra thị trường, tùy thuộc vào các nguồn lực và quy trình cụ thể của từng hãng. Nói tóm lại, BIG thể hiện mình sáng tạo hơn nhiều trong giai đoạn cuối cùng của quy trình cách tân so với một công ty đồ chơi như Mattel, về cơ bản chỉ đưa tất cả sản phẩm đồ chơi của mình cho

các hãng bán lẻ đồ chơi loại hộp lớn như Toy “R” Us hay Walmart. Điểm mấu chốt ở đây là, trong khi bạn cần nhiều kỹ năng khám phá hơn ở những giai đoạn đầu tiên của quy trình sáng tạo, thì bạn vẫn cần phải triển khai (hoặc ít nhất là rải rác) những cá nhân sở hữu năng lực khám phá nổi bật ở mọi nhóm cộng tác trong tổ chức mình – và ở mọi giai đoạn của quy trình khám phá.

### **Giá trị của sự hỗ trợ giữa chuyên môn về con người, kỹ thuật và kinh doanh với nhau**

Đảm bảo chắc chắn rằng các nhóm sáng tạo đều có sự hỗ trợ giữa kỹ năng khám phá và thực thi là rất quan trọng, nhưng làm cho các nhóm đều đa dạng về chuyên môn, hợp thành từ những cá nhân có chuyên môn sâu ở những lĩnh vực khác nhau – cũng rất then chốt trong sự sáng tạo chung của công ty. Để minh họa, hãy thử xem làm cách nào IDEO, hãng thiết kế được mến mộ nhất thế giới (giành được gấp đôi số Giải thưởng Thiết kế Công nghiệp so với bất cứ hãng nào khác) bố trí nhân sự cho các nhóm thiết kế sáng tạo. Đây là những nhóm công tác được giao phó triệt để nhiệm vụ tạo ra một thiết kế sản phẩm đột phá hoặc một khái niệm dịch vụ mới mẻ.

Nhìn chung, IDEO nỗ lực để tạo ra những nhóm công tác đa lĩnh vực, hợp thành từ những cá nhân có dạng chữ T xét về chuyên môn: chuyên sâu một lĩnh vực nào đó và có kiến thức nông hơn ở nhiều mảng kiến thức khác nhau (như đã mô tả ở chương 2). Đương nhiên, là một hãng thiết kế, mọi nhóm công tác của IDEO đều sở hữu một thành viên cực kỳ thành thạo chuyên ngành thiết kế. Tuy vậy, các nhóm ở IDEO đều tìm kiếm các cá nhân với chuyên môn rơi vào một trong ba mảng: “nhân tố con người” (để xác định mức hấp dẫn của một ý tưởng sáng tạo), “nhân tố kỹ thuật” (để đánh giá mức khả thi về kỹ thuật của một ý tưởng sáng tạo) và “nhân tố kinh doanh” (để lượng giá khả năng sinh tồn của thương vụ và mức độ sinh lời của một ý tưởng sáng tạo nào đó).

## **Thiếu hụt sáng tạo trong kinh doanh có thể dập tắt sáng tạo công nghệ**

Vài năm trước, Clayton Christensen tiếp đón một cuộc thăm viếng của một số giám đốc công nghệ ở 3M, những người này tỏ ra chán nản vì các sản phẩm đột phá không ra được với thị trường do thiếu hụt sáng tạo từ mảng kinh doanh. 3M từ lâu đã có tiếng về sáng tạo, và Christensen biết rất rõ về công ty, kết quả của vài chuyến thăm thực địa để nắm rõ tình hình sáng tạo ở đây. Trong các chuyến thăm này, ông phát hiện ra rằng bộ phận nghiên cứu và phát triển áp dụng đúng những nguyên tắc cách tân được miêu tả trong cuốn sách này. Họ thuê những người có chuyên môn sâu và đa dạng, kết nối những cá nhân có thiên hướng khám phá với chuyên môn đa dạng về công nghệ, và có được triết lý đúng đắn, khuyến khích những hành vi sáng tạo.

Vậy thì vấn đề mà nhóm lãnh đạo 3M đưa tới trước Christensen là gì? Họ cho ông xem một túi quà không giống bất cứ thứ gì ông từng thấy. Nếu bạn nhìn thẳng vào cái túi, nó là một màu tím tuyệt đẹp. Nếu bạn nhìn từ một góc khác, nó lại có màu hồng. Bên trong lại là màu trắng sáng. Bằng cách sử dụng các công nghệ cho phép nhựa polymer hấp thụ hoặc đẩy lùi chiều dài bước sóng, cả nhóm đã sáng tạo nên mẫu túi quà có thể đổi màu đúng theo nghĩa đen. Thành tựu ấy có vẻ thật phi thường, nhưng cả nhóm chẳng hề phấn chấn. “Tập đoàn không muốn đưa nó ra thị trường,” họ nói. “Thị phần không đủ lớn.”

Theo quan điểm của Christensen, đây đúng là một mẫu túi quà tuyệt vời. Thị trường cho những loại túi này chắc hẳn là rất lớn. Đúng là như vậy, thị trường thế giới dành cho túi và hộp quà phải giá trị cả tỷ, nhưng lợi nhuận biên trong phân khúc túi đựng chỉ là 30%, người ta cho ông hay. Lợi nhuận biên thông thường của 3M là 55%, và ngân sách bình thường không đầu tư cho những sản phẩm có lợi nhuận biên thấp hơn. Điều này dẫn tới một câu hỏi, sẽ ra sao nếu cả nhóm tăng giá bán của túi để

đạt đến mức lợi nhuận biên 55%? Câu trả lời là nếu giá bán tăng lên, thị trường sẽ co lại quá nhiều (chỉ còn là một ngách nhỏ) đến mức không còn đủ lớn để 3M theo đuổi.

Thách thức ở đây là tìm ra phương án nào đó để đưa sản phẩm sáng tạo này ra thị trường và mang lại lợi nhuận. Nhưng 3M không tìm kiếm sự sáng tạo ở mảng kinh doanh như những gì nó thực hiện ở mảng công nghệ. Tập đoàn này đặt ra những luật lệ về giới thiệu sản phẩm mới và không kỳ vọng sự sáng tạo ở khía cạnh kinh doanh khi quyết định xem có nên đầu tư vào một sản phẩm mới nào đó không.

Chúng tôi đã quan sát thấy thách thức này ở những nơi khác nữa. Các công ty giao phó phần sáng tạo cho bộ phận R&D, nơi các thành viên phải sáng tạo, nhưng những người làm việc ở bộ phận kinh doanh lại chỉ chăm chú thừa hành và bỏ qua thử thách sáng tạo ấy. Kết quả (ở cả 3M và các công ty khác) là sự thiếu hụt sáng tạo trong kinh doanh có thể dễ dàng dập tắt sáng tạo về công nghệ. Không có gì đáng ngạc nhiên, điều này có thể làm nhụt chí những thành viên mảng R&D. Hơn thế, công ty còn có thể bỏ lỡ những cơ hội đột phá, những cơ hội nó sẽ không để mất, nếu như chịu sáng tạo hơn một chút trong cách sản xuất, phân phối, làm thị trường, tính giá hoặc tổ chức các nguồn lực cho một sản phẩm nào đó.

Trước hết, IDEO đưa chuyên gia về nhân tố con người vào nhóm, ai đó có lai lịch trong các ngành khoa học hành vi, như nhân chủng học hoặc tâm lý học nhận thức. Người này sẽ cung cấp những kiến thức sâu sắc, lý giải mức hấp dẫn của một sản phẩm (hoặc dịch vụ) mới từ khía cạnh người sử dụng. Chuyên gia nhân tố con người này sẽ tổ chức những quan sát chuyên sâu về khách hàng để thấu hiểu công việc cần hoàn thành và để có được sự cảm thông sâu sắc với người sử dụng. Ví dụ, khi thiết kế một sản phẩm hoặc dịch vụ cho người ngồi xe lăn, chuyên gia về nhân tố con người phải đảm bảo rằng mọi người trong nhóm mình dành ra hẳn một ngày để trải nghiệm cuộc sống như cách

một người ngồi xe lăn sẽ làm. Bằng cách trang bị những thấu hiểu sâu sắc và cảm thông với trải nghiệm của người sử dụng, chuyên gia về nhân tố con người sẽ mang tới sự hấp dẫn cho một thiết kế sáng tạo mới mẻ. Góc nhìn này đặc biệt quan trọng trong những giai đoạn đầu tiên của quy trình thiết kế một sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Chuyên gia về nhân tố kỹ thuật mang lại kiến thức chuyên sâu về các công nghệ khác nhau mà cả nhóm có thể tận dụng trong thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Người này có thể xuất thân từ lĩnh vực công trình hoặc khoa học. Chuyên ngành này rất quan trọng giúp cả nhóm nắm được những công nghệ gì là *khả thi*, có thể sử dụng trong thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể nào. Chuyên môn về công nghệ còn đặc biệt then chốt khi cả nhóm đã xác định được rõ ràng các nhu cầu của người sử dụng (công việc cần thực hiện) và sau đó là tìm kiếm và quyết định những công nghệ cần thiết để đưa ra giải pháp tối ưu.

Cuối cùng, chuyên gia về nhân tố kinh doanh mang lại những kiến thức chuyên môn cần thiết để khám phá ra xem liệu một thiết kế sản phẩm hoặc dịch vụ mới mẻ đột phá nào đó có chứng tỏ mình đứng vững được trên thị trường hay không. Nhiều khả năng nhân vật này đã có nền tảng kinh doanh, ví như bằng thạc sĩ ngành quản trị kinh doanh (MBA) với chuyên môn điều hành, thị trường hoặc tài chính. Một cách tự nhiên, chuyên môn này trở nên phù hợp hơn với những giai đoạn sau của quy trình cách tân, khi một nhóm buộc phải xác định phương cách tối ưu để sản xuất, phân phối, quảng bá và định giá sản phẩm để có được lợi nhuận.

Bằng cách bố trí trong nhóm những chuyên gia hỗ trợ cho nhau, IDEO có thể nhìn nhận vấn đề thấu đáo hơn từ rất nhiều khía cạnh khác nhau và khám phá một sản phẩm hoặc dịch vụ mới nào đó đáng mơ ước, khả thi và có thể đứng vững. Chẳng trách mà công ty này lại sản sinh ra nhiều sáng tạo thành công đến thế.

Giống như IDEO, Apple cũng khuyến khích sáng tạo bằng cách lấp đầy khoảng trống giữa các thứ bậc bằng những con người sở hữu rất nhiều loại chuyên môn khác nhau. “Một trong những điều khiến Macintosh trở nên tuyệt vời chính là: những người sáng chế ra nó là các nhạc sĩ, nhà thơ, nghệ sĩ, nhà động vật học, nhà sử học, những người tình cờ làm sao, lại là những nhà khoa học máy tính xuất sắc nhất,” Jobs bày tỏ. “Lý do Apple có thể sáng tạo nên những sản phẩm như iPad là vì chúng tôi luôn cố gắng đứng ở giao lộ giữa công nghệ và các bộ môn nghệ thuật tự do, để có thể hấp thu được những gì tinh túy nhất của cả hai lĩnh vực.”<sup>1</sup> Điểm mấu chốt ở đây là các công ty cách tân lựa chọn một tập hợp những con người sở hữu không chỉ kỹ năng khám phá và thừa hành bổ trợ cho nhau, mà còn cả chuyên môn khác nhau và xuất xứ đa dạng để nhìn vấn đề thông qua nhiều lăng kính khác nhau.

Tổng kết lại, những công ty sáng tạo nhất thế giới có những nhà lãnh đạo thấu hiểu sáng tạo ở cấp độ cá nhân sâu sắc. Họ lãnh trách nhiệm dẫn dắt sáng tạo với chỉ số khám phá cao và thường công hiến những ý tưởng đột phá cho công ty mình. Như lời một nhà điều hành có “sếp” thiên về thực thi kêu ca với chúng tôi, “làm sao anh có thể cứ chăm chăm thực thi và chờ đợi người khác sáng tạo được. Cách đấy không thể hiệu quả.” Các công ty sáng tạo tìm ra những phương cách mới mẻ để tuyển dụng những con người có xu hướng khám phá, những người có sẵn bằng thành tích sáng tạo và tham vọng thay đổi cả thế giới. Nằm trong tay một số lượng lớn những con người có xu hướng khám phá chính là đặt nền tảng cho một hợp lực sáng tạo mạnh mẽ bởi những thành viên giỏi về khám phá và những thành viên giỏi về thực thi tương tác với nhau đủ tốt để học hỏi và hỗ trợ lẫn nhau. Các nhóm (và công ty) sáng tạo đạt được hiệu quả tối đa khi những người khám phá thực sự trân trọng vai trò quyết định của những người có kỹ năng thực thi mạnh mẽ (và ngược lại), đặc biệt là trong những nhóm tập hợp những cá nhân có kỹ năng bổ trợ lẫn nhau. Cuối cùng, các công ty sáng tạo tuyển dụng và trang bị nhân sự cho các nhóm bằng những

cá nhân sở hữu các loại chuyên môn khác nhau (tốt hơn cả là một bản lý lịch kiểu hình chữ T), nhờ vậy cả nhóm công tác hoặc cả tổ chức có thể xem xét và giải quyết vấn đề từ những góc nhìn rất rộng.

## ĐƯA MÃ GEN NHÀ CẢI CÁCH VÀO THỰC TIỄN

### Quy trình

“Chúng tôi không quan tâm là bạn đưa cho chúng tôi bàn chải đánh răng, đầu máy kéo, một tàu con thoi vũ trụ hay một chiếc ghế; chúng tôi muốn khám phá xem làm thế nào để đổi mới nhờ áp dụng quy trình của chúng tôi.”

DAVID KELLEY, *nhà sáng lập, IDEO*

**N**ghiên cứu của chúng tôi về những công ty cách tân nhất thế giới đã hé lộ rằng mã gen của các tổ chức sáng tạo phản chiếu chính mã gen của những cá nhân sáng tạo. Cũng giống như những con người tìm tòi sáng tạo dần thân một cách hệ thống vào việc đặt câu hỏi, quan sát, tạo dựng mạng lưới và thí nghiệm để gợi ra những ý tưởng mới, các tổ chức sáng tạo cũng phát triển những quy trình khuyến khích các kỹ năng tương tự ở các nhân viên. Những tổ chức này cũng dựa vào các quy trình có hệ thống để tìm kiếm những con người sở hữu các kỹ năng khám phá mạnh mẽ, những người sẽ thăng tiến trong những môi trường biết tận dụng những kỹ năng ấy của họ. Như đã miêu tả trong chương 7, các quy trình trong tổ chức phản ánh thái độ đối với những nhiệm vụ lặp đi lặp lại, khi bị sử dụng thường xuyên trở thành những công thức bị coi nhẹ, nhằm giải quyết những vấn đề cụ thể nào đó. Tuy vậy, bởi các quy trình giúp cho các tổ chức sản sinh ra sáng tạo một cách có hệ thống (ví dụ, những ý tưởng về quy trình mới, sản phẩm, dịch vụ hoặc thương vụ mới mẻ), nên chúng buộc phải được

thấu hiểu và ứng dụng rộng rãi trong cả tổ chức (chứ không chỉ bởi một mình nhà sáng lập hay một nhóm thiểu số những người đặc biệt sáng tạo). Trong chương này, chúng tôi trước hết sẽ thảo luận xem làm thế nào các tổ chức sáng tạo tìm ra những người nổi trội về khám phá, sau đó chúng tôi kiểm nghiệm các quy trình khuyến khích – thậm chí là đòi hỏi – nhân viên phải đặt câu hỏi, quan sát, thiết lập mạng lưới và thí nghiệm.

### **Các tổ chức cách tân tìm ra những cá nhân thiên hướng khám phá như thế nào**

Lãnh đạo của các tổ chức cách tân cao độ thấu hiểu một nhu cầu then chốt là thu hút những con người sáng tạo, nếu như công ty hi vọng xây dựng nòng cốt sáng tạo ở mọi cấp bậc. “Với hầu hết mọi thứ trên đời, dải tần giữa chất lượng trung bình với chất lượng tốt nhất, tối đa, chỉ là hai-trên-một,” Steve Jobs phân biệt rõ. “Nhưng, trong lĩnh vực mà tôi hứng thú – là thiết kế phần cứng thuần túy – tôi để ý thấy rằng dải tần giữa những gì một người trung bình có thể thực hiện với những gì một người giỏi nhất có thể làm được phải là 50, hoặc 100 so với 1. Với thực tế đó, bạn được khuyên là nên truy tìm phần tinh túy của những gì tinh túy nhất. Đó chính là những gì chúng tôi làm. Một nhóm nhỏ nhưng tay chơi hạng A+ có thể chạy được nhiều vòng xung quanh một nhóm khổng lồ gồm những tay chơi chỉ hạng B và C. Đó là những gì tôi cố gắng thực hiện.” Vậy làm thế nào những công ty sáng tạo cao độ tìm thấy những cá nhân xếp hạng A+ phục vụ cho sự nghiệp sáng tạo? Họ chú tâm tìm kiếm những người với đặc điểm sau:

1. Trưng ra một bảng thành tích thể hiện những kỹ năng khám phá mạnh mẽ (ví dụ, đã sáng chế ra thứ gì đó).
2. Nắm vững chuyên môn sâu ở một lĩnh vực kiến thức nào đó và có bề rộng kiến thức ở vài mảng khác (ví dụ, lý lịch kiểu hình chữ T của các nhà cải cách chúng tôi đã thảo luận ở chương 2).

### 3. Thể hiện đam mê biến đổi thế giới và tạo ra sự khác biệt.

Rõ ràng là, nếu các công ty muốn có được những ý tưởng sáng tạo từ nhân viên của mình, họ nên rà soát để tìm kiếm tiềm năng sáng tạo ngay trong quy trình tuyển dụng. Đa phần các công ty hiếm khi làm vậy, nhưng những công ty sáng tạo nổi trội thì có. Họ ráo riết rà soát các ứng viên, kiếm tìm óc sáng tạo và những kỹ năng cách tân như một phần của quy trình tuyển dụng mới. Lấy ví dụ, tại Virgin (số 16 trên danh sách của BusinessWeek), Richard Branson đã biến sáng tạo trở thành một trong sáu đặc điểm mà công ty đánh giá khi rà soát nhân viên mới. Để được tuyển vào Virgin, bạn buộc phải chứng tỏ “đam mê những ý tưởng mới”, bạn buộc phải “làm cho óc sáng tạo của mình hiển lộ” và bạn buộc phải thể hiện “một bảng thành tích của tư duy khác biệt”. Virgin miêu tả những thành viên của công ty là “rất dễ phát hiện. Họ hành xử theo những cách thức khác thường, bởi đó là cách duy nhất họ biết rõ. Nhưng nó không phải là bị ép buộc – nó là thiên bẩm. Họ thành thực, táo tợn, luôn nghi vấn, hài hước, đột phá, thông minh và không ngưng nghỉ.” Bằng cách tìm kiếm những con người táo tợn, luôn nghi vấn, hài hước, đột phá, thông minh và không ngưng nghỉ – và trưng ra một bảng thành tích của tư duy khác biệt – Virgin đã gia tăng cơ may có được một đội ngũ những nhà cách tân ở mọi thang bậc.

Google (đứng thứ hai trên danh sách của BusinessWeek; thứ sáu trong danh sách của chúng tôi) đã phát triển rất nhiều kỹ thuật sáng tạo khác nhau để tìm kiếm những ứng viên công việc vừa thông minh lại hiếu kì. Ví dụ, Google đã đưa ra GLAT (Kiểm tra Năng lực Thí nghiệm Google), một bài trắc nghiệm gồm 21 câu hỏi, một phương pháp có phần hài hước để kiếm tìm nhân viên mới. Một số câu hỏi tập trung vào đánh giá năng lực định lượng (một câu hỏi: “Có bao nhiêu cách bạn có thể tô màu một khối 20 mặt với một trong ba màu trên mỗi mặt?” Gợi ý: đáp án là 58.130.055). Những câu khác được thiết kế để kiểm tra óc sáng tạo và hài hước: “Theo ý bạn, phương trình toán học là đẹp

nhất?” Một câu khác nữa là “Phần này có tình để trống. Hãy điền vào thứ gì đó để hoàn thiện sự trống không?” Những người thiếu kiên nhẫn với những trò tầm phào này sẽ không ứng tuyển. Những người vừa thấu hiểu câu hỏi, cảm thấy nó hấp dẫn và thách thức chính xác là đối tượng mà Google muốn tuyển dụng.

Một kỹ thuật sáng tạo khác để tìm kiếm những ứng viên công việc đạt tiêu chuẩn và sáng tạo chính là Thử thách Viết mã Google (Google Code Jam). Được triển khai lần đầu tiên vào năm 2003, Google Code Jam là cuộc thi giải quyết vấn đề trong thời gian hạn định, trong đó tất cả các ứng viên tranh tài trực tuyến để giải quyết cùng một vấn đề trong khung thời gian hạn chế như nhau. Phần thưởng cho chiến thắng? 10 nghìn đô-la và một lời mời làm việc tại Google. Trên thực tế, tại cuộc thi năm 2006, hãng đã tặng cơ hội công việc cho cả 20 người lọt vào vòng chung kết. Tất nhiên, để có thể góp mặt trong danh sách 20 người đứng đầu không phải là điều đơn giản, khi mà có tới 20 nghìn người trên khắp thế giới tranh tài trong cuộc thi. Thông qua việc tổ chức cuộc thi, Google đã rà soát đầy hiệu quả 20 nghìn ứng viên tuyển dụng trên toàn thế giới chỉ trong vòng vài ngày, với dạng thức chương trình gần như hoàn toàn tự động hóa. Thực tế rằng quán quân của Code Jam đến từ Nga, Ba Lan và Trung Quốc cho thấy rằng Google thu hút tài năng trên toàn thế giới (thí sinh của Code Jam 2010 đến từ 125 quốc gia). Trong khi các vòng sơ loại ban đầu chủ yếu kiểm tra tốc độ của từng cá nhân trong việc xử lý các vấn đề lập trình máy tính, thì đến vòng chung kết, diễn ra giữa 100 thí sinh xuất sắc nhất tại trụ sở của Google, lại yêu cầu người tham dự phải thể hiện lối tư duy sáng tạo hơn; mỗi người dự thi phải nỗ lực phá vỡ mã lập trình của các thí sinh khác. Quy trình này tỏ ra rất thành công trong việc giúp Google tìm kiếm những chuyên gia lập trình cực kỳ tài năng, những người đam mê cả lập trình lẫn cơ hội việc làm tại Google.

Một chủ đề xuyên suốt tại các công ty sáng tạo là săn tìm những người đã sáng chế ra thứ gì đó, nắm vững chuyên môn sâu trong một lĩnh vực kiến thức đặc thù nào đó, và thể hiện khát khao thay đổi thế giới thông qua các sản phẩm và dịch vụ tuyệt hảo. Amazon đã phát ra tín hiệu mạnh mẽ với bất cứ đối tượng tuyển dụng tiềm năng nào rằng hãng kỳ vọng và đánh giá khả năng sáng tạo bằng cách hỏi ứng viên về thứ gì đó họ từng sáng chế. IDEO (thường xuyên đứng trong danh sách 25 doanh nghiệp cách tân nhất theo đánh giá của tạp chí BusinessWeek, nhưng không có mặt trong danh sách của chúng tôi vì đó là công ty tư nhân) tìm kiếm những con người sở hữu chuyên môn sâu, bất kể trong lĩnh vực tâm lý học, nhân chủng học, thiết kế, công trình hay bất cứ thứ gì khác, một phần bởi nó thể hiện rằng họ đam mê thứ gì đó. Apple tìm kiếm những tài năng hạng A+ thông qua việc ráo riết tìm kiếm những cá nhân có bằng thành tích tuyệt hảo rõ rệt. “Chúng tôi muốn có được những doanh nhân... những người cộng tác với nguồn năng lượng cao, những người xác định vai trò trước đây của mình dựa vào những gì họ đóng góp thực sự chứ không phải chỉ là chức danh,” Sharon Aby, nguyên là nhà tuyển dụng của Apple chia sẻ. “Phẩm chất chính yếu: kỳ vọng sự hoàn hảo... Là nhà tuyển dụng, chúng tôi không thỏa hiệp. Tôi đã đối đầu với vài vị quản lý muốn lấp đầy một vị trí nào đó thật nhanh để thúc đẩy dự án nào đó, nhưng phải mất sáu tháng để tìm ra phương án tốt nhất, và họ buộc phải chờ thôi. Chúng tôi tìm kiếm những người hào hứng tạo ra những thứ mới mẻ. Khẩu hiệu của chúng tôi là ‘Hãy gây ngạc nhiên.’”

### **Những quy trình phản ánh các kỹ năng khám phá của nhà cải cách đột phá**

Các công ty sáng tạo cao độ sở hữu một nền văn hóa phản ánh cá tính và lối hành xử của người lãnh đạo. Nói cách khác, những nhà lãnh đạo sáng tạo thường ghi dấu lối hành xử của mình bằng các quy trình trong công ty đó. Sau đây là một số ví dụ cho thấy các lãnh đạo cách tân thể chế hóa các quy trình để khuyến

khích việc đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thí nghiệm trong các tổ chức của mình ra sao.

### **Quy trình có thể biến cầu thủ hạng B thành hạng A (và ngược lại)**

Jobs nói rằng Apple luôn kiếm tìm những cầu thủ hạng A+. Lời khuyên tuyệt vời – nhưng rõ ràng đâu có phải công ty nào cũng làm như vậy, đúng không? Sẽ ra sao nếu bạn không thể thu hút được những cầu thủ hạng A+? Và cho dù bạn có được họ đi chăng nữa, liệu điều này có đảm bảo rằng họ sẽ phát huy hiệu quả? Một nghiên cứu gây chú ý của ba chuyên gia trường Harvard – Boris Groysberg, Ashish Nanda và Nitin Nohria cung cấp một số câu trả lời thú vị cho những câu hỏi trên. Họ tìm hiểu thành tích hoạt động của các chuyên gia chứng khoán theo thời gian, đặc biệt là những chuyên gia “hạng sao”, những người đã chuyển tới một công ty khác. Những chuyên gia chứng khoán hạng sao được xác định bằng kết quả xếp hạng do tờ Institutional Investor cung cấp (xếp hạng dựa trên các tiêu chí như ước tính thu nhập, lựa chọn cổ phiếu và các báo cáo bằng văn bản). Những nhà phân tích có thứ hạng cao mang lại những dự báo chứng khoán chính xác hơn, và các báo cáo của họ gây ra những tác động về giá cổ phiếu lớn hơn. Những nhà phân tích siêu sao tương tự đã chuyển sang hãng đầu tư khác, những nơi có quy trình và nguồn lực kém hiệu quả hơn, đã phải nếm trải sự suy giảm lập tức về thành tích hoạt động, liên tục trong ít nhất năm năm. Các nhà phân tích siêu sao chuyển đổi giữa hai hãng với quy trình và nguồn lực tương đương cũng thể hiện sự giảm sút về phong độ, nhưng chỉ trong vòng hai năm. Như vậy, nguồn lực và quy trình của một hãng nào đó đóng vai trò quan trọng đối với phong độ của các chuyên gia phân tích ngôi sao. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng một số hãng, như Sanford Bernstein thành công hơn hẳn trong việc nuôi dưỡng các siêu sao chính nhờ những quy trình then chốt được thiết lập nhằm đào tạo, rèn cặp và hỗ trợ các chuyên gia phân tích. Những phát hiện này cũng thống nhất với một nghiên cứu trên 2.086 nhà

quản lý quỹ tương hỗ, với kết quả cho thấy 30% hiệu quả hoạt động của quỹ tương hỗ có thể quy về đóng góp cá nhân và 70% là do chính sách của nhà quản lý.

Đa phần chúng ta đều có sẵn niềm tin bản năng vào khả năng và thiên tài, nhưng để khiến cả tổ chức hoạt động hiệu quả hơn, thì không chỉ cần đến mỗi con người. Cả tổ chức – bao gồm các quy trình và triết lý của nó – cũng có thể khiến con người đạt thành tích tốt hơn. Các công ty có thể biến những người hạng B trở thành tuyển thủ hạng A – hay tệ hơn, là những người hạng A trở thành cầu thủ hạng B – tùy thuộc vào các quy trình và nguồn lực sáng tạo của mình.

### **Quy trình khám phá 1: Đặt câu hỏi**

Đến lúc này, rõ ràng là bất cứ ai làm việc trong một môi trường sản xuất đều từng nghe đến sản xuất tinh giản (Lean manufacturing), hay như vẫn được biết tới trong ngành công nghiệp xe hơi, là Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS). Hệ thống ngày nay đã trở nên nổi tiếng này là một sáng tạo nhảy vọt, vượt qua mọi kỹ thuật sản xuất hàng loạt do Henry Ford tiên phong. Trong khi Toyota (đứng thứ tư trên danh sách của BusinessWeek) chắc chắn đã sụt giảm chất lượng hồi năm 2009, nhưng sáng tạo nguyên bản này đã thúc đẩy Toyota trở thành kẻ dẫn đầu trong ngành công nghiệp xe hơi xét về cả doanh thu và lợi nhuận trong suốt hàng thập niên. Taiichi Ohno, một cựu kỹ sư tại Toyota, vốn được biết tới với tư cách kiến trúc sư trưởng của TPS, đã đặt một quy trình năm-tại-sao ở trọng tâm của hệ thống sản xuất sáng tạo của mình. Rất nhiều công ty vào loại cách tân nhất thế giới đã áp dụng các biến thể khác nhau của quy trình này.

Quy trình năm-tại-sao đòi hỏi rằng khi đối mặt với một vấn đề, hãy tự hỏi bản thân ít nhất năm lần tại sao để làm sáng tỏ chuỗi nhân quả và khơi ra những ý tưởng dẫn đến các giải pháp sáng tạo. Lấy ví dụ, năm 2004, Bezos đến thăm một trung tâm hoàn

thiện đơn hàng của Amazon với cả nhóm lãnh đạo. Trong chuyến thăm, ông nghe kể về một trường hợp tai nạn lao động khi một phụ tá bị thương nặng ngón tay trên băng chuyền hàng hóa. Khi Bezos biết chuyện về tai nạn này, ông bước đến chỗ băng viết và bắt đầu hỏi năm câu tại sao để thấu hiểu nguyên nhân căn cội của vấn đề:

*Câu hỏi 1:* Vì sao người phụ tá bị thương ngón tay cái?

*Trả lời:* Vì ngón tay cái của người này bị vướng vào băng chuyền.

*Câu hỏi 2:* Vì sao ngón tay cái của anh ta bị vướng vào băng chuyền?

*Trả lời:* Vì anh ta đuổi theo cái túi, lúc đó ở trên một băng chuyền đang chạy.

*Câu hỏi 3:* Vì sao túi của anh ta lại ở trên băng chuyền và vì sao anh ta phải đuổi theo nó?

*Trả lời:* Vì anh ta đặt túi của mình lên băng chuyền, nhưng nó đột ngột bật lên không báo trước.

*Câu hỏi 4:* Vì sao túi của anh ta lại ở trên băng chuyền?

*Trả lời:* Vì anh ta dùng băng chuyền như mặt bàn để túi.

*Câu hỏi 5:* Vì sao anh ta lại phải dùng băng chuyền như mặt bàn để túi?

*Trả lời:* Vì không hề có chỗ nào gần máy trạm của mình để đặt túi hoặc các vật dụng cá nhân khác.

Bezos và cả nhóm quả quyết rằng căn nguyên khả dĩ gây ra tai nạn ngón tay của vị phụ tá nọ chỉ là việc cần đến một nơi để đặt túi nhưng lại không có chỗ nào xung quanh, thế là anh ta phải sử dụng băng chuyền làm mặt bàn. Để loại trừ những tai nạn lao

động về sau, cả nhóm cung cấp những chiếc bàn gọn nhẹ, lưu động ở những trạm phù hợp và cả khóa huấn luyện an toàn hỗ trợ để cảnh báo các phụ tá về những nguy hiểm phát sinh từ hoạt động của băng chuyền. Trong khi bước đổi mới này chỉ rất nhỏ bé, một thành viên của Amazon – Peter Abilla nói rằng đó là một trải nghiệm biến đổi “mà tôi vẫn mang theo mình đến tận bây giờ.” Abilla tiếp tục bằng cách miêu tả vài thứ mà anh học được.

1. “Bezos quan tâm tới một cộng sự làm theo giờ và gia đình của mình đến mức dành thời gian để bàn bạc về trường hợp của họ.

2. Ông đã tạo điều kiện đầy đủ cho một bài thực hành năm-tại-sao để đến được với căn nguyên sự việc: ông không hề khiển trách ai hoặc nhóm nào cả (không xĩa tay vào bất cứ ai).

3. Ông lôi kéo cả một nhóm lớn những thành viên hữu quan, thể hiện bằng các ví dụ và đến được với căn nguyên sự việc (giải pháp).

4. Ông là sáng lập viên và CEO, thế nhưng ông cũng dấn thân, ném trái mồ hôi nước mắt trong hoàn cảnh của nhân viên.

“Chỉ trong một khoảnh khắc giản dị đó, ông đã dạy tất cả chúng tôi cách tập trung vào các căn nguyên,” Abilla kể lại. “Ông minh chứng qua ví dụ về tầm quan trọng của việc đặt câu hỏi.” Nếu Bezos là người duy nhất sử dụng phương pháp năm-tại-sao, thì nó sẽ không thể nào trở thành một quy trình tại Amazon – quy trình luôn luôn góp phần vào các sáng tạo ở đây. Thay vào đó, Amazon giảng dạy quy trình đặt câu hỏi năm-tại-sao trong các chương trình huấn luyện, và các nhân viên thường xuyên dựa vào nó khi giải quyết vấn đề.

Những quan sát của chúng tôi tại hãng Apple (đứng đầu trong danh sách của BusinessWeek; số năm trong danh sách của chúng tôi) gợi ý rằng mặc dù không được chính thức hóa, bạn vẫn có thể khẳng định rằng công ty có sử dụng một quy trình

năm câu hỏi sẽ-ra-sao-nếu mỗi khi phải động não nghĩ ra đủ cách để gây bất ngờ cho khách hàng. Máy tính bảng iPad sẽ không bao giờ được tạo ra nếu như Jobs và nhóm lãnh đạo của Apple không chịu đưa ra những câu hỏi sẽ-ra-sao-nếu đầy hiệu quả. Nếu như họ đặt ra câu hỏi, “Làm thế nào chúng ta xây dựng một ứng dụng đọc sách điện tử tốt hơn cho iPhone?”, thì chiếc iPad đột phá sẽ không bao giờ ra đời. Thay vào đó, theo các nguồn tin, Jobs đã hỏi, “Tại sao lại không có một nhóm thiết bị ở khoảng giữa, giữa máy tính xách tay và điện thoại thông minh? Sẽ ra sao nếu ta chế tạo một chiếc?” Câu hỏi sẽ-ra-sao-nếu đã khơi ra một cuộc thảo luận về phân khúc giữa mà về sau còn vượt trội hơn so với cả điện thoại thông minh lẫn máy tính xách tay trong việc thực hiện một số nhiệm vụ như lướt Web, thưởng thức và chia sẻ hình ảnh, và đọc sách điện tử. Luôn luôn đặt ra những câu hỏi sẽ-ra-sao-nếu chính là một phần then chốt tạo nên nền văn hóa tại những công ty sáng tạo cao độ.

## **Quy trình khám phá 2: Quan sát**

Một công ty đã biến những quan sát tinh tế thành vàng khối chính là Intuitive Surgical (đứng thứ hai trên danh sách của chúng tôi) – chuyên chế tạo rô-bốt y học. Fred Moll, một bác sĩ phẫu thuật chuyển sang kinh doanh, đã sử dụng những quan sát trực tiếp của mình trong vai trò phẫu thuật viên để phát triển các mẫu rô-bốt có thể thao tác phẫu thuật. Moll mua bản quyền một số công nghệ từ SRI, một công ty đã làm việc trong dự án do Lầu Năm Góc cấp vốn để đưa phòng phẫu thuật ra chiến trường mà không đặt bác sĩ phẫu thuật vào cảnh nguy hiểm. Mấu chốt ở đây là đảm bảo rằng rô-bốt có thể mô phỏng chính xác những gì bác sĩ phẫu thuật muốn chúng thực hiện.

Để tra soát bản mẫu rô-bốt da Vinci, Moll và Robert Young (một kỹ sư điện và nhà sáng lập của Acuson, chuyên chế tạo các thiết bị siêu thanh) sắp xếp bốn mươi bộ cảm biến dọc theo các khớp nối của các cần điều khiển “thông minh” linh hoạt. Các bộ cảm biến ghi nhận các chuyển động của tay nhà phẫu thuật,

được truyền đạt dưới dạng thông tin số hóa đến một máy tính và tái tính toán vì cổ tay, vai và khuỷu tay thay đổi vị trí một nghìn ba trăm lần trong một giây. Những chuyển động ấy được truyền bằng tín hiệu điện cơ đến các cánh tay rô-bốt và sau đó là đến các cần “lệ thuộc” điều khiển các dụng cụ phẫu thuật. Chủ đích của Moll là để các rô-bốt thực hiện chuẩn xác, nhưng ông biết rằng các bác sĩ phẫu thuật thiếu đi khả năng điều khiển tay hoàn hảo. Vậy nên máy tính lọc ra những chấn động ở tay, làm cho rô-bốt da Vinci chuẩn xác tuyệt đối. Quan trọng hơn thế, những người phát triển sản phẩm ở Intuitive Surgical tiếp tục quan sát các bác sĩ phẫu thuật để sáng tạo nên những công cụ hệ thống da Vinci mới, cho phép các rô-bốt y học hỗ trợ thực hiện nhiều dạng phẫu thuật khác nữa.

Tập đoàn Keyence (đứng thứ 23 trong danh sách của chúng tôi), một công ty Nhật Bản chuyên về thiết bị tự động hóa trong nhà máy, như các cảm biến điện, đoán chắc rằng 25% thiết bị tập đoàn bán ra mỗi năm là sản phẩm mới và tân tiến hơn bất cứ thứ gì các đối thủ cạnh tranh có thể cung cấp. Các ý tưởng sản phẩm mới nổi lên chủ yếu từ những kinh nghiệm trực tiếp của bảy ngàn nhân viên bán hàng, những người xông xáo đến tận cơ sở sản xuất của khoảng bảy mươi nghìn khách hàng. Nhân viên bán hàng được yêu cầu phải dành nhiều giờ quan sát các dây chuyền sản xuất của khách hàng để có được những hiểu biết sâu sắc về các vấn đề họ gặp phải. Nhờ quan sát các dây chuyền sản xuất của các doanh nghiệp mì ăn liền, Keyence biết được rằng chất lượng bị ảnh hưởng vì chúng được làm ra với độ dày mỏng khác nhau. Vậy là Keyence phát triển những bộ cảm biến lazer có thể đo đạc các sợi mì với độ chính xác lên tới 1/100 milimet. Các nhà sản xuất mì ăn liền giờ đây dựa vào những bộ cảm biến này để đảm bảo độ dày của sợi mì được thống nhất. Mỗi năm, hàng ngàn quan sát do các nhân viên bán hàng thực hiện như vậy lại dẫn tới hàng trăm thiết bị tự động hóa mới mẻ trong nhà máy lại ra đời phục vụ cho khách hàng.

Vượt ra khỏi việc quan sát khách hàng, các nhà cải cách hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi còn khám phá ra nhiều phương cách để quan sát thực tế ở những công ty khác để gợi ra ý tưởng mới. Lấy ví dụ, vào năm 2008, Google và P&G (xếp thứ 6 trong danh sách của BusinessWeek; số 18 trong danh sách của chúng tôi) đã thực hiện việc hoán đổi nhân viên để thúc đẩy sáng tạo, bất chấp thực tế (hoặc có lẽ, là bởi thực tế) rằng hai công ty cực kỳ khác biệt (P&G) là một người khổng lồ về hàng tiêu dùng, chi phí tới 9 tỷ đô-la cho quảng cáo mỗi năm, nhưng rất ít hoạt động trực tuyến, trong khi đó Google lại là người khổng lồ về tìm kiếm trực tuyến, chủ yếu kiếm tiền thông qua quảng cáo trên mạng.) Khoảng hai tá chuyên viên nhân sự và marketing dành ra hàng tuần trời tham dự các chương trình huấn luyện và các cuộc hội họp, nơi những kế hoạch kinh doanh được bàn thảo quyết liệt. Sáng kiến này cho phép những quan sát cận kề về thực tiễn hoạt động của nhau – với một vài kết quả thú vị.

Lấy ví dụ, khi những người quan sát của Google theo dõi P&G giới thiệu một quảng cáo mới đầy tham vọng cho dòng sản phẩm Pampers (sử dụng nữ diễn viên Salma Hayek), họ sững sờ khi biết rằng Pampers không hề mời bất cứ một “blogger làm mẹ” (những phụ nữ điều hành các trang Web phổ biến về nuôi dạy trẻ) nào đến dự họp báo. “Các blogger đâu hết rồi?” Các nhân viên Google hỏi với vẻ không tin nổi. Đáp lại, Pampers mời hơn một tá blogger làm mẹ đến thăm phòng trẻ sơ sinh của P&G, nơi họ được thăm quan các trang thiết bị, gặp các nhà điều hành mảng sản xuất tã giấy, và được tặng một cuốn hướng dẫn về thiết kế tã giấy. Các blogger tuyên bố rằng họ đã thu hút được từ 100 nghìn đến 6 triệu lượt truy cập các trang Web.

Một kết quả khác của việc trao đổi nhân viên là một chiến dịch trực tuyến, mời mọi người tự sáng tác các đoạn video nhái lại quảng cáo “Vết bẩn biết nói” (Talking Stain) của P&G và đăng lên YouTube. Quảng cáo nguyên bản cho bút xóa vết bẩn Tide to Go, được phát trong một trận Siêu Cúp (Super Bowl), thể hiện

một ứng viên tuyển dụng bị lu mờ bởi một vết bẩn biết nói trên áo, chỉ luôn miệng lảm nhảm cứ mỗi khi anh ta muốn cất lời trong buổi phỏng vấn. Các chiến dịch nhái lại có thể rất mạo hiểm bởi mọi người rất có thể sẽ đăng tải thứ gì đó tục tĩu về sản phẩm của bạn, hoặc họ còn không thèm tham gia. Nhưng với hướng dẫn từ Google, P&G đã cung cấp cho các “tác giả làm phim nhại” tương lai một bộ công cụ gồm các logo chính thức. Cuối cùng, 227 phim nhại đã được tải lên, và một vài trong số đó đủ hay để có thể phát trên tivi. Chiến dịch này thành công đến mức Tide lên kế hoạch sử dụng thêm những nội dung do người tiêu dùng tạo ra trong thời gian tới.

David Kelley của IDEO tổng kết hay nhất về tầm quan trọng của các quy trình quan sát: “Đặt câu hỏi với những người có mặt ở đó, những người nên biết, thường lại không đủ tốt. Chuyện họ thông minh đến đâu, am hiểu sản phẩm hay cơ hội đến đâu không phải vấn đề. Chuyện bạn hỏi được bao nhiêu câu sắc sảo cũng chẳng là gì. Nếu bạn không tự đi vào rừng, bạn sẽ không biết được con hổ ra sao.”

### **Quy trình khám phá 3: Tạo lập mạng lưới ý tưởng**

Không có gì ngạc nhiên, các công ty cách tân, giống như những con người cách tân, chính là những chuyên gia tạo lập mạng lưới ý tưởng tuyệt vời. Họ phát triển những quy trình tạo lập mạng lưới chính thức và phi chính thức để tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi kiến thức ở cả bên ngoài và trong nội bộ công ty.

#### *Tạo lập mạng lưới nội bộ*

Đa phần các công ty đều có các quy trình chia sẻ ý tưởng giữa nhân viên, nhưng các công ty cách tân còn đưa việc đó lên một tầm cao mới. Một quy trình tạo lập mạng lưới nội bộ phổ biến tại các công ty cách tân xuất phát từ mô hình chương trình Thần tượng Âm nhạc Mỹ nhằm tìm kiếm những ý tưởng mới.

Về cơ bản, quy trình này bao gồm việc thử thách các nhân viên tự nảy sinh và trình ra những ý tưởng sáng tạo, để một hội đồng giám khảo sẽ rà soát và lựa chọn. Lấy ví dụ, Google tổ chức sự kiện “Thử thách nhà sáng tạo” mỗi năm bốn lần. Trong cuộc thi này, nhân viên sẽ trình các ý tưởng lên để ban lãnh đạo cao nhất thẩm định; những ý tưởng giành chiến thắng sẽ nhận được các nguồn lực cần thiết để duy trì động lực. Google còn có một quy trình chia sẻ ý tưởng trong nội bộ, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo lập mạng lưới. Marissa Mayer, giám đốc sản phẩm tiêu thụ và nhà vô địch sáng tạo tại Google, chủ trì các phiên họp “động não” thường xuyên, trong đó các kỹ sư có mười phút để trình bày các ý tưởng mới. Mayer và một nhóm gồm một trăm người khác thảo luận về ý tưởng. Những phiên họp này cố gắng xây dựng trên ý tưởng nguyên gốc với ít nhất một ý kiến bổ trợ cứ mỗi phút. Họ có hẳn một quy trình đã xác lập nhằm quyết định xem những dự án nào đã đủ trau chuốt để giới thiệu lên các nhà sáng lập công ty (mặc dù họ không hề tiết lộ quy trình này).

Sáng tạo ở Google hết sức dân chủ; nó để cho các nguồn lực thị trường xác định xem những ý tưởng nào sẽ tiến tiếp được, ý tưởng nào không thể trụ lại. Khi các dự án và ý tưởng được đăng tải trên một bảng ý tưởng điện tử nội bộ, các cá nhân trong cả công ty sẽ xếp hạng các ý tưởng và đưa ra phản hồi. Nhân viên còn có thể chọn dành 20% thời lượng làm việc cho các dự án mà mình lựa chọn. Ban lãnh đạo của Google tin rằng những nguồn lực thị trường ngay bên trong công ty đủ mạnh để khen thưởng những ý tưởng tốt và trừng phạt những ý tưởng tồi, ngang với những gì thị trường “thật” sẽ làm khi những ý tưởng này được phát triển và giới thiệu ra thị trường thực sự. Google còn tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo lập mạng lưới nội bộ nhờ đồ ăn miễn phí. Google Café cung cấp những bữa trưa và bữa tối miễn phí, lành mạnh và ngon miệng (do Charlie Ayers, cựu bếp trưởng của Grateful Dead chuẩn bị) đến nhân viên. “Đồ ăn miễn phí tại Google mang lại một chức năng quan trọng vượt xa việc mang lại cho nhân viên quyền tiếp cận đồ ăn ngon và lành

manh,” Gagan Saksena, cựu kỹ sư phần mềm tại Google kể với chúng tôi. “Bạn hoàn toàn có thể ngồi với ai đó làm việc trong một lĩnh vực mà bạn không hề hứng thú. Và rồi bất chợt một cuộc trò chuyện với người đó lại khơi ra những ý tưởng mới mẻ ở cả hai người.”

### *Tạo lập mạng lưới bên ngoài*

Trong vài năm vừa qua, công ty ngày càng vươn ra ngoài những bức tường bao để kiếm tìm ý tưởng mới. Thuật ngữ sáng tạo kiểu thị trường tự do đã được sử dụng để miêu tả hiện tượng này. Khi Lafley ngồi vào ghế CEO năm 2000, ông đã xác lập mục tiêu gia tăng tỷ lệ phần trăm các ý tưởng sản phẩm mới của P&G thông qua các nguồn bên ngoài, từ 10% lên 50%. Đến năm 2006, 45% ý tưởng sản phẩm mới đến từ các nguồn bên ngoài, và P&G đã giảm tỉ lệ R&D của công ty từ chỗ chiếm 4,8% sản lượng bán hàng xuống còn 3,4%, trong khi đó giới thiệu hàng trăm sản phẩm mới dựa trên những ý tưởng có nguồn gốc từ bên ngoài. Công ty đã trải nghiệm sự tăng trưởng trong việc nảy sinh ý tưởng từ bên ngoài nhờ sáng kiến Kết nối + Phát triển (C&D). Thông qua các quy trình C&D, các nhóm công tác của P&G làm việc với các nhà nghiên cứu độc lập, các công ty khác và đôi khi là cả các đối thủ cạnh tranh để sản sinh ra ý tưởng.

P&G áp dụng một loạt các quy trình khác để quy tụ ý tưởng từ những nguồn bên ngoài. Lấy ví dụ, công ty sử dụng NineSigma và InnoCentive, các công ty môi giới bên thứ ba, kết nối các công ty như P&G với công nghệ bên ngoài. Những công ty này giúp P&G chuẩn bị những bản tóm tắt kỹ thuật, miêu tả các vấn đề mà công ty đang cố gắng giải quyết và rồi nặc danh gửi những tóm tắt này đến hàng ngàn nhà nghiên cứu trên khắp thế giới. Quy trình này giúp P&G kết nối được với những con người cung cấp giải pháp trên cơ sở kí kết hợp đồng. C&D đã giúp P&G phát triển nhiều sản phẩm mới như là Swiffer WetJet, Olay Daily Facials, Crest Whitestrips, Iams Dental Defense, Mr. Clean AutoDry và Max Factor Lipfinity.

Người khổng lồ về hàng tiêu dùng Reckitt Benckiser (RB) (đứng thứ 8 trong danh sách của chúng tôi) cũng chứng kiến những kết quả tương tự khi sử dụng trang Web Idealink của mình, nơi công ty liệt kê những công việc “cấp thiết nhất” cần phải hoàn thành và trưng cầu giải pháp. Ví dụ, RB giới thiệu Finish Quantum, một loại nước rửa bát mới được thiết kế giúp tăng độ sạch sẽ và sáng bóng tối đa. Nguồn lực dẫn hướng phía sau hiệu quả “sạch và sáng” của Quantum là ba chất hóa học hoạt tính cao vốn bình thường không tương hợp với nhau. Thử thách ở đây là kết hợp chúng trong một sản phẩm đơn nhất nhưng lại cách li chúng khỏi nhau. Làm việc chặt chẽ với các chuyên gia bên ngoài, RB đã phát triển một hệ thống nhựa polymer sáng tạo và kỹ thuật tiên tiến để tạo ra cấu trúc khung sườn không thể phá vỡ với ba khoang chia tách mỗi chất hóa học cho đến khi nào cần đến nó.

Vượt khỏi việc tạo lập mạng lưới để tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề kỹ thuật cụ thể nào đó, RB còn kết nối với các doanh nhân, giúp giới thiệu những sản phẩm mới hoàn toàn có sử dụng các nhãn hàng của RB. RB thực hiện việc này thông qua việc chủ động bán bản quyền các nhãn hiệu của mình cho các doanh nhân hoặc công ty có khả năng tiếp cận các kênh bán hàng hoặc năng lực sản phẩm mà RB tin rằng có thể gia tăng giá trị cho tài sản thương hiệu. Nếu một doanh nhân nào đó có một ý tưởng sản phẩm mới tiềm năng, RB hứa sẽ hoàn tất quy trình lượng giá và đưa ra quyết định bán bản quyền trong vòng ba tháng. Thông qua các quy trình như vậy, mạng lưới sáng tạo của RB luôn đầy ắp đến nỗi cứ tám tiếng lại có một sản phẩm mới được giới thiệu hoặc một công thức sản phẩm được biến đổi. Chẳng trách mà CNBC vinh danh CEO Bart Becht là Lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu châu Âu năm 2009.

#### **Quy trình khám phá 4: Thí nghiệm**

Các công ty với điểm thưởng sáng tạo cao còn thể chế hóa cả việc thí nghiệm. Lấy ví dụ, điểm thưởng của Monsanto (đứng

thứ 9 trong danh sách của chúng tôi) là kết quả từ việc sáng tạo nên các hạt giống được xử lý gen, làm cho cây trồng chống được khô hạn và miễn dịch với thuốc diệt cỏ cũng như côn trùng. Công ty thậm chí còn tiến hành thí nghiệm tạo ra giống xà lách với độ giòn của băng đá và dưỡng chất của xà lách Romaine, và đậu nành tốt cho tim mạch với dầu omega-3 (như ở cá). Cây trồng công nghệ sinh học của công ty ra đời từ cùng một cuộc cách mạng kỹ thuật gen đã sản sinh ra những công ty như Genntech và Amgen.

Làm thế nào Monsanto làm được điều đó? Một bí mật là phần mềm sáng tạo của công ty cho phép thí nghiệm số trên các yếu tố di truyền của hạt. Monsanto sử dụng phần mềm mà công ty gọi tên là “nền tảng gây giống phân tử” để thúc đẩy sản lượng cây trồng, mang lại mùa màng bội thu hơn và khả năng kháng thuốc diệt cỏ. Phần mềm tùy chỉnh này – với sự hỗ trợ của người máy và khả năng hiển thị dữ kiện – truy theo các terabyte thông tin về cây trồng đến tận kiểu gen di truyền của từng hạt giống. Thay vì bỏ ra nhiều năm trời lên kế hoạch và thí nghiệm thử và sai, Monsanto có thể sử dụng những thí nghiệm trồng cây số hóa này để dự đoán cây trồng tốt và xấu và nhanh chóng cung cấp thông tin cho các nhà nghiên cứu. Thí nghiệm đã trở thành yếu tố then chốt trong việc sản xuất ra những hạt giống đột phá chiếm lĩnh tới 90% cây đậu tương ở Mỹ và 80% cây ngô và bông ở Mỹ.

Cũng giống như Monsanto, Tập đoàn Beiersdorf (đứng thứ 14 trong danh sách của chúng tôi), nhà chế tạo Eucerin và đảm trách các sản phẩm chăm sóc da khác, đã đầu tư những nguồn lực đáng kể vào việc thử nghiệm với các sản phẩm mới. Tập đoàn đã làm việc này từ năm 1911, khi lần đầu tiên giới thiệu ra thị trường kem thoa mặt Nivea. Beiersdorf phát triển phần lớn sản phẩm của mình tại trung tâm nghiên cứu Hamburg, trung tâm lớn nhất và tân tiến nhất trong các cơ sở cùng loại ở Đức (và có lẽ là trên toàn thế giới). Công việc của trung tâm nghiên cứu này được hình tượng hóa bằng một kiến trúc dị thường ở phòng

hội trường – vốn được các nhà nghiên cứu nội trú biết đến như là “tảng đá của triết gia” – vốn được tạo hình dựa trên cấu trúc của một tế bào da.

Phòng nghiên cứu Hamburg bao gồm một trung tâm kiểm tra, nơi các chuyên gia thí nghiệm hiệu quả và khả năng chống chịu của các sản phẩm dưỡng da mới trên khoảng sáu nghìn tình nguyện viên mỗi năm. Trung tâm kiểm tra này còn có hàng chục phòng tắm và phòng thí nghiệm với công nghệ có thể đo lường những biến đổi dù nhỏ nhất xảy ra trên cấu trúc tế bào da. Trang thiết bị này cho phép các chuyên gia sử dụng sản phẩm dưới các điều kiện đời thực, và các nhà nghiên cứu của Beiersdorf có thể cẩn thận điều chỉnh và lưu lại các dữ kiện về hiệu quả của các sản phẩm khác nhau. Trong một trường hợp, Beiersdorf phát hiện ra rằng các đối tượng thí nghiệm chưa có đủ lượng chất bảo vệ tia UV từ kem chống nắng, bởi vì họ chưa thoa đầy đủ và đúng cách. Và, trong đa số trường hợp, họ thoa quá ít. Bằng cách thí nghiệm với các khách hàng sử dụng kem chống nắng (và nhờ sử dụng một phương pháp sáng tạo, nhờ đó lượng chất chống tia UV trên da được hữu hình hóa và có thể đo được), các nhà nghiên cứu của Beiersdorf đã thực hiện các điều chỉnh trong việc giáo dục người tiêu dùng và chính bản thân sản phẩm, để giúp khách hàng đạt được hiệu quả bảo vệ tối ưu.

Tất nhiên là, các thí nghiệm trên khách hàng chỉ diễn ra sau khi Beiersdorf đã tiến hành những thí nghiệm riêng. Hãng thử nghiệm từng loại nguyên liệu thô, từng khả năng kết hợp các đơn chất – bao gồm cả các công thức mỹ phẩm đầy đủ - sử dụng những phương pháp đặc biệt để đảm bảo chúng sẽ không gây đe dọa nào về sức khỏe và tương thích với da. Hãng làm việc này nhờ kiểm tra trên tế bào, trái ngược với thông lệ thí nghiệm trên động vật (thường thấy ở hãng khác). Các quy trình thí nghiệm của Beiersdorf giúp công ty tung ra từ 150 đến 200 sản phẩm và đăng kí từ 120 đến 150 bằng sáng chế mỗi năm.

Bezos ở Amazon cũng khiến thiên hướng thí nghiệm của mình in đậm dấu ấn trong công ty. “Anh cần phải thực hiện càng nhiều thí nghiệm trong cùng một đơn vị thời gian càng tốt,” Bezos chia sẻ. “Sáng tạo, luôn không thể nào tách rời việc đi trong một đường hầm tối tăm. Bạn không thể muốn cái này mà không kèm cái kia được. Nhưng thi thoảng, bạn đi xuôi một đường hầm tối và nó nối thông sang một đại lộ thênh trang rộng lớn... nó khiến cho mọi đường hầm tối tăm đều trở nên đáng giá.” Một cách mà Amazon tiến hành các thí nghiệm nhỏ là cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ thí điểm tới một nửa số khách hàng và so sánh những phản hồi của họ với một nửa còn lại. Với phương cách tương tự, Google cũng thể chế hóa các thí nghiệm nhờ sử dụng các nhãn “beta” để tung ra sản phẩm sớm và thường là để sử dụng miễn phí, cho phép Google nhanh chóng thu về phản hồi trực tiếp từ khách hàng. Hãng này theo đuổi công cuộc cách tân nhờ vào hàng trăm nhóm công tác nhỏ theo đuổi và thí điểm các dự án mới đồng thời với nhau. Chẳng trách nào, Google sáng tạo nên nhiều sản phẩm và dịch vụ đột phá đến thế.

### **Kết hợp các quy trình khám phá để sản sinh ra sáng tạo**

Mặc dù chúng ta có thể ứng dụng các kỹ năng mã gen nhà cải cách theo các quy trình riêng rẽ để khơi gợi những ý tưởng mới mẻ trong nội bộ nhóm hay tổ chức, thế nhưng, chúng ta còn có thể sử dụng chúng theo một cách kết hợp, thành một hệ thống. Hãng thiết kế sáng tạo IDEO thực hiện việc đó trong các nhóm. Kelley ghi nhận thành công của IDEO về sáng tạo như là kết quả sinh ra từ quy trình của các nhóm. “Chúng tôi là chuyên gia về quy trình thiết kế mọi thứ,” Kelley chia sẻ. “Chúng tôi không quan tâm là bạn đưa cho chúng tôi bàn chải đánh răng, đầu máy kéo, tàu con thoi vũ trụ hay một chiếc ghế; chúng tôi muốn khám phá xem làm thế nào để đổi mới nhờ áp dụng quy trình của chúng tôi.” Vậy thì IDEO dựa vào những quy trình nào để sáng tạo? Các nhóm của IDEO bắt tay vào nhiệm vụ bằng một quy trình đặt câu hỏi, chuyển sang các quy trình quan sát và tạo

lập mạng lưới để tập hợp dữ kiện về những câu ban đầu, và tổng kết bằng một quy trình thí nghiệm, nơi các ý tưởng sáng tạo nổi lên và hoàn thiện dần thông qua quá trình xây dựng nguyên mẫu tốc độ. Vào năm 1999, chương trình tin tức đêm muộn Nightline đã làm nổi bật cách IDEO sử dụng những quy trình này để tái thiết kế toàn diện một xe đẩy hàng trong năm ngày ngắn ngủi. Ngày nay, IDEO sử dụng cách tiếp cận tương tự trong công cuộc chinh phục nhiều sản phẩm và dịch vụ với những khách hàng đa dạng. Lấy ví dụ, các quy trình ấy đã tạo nên cốt lõi của sản phẩm gần đây IDEO thực hiện cùng Zyliss, một nhà sản xuất sản phẩm nhà bếp, để tái thiết kế hoàn toàn dòng sản phẩm thiết bị nhà bếp, từ bàn nạo phô mai, dao cắt pizza cho đến bàn xắt lát.

### *Quy trình 1: Đặt câu hỏi*

Nhóm dự án IDEO bắt đầu công cuộc kiếm tìm chiếc bàn nạo phô mai cách tân (hoặc là dao cắt pizza, bàn xắt lát) bằng việc đặt ra một loạt các câu hỏi khác nhau nhằm hiểu rõ hơn những vấn đề phát sinh trong quá trình sử dụng các bàn nạo phô mai kiểu truyền thống. Có gì không ổn với những chiếc bàn nạo này? Có điều gì mọi người không thích ở những chiếc bàn nạo hiện tại? An toàn đóng vai trò ra sao? Mọi người còn muốn nạo những thứ gì bằng chiếc bàn nạo phô mai? Ai là “người sử dụng cực đoan” của những chiếc bàn nạo phô mai này (những đối tượng cực kỳ thành thạo và cực kỳ vụng về) và nhu cầu của họ khác nhau như thế nào? Xét cụ thể trên các thiết bị nhà bếp, “người sử dụng cực độ” bao gồm đầu bếp và bếp trưởng (những người dùng thiết bị bếp suốt nhiều giờ mỗi ngày) cũng như những người lần-đầu-tiên hoặc hiếm khi sử dụng thiết bị bếp, như là sinh viên đại học, trẻ em hoặc người già.

Trong khi các nhóm công tác của IDEO không sử dụng những phương pháp như là Bao Câu Hỏi (xem chương 3), quy trình ban đầu của nhóm có vẻ rất tương đồng và tập trung vào việc đặt câu hỏi để hiểu rõ hơn xem cần phải tìm kiếm điều gì khi

chuyển sang giai đoạn tập hợp dữ kiện, tức quan sát và tạo lập mạng lưới. Trong khi các thành viên của nhóm đặt câu hỏi, họ ghi chép các câu hỏi đó vào những mẫu giấy ghi nhớ nhỏ để có thể dễ dàng sắp lại và xếp thứ tự ưu tiên cho chúng. Matt Adams, trưởng dự án tại IDEO, kể với chúng tôi, “Nhờ đưa ra được những câu hỏi chính xác, việc phải tiến hành theo hướng nào để trả lời những câu hỏi ấy trở nên rõ ràng hơn.” Như vậy, các nhóm của IDEO có được cảm giác tốt hơn về “hỏi cái gì, làm thế nào để hỏi và hỏi những đối tượng nào” khi họ chuyển sang quy trình tiếp theo, quan sát và tạo lập mạng lưới.

### *Quy trình 2: Quan sát*

Giai đoạn này bao gồm việc gửi các thành viên đội thiết kế của IDEO ra thực địa, nơi họ quan sát và ghi nhận trực tiếp các trải nghiệm của khách hàng. “Quy trình của chúng tôi là dẫn thân trực tiếp và thử thực sự thấu hiểu những con người mà thiết kế của bạn hướng đến,” Kelley nói. “Chúng tôi thử và tìm kiếm một nhu cầu khác biệt, một nhu cầu chưa từng được thấy và thể hiện theo một cách nào đó.” Vậy nên nhóm công tác Zyliss dành nhiều giờ đồng hồ quan sát thật nhiều người sử dụng sản phẩm, đặc biệt là “người sử dụng cực đoan” ở Đức, Pháp và Mỹ, cố gắng để cảm nhận bằng trực giác những gì họ suy nghĩ và cảm thấy. Họ chụp ảnh và ghi hình các khách hàng sử dụng thiết bị nhà bếp để lưu trữ tư liệu những gì họ để ý thấy.

Thông qua quan sát, cả nhóm đã nắm bắt được rất nhiều vấn đề nảy sinh trong quá trình sử dụng các dụng cụ nhà bếp truyền thống. Ví dụ, họ thấy rằng các loại bàn nạo phô mai truyền thống rất dễ bị kẹt cứng, khó cọ rửa và thường đòi hỏi mức độ khéo léo đáng kể để sử dụng an toàn. Họ để ý thấy rằng mandoline – chiếc bàn xắt được các đầu bếp tài giỏi cực kỳ yêu chiều, lại thể hiện sự may rủi nghiêm trọng về độ an toàn do những lưỡi dao cực sắc phơi ra. Họ tìm kiếm các phương cách để tối ưu hóa công thái học (sự dễ dàng trong sử dụng), khả năng cọ rửa và công năng. Lấy ví dụ, họ cẩn thận quan sát các cử động

của cánh tay và bàn tay để tạo ra những điều chỉnh tinh tế trong hình dạng cán cầm và góc mở của món công cụ, tạo ra những lợi ích to lớn về công thái học.

### *Quy trình 3: Tạo lập mạng lưới*

Trong khi các thành viên nhóm của IDEO quan sát, họ còn trò chuyện nhiều nhất có thể với những người sử dụng sản phẩm về các thiết bị nhà bếp mà họ đang dùng. Cụ thể, họ đến thăm người sử dụng khi họ đang sử dụng một thiết bị nhà bếp nào đó, vì đây là lúc khách hàng có nhiều khả năng đưa ra những ý tưởng hay ý niệm sâu sắc về những thứ họ thích hoặc ghét ở thiết bị này. Họ đặc biệt thích trò chuyện với các “chuyên gia” (ví dụ, các bếp trưởng chuyên nghiệp hoặc những đầu bếp tại gia tài giỏi). Họ là những người sử dụng hay đòi hỏi và khó chiều lòng nhất và thường có những đề xuất cải tiến sản phẩm cực kỳ tuyệt vời.

Thông qua những cuộc trò chuyện không có sẵn kịch bản này, các thành viên của nhóm IDEO có được những ý niệm quan trọng cho việc thiết kế nên những đồ dùng nhà bếp mới mẻ. Họ cố gắng tìm được mỗi cảm thông sâu sắc tới độ họ có thể chinh phục được một đối tượng sử dụng đặc thù nào đó, ví như một bếp trưởng. Họ cố gắng thấu hiểu xem người này thích gì, những thách thức với cô ấy là gì, và điều gì là thực sự quan trọng với cô, nhờ vậy về sau họ có thể chia sẻ câu chuyện này với các thành viên khác trong nhóm. Peter Killman, một trưởng nhóm dự án tại IDEO nói rằng, trong giai đoạn quan sát và tạo lập mạng lưới, các nhóm của IDEO “túa ra cả bốn góc thế gian và trở về với những chiếc khóa vàng sáng tạo.” Những chiếc chìa khóa ấy, quan sát và tạo lập mạng lưới, giúp khai mở những cánh cửa dẫn tới các ý tưởng đột phá.

### *Quy trình 4: Suy nghĩ giải pháp và liên tưởng – Cú Lặn Sâu*

Giai đoạn kế tiếp lại liên quan đến việc đưa tất cả những ý niệm đã thu thập được thông qua các quan sát và phỏng vấn vào một phiên họp “động não” mà IDEO gọi tên là “Cú Lặn Sâu” (Deep Dive). Trong suốt phiên tư duy Cú Lặn Sâu, mọi người cởi mở chia sẻ tất cả những hiểu biết thu thập được trong giai đoạn tập họp dữ kiện (gọi là “tải xuống”). Về cơ bản, đó là phiên kể chuyện với rất nhiều chi tiết về đời tư cá nhân, khi đó, các thành viên của nhóm nắm bắt các ý niệm, những quan sát, trích dẫn, các chi tiết và chia sẻ ảnh chụp, phim quay và các ghi chép.

Thủ lĩnh của nhóm tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc thảo luận, nhưng không hề có những chức danh hay thứ bậc cao thấp thực sự ở IDEO. Địa vị xuất phát từ việc tạo ra những ý tưởng tuyệt vời nhất, và mọi người đều có được cơ hội ngang bằng nhau để trò chuyện. Sau khi họ đã chia sẻ ý tưởng, các thành viên trong nhóm suy nghĩ về các giải pháp thiết kế cho những vấn đề mà họ đã chứng kiến. Để chủ động hỗ trợ tư duy liên tưởng diễn ra trong giai đoạn động não này, IDEO duy trì một chiếc Hộp Công Nghệ (Tech Box) ở mỗi văn phòng (chứa đầy những thứ lạ kì, không liên quan thuộc đủ các loại, từ máy bay mô hình cho đến lò xo Slinky). Họ bày bừa đồ vật ra trước mắt cả nhóm để kích thích tư duy liên tưởng trong khi họ động não nghĩ ra những thiết kế sản phẩm đột phá.

### *Quy trình 5: Dựng nguyên mẫu (Thí nghiệm)*

Giai đoạn cuối cùng chính là “dựng mẫu nhanh”, trong đó các nhà thiết kế dựng lên các mô hình công tác từ những ý tưởng vật dụng nhà bếp xuất sắc nhất nổi lên trong phiên động não. Kelley miêu tả giá trị của một nguyên mẫu như sau: “Bạn biết câu nói ‘một hình ảnh đáng giá hơn nghìn lời’ rồi đấy. À thì vậy, nếu một hình ảnh đáng giá hơn nghìn lời, thì một nguyên mẫu đáng giá hơn cả triệu lời... Dựng nguyên mẫu thực sự là một cách để đưa bản chất nhắc đi nhắc lại của thiết kế này ra lấy phản hồi từ những người khác. Nếu bạn dựng lên một nguyên mẫu, những người khác sẽ giúp bạn.

IDEO đưa các nguyên mẫu vật dụng nhà bếp của mình ra cho một loạt những người sử dụng khác nhau – từ bếp trưởng, đến sinh viên đại học, cho tới trẻ em – để lấy phản hồi. Ví dụ, thiết kế bàn nạo phô mai mới có một chiếc tang rộng hơn để nạo phô mai khi tang quay và có thể nạo ra nhiều phô mai (hoặc sô-cô-la hoặc quả hạch) hơn với ít lần quay tay hơn. Hình dạng bánh răng được tối ưu hóa, chống mắc kẹt mang lại hiệu quả bào tối đa với ma sát tối thiểu, phù hợp với người sử dụng tuổi cao hoặc những người tay nhỏ. Phần cán cầm có thể gấp lại và chống được, tiện cho việc cất trong ngăn tủ và dễ dàng sử dụng với cả những người thuận tay trái và tay phải. Những sáng tạo này lại được trau chuốt qua từng nguyên mẫu vì IDEO “xây dựng để tư duy và tư duy để xây dựng”, như cách diễn đạt của Matt Adams. Đưa nguyên mẫu ra ngoài để thực hiện một chuyến thử nghiệm chính là cách nhanh nhất để thu lại những phản hồi tuyệt vời về các ý tưởng sản phẩm mới mẻ.

Sử dụng một cách có hệ thống một quy trình nhắc đi nhắc lại gồm đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và dựng nguyên mẫu, IDEO đã thành công trong việc sản sinh hết thiết kế sáng tạo này tới thiết kế sáng tạo khác. Các quy trình của IDEO khuyến khích, hỗ trợ và kỳ vọng sáng tạo từ tất cả mọi thành viên trong nhóm. Không có gì ngạc nhiên khi John Foster, trưởng bộ phận tài năng và tổ chức ở IDEO, tin tưởng rằng “lãnh đạo chính là kết quả của cả nhóm,” đặc biệt là trong việc lãnh đạo sáng tạo.

Công trình nghiên cứu của chúng tôi thể hiện rằng mã gen của các tổ chức cách tân phản ánh mã gen của chính các cá nhân cách tân. Cũng giống như việc những con người sáng tạo tập trung vào các hành vi đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thí nghiệm để khơi ra những ý tưởng mới, các tổ chức và nhóm sáng tạo cũng phát triển một cách có hệ thống các quy trình khuyến khích và phát triển những kỹ năng như thế ở nhân viên. Hơn thế nữa, như ví dụ ở IDEO đã chứng tỏ, họ còn kết hợp một cách có hệ thống những quy trình này vào một quy trình tổng

thể để sản sinh ra những giải pháp mới lạ cho các vấn đề. Thông qua việc tạo ra những quy trình ở cấp tổ chức phản ánh các hành vi khám phá ở cá nhân, các nhà lãnh đạo sáng tạo có thể xây dựng mã gen nhà cải cách của riêng mình thành nét tính cách của cả tổ chức.

# ĐƯA MÃ GEN NHÀ CẢI CÁCH VÀO THỰC TIỄN

## Triết lý

*“Cách tân đã ngấm sâu vào mọi góc ngách của nền văn hóa chúng tôi.”*

**JEFF BEZOS**

**N**hững triết lý nền tảng nào đã ngấm sâu vào những công ty vào hàng cách tân nhất thế giới? Để giải đáp câu hỏi này, đầu tiên, chúng tôi khám phá thế giới nội tâm của những nhà sáng lập doanh nghiệp và các nhóm điều hành cấp cao của họ. Chúng tôi hỏi về các triết lý và tín điều khiến các kỹ năng thuộc mã gen của nhà cải cách luôn vận động không ngừng. Câu trả lời thường gặp nhất là “Tôi không biết nữa. Con người tôi vốn đã vậy.” Họ chỉ đơn giản thừa nhận đương nhiên rằng cách tân chính là nhiệm vụ của họ chứ không phải của ai khác. Đó là một phần căn cốt làm nên con người họ. Họ cố gắng hiến thời gian và năng lượng đáng kể để tìm kiếm những ý tưởng mới. Họ theo đuổi hàng loạt kết quả sáng tạo, cả những kết quả gia tăng lẫn những thành tựu đột phá, và trong quá trình ấy, không bao giờ tự coi rằng bản thân mình đang chấp nhận mạo hiểm cực độ.

Không có gì ngạc nhiên, những nhà cải cách tương tự làm việc tích cực như nhau hòng truyền vào một bộ triết lý coi-là-hiển-nhiên tương đương vào sâu trong từng góc ngách của nền văn hóa doanh nghiệp mình (như những gì Bezos thực hiện ở

Amazon). Họ nhận thức được rằng một nền văn hóa có sức mạnh nhất khi được chia sẻ rộng rãi và nắm giữ sâu sắc. Vậy họ làm việc đó như thế nào? Họ biết rằng ví dụ về sự sáng tạo tự thân chính là bước đầu quan trọng để xây dựng nên một công ty sáng tạo cao độ. Họ còn nhận thức rằng sẽ là bất khả thi nếu muốn tự mình lãnh đạo hoặc tham dự vào mọi nhóm công tác, và rằng họ sẽ chỉ có mối liên hệ trực tiếp hữu hạn với đa phần các nhân viên (đặc biệt khi công ty lớn mạnh). Vì những lý do ấy, họ làm việc chăm chỉ hòng truyền dẫn sự gắn kết sâu sắc, lan tỏa toàn công ty với sự sáng tạo. Công ty của họ không chỉ lưu tâm đến việc lựa chọn những con người sáng tạo và đưa các quy trình sáng tạo vào đúng chỗ, họ còn sống dựa trên một bộ triết lý sáng tạo then chốt.

Sau đây là những gì các doanh nhân và nhà điều hành sáng tạo kể cho chúng tôi về các triết lý cách tân của họ. Chúng tôi được nghe rằng sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người. Chúng tôi biết rằng sáng tạo đột phá là một phần trong lý lịch cách tân của công ty họ. Chúng tôi phát hiện ra rằng nắm giữ thật nhiều nhóm dự án nhỏ, được tổ chức kiện toàn đóng vai trò trọng tâm trên con đường đưa các ý tưởng sáng tạo ra thị trường của công ty họ. Cuối cùng, chúng tôi nhận ra rằng họ thực sự chấp nhận nhiều rủi ro hơn so với các công ty khác trong công cuộc kiếm tìm sự sáng tạo, nhưng họ tiến hành các hoạt động giảm nhẹ những rủi ro ấy, nhờ vậy biến chúng thành những “mạo hiểm thông minh”. Bốn triết lý sau đây đã ngấm sâu vào những công ty sáng tạo nhất thế giới, và không chỉ được thể hiện qua lời nói mà còn được đánh dấu thông qua những hành động củng cố hùng hồn.

### **Triết lý 1: Sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người, không phải chỉ một mình R&D**

Sáng tạo hiển nhiên là công việc của bộ phận R&D. Chúng tôi chưa từng thấy công ty nào nghi ngờ điều này. Tuy thế, chúng tôi đã chứng kiến một cuộc tranh luận rõ rệt diễn ra tại khắp các

công ty trên toàn thế giới về việc liệu sáng tạo có phải là nhiệm vụ của tất cả mọi người hay không. Trong một tổ chức nọ, chúng tôi chứng kiến vị chủ tịch và CEO tranh cãi về vấn đề này. Vị chủ tịch đoán chắc rằng mọi người đều nên sáng tạo, trong khi vị CEO lại giữ vững lập trường đối ngược, tin rằng chỉ bộ phận R&D hoặc marketing tiêu thụ mới nên tập trung sức lực vào việc sáng tạo. Trong khi cuộc tranh luận này diễn ra gay gắt ở cấp cao nhất, công ty liền triển khai một sáng kiến để lôi kéo tất cả mọi người sử dụng thời gian trong tuần làm việc của mình để khám phá sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình nào đó mới mẻ. Không có gì ngạc nhiên, khi mà không có mấy nhân viên chộp lấy cơ may này để sáng tạo cho đến khi họ nhìn thấy các nhà điều hành cấp cao đã dàn xếp xong xuôi cuộc tranh cãi.

Trong nỗ lực chối bỏ một tín điều hạn chế rằng sáng tạo chỉ là nhiệm vụ của riêng mình R&D, lãnh đạo các công ty sáng tạo cao độ – như Jobs, Bezos và Benioff – đã luôn nỗ lực hết mình để thấm nhuần tư tưởng “sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người” cho cả tổ chức và làm cho tất cả cùng tin rằng đó là triết lý dẫn đường cho công ty. Khi Jobs quay trở lại Apple sau 20 năm gián đoạn, ông đã cho tung ra chiến dịch quảng cáo “Tư duy Khác biệt”. Quảng cáo này thể hiện lòng tôn kính với các nhà cách tân ở đủ mọi lĩnh vực, với câu nói, “Gửi tới những con người điên rồ. Những kẻ lạc lõng. Những kẻ nổi loạn. Những kẻ gây rắc rối... những người nhìn nhận mọi thứ đầy khác biệt. Họ không ưa luật lệ. Và họ chẳng hề kính trọng những hiện trạng... họ biến đổi tất cả. Họ thúc đẩy tiến bộ nhân loại.”

Chiến dịch quảng cáo Tư duy Khác biệt giành giải Emmy được ca tụng như một trong những quảng cáo sáng tạo nhất mọi thời đại, chủ yếu là bởi nó truyền cảm hứng cho mọi người. Tuy thế, điều đa phần mọi người không nhận ra, đó là chiến dịch này nhắm vào chính nhân viên Apple, chẳng thua gì nhắm vào khách hàng của hãng. “Toàn bộ mục đích của chiến dịch quảng cáo ‘Think Different; chính là mọi người, bao gồm cả các nhân viên, đã quên mất Apple đại diện cho cái gì,” Jobs nói. “Chúng tôi

đã nghĩ rất lâu và rất lung về việc làm thế nào nói cho ai đó biết anh đại diện cho cái gì, giá trị của anh là gì, và đột nhiên chúng tôi nảy ra ý nghĩ rằng nếu bạn không hiểu rõ lắm về ai đó, bạn có thể hỏi họ, ‘Người hùng của anh là ai?’ Bạn có thể biết được rất nhiều điều về mọi người nhờ lắng nghe xem người hùng của họ là ai. Vậy là chúng tôi nói, ‘Okay, chúng ta sẽ nói cho họ biết người hùng của chúng ta là ai.’” Để tái lập tinh thần sáng tạo của Apple, Jobs biết rằng tất cả mọi nhân viên đều cần đến thông điệp này: “Người hùng của chúng ta chính là các nhà cách tân. Chúng ta đại diện cho tinh thần đổi mới. Nếu bạn muốn làm việc ở Apple, chúng tôi mong đợi bạn trở thành một nhà cách tân muốn thay đổi thế giới.”

Chiến dịch Tư duy Khác biệt chỉ là một trong rất nhiều việc Jobs đã làm để gửi thông điệp tới các nhân viên Apple rằng sáng tạo chính là nhiệm vụ của họ. Có lần ông đã thôi thúc nhóm phát triển máy tính Macintosh nguyên bản sáng tạo hơn nữa bằng cách nói, “Hãy tạo ra một lỗ hổng trong vũ trụ. Chúng ta sẽ làm cho nó trở nên quan trọng đến mức nó sẽ tạo thành hẳn một lỗ hổng trong vũ trụ.” Gần đây hơn, ông khuyến khích các nhân viên của Disney “mơ lớn hơn” (là cổ đông riêng lẻ lớn nhất của cổ phiếu The Walt Disney Company, Jobs có mong mỗi bất di bất dịch là Disney sáng tạo hơn nữa). Những tuyên bố táo bạo này đã gửi một thông điệp rõ ràng tới các nhân viên: chúng tôi trông đợi mỗi người các bạn phải sáng tạo.

Đương nhiên, hành động táo bạo phải đi theo sau những tuyên bố táo bạo hòng củng cố thông điệp. Lafley của hãng P&G theo đuổi triết lý “chúng ta sáng tạo” khi ông bình luận, “P&G của năm hay sáu năm về trước lệ thuộc vào tám nghìn nhà khoa học và kỹ sư để có được đa phần các sáng tạo. Hãng P&G mà tôi muốn giải thoát ngày nay đòi hỏi tất cả hơn 100 nghìn người chúng tôi phải trở thành những nhà cách tân.” Để củng cố mối gắn kết của ông với tinh thần sáng tạo trong toàn tổ chức, ông chủ động thu hút ý tưởng ở khắp nơi trong công ty, và nếu một ý tưởng nào đó tỏ ra hứa hẹn, ông sẽ đưa vào phát triển. Ví dụ,

Lafley đã hỗ trợ dòng sản phẩm chăm sóc tóc thành công dành cho phụ nữ da màu, vì có vài nhân viên người Mỹ gốc Phi giải thích với ông rằng những sản phẩm hiện thời không mấy hiệu quả và rằng “chúng ta có thể làm tốt hơn.” P&G làm tốt hơn thật, giới thiệu một dòng sản phẩm mới, Pantene Pro-V Sảng khoái & Tự nhiên. Hành động của Lafley đã xác lập giọng điệu để triết lý chúng-ta-sáng-tạo được xác lập. Thế nhưng, chỉ hành động của cá nhân nhà lãnh đạo chủ chốt vẫn chưa đủ. Chúng tôi đã chứng kiến những công ty sáng tạo vượt bậc, so với những công ty thông thường, củng cố triết lý này thông qua việc cung cấp cho mọi người nhiều thời gian và nguồn lực hơn để sáng tạo.

### **Tạo ra một nơi chốn an toàn để mọi người sáng tạo**

Thiết lập một triết lý “sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người” đòi hỏi phải tạo ra một nơi chốn an toàn để những người khác chống lại hiện trạng. Các nhà nghiên cứu gọi đây là “an toàn về tâm lí”, trong đó các thành viên của nhóm tình nguyện bày tỏ suy nghĩ, chấp nhận rủi ro, tiến hành thí nghiệm và thừa nhận sai lầm mà không bị trừng phạt. “Nếu bạn tạo ra một môi trường trong đó ý kiến của mọi người được lắng nghe,” David Neeleman, nhà sáng lập của Azul và JetBlue bày tỏ, “mọi thứ sẽ đến tự nhiên.”

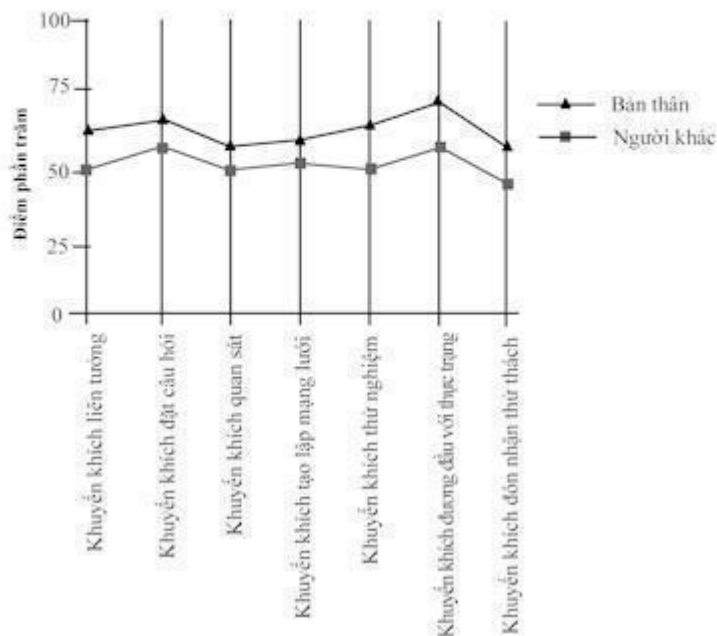
Rất nhiều nhà lãnh đạo nghĩ rằng họ khuyến khích mọi người phát triển và sử dụng các kỹ năng khám phá, nhưng trên thực tế, các đồng nghiệp của họ lại không thấy như vậy. Tính trung bình, các lãnh đạo nhóm trong nghiên cứu của chúng tôi tự cho rằng họ rõ ràng làm tốt hơn trong việc khuyến khích các hoạt động khám phá ở người khác, so với các nhà quản lí, đồng sự hoặc những thuộc cấp. (Điều này nghe hơi giống với hiệu ứng “khá-hơn-trung-bình”, nơi hơn 70% chúng ta cảm thấy bản thân mình đạt mức trên trung bình về khả năng lãnh đạo, và chỉ có 2% tự nhìn nhận mình nằm dưới mức trung bình. Rõ ràng,

dữ kiện này chứng tỏ vẫn còn khoảng trống để hoàn thiện. Xem biểu 10-1.)

Làm thế nào các nhà lãnh đạo xây dựng được một không gian an toàn để những người khác sáng tạo? Bước đầu quan trọng nhất là khuyến khích đặt câu hỏi. Tại hãng hàng không Southwest, Kelleher tạo ra một không gian an toàn bằng cách thu thập các câu hỏi thách thức từ chính các thuộc cấp trực tiếp và cả những người khác. “Tôi không chỉ quan sát, tôi lắng nghe,” ông nói. “Và tôi muốn họ đặt ra cho tôi những câu hỏi khó.” Một lãnh đạo cách tân khác lại khuyến khích tất cả mọi người, kể cả những cựu binh, hỏi “tại sao” hàng ngày, vì “khi họ ngưng sử dụng trí não; họ đã chuyển sang chế độ thừa hành và thôi không còn đặt ra câu hỏi nữa.”

Biểu 10-1

Sáng tạo dẫn đầu: nhận thức của bản thân và ở người khác



Một chìa khóa nữa để khuyến khích những nỗ lực sáng tạo ở người khác là cổ vũ khi họ sử dụng các kỹ năng khám phá. Một

nhà điều hành cấp cao rất giỏi đưa ra những ý tưởng mới, nhưng lại thể hiện nỗi chán nản cực độ với các thành viên nhóm không thể làm điều tương tự. Một bài đánh giá toàn diện mã gen của nhà cách tân đã giúp cô nắm bắt được những gì đang diễn ra. Các dữ kiện hé lộ rằng cô vẫn chưa xây dựng được một không gian sáng tạo. So với tất cả những người đánh giá khác, cô luôn xếp các thành viên nhóm mình ở mức thấp hơn bất cứ ai (kết quả lượng giá của cô đặt các thuộc cấp ở mức 35% xét về các kỹ năng khám phá, trong khi các thuộc cấp tự xếp loại lẫn nhau, với những chứng cứ xác đáng từ những đồng sự khác trong công ty – là ở mức 65%).

Vì sao cô lại làm vậy? Hai cách lý giải nổi lên trong một phiên xây dựng nhóm mà chúng tôi chủ trì. Trước hết, cô thích các ý tưởng của mình hơn của người khác và thường hạ thấp giá trị các ý tưởng sáng tạo của mọi người. Thứ hai, mặc dù cô luôn nói về tầm quan trọng của óc sáng tạo, nhưng cô lại khen ngợi và tưởng thưởng các kỹ năng thực thi trong mọi hoạt động thường nhật. Khuynh hướng tập trung vào thực thi thành công, kết hợp với việc cô bỏ qua những ý tưởng mới của mọi người, dẫn tới việc một số thành viên trong nhóm thay đổi hành vi khi ở quanh cô. Họ rất sáng tạo ở những nơi khác, nhưng lại ngay lập tức “tắt điện” trước mặt cô.

Khó khăn phát sinh từ người lãnh đạo này không phải chuyện hiếm gặp. Nghiên cứu của Dan Ariely trong Lẽ phải của phi lý trí thể hiện một khuynh hướng nhận thức đơn giản khiến mọi người luôn hành xử như vậy. Các ý tưởng “không được phát minh ra ở đây” luôn đáng ngờ, bởi mọi người có xu hướng không đếm xỉa hoặc tảng lờ chứng cứ từ những nguồn họ không biết hoặc không tin, một điều đặc biệt chính xác nếu như ý tưởng đó trái ngược với một niềm tin hiện có hoặc thứ gì đó họ vốn đã ưa chuộng. Khuynh hướng này tạo ra một thử thách thực sự về lãnh đạo mà các nhà lãnh đạo sáng tạo chinh phục thông qua việc thể hiện tinh thần gắn bó đích thực để lắng nghe và hỗ trợ ý tưởng của người khác. Tổng hợp lại, những hành

động này giúp thiết lập một niềm tin được chia sẻ rộng rãi và nâng niu sâu sắc rằng sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người.

### **Cho người khác thời gian để sáng tạo**

Như chúng tôi đã đề cập trong chương 1, các CEO sáng lập doanh nghiệp trong danh sách những công ty cách tân nhất thế giới của chúng tôi dành hơn 50% thời gian cho các hành vi khám phá, so với CEO của các công ty thông thường. Các lãnh đạo cách tân biết rõ rằng sáng tạo không tự nhiên xảy đến, mà đòi hỏi cống hiến về thời gian rõ rệt. Kết quả là, họ thực hiện những điều mà các công ty khác không làm: thu xếp nguồn nhân lực và vật lực nhiều hơn cho các hoạt động sáng tạo. Lấy ví dụ, Google củng cố triết lý “sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người” với quy tắc dự án 20%, khi công ty khuyến khích các kỹ sư dành tới 20% tổng thời gian của họ (tương đương với một ngày trong một tuần) để tập trung vào thực hiện các dự án “con cưng” mà họ lựa chọn. Kể cả chính Brin, Page và Schmidt cũng cố gắng tuân thủ chặt chẽ quy tắc 20%. Ban lãnh đạo không hề quy định cụ thể việc sử dụng thời gian ra sao, thế nhưng các dự án phải được bật đèn xanh, và các nhân viên phải giải thích được cách sử dụng thời gian của mình. Hơn thế, vì các dự án được báo cáo và lưu lại, cuối cùng chúng sẽ được đưa lên một diễn đàn chia sẻ ý tưởng trong nội bộ để lấy ý kiến và điều chỉnh của toàn công ty, sẽ dẫn tới hiệp đồng tác chiến. Những thành viên ở Google được biết về ý tưởng đó có thể đóng góp một phần chiếm khoảng 20% thời gian của họ để giúp bồi đắp ý tưởng. Một vài dự án thành công rực rỡ đã ra đời từ chính những dự án 20% này – trong đó bao gồm cả Gmail, Google News, AdSense (quảng cáo trong ngữ cảnh, đã sinh lời quảng cáo) và Orkut (một trang mạng xã hội rất phổ biến ở Brazil). Khoảng chừng một nửa số sản phẩm mới được giới thiệu trong những năm gần đây của Google nổi lên từ chính những dự án 20% thời gian này. Dự án 20% biểu tượng hóa một cách rõ rệt rằng ban lãnh đạo tin rằng mọi người đều có thể và nên sáng tạo.

Cũng như Google, 3M từ lâu đã được biết đến với quy tắc 15% tương tự, còn tại P&G, một số nhân viên chia sẻ rằng họ được khuyến khích cống hiến 75% thời gian của mình để làm việc “trong hệ thống” (ví dụ, các nhiệm vụ thực thi) và 25% thời gian làm việc “trên hệ thống” (ví dụ, khám phá những cách mới và hay hơn để thực hiện công việc). Ở các công ty khác, ví như Apple và Amazon thì không đưa ra cách phân bố thời gian cụ thể, nhưng thường yêu cầu nhân viên thực hiện các thí nghiệm và làm việc với các dự án sáng tạo. Thay cho cách đó, Atlassian Labs (một công ty sáng tạo có trụ sở tại Australia, chuyên phát triển phần mềm và chế tạo các công cụ cộng tác) lại áp dụng một biến tấu độc đáo của quy tắc 20% thời gian sáng tạo. Công ty chủ trì một ngày “FedEx” thường niên, khi tất cả các chuyên gia phát triển phần mềm cống hiến 24 giờ đồng hồ liên tục cho việc sản sinh các ý tưởng sản phẩm mới. Các kỹ sư phát triển phần mềm làm việc cật lực để xây dựng một “Quy trình Vận chuyển FedEx” khả thi, mô tả thật chi tiết một ý tưởng mới nào đó để những người khác xem xét đánh giá. 24 giờ sau, Atlassian tổ chức một ngày “Thực hiện FedEx”, khi các chuyên gia phát triển khẩn trương dựng nguyên mẫu rồi trình bày các ý tưởng phần mềm mới cho mọi người trong công ty. Nỗ lực sáng tạo thường niên này đã cực kỳ thành công, vì các chuyên gia phát triển có thêm được những niềm vui và sự trưởng thành trong công việc và cuối cùng, là giúp các nhà quản lý sản phẩm lấp đầy những lỗ hổng sản phẩm với những ý tưởng mới mẻ.

Hãy thử cân nhắc, xem công ty của bạn đứng ở đâu trên triết lý sáng tạo này. Một bài kiểm tra gay gắt mà chúng tôi sử dụng để xem liệu một tổ chức nào đó có thậm chí được triết lý sáng tạo này vào nền văn hóa của mình hay không, là bước vào và hỏi một nhóm gồm một trăm nhân viên bất kỳ (được lựa chọn ngẫu nhiên từ cấp cao xuống cấp thấp và dọc theo các phòng ban chức năng hoặc khu vực địa lý khác nhau) những câu hỏi như sau:

1. Tổ chức của bạn có kỳ vọng bạn sáng tạo trong công việc không?

2. Sáng tạo có phải là một phần rõ ràng trong đánh giá hiệu quả công việc của bạn không?

Tại những tổ chức cách tân cao độ, có tới 70% (hoặc cao hơn) nhân viên trả lời bằng câu “có chứ” rền vang. Sáng tạo là một thành tố đương nhiên, không-phải-bàn-cãi trong công việc hàng ngày của họ.

### **Xác lập triết lý “Sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người”**

Công cuộc khám phá những doanh nghiệp sáng tạo nhất thế giới của chúng tôi gợi ra rằng triết lý “sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người” sẽ tạo được lực đẩy và tầm nhìn tổ chức tốt hơn khi mà:

1. Các lãnh đạo cao nhất chủ động sáng tạo, và mọi người được nhìn và nghe thấy những việc như thế.

2. Tất cả nhân viên đều nhận được thời gian thực và nguồn lực thực để đưa ra các ý tưởng sáng tạo.

3. Sáng tạo là một thành tố rõ rệt và nhất quán trong đánh giá thành tích hoạt động của từng cá nhân.

4. Công ty phân bổ ít nhất 25% nhân lực và tài lực vào các dự án sáng tạo nền tảng hoặc đột phá.

5. Công ty tích hợp đổi mới, sáng tạo và hiếu kỳ vào các giá trị cốt lõi, bằng cả lời nói và hành động.

### **Triết lý 2: Cách tân đột phá là một phần trong lý lịch sáng tạo của chúng tôi**

Vượt xa hơn việc khích lệ tất cả nhân viên dành thời gian cho các công việc sáng tạo, những công ty cách tân cao độ còn phân bổ tỷ lệ phần trăm nguồn lực cả về con người lẫn tài chính cho các dự án sáng tạo. Họ đầu tư nhiều hơn cho R&D và khởi phát nhiều dự án sáng tạo hơn so với các công ty quy mô trung bình trong cùng ngành. Những tín hiệu đầu tư cụ thể như thế là tín hiệu cho thấy sự cam kết thực sự của một tổ chức với việc sáng tạo.

Đương nhiên, đa số tổ chức đều đầu tư vào R&D để theo đuổi những sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Tuy thế, chúng tôi sẽ miêu tả hơn 90% dự án sáng tạo của họ là “phái sinh”, tạo ra những cải tiến có tính chất tăng thêm trên các sản phẩm hiện có (ví dụ, các sản phẩm hoặc dịch vụ thế-hệ-tiếp-theo) dựa trên những công nghệ chính thức hóa vốn đã quen thuộc với công ty (và thường là với cả khách hàng). Lấy ví dụ, Sony tung ra bàn trò chơi PS3 – vượt trội so với PS2 nhờ cung cấp đồ họa ưu việt, đầu đọc Blu-ray và kết nối Internet – là một sản phẩm phái sinh. Sony đã bổ sung các tính năng cho một sản phẩm hiện có, khiến nó thêm hấp dẫn. Nhưng công ty đã thất bại trong việc tạo ra một nền tảng sản phẩm mới, nhờ thế thu hút được một phân khúc khách hàng mới, hoặc một thị trường hoàn toàn mới mẻ.

Ngược lại, các công ty thiết kế những dự án sáng tạo đột phá để xác lập một thị trường hoàn toàn mới mẻ nhờ đưa ra một mục tiêu giá trị độc đáo thông qua những công nghệ căn bản. (Công nghệ đột phá hơn nhờ tích hợp những thành phần mới – so với những sản phẩm đã ổn định – và mang lại những mối liên hệ mới mẻ giữa các thành tố trong một cấu trúc sản phẩm mới.) Walkman của Sony mang tính đột phá, bởi nó mở ra một thị trường căn bản là mới mẻ nhờ cung cấp một thiết bị nghe nhạc linh động hơn nhiều so với bất kỳ thiết bị nghe nhạc nào khác. Walkman được chế tạo dựa trên những cấu kiện mới được thu nhỏ và những kết nối (giao diện) giữa những cấu kiện đó. Apple cũng có bước nhảy vọt tương tự với iPod và iTunes mà so sánh với Walkman, thì chế tạo dựa trên những cấu kiện và cấu trúc

sản phẩm rất khác biệt, mở ra một nhóm khách hàng rộng lớn hơn rất nhiều cho máy nghe nhạc cầm tay. Trên 95% người mua iPod chưa từng sử dụng máy tính Apple và hơn 80% chưa bao giờ sử dụng thiết bị nghe nhạc cầm tay. Như thế mới là mở ra một thị trường mới hoàn toàn. Điện thoại iPhone cũng mang tính đột phá, không nhiều nếu xét về khía cạnh ứng dụng công nghệ mới (mặc dù phần nào đó đúng là như vậy), mà chủ yếu bởi cấu trúc sản phẩm cực kỳ khác biệt (một phím cứng, màn hình chạm) và do cả “App store” – cửa hàng ứng dụng, cho phép thiết bị thực hiện được nhiều nhiệm vụ hơn so với các điện thoại cầm tay thông thường. Thiết bị đọc sách điện tử Kindle và dịch vụ điện toán đám mây của Amazon đại diện cho những sáng tạo đột phá như thế, nhờ mở ra những thị trường hoàn toàn mới mẻ.

Cuối cùng, xen giữa những sáng tạo phái sinh và đột phá chính là thứ mà Steve Wheelwright và Kim Clark nhắc đến như là các dự án sáng tạo “nền tảng” (xem biểu 10-2, chú ý rằng Wheelwright và Clark sử dụng thuật ngữ các dự án “đột phá”). Chúng tôi coi máy tính xách tay MacBook Air của Apple là một dự án sáng tạo nền tảng vì nó đủ khác biệt để được nhìn nhận là một hạng mục sản phẩm mới, nhưng lại thất bại xét về khía cạnh mở ra một thị trường hoàn toàn mới mẻ như cách iPod đã làm, vì đa phần những người sử dụng MacBook Air đều là người từng sử dụng máy tính xách tay cỡ nhỏ hoặc các máy tính khác của Apple. Hơn thế nữa, các công nghệ phía sau MacBook Air ít căn bản hơn so với các sản phẩm đột phá như iPod và iTunes. (Đương nhiên, chúng ta luôn có thể tranh cãi xem tới mức độ nào thì một sản phẩm nào đó được chế tạo dựa trên các công nghệ nguyên bản [cấu kiện mới, những kết nối mới giữa các cấu kiện] hay nó mở ra một thị trường mới nhờ cung cấp những giải pháp giá trị khác biệt rõ rệt so với các sản phẩm khác).

Đối với chúng tôi, khung sườn ở biểu 10-2 minh họa việc các công ty sáng tạo chủ động phân bổ một phần nhân lực và tài lực lớn đáng kể vào các dự án sáng tạo nền tảng và đột phá. Lấy ví

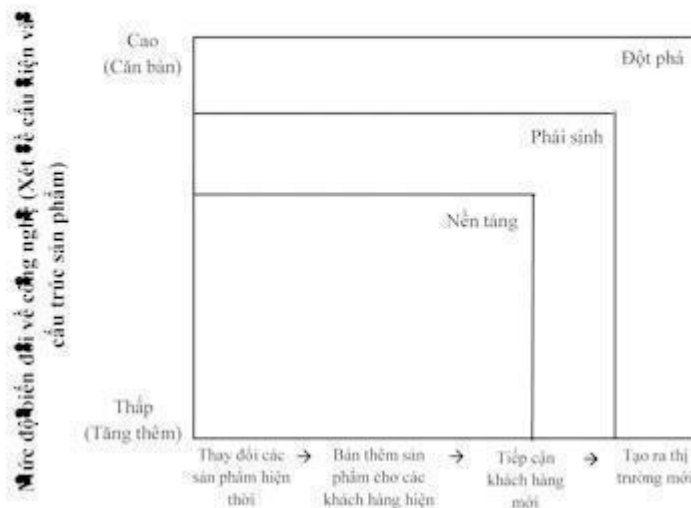
dụ, Google sử dụng quy tắc 70-20-10 để phân bổ các nỗ lực thiết kế, trong đó bao gồm 20% thời gian dự án dành cho các nhân viên kỹ thuật. Google cống hiến tới 70% thời gian thiết kế để mở rộng và phát triển các sản phẩm phái sinh thuộc phần kinh doanh hạt nhân, chính là tìm kiếm trên Web và hiển thị có trả tiền (paid listing); 20% thời lượng dành cho các dự án được thiết kế nhằm “mở rộng hạt nhân”, ví như Gmail hoặc Google Docs, và 10% là để xây dựng những “mảng kinh doanh mới về căn bản”, ví như điện thoại Nexus One (thiết bị đầu tiên của Google), một công cụ hợp tác gọi là Wave, dịch vụ Wi-Fi miễn phí ở San Francisco, hay Google Edition (hiệu sách điện tử của riêng Google). Từ góc độ của chúng tôi, ưu tiên 70-20-10 vạch ra rất rõ các hạng mục dự án sáng tạo kiểu “phái sinh”, “nền tảng” và “đột phá” của Wheelwright và Clark. Ưu tiên của Google thể hiện thái độ tình nguyện đầu tư vào các dự án nền tảng và đột phá. “Chúng tôi sẽ không tỏ ra né tránh những dự án rủi ro cao và tưởng thưởng cao chỉ vì áp lực lợi nhuận ngắn hạn,” Page viết trong một lá thư gửi các cổ đông vào thời điểm cổ phiếu Google chào bán lần đầu ra công chúng. “Ví dụ, chúng tôi sẽ cấp vốn cho các dự án có được 10% cơ hội kiếm được một tỷ đô-la trong dài hạn. Chớ có ngạc nhiên nếu chúng tôi đặt cược ít hơn vào những lĩnh vực chỉ là suy đoán hay thậm chí lạ lùng.”

Tương tự, Apple và Amazon phân bổ những nguồn lực đáng kể vào các dự án nền tảng hoặc đột phá (mặc dù có vẻ như họ không hề tuân theo bất cứ cẩm nang chỉ dẫn đặc thù nào về phân bổ nguồn lực). Tất cả những gì chúng tôi có thể khẳng định, đó là: Apple chính là nhà sản xuất máy tính duy nhất phân bổ những nguồn lực thực tế để theo đuổi mảng kinh doanh âm nhạc, một mảng kinh doanh điện thoại, và một mảng kinh doanh máy ảnh (Apple QuickTake, đã thất bại). Những mảng kinh doanh này đương nhiên không phải là phái sinh trực tiếp từ máy tính. Là một nhà bán lẻ trực tuyến, Amazon đã tập trung những nguồn lực đáng kể để sáng tạo nên một sản phẩm đọc sách điện tử – Kindle, thương vụ đã mở đường cho một hạng mục sản phẩm mới – và gần đây hơn, là dịch vụ điện toán

đám mây. Những sản phẩm này đã khai mở những thị trường hoàn toàn mới mở cho Amazon, nhưng thường là hiếm khi không gặp phải phản kháng. Bezos giải thích, “Mọi thương vụ chúng tôi dấn thân vào ban đầu đều bị những người ngoài, và đôi khi là trong nội bộ, coi là xao lãng vợ vắn. Họ sẽ bảo là, ‘Sao các anh lại mở rộng ra bên ngoài các sản phẩm truyền thống? Tại sao các anh lại bước vào việc làm ăn trên thị trường với các đối tác bán thứ ba?’ Chúng tôi cũng đang đụng phải chính những câu hỏi đó với dịch vụ hạ tầng: ‘Sao lại ôm đồm cả những dịch vụ phát triển web mới này nữa?’” Thế nhưng Bezos và Amazon vẫn tiếp tục thúc đẩy công cuộc theo đuổi những ý tưởng kinh doanh đột phá vốn đã thành thói quen của họ.

Biểu 10-2

Lập kế hoạch dự án kết hợp: bộ khung ưu tiên các dự án sáng tạo của công ty



## Tác động lên thị trường

Để tổng kết lại, các công ty sáng tạo đầu tư thời gian và nguồn lực thuần túy nhiều hơn vào các dự án sáng tạo nền tảng và đột phá. Một cách kiểm nghiệm gắt gao, xem một tổ chức nào đó liệu có vận dụng triết lý “truy cầu nhiều hơn là chỉ những dự án sáng tạo phái sinh”, là hãy hỏi: bao nhiêu phần trăm các dự án

sáng tạo của các anh được dành riêng cho những sáng tạo nên tầng hoặc đột phá? Nếu tỷ lệ ấy chỉ ở mức nhỏ, dưới 5%, công ty ấy có vẻ không mấy cách tân và đương nhiên là sẽ không được các nhà đầu tư nhìn nhận là doanh nghiệp cách tân. Nếu tỷ lệ này tối thiểu đạt 25%, công ty đó thể hiện những dấu hiệu xác thực cho thấy họ đã nắm bắt lời khuyên của Jobs “mơ lớn hơn” thông qua việc chủ động theo đuổi nhiều sáng tạo đột phá hơn.

### **Triết lý 3: Tận dụng các nhóm dự án sáng tạo quy mô nhỏ và tổ chức chu toàn**

Mọi ý tưởng sản phẩm hoặc dịch vụ mới đều cần có phương tiện để đưa nó từ ý tưởng khởi nguồn ra thị trường. Một nhóm dự án quy mô nhỏ (ví dụ, dự án sáng tạo đột phá, nền tảng hoặc phái sinh) chính là phương tiện ở hầu hết các công ty sáng tạo. Các lãnh đạo thông minh đều hiểu rõ rằng cách khuyến khích nhằm tạo điều kiện cho các cá nhân sáng tạo chính là tổ chức họ thành các đơn vị quy mô nhỏ với những mục tiêu lớn, nơi thành tích hoạt động của mỗi cá nhân và cả nhóm rất dễ nhận thấy. Amazon áp dụng triết lý “Nhóm Hai Pizza”, nghĩa là các nhóm nên đủ nhỏ (sáu đến mười người) để ăn hết vừa vặn hai chiếc pizza. Bằng cách duy trì các nhóm nhỏ, Amazon có thể cùng lúc tiến hành nhiều dự án, nhờ vậy cho phép các nhóm cùng đi trên những đường hầm tối để tìm kiếm những sản phẩm hoặc dịch vụ mới.

Với cách thức tương tự, các kỹ sư của Google điển hình làm việc trong các nhóm chỉ gồm ba đến sáu người. Chủ tịch Schmidt giải thích chủ định này như sau: “Chúng tôi gắng giữ cho các nhóm ở quy mô nhỏ. Bạn không thể nào có được hiệu quả từ những nhóm lớn.” Kết quả là một tổ chức linh động, được tăng cường với những nhóm nhỏ theo đuổi hàng trăm dự án, một cách tiếp cận mà Schmidt tuyên bố là “để trăm hoa đua nở.”<sup>8</sup> Với hàng trăm dự án nhóm nhỏ phát triển những ý tưởng mới, không mấy ngạc nhiên tại sao Google lại có thể giới thiệu nhiều sản phẩm mới đến vậy.

Cung cấp một kết cấu đúng đắn và hỗn hợp xác đáng các kỹ năng cho các nhóm dự án này cũng rất quan trọng. Rất nhiều tổ chức đã thất bại với các nhóm sáng tạo, đặc biệt là các nhóm đột phá, vì họ không thể hiểu được một nguyên tắc tổ chức cơ bản: sáng tạo ấy càng căn bản bao nhiêu, quyền tự trị mà nhóm dự án đòi hỏi đối với các chức năng và cấu trúc hiện tại của tổ chức càng lớn bấy nhiêu. Để minh họa, những dự án ít căn cốt nhất của một công ty chính là dự án phái sinh, tức là chúng thông thường chỉ bao gồm các cải tiến tăng thêm cho các cấu kiện hoặc chức năng. Lấy ví dụ, các chuyên gia thiết kế và kỹ sư tại Sony, những người vốn đã quen thuộc với các cấu kiện và cấu trúc của PS3 nhiều khả năng cũng lại phát triển chính thế hệ tiếp theo của bàn điều khiển PS3 (chúng ta sẽ gọi nó là PS4). Nhiều khả năng họ sẽ điều chỉnh hoặc nâng cấp những thành tố có sẵn, ví như, cải tiến đồ họa, thêm bộ nhớ, chơi trực tuyến tiện lợi hơn. Có thể họ sẽ thêm vào một thành tố mới, như khả năng ghi lại các chương trình tivi bằng kỹ thuật số như đầu DVR/TiVo. Hình thức nhóm hay nhất cho kiểu dự án sáng tạo phái sinh này là nhóm chức năng, trong đó các kỹ sư chuyên về một loại cấu kiện nào đó làm việc với nhau để sáng tạo ở cấp độ cấu kiện. Ngoài ra, họ có thể sử dụng một *đội hình nhẹ* là những thành viên chủ yếu đến từ nhóm thiết kế bàn chơi nhưng bao gồm cả một chút phân bổ nguồn lực thiết kế từ những khu vực chức năng khác *ngay trong* nội bộ Sony.

Nhưng thử tưởng tượng rằng Sony muốn phát triển một thiết bị giống iPad, sở hữu những tính năng vượt trội so với iPad (hãy cùng gọi nó là sPad). Nếu Sony thử phát triển thiết bị sPad ngay trong nhóm thiết kế PS3, thiết bị mới nhiều khả năng sẽ phản ánh kiến thức và công nghệ của chiếc bàn trò chơi hiện có của Sony. Điều tương tự cũng trở thành hiện thực nếu nhóm thiết kế máy tính của Sony hay nhóm thiết kế tivi của Sony phát triển thiết bị này. Để có được một sáng tạo căn cốt hơn, tốt hơn hết là Sony hãy rút người từ mỗi lĩnh vực khác (và có lẽ là cả ở chỗ khác) thành một *nhóm tinh nhuệ* hoặc một *đơn vị kinh doanh tự trị*. Một nhóm tinh nhuệ cho phép các thành viên vượt ra khỏi

những ranh giới của phòng ban chức năng hiện thời của mình. Các nhóm tinh nhuệ cùng ở một chỗ và được lãnh đạo bởi một quản lý với quyền lực rõ rệt. Các thành viên đem chuyên môn vốn thuộc chức năng của mình vào nhóm, nhưng tinh thần trung thành và đầu óc sáng tạo của họ phải vượt trên cả những lợi ích hạn chế của nhóm chức năng thông thường. Vì nguyên do này, họ trở thành một phần của cả đội hình thực (và không chỉ là một nhóm những người tình cờ gặp gỡ nhau), sôi nổi với trách nhiệm chung hấp dẫn để tìm ra một phương cách tốt hơn – những quy trình mới, kiến thức mới – để đáp ứng các mục tiêu của dự án.

Trong một số trường hợp, dự án sáng tạo cũng khác biệt căn bản so với những sản phẩm hiện có của công ty, đến mức công ty đòi buộc phải có một mô hình kinh doanh hoàn toàn khác (ví dụ, để phục vụ những khách hàng khác với những công nghệ khác). Nên hoàn toàn hợp lý khi công ty sáng tạo nên một đơn vị kinh doanh độc lập hoàn toàn để theo đuổi cơ hội sáng tạo đột phá. Ví dụ, khi Amazon quyết định theo đuổi và sau đó là giới thiệu dịch vụ điện toán đám mây, hãng đã lập ra hẳn một đơn vị kinh doanh độc lập vì cơ hội mới đòi hỏi một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới so với việc kinh doanh bán lẻ giá rẻ trực tuyến.

Điều căn cốt là gì? Phân bổ các nguồn lực vào nhiều dự án sáng tạo nền tảng hoặc đột phá sẽ không bao giờ mang lại hiệu quả đích đáng nếu các nhóm dự án không có được mức độ độc lập phù hợp để thực hiện công việc của mình. Dự án sáng tạo ấy càng mang tính căn cốt bao nhiêu, thì nhóm càng đòi hỏi mức tự trị và phong phú bấy nhiêu. Hãy nhớ rằng, sáng tạo đột phá đòi hỏi phải có một nhóm bao gồm những thành viên thể hiện vốn kiến thức sâu rộng để có thể sản sinh ra những ý tưởng căn cốt.

**Triết lý 4: Chấp nhận những rủi ro “thông minh” để theo đuổi sáng tạo**

Đa phần các công ty đều gạt ngay các dự án sáng tạo đột phá ra khỏi bàn như một hành động ưu tiên chiến lược, vì các dự án phá sinh tận dụng các năng lực hiện có hiệu quả hơn. Họ nhìn nhận thành công của các dự án phá sinh là chắc chắn và ít rủi ro hơn. Để đương đầu với động cơ phân bổ nguồn lực sai mục đích này, những công ty cách tân cao độ áp dụng triết lý sáng tạo thứ tư này để hỗ trợ chắc chắn cho ba triết lý đầu tiên: “Chấp nhận những rủi ro thông minh để theo đuổi sáng tạo.”

Những sáng tạo đột phá đòi hỏi phải chấp nhận rủi ro để được hiện thực hóa. Từ rất lâu, Edwin Land, nhà sáng chế ra công nghệ và máy chụp ảnh Polaroid đã lưu ý rằng phần căn bản nhất của óc sáng tạo chính là “không sợ thất bại”. Đối với các nhà cách tân – và các công ty cách tân tương tự - sai lầm không phải thứ đáng để xấu hổ. Chúng là những cái giá có thể dự đoán của việc làm ăn. “Bạn tạo ra đủ thứ mới mẻ và rồi sẽ có lúc bạn đặt cược nhầm,” Bezos nói. “Nhưng nếu những người điều hành Amazon không gây ra những sai lầm đáng kể, thì chúng tôi lại không làm tròn trách nhiệm với các cổ đông, vì chúng tôi không chịu ăn to làm lớn.”

Công ty hoặc dự án nhóm của bạn sáng suốt tới đâu trong việc chấp nhận rủi ro?

Để đánh giá thiên hướng chấp nhận rủi ro và học từ sai lầm ở tổ chức của bạn, hãy suy ngẫm về những câu hỏi sau:

- Tổ chức của bạn có khuyến khích mọi người chấp nhận rủi ro để có thể học được từ những rủi ro đó không?
- Tổ chức của bạn có tưởng thưởng mọi người vì đã học hỏi từ những thất bại? Hay trừng phạt là phản ứng đương nhiên?
- Bạn có thể kể tên ít nhất một sáng tạo thành công khi công ty của bạn ăn mừng việc học được từ ít nhất một thất bại để cuối cùng cũng khiến sáng tạo ấy phát huy hiệu quả?

- Công ty bạn đã bao giờ xây dựng được chỉ số sáng tạo cao-hơn-mức-trung-bình ở các nhân viên để đảm bảo chống chọi được với những rủi ro cố hữu của sáng tạo đột phá chưa?

- Ban lãnh đạo cao nhất của công ty bạn có hiểu được rằng họ cần phải chấp nhận mạo hiểm và thất bại thường xuyên để có thể sáng tạo?

Khẩu hiệu “thường xuyên thất bại để sớm có thành công” của IDEO đã vạch ra một triết lý căn cốt ẩn sau thành công của hãng thiết kế sáng tạo lớn nhất thế giới. Hãng trưng câu này khắp nơi trong công ty để nhắc nhở các nhân viên rằng nếu họ không vấp ngã, nghĩa là họ không hề sáng tạo (xem chương 8 và 9 để tìm hiểu thêm về con người và quy trình ở IDEO). Branson ở hãng Virgin cũng thừa nhận “khả năng thất bại” như một giá trị cốt lõi. “Không thể có chuyện vận hành cả một doanh nghiệp mà không chấp nhận rủi ro,” ông nói. “Ý tưởng này về chuyện làm ăn... gợi lên một viễn cảnh đáng sợ của việc chấp nhận rủi ro và thất bại.”

Đương nhiên, các công ty cách tân như IDEO và Virgin không cố gắng để thất bại. Chỉ là họ biết rõ rằng khi công ty thử nghiệm nhiều ý tưởng mới, một số sẽ không hiệu quả. Đó chính là bản chất của việc nới rộng mọi giới hạn. Nhưng họ đủ thông minh để nhận ra sự khác biệt giữa những thất bại tích cực và thất bại tồi tệ. Thất bại tích cực ở Google có hai đặc tính nhận diện: (1) bạn hiểu tại sao bạn thất bại và có được kiến thức phù hợp với dự án tiếp theo; (2) thất bại tích cực xảy ra đủ nhanh và không đủ lớn để có thể làm tổn hại thương hiệu của bạn. Như lời các lãnh đạo của Google thừa nhận, là “chúng tôi sẽ thử mọi thứ, và có vài thứ không mang lại kết quả gì. Vậy cũng chẳng sao. Nếu không mang lại kết quả, chúng tôi sẽ chuyển qua thứ khác.”

Apple cũng lặp lại triết lý tương tự. “Một trong những dấu xác nhận tiêu chuẩn của cả tập thể (Apple), như tôi nghĩ, chính là cảm giác tìm kiếm cơ hội mắc sai lầm,” như lời của Jonathan Ive,

thiết kế trường của iMac và phó chủ tịch mảng thiết kế công nghiệp. “Đó chính là tính tò mò, cảm giác khám phá. Đó chính là sự phấn khích được mắc sai lầm vì rồi sau đó bạn sẽ khám phá ra thứ gì đó mới mẻ.” Bằng cách nắm bắt thất bại như một công cụ để học tập, các công ty cách tân khuyến khích nhân viên của mình thử nghiệm những thứ mới. Như câu khẩu hiệu đã nêu, các công ty sẽ cố gắng hết sức để bám sát triết lý sáng tạo của nhà nghiên cứu óc sáng tạo kiêm tác gia Sir Ken Robinson: “Nếu bạn không sẵn sàng mắc sai lầm, bạn sẽ không bao giờ đưa ra được thứ gì đó độc đáo.”

Nhưng chúng tôi nhấn mạnh rằng các công ty cách tân mà chúng tôi nghiên cứu mắc sai lầm ít thường xuyên hơn. Vì sao? Vì họ chấp nhận những rủi ro thông minh hơn nhờ tuyển dụng và phát triển những con người có thiên hướng khám phá và thể chế hóa những quy trình ủng hộ việc đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới, thử nghiệm và liên tưởng của mọi người (như chúng tôi đã đề xuất trong chương 8 và 9). Thử tưởng tượng rằng công ty bạn muốn đầu tư vào một dự án sáng tạo đột phá. Sẽ ra sao nếu bạn có thể tập hợp một đội hình mơ ước gồm các chuyên gia cách tân để theo đuổi dự án này, trong đó bao gồm Jobs (Apple), Bezos (Amazon), Benioff (Salesforce.com), Kelley (IDEO), Lazaridis (RIM), Lafley (P&G) và Gadeish (Bain&Company)? Bạn có đầu tư vào dự án sáng tạo của họ? Chúng tôi đoán là có. Có vẻ như theo đuổi những sáng tạo đột phá với kiểu nhóm công tác như thế này ít rủi ro hơn (so với thực hiện việc đó với một nhóm quản lý thiên hướng thực thi) vì những con người này nắm giữ những kỹ năng khám phá mạnh mẽ và thấu hiểu những hành vi (và quy trình) cần thiết để sản sinh ra một đột phá thành công. Chẳng trách mà rủi ro ở đây có vẻ như có thể tính toán được với họ. Rủi ro thực tế là thấp vì việc đưa những con người và quy trình sáng tạo phù hợp vào đúng chỗ làm gia tăng khả năng thành công (và giảm bớt khả năng mắc phải những bước lầm tai hại.)

Những nhà cách tân *thành công về tài chính* trong nghiên cứu của chúng tôi cũng thể hiện chỉ số khám phá cao hơn (tức kỹ năng khám phá mạnh hơn) so với những người ít thành công hơn. Chúng tôi cũng chứng kiến đáng thức ấy hiện diện ở các công ty cách tân nhất thế giới. Thất bại trong sáng tạo (xét về khía cạnh tài chính) thường xảy ra bởi lý do các công ty không thể nào huy động một cách kiên định mọi kỹ năng khám phá. Có thể là họ không đặt ra những câu hỏi đúng, chưa thực hiện mọi quan sát cần thiết, chưa trò chuyện với đủ người, hay vẫn chưa tiến hành những thí nghiệm phù hợp để giảm bớt những rủi ro cố hữu của việc sáng tạo. Điều ngược lại hoàn toàn đúng với đội hình trong mơ với thành viên là các nhà cách tân, những người học được từ kinh nghiệm rằng tận dụng tối đa mã gen của nhà cải cách có thể giảm bớt khả năng thất bại. Tương tự, đảm bảo rằng tổ chức của bạn đã chú ý cẩn thận vào việc đặt những con người, quy trình và triết lý đúng đắn vào đúng chỗ mở ra một chính sách bảo hiểm giúp làm dịu những rủi ro song hành cùng sáng tạo.

Những công ty cách tân cao độ luôn tuân thủ một bộ những triết lý sáng tạo then chốt giúp truyền dẫn tinh thần gắn kết với sáng tạo sâu sắc trong khắp cả công ty. Đầu tiên, những công ty này xác định rõ ràng rằng sáng tạo là nhiệm vụ của tất cả mọi người. Thứ đến, họ đảm bảo rằng sáng tạo đột phá là một phần quan trọng trong lai lịch cách tân của công ty, thứ ba, họ tạo ra rất nhiều nhóm dự án quy mô nhỏ và trang bị cho các nhóm ấy các thành viên, cấu trúc và nguồn lực phù hợp nhằm cấp lực cho các ý tưởng mới ra đến thị trường. Cuối cùng, họ chủ tâm đón nhận những rủi ro để kiếm tìm sáng tạo. Nhưng họ giảm nhẹ những rủi ro cố hữu song hành cùng sáng tạo nhờ triển khai những con người và quy trình phù hợp và nhờ cung cấp một cấu trúc chính xác, nhờ vậy các nhóm công tác có được mức độ tự trị cần thiết. Sau chót, những công ty cách tân dựa trên chính những triết lý này để sáng tạo nên một nền văn hóa không chỉ khơi gợi ý tưởng mới, mà còn đưa chúng ra thị trường. Khi điều này xảy ra, những con người làm việc trong

một nền văn hóa công ty giúp họ trả lời bốn câu hỏi sau đây với lời đáp “có” đầy nhiệt tâm:

*Triết lý 1:* Ở công ty bạn, sáng tạo có phải nhiệm vụ của tất cả mọi người?

*Triết lý 2:* Đột phá có phải một phần trong lai lịch sáng tạo của công ty bạn?

*Triết lý 3:* Các nhóm dự án quy mô nhỏ có đóng vai trò trọng tâm trong việc đưa các ý tưởng sáng tạo ra thị trường?

*Triết lý 4:* Công ty của bạn có chấp nhận những rủi ro thông minh để theo đuổi sáng tạo không?

# KẾT LUẬN

**Hành động khác biệt**

**Tư duy khác biệt**

**Tạo ra sự khác biệt**

“Chú tâm vào thứ gì đó đủ để bắt tay vào làm một điều gì đó.”

RICHARD BRANSON, *nhà sáng lập Virgin Inc*

**Đ**ến đoạn cuối của dự án nghiên cứu tám năm mà chúng tôi thực hiện với một số những con người và công ty cách tân nhất thế giới, chúng tôi bắt đầu tin tưởng rằng nếu như các cá nhân, các nhóm và tổ chức muốn tư duy khác biệt, họ buộc phải hành động khác biệt. Đến giờ bạn đã đọc sắp xong cuốn mã gen của nhà cải cách, chúng tôi tự hỏi lập trường của bạn ra sao. Bạn có tin rằng nếu bạn hành động khác biệt, bạn có thể tư duy khác biệt? Rằng nếu như tổ chức của bạn hành động khác biệt, nó cũng có thể tư duy khác biệt? Chúng tôi hy vọng như thế, vì hành trình của một nhà cách tân, dù là chỉ ở mức cá nhân hay xét cả tập thể, có vẻ thường là “ít dấu chân người qua kẻ lại”. Thế nhưng, con đường ấy thật đáng để trải nghiệm, vì nó rất có thể nó sẽ tạo nên “tất cả sự khác biệt” cho cuộc đời bạn và cả của nhiều người khác nữa.

Thành thạo cả năm kỹ năng khám phá của các nhà cách tân đột phá và thể hiện dũng khí sáng tạo là những điều chúng tôi mong muốn chia sẻ trong cuốn sách này. Muốn làm điều đó cần có rèn luyện, cả với riêng bản thân và trong nghề nghiệp, và xét trong cả tổ chức (muốn biết sơ đồ chỉ dẫn để thành thạo năm kỹ năng khám phá, và cả cách để xây dựng các kỹ năng ấy ở thế hệ

kế cận, mời xem phụ lục C). Rèn luyện kiên trì tạo nên thạo giỏi, và sự thạo giỏi tạo nên những thói quen mới, hoặc, trong các tổ chức, là những khả năng mới. Nhờ phát triển những kỹ năng khám phá vững bền, chúng ta sẽ thực sự khác biệt. Chúng ta hành động khác biệt, tư duy khác biệt, và nhờ vậy, chúng ta tạo ra một sự khác biệt chắc chắn.

Đương nhiên là, có rất nhiều cách khác nhau để tận dụng các kỹ năng khám phá của bạn để tạo ra sự khác biệt. Lý tưởng nhất, là bạn tìm ra được một ý tưởng đột phá lớn lao, khởi phát một sự thay đổi ý nghĩa trong cuộc sống của nhiều người. Tất nhiên, Bezos, Jobs, Benioff và những doanh nhân cách tân khác đã có tác động ghê gớm trên khắp thế giới. Tổ chức của họ tuyển dụng hàng trăm nghìn nhân lực, và các sản phẩm của họ gây ảnh hưởng – và đa phần, là chắc chắn giúp cải thiện – cuộc sống của hàng trăm triệu người. Chẳng trách mà rất nhiều người trong số các doanh nhân cách tân này chuyển từ các lĩnh vực đột phá sang kiếm tìm một tác động rộng lớn hơn bằng cách hướng sự chú ý và các nguồn lực của mình (bao gồm cả các kỹ năng thuộc mã gen của nhà cải cách) vào một vài trong số những thách thức cam go nhất của nhân loại, như tình trạng đói nghèo, giáo dục và dịch bệnh.

Hãy cùng nhìn vào Salesforce.com, nơi Benioff đã xây dựng một công ty không chỉ tạo ra đột biến cho cả ngành công nghiệp phần mềm doanh nghiệp, mà còn tạo ra sự khác biệt ở bất cứ nơi nào nó khai triển hoạt động. Ông đã làm điều đó thông qua một triết lý 1-1-1, trong đó 1% thời gian của toàn bộ nhân viên, 1% của toàn bộ sản phẩm và 1% của toàn bộ giá trị tài sản được đưa vào cải thiện các cộng đồng và quảng bá chủ nghĩa tư bản nhân đạo. Như lời Benioff miêu tả, thì ông đang góp mặt trong “sự nghiệp biến đổi thế giới”. Cách tiếp cận của ông dựa vào hàng trăm nghìn giờ làm việc của nhân viên và hàng triệu đô-la để khắc phục những vấn đề trải khắp, từ cải thiện điều kiện vệ sinh cho đến tình trạng vô gia cư. Benioff không hề cô độc trong công cuộc đương đầu với những thách thức hóc búa này. Bill và

Melinda Gates, Richard Branson và rất nhiều người khác cũng làm điều tương tự theo phong cách và giải pháp của riêng mình.

Xét trong phạm vi hẹp hơn nhưng cũng với mục tiêu tương tự, chúng tôi cũng đã làm việc với các nhà cải cách xã hội trên khắp thế giới, những người dựa vào những kỹ năng thuộc mã gen nhà cải cách để sáng tạo nên những giải pháp sâu sắc cho một vài vấn nạn xã hội vào loại nhức nhối nhất. Lấy ví dụ, Andreas Heinecke đã sáng lập một doanh nghiệp xã hội có lợi nhuận – Dialogue in the Dark, khi làm việc ở vai trò một phóng viên báo ở Đức. Cấp trên của Heinecke dẫn một đồng sự khiếm thị tới bàn của anh và yêu cầu anh dạy người này cách trở thành một nhà báo. Heinecke không biết phải tiếp cận tình cảnh này ra sao, nhưng vẫn nhanh chóng dấn thân vào nhiệm vụ tìm tòi xem phải xử lý ra sao, một phần bởi anh có khả năng lắng nghe tuyệt hảo. Heinecke không chỉ giúp đồng sự khiếm thị của anh trở thành một nhà báo, mà, trong quá trình đó, còn vận dụng những kỹ năng thuộc về mã gen của nhà cách tân để sáng lập ra Dialogue in the Dark, tổ chức thuê các chuyên gia khiếm thị chỉ dẫn cho các vị khách thị lực bình thường vào một thế giới của bóng tối tuyệt đối trong vòng từ một đến ba giờ. (Bảng đánh giá của chúng tôi thể hiện rằng Heinecke ở vào dạng xuất sắc nổi trội xét về tạo lập mạng lưới ý tưởng và đặt câu hỏi.) Heinecke quan sát thấy rằng muốn thấu hiểu và hơn và trân trọng những con người khiếm thị, bạn buộc phải trải nghiệm thế giới như cách cảm nhận của họ.

Tính đến hiện tại, đã có 6 triệu khách từ 30 quốc gia khác nhau đã trải nghiệm những buổi triển lãm, nơi mọi người học cách định hướng qua các công viên và băng qua đường, và ăn uống trong những không gian hoàn toàn tối. Dialogue in the Dark còn chủ trì những phiên họp phát triển năng lực lãnh đạo rất thành công tại các công ty và các dịp hội thảo, trong đó bao gồm cả chuỗi sự kiện của Diễn đàn Kinh tế Thế giới tại Davos. (Chúng tôi thường xuyên hợp tác với Heinecke để thực hiện các trải nghiệm “mã gen của nhà cải cách trong bóng tối”, cung cấp một

bối cảnh học tập độc đáo và sâu sắc giúp nuôi dưỡng những kỹ năng thuộc mã gen của nhà cải cách với các công ty như hãng kho vận hàng đầu vùng Trung Đông – Aramex, cho tới hãng nghệ thuật hàng đầu thế giới – Christie’s. Dialogue in the Dark giờ đây chính là doanh nghiệp sử dụng nhân lực khiếm thị lớn nhất trên toàn thế giới (tuyển dụng và huấn luyện hơn sáu nghìn người tính đến thời điểm này). Tất cả những điều này đã được khơi gợi chỉ vì Heinecke đã quyết định tập trung những câu hỏi và đối thoại bên bả của mình vào hành trình kiếm tìm những cách thức mới để tạo ra công ăn việc làm cho những người khiếm thị và để vượt qua mọi rào cản trên những bước đường cuộc sống.

Suy cho cùng, đa số chúng ta đều có khả năng tạo ra sự khác biệt nào đó thông qua rất nhiều sáng tạo nhỏ bé. Một ý tưởng có sức ảnh hưởng có thể trở thành một quy trình tuyển dụng mới giúp công ty bạn tìm ra nhiều nhân tài hơn (như là cuộc thi Viết Mã Google đã được miêu tả ở chương 9). Đó có thể là một cách tiếp cận mới để làm marketing cho sản phẩm của công ty bạn (như là cách sử dụng mới mẽ các blogger và nội dung do khách hàng tạo ra của P&G được miêu tả ở chương 9). Hoặc đó có thể là xây dựng một mô hình kinh doanh mới dựa trên một tiền đề là mỗi đôi giày được bán ra, công ty sẽ tặng đi một đôi, như là Blake Mycoskie đã làm khi ông sáng lập hãng Giày TOMS (sau một chuyến du lịch tới Argentina năm 2006 và thấy rất nhiều mắc các chứng bệnh ở chân do thiếu giày.)

Rõ ràng là, quy trình của một khám phá sáng tạo nào đó có thể gian nan, nhưng phần tưởng thì vượt xa mọi thử thách. Được là một nhà phát kiến thật phấn khích, và đứng tên tác giả hoặc đồng tác giả của một ý tưởng dẫn tới một sản phẩm, dịch vụ, quy trình hay thương vụ mới thật kích thích làm sao. Làm một nhà cách tân, xét cả về tâm lý và tình cảm, đều đáng mãn nguyện theo một cách mà tiền nong không thể mang lại nổi, mặc dù những phần thưởng về tài chính của một sáng tạo thành công có thể rất rõ ràng. Mark Ruiz, đồng sáng lập

MicroVentures và một trong những người vào chung kết bình chọn danh hiệu Doanh nhân của Năm ở Phillipines năm 2010, thừa nhận điều tương tự khi kể với chúng tôi, “mặc dù tôi là một doanh nhân, nhưng điều thúc tôi không hẳn là tiền bạc. Thứ thực sự thúc đẩy tôi là cảm giác sâu sắc của sứ mệnh và mục đích. Tôi chỉ nhìn thấy những vấn đề đang thét gào đòi hỏi những giải pháp mới mẻ và sáng tạo.” Ruiz làm việc không ngừng nghỉ để xây dựng hết thương vụ này tới thương vụ khác nhằm gánh vác việc xử lý những vấn đề như vậy ở quê hương mình – đất nước Phillipines.

Ruiz và tất cả các nhà cải cách khác mà chúng tôi có gặp gỡ trong khi thực hiện cuốn sách này đều nghiêm túc đón nhận những câu hỏi, “Nếu không phải anh, thì là ai?”, “Nếu không phải lúc này, thì khi nào?” Họ không ngồi yên một chỗ. Họ năng động về thể chất, luôn đặt ra những câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thí nghiệm. Những người khác có thể thực sự “nhìn thấy” các kỹ năng khám phá của họ vận hành vì công việc sáng tạo của họ không bao giờ là tĩnh tại bất biến. Judi Sandrock, CEO của Trung tâm Doanh nhân của Branson, kể với chúng tôi rằng cô luôn theo đuổi một câu hỏi, “Tôi sẽ làm việc này như thế nào?” và làm việc không mệt mỏi để giúp các doanh nhân mới nổi ở vùng Nam Phi làm việc tương tự. Còn trong công trình nghiên cứu có tính chất mở đường về rủi ro và mạo hiểm, nhà kinh tế học Frank Knight coi các doanh nhân cách tân như một tầng lớp những cá nhân với “khuyneh hướng hành động”, bất chấp bối cảnh bất trắc mà họ đang vận động. Chúng tôi đã nghe đi nghe lại điều này từ rất nhiều các nhà cải cách khác nhau, trong đó bao gồm cả Branson của hãng Virgin, người luôn tuân theo khẩu hiệu “Mặc kệ nó, cứ làm đi.” Và Zennström của Skype, người đưa ra điểm tương đồng sau đây giữa hành động và thành công của doanh nhân:

Giả sử bạn có một trong các kênh truyền hình thực tế trên tivi và bạn thả một đám người xuống giữa một hoang đảo. Người chiến thắng là người vào bờ nhanh nhất. Một số người cố gắng

phân tích xem họ đang ở đâu, rồi đi về hướng nào. Một số người lại nói, “Trèo lên cây hay một mỏm núi hay sườn đồi nào đó, có thể chúng ta sẽ nhìn được xa hơn và tìm ra xem đi về hướng nào là hay nhất.” Họ sẽ dành thời gian lập kế hoạch và phân tích xem làm thế nào tìm ra được hướng tốt nhất để theo. Nhưng một số người sẽ chỉ quan sát chung quanh, làm theo trực giác và bắt đầu chạy băng băng về một hướng.

Nếu có rất nhiều người bị bỏ lại trên đảo, tôi hầu như có thể đảm bảo chắc chắn rằng ai bắt đầu trèo lên cây để bắt đầu phân tích xem anh ta ở đâu và nên đi về hướng nào sẽ không thể thắng cuộc. Vì sao? Vì còn có một số ít ỏi những kẻ khùng sẽ chỉ làm theo trực giác và bắt đầu chạy thật lẹ. Nhiều khả năng họ sẽ đến bờ nhanh hơn. Điểm mấu chốt là: nếu bạn đã có linh cảm mạnh mẽ về phương hướng chung rồi, thì tốt nhất là hãy chạy nhanh hết mức có thể.

Thách thức của Zennström là: hãy hành động và khám phá dần trong quá trình đó. Bằng cách ấy, bạn sẽ có được những phản hồi giá trị thông qua hành động, và bạn sẽ có được những phản hồi còn quý báu hơn nhờ toàn tâm toàn lực vận dụng các kỹ năng thuộc về mã gen nhà cải cách trên đường đi. Nhưng hãy hành động ngay hoặc sẽ là quá muộn. Những cửa sổ mở ra vận hội tồn tại để nắm bắt trọn vẹn giá trị từ bất cứ ý tưởng kinh doanh sáng tạo nào. Chẳng trách mà các nhà cải cách thành công lại vận động chóng vánh để thực thi một ý tưởng nào đó trước khi cánh cửa ấy đóng lại.

Tóm lại, cách tân chính là một vụ đầu tư – vào bản thân bạn, vào những người khác, và nếu bạn là một nhà quản lý cấp cao hoặc một doanh nhân mới nổi, là đầu tư vào công ty của bạn. Bất kể bạn đang làm việc ở cấp cao nhất trong một tổ chức hay là một chuyên gia kỹ thuật ở tầng cơ sở, Whitman ở eBay khuyên tất cả mọi người “phải có dũng khí gieo hạt giống trước khi bạn cần đến một cây sồi.” Cách tân chính là chuyện gieo hạt giống (ý tưởng) với không gì khác ngoài lòng tin tuyệt đối rằng mỗi hạt

sẽ lớn lên thành thứ gì đó ý nghĩa. Tuy thế, một phương án khác là chẳng mấy hoặc không hề có sự tăng trưởng, khi không có hạt giống nào nảy lên thành cây sồi. Nhờ thấu hiểu và củng cố mã gen của từng nhà cải cách riêng lẻ trong các nhóm và tổ chức cách tân, bạn có thể tìm ra những cách khác nhau để phát triển thành công hơn, không chỉ những cây non, mà còn là những cây sồi thực thụ của sự tăng trưởng trong tương lai. Trong lúc tiếp tục với hành trình sáng tạo của mình, hãy để chính cuộc sống của bạn nói lên câu sau chót ở chiến dịch Tư duy Khác biệt của Apple: “Những kẻ đủ điên rồ để nghĩ rằng họ có thể thay đổi cả thế giới chính là những người làm được điều đó.” Vậy nên hãy cứ làm đi. Ngay bây giờ.

# PHỤ LỤC A

## Các mẫu nhà cải cách tham gia phỏng vấn

### Người trả lời phỏng vấn

Tên	Công ty	Khía cạnh cách tân của công ty
Nate Alder	Klymit	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên* cung cấp áo cánh và áo khoác Klymit Kinetic, giữ nhiệt bằng khí hiếm (argon).
Marc Benioff	Salesforce.com	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp phần mềm trực tuyến/ theo yêu cầu/ CRM/ Salesforce Automation.
Jeff Bezos	Amazon.com	Một trong những nhà bán lẻ sách trực tuyến đầu tiên; phát triển năng lực hoàn thiện đơn hàng trực tuyến.
Mike Collins	Big Idea Group	Trung gian giữa các nhà sáng chế sản phẩm và các công ty/ kênh phân phối sản phẩm sáng tạo.
Scott Cook	Intuit	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp phần mềm quản lý thuế và tài chính cá nhân Quicken và Turbo Tax.
Gary Crocker	Research Medical Inc.	Giới thiệu các sản phẩm y học dùng một lần, giúp các ca phẫu thuật tìm-đập giảm nhẹ các vấn đề như mất máu quá độ hoặc hạn chế về tầm nhìn.
Michael Dell và	Hãng Máy tính Dell	Phát triển mô hình bán hàng trực tiếp tới khách hàng trong mảng máy tính

Kevin Rollins:		cá nhân, cho phép tùy biến đại trà.
Orit Gadeish	Bain & Co	Bill Bain sáng lập ra Bain & Company, nhưng Gadeish nổi tiếng là người đã khởi phát những ý tưởng sáng tạo trong rất nhiều sự vụ khách hàng.
Aaron Garrity và Joe Morton	XANGO	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp nước ép và các sản phẩm dinh dưỡng khác có sử dụng mạng cụt và lối tiếp cận marketing kiểu mạng lưới.
Diane Greene	VMWare	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp công nghệ phần mềm ảo hóa, cho phép các máy chủ ảo và máy tính để bàn thao tác được hiệu hệ điều hành khác nhau và nhiều ứng dụng ở cả địa phương và các địa điểm ở xa.
Andreas Heinecke	Dialogue in the Dark	Một doanh nghiệp xã hội sử dụng các chuyên gia khiếm thị để đưa các khách viếng thăm "mắt sáng" và chưa có kinh nghiệm vào một thế giới của bóng tối tuyệt đối để phục vụ nhiều mục đích rèn luyện và giáo dục khác nhau.
Jennifer Hyman và Jenny Jennifer Fleiss	Rent the Runway	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp áo đầm thiết cho thuê qua Internet.
Eliot Jacobsen	Freeport.com; Lumiport	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên giới thiệu dịch vụ cung cấp Internet với khả năng tiếp cận có một không hai tới cộng đồng bán lẻ địa phương; giúp giới thiệu Lumiport, loại ánh sáng cục bộ điều trị mụn trứng cá.
Josh James và John Pestana	Omniure	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên phát triển và ứng dụng phần mềm phân tích Web.
Jeff Jones	NxLight;	Một trong những doanh nghiệp đầu

	Campus Pipeline	tiên thực hiện số hóa các thông tin trong khu vực học xá, cho phép người sử dụng truy cập dữ liệu từ xa.
A. G. Lafley	Cựu CEO của Procter & Gamble	Khởi phát những thay đổi chủ chốt về quy trình trong tổ chức ở P&G để hướng công ty tập trung vào sáng tạo, trong đó bao gồm cả quy trình “Kết nối và Phát triển” (C&D), một nguồn chủ yếu cho ra đời những sản phẩm mới.
Mike Michael Lazaridis	Research in Motion	Phát triển “BlackBerry”, một thiết bị kết nối không dây cầm tay, thường xuyên đi đầu trong việc ứng dụng các công nghệ mới.
Kristen Murdock	Đồng hồ và thiệp chúc mừng Cow Pie	Sáng chế ra Đồng hồ Cow Pie, một loại đồng hồ được gắn vào một khối phân bò khô trắng men với một câu đùa vui đính kèm (ví dụ: Chúc mừng sinh nhật bạn già.)
David Neeleman	Hãng không Morris, JetBlue; Azul	Đi tiên phong trong việc đi lại bằng máy bay không cần vé ở hãng Hàng không Morris, và đi chuyên bằng xe buýt miễn phí tới sân bay tại hãng Hàng không Azul tại Brazil.
Pierre Omidyar; Meg Whitman	eBay	Giới thiệu trang web đấu giá trực tuyến, tạo điều kiện cho các phiên đấu giá trực tiếp giữa người này với người kia.
Ratan Tata	Chủ tịch Tập đoàn Tata	Cha của Ratan sáng lập Tata, nhưng Ratan đã khởi phát dự án Tata Nano, dẫn tới việc Tập đoàn Tata tung ra thị trường chiếc xe rẻ nhất thế giới
Peter Thiel	PayPal	Một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp các dịch vụ tài chính qua Internet. Cùng với Max Levchin, Peter phát triển một phần mềm, mà xét về cơ bản, là đính kèm tiền vào email.
Corey Wride	Movie Mouth	Movie Mouth xây dựng một ứng dụng tương tác, đăng kí qua Web, có trình

media player nhúng sẵn, có thể truy cập vào các nguồn có bản quyền, như là DVD và CD trên máy đĩa phươg, và cả các nội dung từ xa trên trang Web.

Niklas Skype  
Zennström

Sử dụng công nghệ “nút siêu” (supernode) để thực hiện các cuộc gọi qua Internet và ứng dụng cách tiếp cận marketing truyền miệng (viral marketing) độc đáo.

\* Chúng tôi sử dụng cụm từ “một trong những doanh nghiệp đầu tiên” giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi có phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.

# PHỤ LỤC B

## Các phương pháp nghiên cứu trong Mã gen của nhà cải cách

**D**ự án nghiên cứu của chúng tôi gồm hai giai đoạn: (1) một nghiên cứu quy nạp về các nhà cải cách so với các đối tượng không-phải-nhà-cải-cách, và (2) nghiên cứu trên phạm vi mẫu rộng so sánh khoảng 80 nhà điều hành đổi mới và chừng 400 nhà điều hành không-đổi-mới (về sau chúng tôi mở rộng phạm vi đối tượng nghiên cứu lớn hơn). Chúng tôi tiến hành các cuộc phỏng vấn tìm hiểu với một bộ mẫu gồm chừng 30 doanh nhân cách tân và một bộ với số lượng tương tự gồm các nhà điều hành cao cấp của những tổ chức quy mô lớn (xem danh sách mẫu con của các nhà cải cách chúng tôi đã phỏng vấn ở Phụ lục A). Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn với các nhà cải cách là nhằm hiểu rõ xem khi nào và làm cách nào, bản thân mỗi người đưa ra những ý tưởng sáng tạo mà nhờ đó họ xây dựng nên các thương vụ sáng tạo. Chúng tôi đặt ra những câu hỏi kiểu như:

1. Hiểu biết chiến lược hoặc ý tưởng kinh doanh mới lạ nào là giá trị nhất mà bạn từng nảy ra trong sự nghiệp của mình? Hãy mô tả các chi tiết của ý tưởng đó. (Lấy ví dụ, ý tưởng ấy mới lạ ra sao và bạn đưa ra được ý tưởng ấy như thế nào?)

2. Theo suy nghĩ của bạn, bạn có sở hữu những kỹ năng cụ thể nào đóng vai trò quan trọng trong việc giúp bạn nảy ra những ý tưởng kinh doanh mới lạ? Những kỹ năng ấy ảnh hưởng ra sao đến khả năng sản sinh những hiểu biết chiến lược hoặc ý tưởng kinh doanh mới lạ?

Để có được góc nhìn từ bên ngoài, bất cứ khi nào có thể, chúng tôi đều phỏng vấn các nhà điều hành lão luyện, những người

vốn có quan hệ mật thiết với một doanh nhân cách tân nào đó. Ví dụ, chúng tôi phỏng vấn Kevin Rollins, CEO của Dell về Michael Dell, phỏng vấn cựu CEO của eBay – Meg Whitman về nhà sáng lập Pierre Omidyar, nhà sáng lập Skype Niklas Zennström, nhà sáng lập PayPal Peter Thiel.

Qua các cuộc phỏng vấn, chúng tôi xác định được bốn tính dạng hành vi – đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thử nghiệm – được nhắc tới nhiều hơn hết qua lời các nhà cải cách, những hành vi có vẻ kích thích tư duy liên tưởng. Bốn kỹ năng hành vi và một kỹ năng nhận thức này cấu thành năm kỹ năng khám phá mà chúng tôi bàn tới trong cuốn sách.

Sau đó chúng tôi phát triển một loạt các hạng mục khảo sát để đo lường tần số và mật độ một đối tượng nào đó tham gia vào việc đặt câu hỏi (sáu hạng mục khảo sát), quan sát (bốn hạng mục khảo sát), thí nghiệm (năm hạng mục khảo sát) và tạo lập mạng lưới ý tưởng (bốn hạng mục khảo sát). Lựa chọn trả lời trải rộng từ 1 (cực kì phản đối) tới 7 (cực kì tán đồng). Chúng tôi còn tiến hành phân tích nhân tố thăm dò và chứng thực (EFA) để khám phá cấu trúc các nhân tố ẩn sau 19 hạng mục đo lường các hành vi.

Tiếp đó, chúng tôi thực hiện phép hồi quy nhị thức âm để kiểm nghiệm mối quan hệ giữa bốn hành vi khám phá với việc bắt đầu các thương vụ sáng tạo. Các kết quả chứng tỏ rằng quan sát, tạo lập mạng lưới và thực nghiệm có liên đới rõ rệt với việc khởi phát một thương vụ sáng tạo (còn đặt câu hỏi thì trở nên rõ ràng khi được kết hợp với một trong ba hành vi kể trên). Bốn tính dạng hành vi còn liên đới rõ rệt với nhau – các mối liên đới thường lớn hơn 0,05 – gợi ra rằng một cá nhân nào đó thực hiện một trong các hành vi có nhiều khả năng sẽ thực hiện ở mức độ nào đó các hành vi kia. Các kết quả còn thuyết phục hơn nữa khi một trong số các hành vi được sử dụng kết hợp với một hành vi khác.

# PHỤ LỤC C

## Phát triển các kỹ năng khám phá

Nhiều năm về trước, Arnold Glasow, một doanh nhân, đồng thời là một người hóm hỉnh, đã kết luận rằng “cải tiến (improvement) bắt đầu bằng chữ “tôi” (I).” Chúng tôi không thể đồng tình hơn. Trọng tâm của phụ lục này là gợi ý xem bạn có thể tự nâng cấp các kỹ năng khám phá của mình – gồm liên tưởng, đặt câu hỏi, quan sát, tạo lập mạng lưới và thí nghiệm.

## Phát triển các kỹ năng khám phá của chính bạn

Để phát triển các kỹ năng của bạn, chúng tôi đã cung cấp một loạt những bí quyết thực hành trong suốt các chương từ 2 đến 6. Để quyết định xem bí quyết nào là hợp lý nhất có thể tuân thủ, chúng tôi gợi ý bạn nên thực hiện theo năm bước: (1) rà soát lại các ưu tiên để xem bạn sẽ dành thời gian vào đâu, (2) đánh giá các kỹ năng khám phá một cách có hệ thống, (3) xác định một thử thách sáng tạo hấp dẫn nào đó quan trọng với bạn, (4) rèn luyện các kỹ năng khám phá liên tục và (5) tìm một huấn luyện viên để trợ giúp cho những nỗ lực hoàn thiện mà bạn đang tiến hành. Khi kết hợp lại với nhau, những bước này có thể giúp bạn – và cả nhóm – xây dựng những kỹ năng sáng tạo phù hợp, cần thiết để tạo ra một tác động lớn hơn, tốt hơn trong công việc và hơn thế nữa. (Nếu bạn còn muốn xây dựng các kỹ năng khám phá của cả nhóm, hãy thực hiện theo các bước đã vạch ra, nhưng tập trung phần việc phát triển của bạn vào cả nhóm.)

## Bước 1: Rà soát ưu tiên

Hãy thử xem bình thường bạn dành bao nhiêu thời gian làm việc. Chúng tôi đề xuất bạn nên chia các nhiệm vụ trọng tâm của mình ra thành ba hạng mục lớn: khám phá, thực thi và phát triển. Khám phá tập trung vào sáng tạo và bao gồm trong đó cả việc chủ động vận dụng cả năm kỹ năng khám phá trên hành trình tìm kiếm những sản phẩm, dịch vụ, quy trình và/hoặc mô hình kinh doanh mới. Thực thi tập trung hoàn toàn vào việc đưa ra các kết quả, phân tích, lập kế hoạch, thừa hành và thực hiện các chiến lược. Cuối cùng, phát triển tập trung vào xây dựng các năng lực của bạn và của những người khác (chủ yếu là các thuộc cấp, trong trường hợp bạn là nhà quản lý). Nhiệm vụ này bao gồm cả tuyển lựa những người phù hợp cho nhóm của bạn và huấn luyện thật tốt cho họ những kỹ năng thuộc mã gen của nhà cải cách.

Giờ đây, hãy nhìn vào lịch của bạn xem thử một tuần làm việc điển hình ra sao. Bao nhiêu phần trăm thời gian của bạn được dành vào mỗi nhiệm vụ riêng biệt – khám phá, thực thi và phát triển? Có thể bạn muốn trả lời câu hỏi này bằng cách điền vào bảng kê ở bảng C-1, sử dụng quy trình đơn giản như sau. Trước tiên, đưa ra suy đoán sát thực nhất xem hiện giờ bạn đang sử dụng thời gian ra sao (cột “hôm nay”). Thứ hai, ghi lại lời đánh giá đúng đắn nhất xem bạn nên dành thời gian vào phần nào (“ngày mai”), với mục đích của nhóm bạn và chiến lược của công ty bạn. Thứ ba, tính toán mức khác biệt hoặc “khoảng trống” giữa hôm nay và ngày mai cho mỗi hạng mục.

Tiếp theo, tập trung chủ yếu vào khoảng trống này. Nó có rộng không? Là tiêu cực? Hay tích cực? Hay chỉ trung tính? Nếu khoảng trống bằng không, bạn đang sử dụng thời gian và năng lượng đúng như bạn cho rằng mình nên như thế đối với hạng mục khám phá. Tuy thế, một khoảng trống tiêu cực lại phản ánh nhu cầu tập trung nhiều thời gian hơn cho các hoạt động khám phá để nâng cao năng lực của bạn ở vai trò một nhà lãnh đạo theo hướng khám phá.

Các CEO và các doanh nhân sáng lập theo hướng cải cách đều dành khoảng hơn 50% thời gian trong một tuần làm việc điển hình của họ vào các hoạt động khám phá, so với các CEO và doanh nhân không-phải-nhà-cải-cách. Vậy nên nếu bạn vẫn chưa sử dụng ít nhất là 30% thời gian của mình để khám phá, nhiều khả năng bạn vẫn chưa đi đầu trong nhiệm vụ đổi mới. Việc giải quyết vấn đề một cách sáng tạo đòi hỏi tiêu tốn thời gian, vậy nên hãy tăng cao thời lượng bạn dành vào việc khám phá để tạo ra tác động lớn hơn trong công cuộc cách tân.

### Biểu C-1

Theo dõi thời gian sử dụng

Nhiệm vụ	Hôm nay	Ngày mai	Khoảng trống
lãnh đạo			
Khám phá			
Thực thi			
Phát triển			
Tổng	100%	100%	

### Bước 2: Đánh giá các kỹ năng khám phá của bạn

Sau khi đã ngẫm nghĩ về thời gian được sử dụng (khám phá so với thực thi), hãy ý thức cụ thể và rõ rệt hơn về những thế mạnh và điểm yếu trong các kỹ năng khám phá và thực thi của bạn. Bạn có thể tìm kiếm ý tưởng để xem xét hiệu quả của bạn ở những kỹ năng này thông qua một bài tự đánh giá giản lược trong chương 1. Bạn có thể viếng thăm trang web <http://www.InnovatorsDNA.com> để thực hiện một bài đánh giá trực tuyến toàn diện hơn hoặc một bài đánh giá trực tuyến 3600 (cung cấp phản hồi từ quản lý, đồng cấp và các thuộc cấp của bạn) để nắm bắt chính xác hơn những thế mạnh và điểm yếu của bạn. Những đánh giá này có thể sẽ tỏ ra giá trị trong việc giúp bạn trả lời câu hỏi: “Khuyh hướng khám phá/ thực

thi hằng ngày của mình ra sao? Mình mạnh nhất về kỹ năng khám phá nào? Những kỹ năng khám phá nào mình muốn phát triển? Mình mạnh nhất về kỹ năng thực thi nào? Những kỹ năng thực thi nào mình muốn phát triển?”

### **Bước 3: Xác định một thử thách sáng tạo hấp dẫn**

Sau khi đã đánh giá những thế mạnh và điểm yếu của mình cả về khám phá và thực thi, bước tiếp theo là tìm ra một thử thách hoặc cơ hội sáng tạo hấp dẫn ngay thời điểm này, để bạn có thể thực hành các kỹ năng khám phá của mình. Thử thách này có thể trải rộng từ sáng tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, giảm bớt tốc độ thay đổi nhân công hoặc đưa ra những quy trình mới giúp hạ thấp 5% chi phí trong đơn vị kinh doanh của bạn. Đã có thử thách sáng tạo rõ ràng trong đầu, bạn hãy phát triển một kế hoạch để thực hành một số kỹ năng khám phá của mình trong khi tìm kiếm những giải pháp sáng tạo.

### **Bước 4: Thực hành các kỹ năng khám phá**

Chúng tôi đề xuất rằng bạn hãy tập trung vào rèn luyện các kỹ năng đặt câu hỏi trước đã, vì sáng tạo thường khởi đầu bằng một câu hỏi lôi cuốn và các nhóm cải cách sở hữu một nền văn hóa luôn hỗ trợ cho việc đặt câu hỏi. Hãy viết ra ít nhất 25 câu hỏi về thử thách sáng tạo của bạn và chủ trì một hoạt động kiểu Bão Câu Hỏi (hoặc vận dụng những bí quyết đặt câu hỏi khác) với nhóm của bạn, như đã phác ra ở cuối chương 3. Thói quen đặt câu hỏi của cá nhân sẽ giúp tạo ra một không gian an toàn để các thành viên khác trong nhóm cũng đặt câu hỏi.

Sau khi đã tăng cường năng lực đặt câu hỏi, hãy xác định kỹ năng nổi trội nhất của bạn giữa quan sát, tạo lập mạng lưới và thí nghiệm, rồi tìm cách thực hành kỹ năng ấy trong lúc bạn đương đầu với thử thách sáng tạo của mình (trừ trường hợp kỹ năng ấy quá mạnh tới mức càng rèn luyện càng mang lại những kết quả ít ỏi hơn, thì chuyển sang rèn luyện một kỹ năng khám

phá yếu hơn có thể là một phương án tốt hơn để hoàn thiện bản thân. Một lần nữa, hãy tham khảo lại từng chương về các kỹ năng này (các chương từ 4 đến 6) để có các gợi ý giúp nâng cao. Lôi kéo cả nhóm, càng nhiều càng tốt vào các kỹ năng khám phá mà bạn đang trui rèn (quan sát, tạo lập mạng lưới hoặc thí nghiệm) trong khi bạn tìm kiếm giải pháp cho thử thách của mình. Cuối cùng, hãy tham gia vào các phiên động não (một mình và cùng với cả nhóm) để rèn luyện khả năng liên tưởng (mở lại chương 2 để xem các bí quyết liên tưởng).

### **Bước 5: Tìm một huấn luyện viên**

Sáng tạo là chính là hình thành thói quen, hay, đúng hơn là, sáng tạo đòi hỏi phải hình thành nên những thói quen mới liên quan tới năm kỹ năng khám phá. Stephen Covey, một người bạn của chúng tôi, tác giả của cuốn *The 7 Habits of Highly Effective People* (7 thói quen của người thành đạt) có thể sẽ gọi cuốn sách này là Mã gen của nhà cải cách: Năm thói quen của người sáng tạo (*The Innovator's DNA: The Five Habits of Highly Creative People*). Bạn làm thế nào để có thể gia tăng khả năng rằng nếu bạn thử những kỹ năng mới được gợi ý ở đây, bạn sẽ biến chúng thành các thói quen mới cho mình? Một điểm để xuất phát chính là đề nghị ai đó đóng vai trò huấn luyện viên/cố vấn sáng tạo cho bạn – ai đó có thể tạo động lực và rèn luyện cho bạn trong khi bạn chuyên chú vào việc phát triển các tính dạng hành vi. Biến đổi bản thân là khó khăn, và đề nghị ai đó mà bạn kính nể giúp đỡ trong nỗ lực biến đổi này là một bước quan trọng (lôi kéo ai đó vào tiến trình biến đổi sẽ làm tăng vọt khả năng thành công của bạn lên tới 15-20%). Huấn luyện viên ở đây có thể là sếp, đồng nghiệp, giảng viên, bạn cùng lớp, hoặc có thể là một người bạn chung sống cùng (bạn có thể thực hành những kỹ năng này với các thành viên khác trong gia đình khi bạn nỗ lực giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo ngay tại nhà). Nhưng bất kể bạn chọn ai, hãy đảm bảo rằng họ là người bạn có thể tin tưởng sẽ đưa ra những phản hồi và gợi ý chân thành. Một cố vấn và huấn luyện viên sáng tạo có thể đem lại sự khác biệt

lớn trong việc giúp đỡ bạn hoàn thiện các kỹ năng sáng tạo của mình.

### **Làm chủ năm kỹ năng sáng tạo của nhà cải cách đột phá**

Sự thành thạo bất cứ kỹ năng nào cũng xuất phát từ việc thực hành các thành tố cụ thể của kỹ năng ấy. Lấy ví dụ, các vận động viên, nhạc sĩ hoặc nhà quản lý đẳng cấp thế giới sở hữu một kỹ năng thành các phần chi tiết trong “cuộc chơi” của họ. Rồi họ tập luyện những kỹ năng riêng lẻ này không biết mệt mỏi. Đối với một tay golf, nó có thể là những cú đánh ngắn trên sân, hết lần này đến lần khác suốt nhiều ngày cho đến khi anh ta/ cô ta thành thạo một phần rất nhỏ của cú vẩy gậy. Các nghệ sĩ biểu diễn dương cầm cũng làm như thế với một phần nhỏ của bản nhạc. Rèn luyện nhiều lần suốt hàng tuần, hàng tháng trời cuối cùng sẽ mang lại khả năng làm chủ không chỉ một kỹ năng, mà cả bộ kỹ năng.

Các nhà cải cách đột phá trong nghiên cứu của chúng tôi thực hiện chính xác như vậy, cả hữu ý và vô thức. Họ đã rèn luyện các kỹ năng không ngừng nghỉ, với bất cứ ai hay bất cứ thứ gì họ có tiếp xúc. Bí ẩn của sáng tạo ít bí hiểm hơn nhiều khi mọi người rèn luyện với các kỹ năng thuộc mã gen của nhà cải cách một cách thường xuyên, để những kỹ năng ấy trở thành các thói quen mới. Việc này mất nhiều thời gian và cả thái độ kỉ luật. Nên hãy bắt đầu với những kì vọng thực tế và chủ động phân bổ thời gian cho việc hoàn thiện các kỹ năng khám phá của bạn. Hơn hết, hãy nhớ rằng những nỗ lực phát triển bản thân của bạn sẽ gửi đi một tín hiệu nghiêm túc tới cả nhóm và tổ chức của bạn về chuyện sáng tạo xếp hạng cao đến mức nào trong các ưu tiên của bạn và liệu rằng nó sẽ trở nên quan trọng tới đâu đối với họ.

### **Phát triển các kỹ năng khám phá ở thể hệ kế cận**

Phần việc sáng tạo quan trọng nhất mà bất cứ ai trong chúng ta có thể làm là ở trong bốn bức tường nhà mình, hay trong phạm vi khu sinh sống của mình, hay trong các phòng học của ngôi trường địa phương. Vì sao? Đa phần tất cả các nhà cải cách mà chúng tôi có phỏng vấn đều đề cập đến ít nhất một người lớn trong đời họ, một người đã tập trung chú ý đến các kỹ năng sáng tạo và giúp nuôi dưỡng chúng trong khi những “nhà cải cách tương lai” lớn lên dần. Đó là lí do tại sao chúng tôi nghĩ rằng việc người lớn trân trọng và mở rộng những kỹ năng khám phá ở những người trẻ tuổi trên khắp thế giới là rất quan trọng.

Hãy cùng nhìn vào cuộc đời của Steve Jobs. Khi Jobs còn nhỏ, cha của cậu đã dành hẳn một góc bàn máy của mình để Jobs được thỏa sức thí nghiệm các món đồ cơ khí. Về sau, hàng xóm của Jobs, Larry Lang, đã dạy cho cậu bé (và cả các cậu nhóc hàng xóm hiếu kì khác) rất nhiều điều về điện thông qua việc cùng nhau xây dựng các bộ Healthkit (các sản phẩm giống như đài thu thanh bán dẫn được mua lắp ghép về thành các bộ tự-lắp-ráp). Hồi tưởng lại, Jobs nhận ra rằng chính việc xây dựng các bộ Healthkit với người láng giềng và khám phá mọi thứ trên bàn máy rút cuộc đã mang lại cho ông sự hiểu biết về những gì ẩn giấu bên trong một sản phẩm hoàn thiện. Quan trọng hơn, Jobs đã có được tri giác rằng “mọi thứ không phải điều kì bí”, và, kết quả là, cậu bé khi đó còn tự trang bị được “mức tự tin cực lớn” về các món đồ cơ khí và điện tử.

Jobs không phải là người may mắn duy nhất khi xét đến việc phát triển thế hệ các nhà cải cách đột phá kế cận. Ông bà của Jeff Bezos cũng đóng vai trò mạnh mẽ tương tự trong việc nuôi dưỡng những kỹ năng thí nghiệm của Jeff trong những mùa hè cậu bé ở trang trại của họ tại Texas. Mẹ của Richard Branson cũng ủng hộ cho óc hiếu kì của cậu để tiếp nối di sản của gia đình: khám phá những địa hình địa vật mới. Cha mẹ và các thầy cô ở trường của Orit Gadiesh không chỉ bao dung với những câu hỏi của cô bé, mà còn rất trân trọng chúng nữa. Nói tóm lại, các nhà cải cách đột phá có một hoặc hai người đóng vai trò then

chốt trong việc giữ cho mã gen của nhà cải cách trong họ được nuôi dưỡng qua thời thơ ấu. Bạn cũng có thể nắm giữ vai trò trọng đại tương tự như thế với thế hệ nhà cải cách trong tương lai.

## **Phát triển các kỹ năng khám phá trong nhà và khu dân cư**

Có nơi nào tốt hơn để bắt đầu xây dựng năm kỹ năng của nhà cải cách đột phá hơn là ngay trong căn nhà và khu dân cư mà chúng ta sinh sống? Nếu bạn gánh vác thử thách này để “gửi chiếc thang máy xuống” – như lời của doanh nhân (và sáng lập viên quỹ Adriadne) Julie Meyer nói, và đưa lên một thế hệ các nhà cải cách đột phá mới, thì dưới đây là một vài bí quyết hữu dụng và cụ thể.

### **Các kỹ năng liên tưởng**

1. Một trò chơi bạn có thể tổ chức, đặc biệt là khi đi xa trên xe hơi, là “Mối liên hệ là gì?” Hai người, mỗi người lại nghĩ ra một từ bất kỳ nào đó. Người thứ ba sẽ là người chơi. Khi hai người đã quyết định xong các từ bất kỳ đó, một trong hai người sẽ tuyên bố từ của mình. Người thứ ba khi đó phải tạo ra một mối liên hệ logic giữa hai từ, nhưng phải cố gắng để thật sáng tạo. Lấy ví dụ, từ “pickle” (dưa muối) và stitches (chỉ khâu) có thể được kết nối với nhau theo cách này: “Chúng ta nhăn nhó mặt mày khi bị khâu chỉ ở bệnh viện và khi ăn những miếng dưa muối chua đến nhăn tít cả mặt.” Tương tự như thế, trò chơi TriBond (do Mattel phân phối) đưa cho bạn ba mảnh mỗi của từ và yêu cầu bạn tìm ra xem chúng có điểm gì chung. (Bạn có thể thử chơi trò này tại địa chỉ <http://www.TriBond.com>, ở đây hàng ngày đều đưa ra một bộ ba từ khác nhau để bạn thử kết nối.)

2. Tìm kiếm những cuốn sách nuôi dưỡng tư duy liên tưởng. Một trong những cuốn yêu thích của chúng tôi là Not a Box. Nhân vật chính, một chú thỏ, cố gắng thuyết phục độc giả rằng hộp không phải là hộp. Thay vào đó, hộp có thể là bất cứ thứ gì,

nếu chúng ta để trí tưởng tượng thỏa sức bay bổng (trái khắp, từ một chiếc xe cho tới phi thuyền). Sau khi một trong số các thành viên nhóm nghiên cứu đọc cuốn Not a Box cho một đứa cháu lên ba, ngày hôm sau, ông phát hiện thấy đứa cháu đang ngồi trên chiếc hộp. Đó không phải chiếc hộp nữa, mà là tàu hải tặc! Nếu bạn vui thích việc đọc những cuốn sách sáng tạo với đám trẻ, thì đây là vài gợi ý: *Harold and the Purple Crayon* (Harold và bút sáp màu tím, tác giả Crockett Johnson), *Ish* (tác giả Peter Reynolds) và *The Anti-Coloring Book* (Cuốn sách phản-tô-màu, tác giả Susan Striker và Edward Kimmel).

### Các kĩ năng đặt câu hỏi

1. Đa phần, khi các con đi học về nhà, bố mẹ thường hỏi: “Ngày hôm nay của con thế nào?” hay “Hôm nay con có học được cái gì hay không?” Câu hỏi thứ hai tốt hơn câu hỏi thứ nhất (xét về khía cạnh những ý niệm thu được), nhưng sẽ ra sao nếu bạn thường xuyên hỏi con mình (hoặc trẻ nhà hàng xóm) rằng: “Hôm nay con hỏi những câu gì?” Các bạn khác hỏi những câu nào? Rồi lắng nghe, chăm chú, thật chăm chú. Bạn có thể sẽ ngạc nhiên về những gì mình khám phá ra. (Bạn có thể còn muốn bớt chút thời gian xem *What is That?*, một đoạn phim ngắn mà MovieTeller làm để thể hiện các câu hỏi của ông bố và đứa con trai tác động mạnh mẽ lên mỗi người họ ra sao.)

2. Bất kể khi nào bạn gặp phải vấn đề hoặc thách thức nào đó ở nhà, ở trường hay trong cộng đồng mình, cần đến một giải pháp, hãy thử sử dụng một phiên bản có sửa đổi của cách tiếp cận Bao Câu Hỏi với những đứa trẻ. Trẻ không có đủ kiên nhẫn để nghĩ ra 15 câu hỏi, nhưng trẻ thường đủ kiên nhẫn để động não nghĩ ra 10 câu hỏi. Lấy ví dụ, giả sử bạn gặp rắc rối là con bạn không chịu làm việc nhà hoặc bài tập về nhà. Chỉ cần cùng nhau đặt ra 10 câu hỏi về “vấn đề” có thể làm nảy ra những ý niệm thú vị. Ví dụ, bạn có thể hỏi, “Sao môn khoa học lại không hấp dẫn với con?” “Bố/ mẹ có thể làm gì để giúp con?” Con bạn có thể hỏi, “Sao con lại phải biết về khoa học?”, “Sao khoa học lại

quan trọng với bố/ mẹ thế?” Quy trình đặt câu hỏi xoay quanh một vấn đề như thế này thường khơi ra những ý tưởng hoặc ý niệm sẽ dẫn tới những giải pháp mới lạ.

## **Các kỹ năng quan sát**

1. Hãy tạo cơ hội cho trẻ được quan sát bạn làm việc. Bạn không bao giờ biết được trẻ có thể đem lại cho bạn những bất ngờ gì chỉ bằng việc đồng hành với bạn trong một ngày. Hãy chú ý thật kỹ những gì trẻ để ý khi bước vào thế giới của bạn; hãy tự biến mình thành một con ruồi trên tường và nhìn ngắm thế giới qua đôi mắt của trẻ khi chúng thử nghiệm thế giới công việc mới mẻ của người lớn. Đối với Jon Huntsman Jr., được đến nơi làm việc của bố khi cậu mới 10 tuổi đã thay đổi toàn bộ tiến trình cuộc đời của cậu. Cậu đến thăm bố, một người làm ở vị trí cố vấn đặc biệt cho Tổng thống Nixon tại Nhà Trắng. Khi ở đó, cậu gặp Henry Kissinger, ông đang trên đường tới một cuộc hội đàm bí mật ở Trung Quốc. Khi cậu chàng Jon bé hỏi Kissinger ông đi đâu, Kissinger trả lời, “ta đang đến Trung Quốc”. Tính đến thời điểm đó của đời Jon, Trung Quốc chưa từng là một nơi chốn thật với con người thật. Nhưng nghe từ ấy phát ra từ một người đang thực sự đến chỗ đó đã làm lóe lên một niềm yêu thích mới mẻ cho cả cuộc đời. Về sau Huntsman đã theo học lịch sử châu Á và ngôn ngữ châu Á ở trường. Tổng lại, ông đã học tiếng Quan Thoại suốt 15 năm và nói trôi chảy ở vai trò Đại sứ Hoa Kỳ tại Trung Quốc.

2. Thường xuyên dạo bước ở những nơi chốn cả cũ lẫn mới. Đưa một trẻ nhỏ đi dạo cùng và quan sát những trải nghiệm qua con mắt của trẻ. Bé nhìn thấy gì? Nghe thấy gì? Ném thấy gì? Chạm thấy gì? Ngửi thấy gì? Bạn có thể sẽ phải ngỡ ngàng vì những gì bạn chưa bao giờ từng để ý đến. Hãy quan sát kỹ xem những gì làm bé ngạc nhiên; điều đó có thể cũng khiến chính bạn ngạc nhiên. Khi đi du lịch hoặc sinh sống hoặc ở những nơi mới, làm điều tương tự, đặc biệt là trong những thời khắc chuyển đổi (vừa mới đến hoặc mới rời đi) khi đôi lúc chúng ta nhìn thấy

những thứ mà những lúc khác vẫn còn là vô hình. Hãy giữ một cuốn sổ ghi chép bên mình để nắm bắt những quan sát của bạn. *How to Be an Explorer of the World* (Làm thế nào để trở thành nhà thám hiểm thế giới, tác giả Keri Smith) là một cuốn chỉ dẫn tuyệt vời cho những độc giả, cả người lớn và trẻ em ham mê tìm kiếm những quan sát mới mẻ về thế giới.

## **Các kỹ năng tạo lập mạng lưới**

1. Bạn có thể xây dựng các kỹ năng tạo lập mạng lưới với những người trẻ tuổi bằng cách thường xuyên đưa ra một vấn đề công việc (hoặc cả của gia đình) ra cho họ và hỏi ý kiến. Giải thích rằng các vấn đề sẽ được giải quyết ổn thỏa nhất khi bạn lôi kéo được nhiều người cùng xem xét từ nhiều khía cạnh khác nhau. Nếu những người trẻ tuổi này thể hiện thái độ quan tâm đến vấn đề, bạn thậm chí còn có thể mời chúng cùng tham gia với bạn khi bạn đưa vấn đề này trưng cầu ý kiến của ai đó với lai lịch, bối cảnh khác. Đó sẽ là một ví dụ mạnh mẽ về tầm quan trọng của việc tạo lập mạng lưới lấy ý kiến và giải thích một quy trình thực hiện việc đó.

2. Bất cứ khi nào phải đối mặt với một vấn đề hoặc thử thách ở gia đình, trường học hay trong cộng đồng, hãy thường xuyên nghĩ đến việc mời một nhóm gồm ba, bốn người có xuất xứ khác nhau để đưa ra quan điểm của họ về việc làm thế nào để giải quyết vấn đề suôn sẻ nhất. Việc này có thể bao gồm cả lời mời ăn tối hoặc một châu uống hoặc xả hơi thư giãn kèm với việc thảo luận.

3. Nếu bạn có trẻ trong nhà, hãy cùng nhau thực hiện việc tạo lập mạng lưới ý tưởng bằng cách hội họp với nhiều người khác nhau. Lấy ví dụ, lựa một người đến từ đất nước khác, nhóm sắc tộc khác, tôn giáo khác, lứa tuổi khác hoặc một địa vị khác thường nào đó và mời anh ta/cô ta tới dùng bữa với cả gia đình. Hãy cùng nhau khám phá xem những con người khác này sinh sống và nhìn nhận thế giới ra sao.

## Các kĩ năng thí nghiệm

1. Tổ chức các thí nghiệm tại nhà hoặc trong khu dân cư và thảo luận chúng với lũ trẻ. Lấy ví dụ, Bill Dyer (một nhà xã hội học và là cha của Jeff Dyer) đã đặt một chiếc sơ mi trắng là phẳng trên sàn ngay giữa lối đi chính trong nhà mình. Ông quan sát suốt hai ngày khi lũ trẻ trong nhà cẩn thận bước vòng quanh chiếc áo, nhưng không ai nghĩ đến việc nhặt nó lên. Sau đó ông bàn luận với lũ trẻ xem tại sao chúng không nghĩ đến việc nhặt chiếc áo lên, và, rộng hơn nữa, là chúng nghĩ về trách nhiệm của mình trong nhà ra sao. Vào một dịp khác, ông cho cậu con trai đang tuổi thiếu niên của mình sang đổi chỗ với một cậu con trai thiếu niên của một nhà khác trong vòng một tuần. Sau một tuần, hai gia đình tụ họp lại với nhau để bàn luận xem mỗi cậu bé, và mỗi gia đình học được những gì từ trải nghiệm ấy.

2. Đưa một đứa trẻ đến chợ đồ cũ hoặc chợ cóc để tìm ra thứ gì đó đem về mổ xẻ. Trong lúc đó chọn một thứ cho cả bạn nữa. Đưa các món đồ về nhà và tháo tung chúng ra xem có những ý tưởng nào mới mẻ nổi lên để hiểu hơn xem các vật hoạt động như thế nào và tại sao. Một ông bố và cậu con trai đã làm việc này với một động cơ máy bay. Trải nghiệm ấy đã làm lóe lên cả sự nghiệp của một phi công tương lai, khi cậu nhóc lớn lên và trở thành một phi công.

3. Lôi kéo những đứa trẻ vào nỗ lực tạo dựng các nguyên mẫu. Chọn một sản phẩm nào đó bạn muốn nâng cấp (hoặc tưởng tượng ra một sản phẩm mới) và cùng nhau thiết kế, xây dựng một nguyên mẫu phiên bản thô. Trẻ rất thích có cơ hội được sáng tạo thứ gì đó mới mẻ, đặc biệt là nếu có cả đồ chơi Play-Doh tham gia cùng; bạn không bao giờ biết được trẻ sẽ khám phá ra tính năng nào mới cho nguyên mẫu này.

4. Đưa trẻ đi một chuyến thăm thú nước ngoài (hoặc ngay ngoài địa phương, đất nước bạn) với mục tiêu tuyệt đối là trải nghiệm mọi thứ mới mẻ. Ném thử những đồ ăn thức uống, phong tục

mới, những sản vật và dịch vụ địa phương. Nếu có thể, hãy thử sống trong một gia đình để trải nghiệm cuộc sống như một dân bản địa. Thử càng nhiều trải nghiệm tương tác mới càng tốt.

### **Lời kêu gọi hành động cuối cùng**

Lời kêu gọi hành động cuối cùng của chúng tôi là gì? Hãy nuôi nấng một nhà cải cách trẻ tuổi! Hãy tìm ít nhất một đứa trẻ (con của bạn, con của họ hàng hoặc trẻ nhà hàng xóm) và giúp đỡ để đứa trẻ ấy biết trân trọng và tăng cường những kỹ năng sáng tạo của mình. Mỗi đứa trẻ đều xứng đáng có ít nhất một người lớn trân trọng những kỹ năng sáng tạo của mình, ít nhất một người lớn chịu lắng nghe những câu hỏi thật thà của bé. Như Dr. Seuss đã cực kì thấu hiểu, “Trừ khi có ai đó như cháu quan tâm thật, thật là nhiều, sẽ không có đổi thay gì tích cực. Không thể nào.” Nếu chúng ta không cùng nhau nuôi dưỡng thế hệ những nhà cải cách kế cận, thì ai sẽ làm? Có quá nhiều đứa trẻ cần đến để bất cứ người lớn nào có thể lười biếng uể oải khi bàn đến chuyện bồi dưỡng thế hệ kế cận. Nếu chúng ta cùng chung sức thực hiện tốt nhiệm vụ này, rất nhiều trẻ em sẽ lớn lên và hành động khác biệt, tư duy khác biệt, và, cuối cùng, tạo ra sự khác biệt trong một thế giới bùng nổ những vấn đề phức tạp và đầy thách thức. Có lẽ là ngây thơ, chúng tôi tin tưởng vào sức mạnh của một điều, rằng một người lớn trân trọng những kỹ năng sáng tạo của một đứa trẻ sẽ tạo ra tất cả sự khác biệt trong việc xây dựng thế hệ các nhà cải cách kế cận. Hi vọng của chúng tôi là như thế.