MÔ HÌNH DELL

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN
43 Lò Đúc, Hà Nội - ĐT: (04)9719531 - Fax: (04)97191848

MÔ HÌNH DELL

Nguyên tác: STEVEN HOLZNER
Bản tiếng Việt: LÊ THANH LỘC

Chịu trách nhiệm xuất bản:
BÙI VIỆT BẮC
Chịu trách nhiệm bản thảo:
NGUYỄN VĂN KHƯƠNG
Biên tập: THÁI HÀ
Bìa và trình bày: NHẤT NHÂN
Sửa bản in: TIÊN SƠN

Liên kết và giữ bản quyền:
CÔNG TY SÁCH Thời đại
THOIDAIBOOKS.LTD

In 2.000cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Cty In Khuyến Học Phía Nam.
Số đăng ký Kế hoạch xuất bản: 846-2007/CXB/17-VHTT/141.
QĐXB số: 1745/QĐ-XBTH. In xong & nộp lưu chiểu Quý I/2008.

STEVEN HOLZNER
Bản tiếng Việt : Lê Thanh Lộc

MÔ HÌNH DELL

Sử Dụng Tốc Độ Và Sáng Tạo Để Đạt Được Thành Quả Phi Thường

TRƯỜNG ĐHDL - KTC
THƯ VIỆN
★
F 20000 8201

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN

Steven Holzner – HOW DELL DOES IT: Using Speed and Innovation to Achieve Extraordinary Results

Copyright © 2006 by McGraw-Hill. All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Bản quyền tiếng Anh © Nhà xuất bản McGraw-Hill. Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Thời Đại. Mọi hình thức sao chép, phát hành, lưu trữ trong các cơ sở dữ liệu hay hệ thống truy cập phải có văn bản cho phép trước của nhà xuất bản.

GIỚI THIỆU

Nhà chế tạo máy tính Dell đang chỉ cho thế giới cách điều hành doanh nghiệp trong Thời đại Điều khiển học.

Business Week

Bạn đang đọc câu chuyện về Dell, chuyện thành công của công ty đã chiếm lĩnh thế giới công nghệ một cách đột ngột và mạnh bạo trong hơn hai thập niên. Khi Dell Computer Corporation được Michael Dell thành lập năm 1984, nó chỉ là một trong hàng tá những công ty mới khởi nghiệp. Thậm chí vào đầu thập niên 1990, Dell vẫn còn đứng thứ 25 trong số những nhà chế tạo máy tính. Danh sách này gồm những công ty mà có lẽ bạn không còn nhớ nỗi, dầu cho bạn đã biết tên chúng, như Mitac hoặc Tandon.

Thực tế là gần như tất cả 24 trong 25 công ty kia đều đã chết. Nhưng Dell thì phát đạt. Năm 1992, chuyên san Fortune đã đưa thêm tên Dell Computer Corporation vào danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới của mình.

Đây là một tổ chức có động lực mạnh. Năm 1999, Dell vượt qua Compaq, chiếm thị phần lớn nhất trên thị trường máy tính cá nhân Hoa Kỳ. Năm 2002 thị trường phản ứng lại bằng cách kết hợp – Hewlett-Packard mua lại Compaq và nhờ thị phần hợp nhất, công ty kết hợp lại dẫn đầu.

Năm 2003, Dell chiếm lại vị trí dẫn đầu.

Năm 2001, Michael Dell là người giàu thứ 15 ở Mỹ, theo danh sách Forbes 400. Năm 2002, ông đứng thứ 11. Năm 2003, thứ 10. Và năm 2004 (theo số liệu mới nhất) ông đứng thứ 9.

Tất cả về kinh doanh

Dell thuộc lĩnh vực công nghệ cao, nhưng đây chủ yếu là câu chuyện kinh doanh. Bạn không thể đều đặn vượt qua hàng tá người cạnh tranh trong hơn hai thập niên mà không khôn khéo khác thường. Lĩnh vực máy tính cá nhân đã bắt đầu với mức lời rất cao vì những người tiên phong trên thị trường có khả năng ấn định giá. Nhưng khi thị trường đã chín chắn, Dell nhận thấy nó có thể xâm nhập những thị trường đã ổn định bằng cách trung thành với mô hình doanh nghiệp riêng của mình . Nói cách khác, Dell đã dạy kinh doanh cho giới công nghệ cao trong 21 năm nay.

Quyển sách này nói về mô hình doanh nghiệp đó và cách nó hoạt động. Đây là một câu chuyện lạ lùng nhưng không khó hiểu. Thật ra nhiều người cạnh tranh với Dell hiểu mô hình doanh nghiệp của Dell rất rõ; họ chỉ không thể thực hiện nó khéo léo như Dell. Một trong những đặc trưng của Dell là khả năng thực hiện : ý chí hành động của công ty.

Mô hình doanh nghiệp này cũng không gắn chặt với máy tính cá nhân; gần như mọi công ty trong bất cứ ngành kinh doanh nào cũng có thể học được những bài học ở đây. Dell đã bành trướng khỏi lĩnh vực máy tính cá nhân từ lâu và, để nhìn nhận điều đó, các cổ đông của Dell Computer Corporation, trong đại hội thường niên năm 2003, đã chấp thuận đổi tên đó thành Dell Inc.

Dell Inc. sẽ tiếp tục phát triển bằng cách áp dụng mô hình doanh nghiệp mà bạn sẽ đọc trong quyển sách này. Mục tiêu hiện tại là gì ? Doanh thu 80 tỷ đô la vào cuối năm 2009. Dell có làm được không ? Bạn hẳn phải ngạc nhiên nếu nó không làm được.

Chương 1

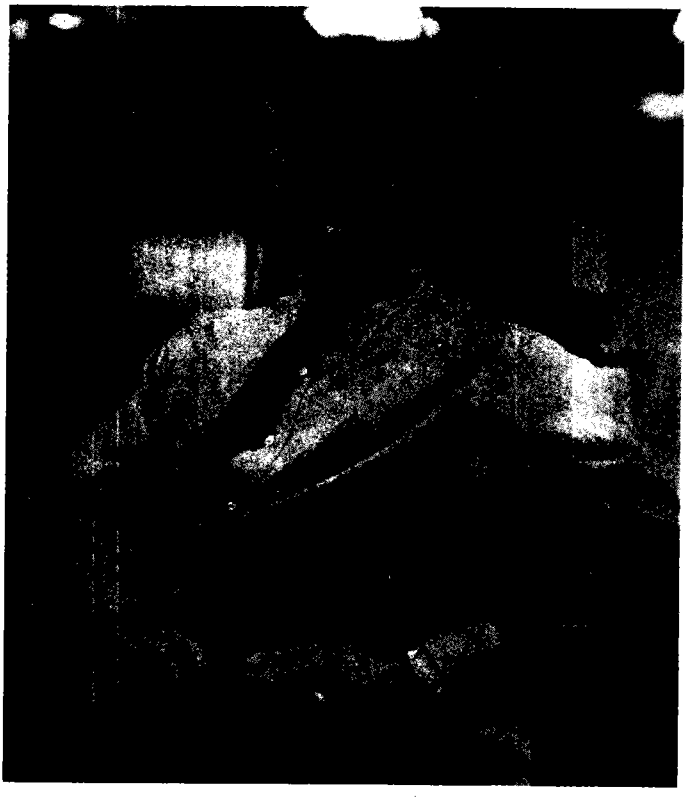
ĐI THẲNG

Mô hình đi thẳng đã trở thành xương sống của công ty chúng tôi và là công cụ lớn nhất trong sự tăng trưởng của nó.

-Michael Dell

Người đàn ông mà bạn thấy trên Hình 1.1 là Michael Dell và quyển sách bạn đang đọc nói về công ty do ông thành lập. Từ lúc còn rất trẻ, Michael Dell đã thích làm việc với máy tính—ông đã quấy rầy cha mẹ mình để họ mua cho ông chiếc Apple II, và khi có chiếc máy ông đã làm cho họ giận như điên ngay khi tháo nó ra từng mảnh để xem cái gì làm cho nó hoạt động.Và, ở tuổi 19, ông đã bắt đầu cải tiến và bán máy tính theo ý khách hàng từ phòng ngủ ký túc xá Đại học Texas – việc này cũng làm cha mẹ ông rất buồn phiền và có hại cho sự học của ông (ông rời trường vào cuối năm thứ nhất).

Hiển nhiên Michael Dell là một kỹ thuật gia siêu đẳng, và ông biết máy tính của mình từ trong ruột biết ra. Nhưng đây không phải là một câu chuyện về công nghệ và người nào đọc quyển sách này để tìm hiểu về công nghiệp máy tính cá nhân (PC) sẽ thất vọng vì đây là một câu chuyện về kinh doanh và người đàn



Hình 1.1 Michael Dell

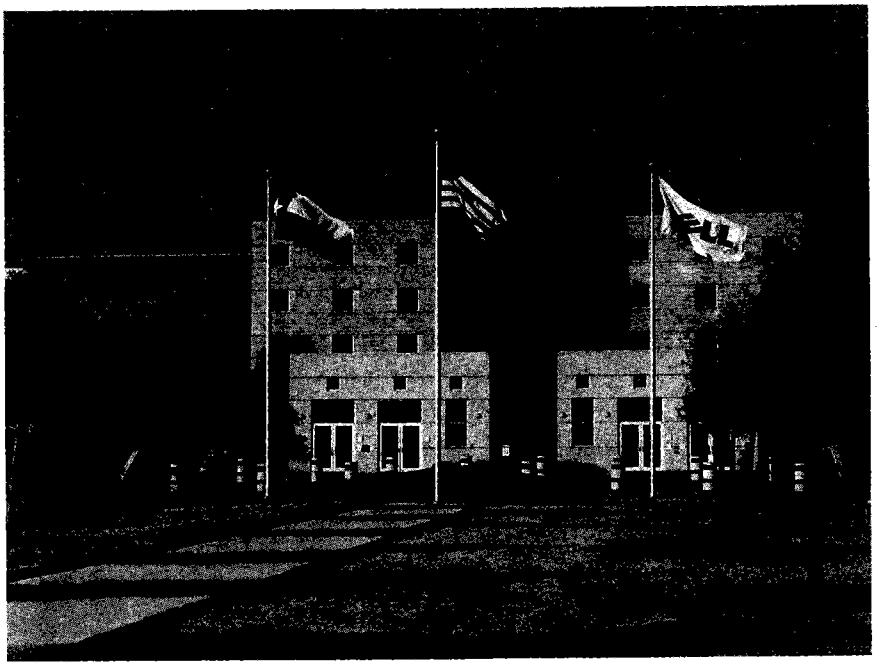
ông bạn thấy trên Hình 1.1 là một doanh nhân lão luyện. Bạn có thể thấy trụ sở công ty do ông thành lập ở Round Rock, Texas, trên Hình 1.2.

Quyển sách này nói về những phương pháp kinh doanh của người đàn ông đó và công ty của ông. Nhiều người đã khởi lập công ty trong thời kỳ máy PC mới ra đời (Dell được thành lập năm 1984, đúng 3 năm sau khi IBM đưa máy PC ra thị trường), với năng khiếu công nghệ và tài sản như nhau, nhưng ta hãy nhìn vào lĩnh vực này hiện nay: không thể chối cải là Dell Inc. đang dẫn đầu doanh số PC ở Hoa Kỳ với 33,1 phần trăm thị phần (tiếp theo sau là Hewlett-Packard với 19,5 phần trăm). Gần đây Dell đã trở thành số 1 trên thế giới với 17,6 phần trăm thị phần toàn cầu. Dell cũng là số 1 ở Anh, Canada và Ireland – tất cả thuộc 10 thị

trường hàng đầu. Doanh thu của công ty năm vừa qua (2004) lên tới 49 tỷ đô la. Công ty có khoảng 57.600 nhân viên (hay như Dell gọi là thành viên của nhóm) trên khắp thế giới.

Khi thị trường PC èo uột, Dell cũng nhảy vào những lĩnh vực khác như dịch vụ, vật dụng cầm tay, máy in và ti vi màn hình tinh thể lỏng (LCD). Báo cáo thường niên năm 2005 của Dell chính là hình ảnh của sự thành công – ta hãy nhìn những tỷ lệ tăng trưởng này (số tiền tính bằng triệu đô la) :

Năm tài chính kết thúc	**28/01/2005**	**30/01/2004**	**Tỷ lệ tăng trưởng**
Doanh thu ròng	49.205	41.444	18,7 phần trăm
Lãi gộp	9.015	7.552	19,4 phần trăm
Lãi kinh doanh	4.254	3.544	20,0 phần trăm
Tổng tài sản	23.215	19.311	20,2 phần trăm



Hình 1.2 Trụ sở Dell Inc.

Tất cả chuyện này từ một công ty chỉ mới hoạt động được 21 năm. Đúng là phần công nghệ trước đây và bây giờ vẫn có tính cốt yếu, nhưng về bản chất công nghệ chỉ là nền tảng. Câu chuyện kinh doanh làm ta kinh ngạc ở đây là việc tìm ra những vị thế không giống ai, biết cách phát triển, giới hạn dư nợ, đáp ứng chớp nhoáng với cơ hội, khéo léo thoát khỏi sai lầm và, cuối cùng, dạy cho giới công nghệ biết kinh doanh là gì.

Trong số 7 tháng Ba 2005, chuyên san *Fortune* đã gọi Dell Inc. là Công ty được ngưỡng mộ nhất ở Hoa Kỳ. Và bạn không thể được như vậy nếu bạn không biết bạn đang làm gì.

Vậy Dell đã làm gì ? Đó là điều bạn sẽ tìm thấy trong quyển sách này. Trong trường hợp này, sẽ rất có ích khi bắt đầu ở chỗ bắt đầu.

Chuyện của Dell

Có lẽ từ đúng nhất để mô tả Dell là *hăng say* (ông còn tự nhận là *hoang tưởng*). Thậm chí chuyên san *Fortune* còn gọi nụ cười của ông là nét mặt của "người có thể ăn cả đinh". Sự hăng say đó đã hiển hiện từ lúc trẻ, khi ông theo đuổi việc kinh doanh máy tính bằng kiểu cách đặc trưng không hạn chế, khi ông bán máy PC cải tiến theo ý khách hàng từ phòng ngủ ký túc xá. Quá nhiều đối với sự học của ông.

Cha ông bảo : "Con phải ngưng cái vụ máy tính này đi và tập trung vào việc học. Đi thẳng tới các ưu tiên của mình. Con định làm gì cuộc đời của mình ?" Câu trả lời đặc trưng của Dell là : "Con muốn tranh đua với IBM!" Cẩn thận nghe, Big Blue.

Huyền thoại về Dell đã được thêu dệt nhiều theo năm tháng, dầu cho nó có đủ thực chất để tự đứng vững. Thí dụ, bạn sẽ thường thấy những lời tuyên bố của công ty nói Dell đã khởi lập Dell Computer Corporation chỉ với 1.000 đô la như thế nào.

Sự thật là lúc đó (1984) Dell đã bán máy PC cải tiến và nâng cấp hệ thống lắp ráp cho người dân ở Austin mỗi tháng được từ 50.000 tới 80.000 đô la. Ông đã dọn nhà từ ký túc xá tới một chung cư rộng rãi hơn . Số 1.000 đô la biểu tượng đó thật ra là tiền vốn cần phải có của một công ty ở Texas thời kỳ đó và đó là cái mà ông thường kết hợp với tên của Dell Computer Corporation (dba PCs Unlimited).

Ít lâu sau, công ty non trẻ dời tới một văn phòng rộng 1.000 bộ vuông ở North Austin với vài người để nhận đơn đặt hàng qua điện thoại và ba người khác ngồi ở những cái bàn dài 6 bộ nâng cấp và cải tiến máy PC theo ý khách hàng. Đó là thời điểm tốt để tham gia thị trường; lúc đó máy PC không chỉ được bán không cần đơn đặt hàng mà IBM còn không thể thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Nhu cầu lớn đến nỗi các nhà buôn thường chỉ được IBM thoả mãn 10 phần trăm đơn đặt hàng và ai cũng đòi thêm. Vì vậy các nhà buôn đặt hàng nhiều hơn nhu cầu và đôi khi tạm thời có quá nhiều hàng tồn kho. Hàng tồn kho đó đôi khi được bán hạ giá ở chỗ lúc đó được gọi là "thị trường xám IBM", và anh lính mới Dell Computer Corporation trở thành một trong những khách hàng lớn nhất trên thị trường đó.

Nhưng Dell không chỉ bằng lòng mua và cải tiến PC của IBM. Michael Dell tìm và gặp một kỹ sư, Jay Bell, có thể chế tạo một PC từ đầu với giá 2.000 đô la. Dell cho ông ta một tuần để làm việc đó, và cuối tuần đó Michael Dell có chiếc PC đầu tiên thuần tuý của Dell.

Dell Computer Corporation đã khởi hành. Thực tế là nó chỉ ở lại văn phòng 1.000 bộ vuông vỏn vẹn một tháng rồi dời tới một văn phòng khác rộng 2.350 bộ vuông. Bốn hoặc năm tháng sau, nó rời khỏi chỗ đó và tới một ngôi nhà rộng 7.200 bộ vuông. Sáu tháng sau, nó phải dời nhà nữa. Việc làm ăn phát đạt và nhu cầu máy PC rất lớn; năm sau,1985, Dell Computer Corporation dời tới một địa điểm rộng 30.000 bộ vuông, lúc đó hẳn được coi là mênh mông. Nhưng năm 1987 nó lại phải dời nhà.

Ta hãy tưởng tượng câu chuyện này sẽ khác hẳn ra sao nếu IBM đủ sức giải quyết toàn bộ nhu cầu máy PC. Thị trường cạnh tranh đã làm họ mệt bỡ hơi tai, và trong đó Dell Computer mới chỉ là chú bé tí hon, cái thị trương đó ồn ào, la hét khản tiếng, làm người ta khó chịu. IBM lâu nay là một công ty khá trầm tỉnh, vững vàng, và để cho hàng triệu kỹ thuật viên nhảy vào với khoá vặn vít, dụng cụ, dây nhợ đầy mình quả thật là không ổn.

Một trong những động lực quan trọng đàng sau cơn lũ náo động đó là việc IBM bỏ ngỏ kho tàng máy móc và phần mềm của họ. Gần như mọi thứ đều được công bố và có thể sao chép. Phần

cứng có thể được tháo rời và dò tìm khá dễ. Khi IBM thấy thị phần của mình sút giảm, họ mới hối tiếc sự cởi mở đó và nhiều lần tìm cách chiếm lại thế độc quyền. Họ nỗ lực tối đa trong lãnh vực này và vài năm sau (1987) đưa ra thị trường máy PS/2 với hệ điều hành OS/2 có kỹ thuật tiên tiến (và không được công bố). Máy PS/2 được cho là hiến những lợi ích chưa từng có cho người sử dụng, nhưng không gây được ấn tượng với người sử dụng. Thị trường không thể chiếm được nữa; nó đã thuộc về những người mới nổi lên như Dell – đặc biệt là như Dell, người biết cách cạnh tranh quyết liệt và phát triển thông minh, thứ gì đó mà Big Blue chưa từng giải quyết trong lĩnh vực này, đặc biệt là khi phải định giá. Gần đây họ đã bán ngành PC của mình cho nhà chế tạo Trung Quốc Lenovo.

Thị trường sôi động, nhưng sự cạnh tranh cũng quyết liệt. Dell thì bé nhỏ, và nó cần tất cả những lợi thế mà nó có thể tìm được. Giải pháp của nó là *đi thẳng*.

Đi thẳng

Trong những ngày đầu của thị trường PC , phần lớn máy PC còn đươc bán qua nhà buôn lẻ; trong trường hợp này là những nhà buôn lẻ chuyên doanh như ComputerLand và những người khác. Ý tưởng sáng suốt quan trọng nhất của Dell lúc đó là đi thẳng và loại bỏ người trung gian.

Phù hợp với ý tưởng đó, Dell bắt đầu nhận đơn đặt hàng qua điện thoại, đi thẳng tới khách hàng. Michael Dell đã nói rằng Dell là nhà sản xuất PC đầu tiên đi thẳng theo cách này. Đi thẳng đã trở thành đặc trưng lớn của Dell Computer Corporation, nay là Dell Inc., và đã rất đắc lực cho công ty.

Đó là một bước đi sáng tạo trong thời kỳ những cửa hàng máy tính thùng to và nó giúp Dell bán máy tính với giá thấp hơn. Nếu IBM hoặc Compaq tốn 500 đô la để chế tạo và đưa một máy tính ra thị trường, Dell chỉ tốn 450 đô la.

Bước đi đơn giàn này đã làm mọi chuyện thay đổi trong những năm sắp tới. Thứ lợi thế 50 đô la đó sau này đã chứng tỏ là có tính quyết định, vì những người cạnh tranh với Dell không thể vượt qua nỗi. Nếu Dell chỉ giỏi một việc duy nhất thì đó chính là

giữ phí tổn thấp: quy trình chế tạo giá thấp nhất của Dell cũng bằng hoặc thậm chí thấp hơn những người cạnh tranh và để đưa PC ra thị trường họ phải tốn thêm 50 đô la.

Thật ra 50 đô la đó là mức thấp – Michael Dell đã ước tính rằng đi thẳng đã tiết kiệm cho công ty ông 25 tới 45 phần trăm mức lời trên mỗi máy. Đó là một lợi thế kinh khủng, và trên thị trường PC lúc đầu nó đã chứng tỏ là có tính quyết định.

Dạy kinh doanh cho giới công nghệ

Đây là một thủ thuật kinh doanh cơ bản – loại bỏ người trung gian – nhưng như nhiều việc khác mà Dell đã làm, ông đã làm việc này quá giỏi. Như chúng ta sẽ thấy nhiều lần trong quyển sách này, việc dựa trên lợi nhuận béo bở của công nghiệp PC là lý do làm nhiều người cạnh tranh với Dell thất bại.

Dell đặc biệt có tài tìm ra những lĩnh vực đang thu lợi nhuận cao, rồi nhảy vào và sử dụng những thủ thuật kinh doanh đơn giản như loại bỏ người trung gian hoặc chờ bộ phận cấu thành được tiêu chuẩn hoá để châm thủng quả bóng và chiếm thị trường. Đây là những thủ thuật kinh doanh tương đối tiêu chuẩn được áp dụng trong những thị trường chưa quen thuộc với họ.

Chính Michael Dell làm sáng tỏ chiến lược tìm và theo đuổi lợi nhuận của Dell. Như ông nói về việc Dell nhảy vào lĩnh vực máy chủ : "Giữa thập niên 1990, chúng tôi thấy rõ là một số những người cạnh tranh kiếm được hơn phân nửa lợi nhuận nhờ vào máy chủ. Hơn nữa, máy chủ của họ, dầu là sản phẩm tốt, đã được định giá một cách tham lam và bất công để trợ cấp cho những bộ phận kinh doanh ít lợi nhuận của họ. Khi định giá máy chủ cao khủng khiếp như vậy, thực tế là họ đang phô bày nhược điểm chết người, bắt một số khách hàng tốt nhất của họ chịu thêm phí tổn. Phát hiện này là một cơ hội khó tin để vô hiệu hoá khả năng đục khoét thị trường của những người cạnh tranh, đồng thời để phát triển ngành máy chủ của chúng tôi."

Chiến lược này lần đầu tiên hiện rõ khi Dell khảo sát tất cả các nhà buôn lẻ PC ngoài thị trường và quyết định tránh họ (có lẽ là kết quả việc lúc đó họ tránh công ty Dell mới nổi lên). Đối với hầu hết các nhà chế tạo PC, lúc đó họ không thể xếp xó máy PC,

và hẳn nhiên đã có nhiều tiền bạc đổ vào đó. Thêm những nhà buôn lẻ như ComputerLand – nay không còn nổi bật lắm – vào dây chuyền cung ứng có vẻ không quan trọng gì trong giới những người giàu có.

Nhưng người trung gian lúc nào cũng ngoạm một miếng và, sớm hay muộn, miếng ngoạm đó cũng là lý do sụp đổ của họ khi những đối thủ cạnh tranh gay gắt như Dell ép giá xuống. Đó là một thay đổi quan trọng trong công nghiệp PC, và Dell trực tiếp ở trung tâm cuộc biến động. Thông thường nếu bạn muốn một chiếc PC, bạn tới một nhà bán lẻ chuyên doanh PC. Bây giờ, nếu bạn muốn một chiếc PC, bạn nhấc điện thoại lên và mua trên Internet. (Như bạn sẽ thấy trong quyển sách này, Dell đã thử con đường bán lẻ để thí nghiệm – hoá ra nó cũng tệ như họ nghĩ.)

Cũng đúng là trong thời kỳ đó, các nhà chế tạo PC lớn hơn *không thể* đi thẳng, vì họ sẽ gạt những người buôn lẻ đang bán sản phẩm của họ ra ngoài, như vậy là vi phạm những hợp đồng về kênh phân phối mà các nhà chế tạo PC đã ký kết.

Dell ở trong một hoàn cảnh rất thuận lợi. Lúc đó máy tính là một ngành công nghiệp béo bở, và khi giàu có người ta trở nên bất cẩn. Dell nhảy vào để chiếm lợi thế, như đã nhiều lần làm vậy từ lúc đó trở đi. Trong thời kỳ còn non trẻ, đi thẳng có nghĩa là quảng cáo và nhận đơn đặt hàng qua điện thoại hoặc máy sao chuyển, nhưng cái đó không đáng bao nhiêu nên trong thời gian này Dell quay sang Internet để đi thẳng càng nhiều càng tốt, như được thảo luận trong Chương 7. Internet chứng tỏ là một lợi ích thật sự to lớn đối với Dell, và Dell hiện diện tối đa trên mạng. Đó là một công việc tế nhị đối với nhiều công ty, đặc biệt là những nhà chế tạo PC, phải giao thiệp với những khách hàng muốn đặt máy theo ý họ, nhưng Dell đã làm được.

Một ghi nhận bên lề thú vị là việc không ngừng nhấn mạnh việc đi thẳng tới khách hàng bằng cách sử dụng Internet đôi khi làm nhân viên bán hàng của Dell hơi cảm thấy bị đe doạ như chính những người trung gian. Trên Internet, khách hàng cũng sử dụng những thông tin giống như nhân viên bán hàng, và có thể mua máy tính dễ dàng. Vì Dell nhấn mạnh tới Internet ngày càng nhiều, nhân viên bán hàng muốn biết liệu họ có bị sa thải không. Dell giải quyết gọn vấn đề bằng cách giải thích với họ rằng khách hàng thường yêu cầu điều chỉnh máy PC của họ trên mạng, nhưng

rồi thường gọi điện thoại để đặt hàng thật sự – nói cách khác, Internet không phải là một đe doạ mà là một nguồn chỉ dẫn có giá trị cao. (Xem thêm vấn đề này trong Chương 3.)

Ác cảm với người trung gian trong Dell rất sâu đậm. Trong những năm vừa qua, các nhà chế tạo PC đã có chuyển động để bán qua những nhà buôn lẻ ổn định như Best Buy và Wal-Mart. Cả Dell cũng thử làm vậy, khiến những người theo dõi Dell như chúng tôi phải ngạc nhiên. Giữa những năm 1990, Dell bắt đầu bán PC qua CompUSA (lúc đó được gọi là Soft Warehouse) và Circuit City, cũng như ở những siêu thị như Price Club và Sam's Club.

Nhưng Dell theo cách thức này không lâu. Vài năm sau, nó thực hiện một số công việc kiểm tra nội bộ (ngày nay không ai nắm được các công cụ đo lường nội bộ – thu thập và so sánh dữ liệu – như Dell, một chủ đề được thảo luận chi tiết trong chương 7) và nhận thấy rằng, dầu đẩy đi được nhiều hàng tồn kho, nó không làm ra tiền. Doanh thu thì có, lợi nhuận thì không.

Dell tháo lui. Đó lại là vấn đề cũ kỹ về người trung gian, và có lẻ sự thất bại đã được Dell nghiền ngẫm; sự gắn bó với chiến thuật đi thẳng lại tăng gấp đôi. Đáng chú ý là Dell mất 4 năm để nhận ra rằng nó không thật sự làm ra tiền trong các kênh bán lẻ – và nhận thức đó hoá ra là một trong những sự kiện có ảnh hưởng lâu dài trong lịch sử hoạt động của Dell, khiến nó nhanh chóng cải thiện dòng lưu thông dữ liệu nội bộ. Thật khó chịu khi thấy ra rằng lợi nhuận không đến từ phần lớn hoạt động (hoặc, đối với vấn đề đó, trong những hoạt động tương tự của những người cạnh tranh).

Lúc Dell tháo lui, nó đang bán qua năm dây chuyền thị trường đại chúng. Bực mình vì phải tháo lui và gây những cảm giác khó chịu, nó vận dụng tổ hợp sản phẩm một thời gian, xem có thể tìm ra cốt lõi của lợi nhuận không. Dell cũng thử hạ thấp phí tổn một thời gian, nhưng lợi nhuận vẫn không ở đó. Có lợi nhuận tối thiểu, nhưng không đủ để chứng minh cho bất cứ hành động nào ngoài việc bán thẳng, theo con đường mà Dell đã có nhiều thành công.

Khoảng năm 1994, nhóm bán lẻ của Dell được yêu cầu tự chứng minh, và việc đó đã trở thành một trong những đặc điểm

xác định của Dell – yêu cầu mỗi nhóm tự chứng minh. Trong trường hợp này, nhóm bán lẻ có thiếu sót nhưng không do lỗi của họ – người trung gian là vấn đề thực sự, như đã từng là vấn đề trong quá khứ. Nhóm bán lẻ của Dell đã tìm cách lan toả tới những cửa hàng mà họ nghĩ có thể kiếm lời cao hơn, gồm cả Wal-Mart và Best Buy. Nhưng, cuối cùng, không ích lợi gì.

Dell học được năm điều từ thất bại này: đi thẳng, đi thẳng, đi thẳng, đi thẳng và sử dụng công cụ đo lường nhiều hơn. Ít có công ty nào trong đó dòng lưu thông tin tức vừa quan trọng vừa cốt yếu như Dell. Ban quản trị theo dõi từng đơn vị bằng cách sử dụng một hệ thống công cụ đo lường cập nhật tức thì, nên hầu như hiệu quả được theo dõi theo thời gian thực. Hệ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROIC) của từng đơn vị luôn luôn được theo dõi chặt chẽ, và tương đối có ít cơ hội làm việc gì ngoài hoạt động đơn thuần.

Công nhân trên sàn lắp ráp có thể thấy ngay họ đang làm việc ra sao bằng cách xem phiếu ghi điểm trên màn hình, nó cho họ biết đơn vị của họ đang làm việc tốt như thế nào và họ có thể làm tốt như thế nào. Việc đó giúp hoạt động có hiệu năng hơn, nhưng dĩ nhiên cũng tạo nhiều áp lực hơn.

Đi thẳng dựa trên dòng lưu thông dữ liệu, và ở Dell có sự ám ảnh với dòng lưu thông dữ liệu. Bất chấp tầm cỡ của Dell, đây là một công ty linh hoạt, và dòng lưu thông dữ liệu – phần lớn trên Internet và mạng nội bộ riêng của Dell – là phần cốt yếu tuyệt đối của việc đi thẳng. Làm cho một công ty có 57.600 nhân viên quay như chong chóng là một kỹ năng đặc biệt vô song, nhưng đó là thứ công việc mà Dell xuất sắc. Khi Dell đang phát triển, những công ty đã ổn định trong ngành PC, như IBM (phải thừa nhận là lớn hơn nhiều – hiện nay IBM có 329.000 nhân viên), không được trang bị bất cứ thứ gì như dòng lưu thông dữ liệu nội bộ mà Dell đã khai triển. Chương 7 sẽ nói nhiều hơn về việc này.

Khó mà đánh giá quá cao tầm quan trọng của chiến thuật đi thẳng đối với mô hình doanh nghiệp của Dell. Trong những ngành công nghiệp ổn định trong đó sự lựa chọn duy nhất là đi thẳng, đây không phải là nhân tố quan trọng, nhưng trong những ngày đầu của ngành PC, đây là một cuộc cách mạng. Và "Đi thẳng kiểu Dell" đã trở thành một triết lý phổ biến ở Dell. Ai nghiên cứu về Dell cũng đi qua triết lý đó nhiều lần.

Thí dụ, từ địa chỉ mạng của Dell : "Việc Dell leo lên vị trí dẫn đầu thị trường là kết quả của sự tập trung kiên trì vào việc thực hiện kinh nghiệm tốt nhất có thể có của khách hàng bằng cách bán trực tiếp những sản phẩm và dịch vụ máy tính dựa theo tiêu chuẩn." Với người đọc cẩn thận, ba đầu mối tới mô hình doanh nghiệp bao hàm trong câu trích dẫn này và tất cả được thảo luận trong quyển sách này – mô hình đi thẳng, như được thảo luận trong chương này; sự nhấn mạnh tới "kinh nghiệm tốt nhất có thể có của khách hàng" (xem Chương 3); và lời đề cập rất quan trọng về sản phẩm máy tính "dựa theo tiêu chuẩn" : đó là khả năng của Dell nhảy vào một thị trường khi thị trường đó đạt tới trạng thái tiêu chuẩn hoá và các bộ phận cấu thành luôn có sẵn (xem Chương 4).

Dell có một tôn chỉ gọi là "Tinh thần của Dell" trên địa chỉ mạng; mô hình đi thẳng cũng nổi bật ở đó : ■

- **Khách hàng:** Chúng tôi tin việc tạo ra những khách hàng trung thành bằng cách cung cấp kinh nghiệm tốt hơn và có giá trị cao. Chúng tôi cam kết với những quan hệ trực tiếp, cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt nhất theo công nghệ dựa theo tiêu chuẩn, và thực hiện vượt mức sự cạnh tranh với giá trị và kinh nghiệm cao của khách hàng.
- **Nhóm Dell:** Chúng tôi tin sự thành công liên tục của chúng tôi nằm ở sự chung sức và cơ hội mà mỗi thành viên của nhóm phải học, phát triển và trưởng thành. Chúng tôi cam kết là một định chế trọng dụng nhân tài, phát triển, lưu dụng và mời gọi những người tài giỏi nhất, có suy nghĩ tới thị trường toàn thế giới của chúng tôi.
- **Quan hệ trực tiếp:** Chúng tôi tin ở sự trực tiếp trong mọi việc làm của chúng tôi. Chúng tôi cam kết cư xử có đạo đức; đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách kịp thời và hợp lý; cổ vũ sự truyền đạt công khai và xây dựng quan hệ hiệu quả với khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và mỗi người với nhau; và hoạt động không câu nệ trật tự tôn ti và không quan liêu.
- **Công dân toàn cầu:** Chúng tôi tin vào sự tham gia có trách nhiệm trong thị trường toàn cầu. Chúng tôi cam kết hiểu và tôn trọng luật pháp, giá trị và nền văn hoá ở

nơi nào mà chúng tôi kinh doanh; phát triển có lợi trong mọi thị trường; xúc tiến một không khí kinh doanh lành mạnh toàn cầu; và đóng góp tích cực vào mọi cộng đồng mà chúng tôi gọi là gia đình, với cương vị cá nhân lẫn tổ chức.

- **Thắng lợi:** Chúng tôi say mê thắng lợi trong mọi việc làm của mình. Chúng tôi cam kết với hoạt động hoàn hảo, kinh nghiệm cao của khách hàng, đi đầu trong thị trường toàn cầu mà chúng tôi phục vụ, đươc coi là một công ty lớn và một chổ làm việc tốt, cung cấp giá trị cổ đông cao tính theo thời gian.

"Đi thẳng kiểu Dell" rất quan trọng với công ty trẻ này, cho nó một lợi khí cắt giảm phí tổn. Và đó là một trong hai cách theo đó Dell cạnh tranh với IBM trong những ngày đầu: phí tổn và năng lực tính toán (mà chúng ta sẽ thảo luận sau).

Nhưng trong chuyện này còn có nhiều điều hơn nữa.

Giữ liên lạc với khách hàng

Đối với Dell, quan hệ trực tiếp là yếu tố quan trọng để cắt giảm phí tổn, nhưng sau này nó cũng trở nên quan trọng trong một lĩnh vực khác – giữ liên lạc với khách hàng (được thảo luận kỹ trong Chương 3). Quan hệ trực tiếp với khách hàng về sau đưa tới khả năng giữ hàng tồn kho gần như bằng không (được thảo luận kỹ trong Chương 5) vì nó cho phép Dell theo dấu những thứ khách hàng đã đặt mua bằng những cách thức không ai sánh kịp.

Từ địa chỉ mạng của Dell: "Michael Dell, giám đốc điều hành giữ chức lâu nhất trong công nghiệp máy tính, đã thành lập Dell năm 1984, theo một khái niệm đơn giản : khi bán thẳng hệ thống máy tính cho khách hàng, Dell có thể hiểu rõ nhất nhu cầu của họ và cung cấp một cách hiệu quả những giải pháp tính toán có hiệu năng nhất để đáp ứng các nhu cầu đó. Mô hình kinh doanh trực tiếp này loại bỏ nhà buôn lẻ vốn làm tăng thì giờ và phí tổn không cần thiết, hoặc có thể làm giảm sự hiểu biết kỳ vọng của khách hàng. Mô hình đi thẳng cho phép công ty xây dựng mọi hệ thống đặt hàng và cung cấp cho khách hàng những hệ thống có cấu hình mạnh, phong phú, với giá cạnh tranh."

Chính Michael Dell nói: "Công ty chúng tôi được thành lập trên tiền đề đơn giản là khi bán hệ thống máy tính cá nhân thẳng cho khách hàng, Dell có thể hiểu nhanh chóng nhu cầu của họ và cung cấp giải pháp tính toán hiệu quả nhất để đáp ứng các nhu cầu đó."

Nói cách khác, đi thẳng tới khách hàng giúp bạn biết những gì khách hàng muốn. Các nhà chế tạo PC lớn bán theo dự kiến lượng hàng bán; Dell bán cái mà khách hàng thật sự đặt hàng. Sự hiểu biết đó trở thành yếu tố then chốt trong nỗ lực không ngừng giảm hàng tồn kho của Dell, thứ đã tiết kiệm hàng tỷ đô la, vì càng ngày càng có ít tiền gắn chặt với số hàng tồn kho đó.

"Đi thẳng" cũng được áp dụng cho những lĩnh vực khác, như giữ liên lạc với nhà cung cấp, như được thảo luận trong Chương 8 . Nhà cung cấp của Dell được liên tục thông báo trên Internet về những gì mà khách hàng của Dell đang làm – và những gì mà Dell cần. Dell cũng cung cấp tức thì những thẻ báo cáo cho nhà cung cấp của mình, cho nhà cung cấp biết họ đang hoạt động tốt ra sao. (Ta chỉ có thể tưởng tượng các nhà cung cấp này hớn hở trông chờ hàng ngày nhận được thẻ báo cáo từ cái công ty non trẻ năng động và hung hăng này.)

Trong Công ty Dell, thứ mô hình tiếp xúc trực tiếp đó đã được tôn thành một thứ triết lý "hợp nhất thật sự", trong đó khách hàng và nhà cung cấp trở thành thành phần của công ty, tới một mức độ nào đó. Chương 8 sẽ nói nhiều hơn về vấn đề này.

Đón lời

Chỉ "đi thẳng" thôi không giúp Dell kiếm được nhiều khách hàng. Như Michael Dell nói, dù cho Dell là người đầu tiên đi thẳng, nó còn phải biết đón lời. Và đó là quảng cáo. Dell lúc nào cũng quảng cáo nhiều (Công tử, chàng đang có một máy Dell !) ; chỉ những phương pháp kinh doanh thôi không đưa bạn đi xa trừ khi người ta biết về bạn.

Những ngày đầu tiên có máy PC là một thời kỳ sôi nổi, và nhiều công ty trẻ gào thét đòi có mặt. Những chuyên san như *Byte, PC Magazine, PC Week,* và *PC World,* và còn nhiều nữa, đầy nghẹt những mẩu quảng cáo hai trang bốn màu.

Trong những ngày đó, tiền bạc chảy như nước vào ngành công nghiệp này; lúc đó tôi đã tốt nghiệp đại học, đang soạn luận án tiến sĩ, và cộng tác biên tập với tờ *PC Magazine*. Đó là một điểm lợi thế hoàn hảo để từ đó theo dõi nền công nghiệp này phát triển.

Trong những ngày đó, tờ *PC Magazine* cũng náo nhiệt như toàn bộ ngành công nghiệp PC. Các văn phòng của tờ báo chật ních máy và thiết bị ngoại vi mới nhất và lớn nhất. Lúc nào cũng có người nào đó tóm bạn lại và nói "Anh phải coi cái này !" khi họ kéo bạn tới chứng kiến phép lạ mới nhất trong một phòng nào đó mà tiếng vù vù của hàng chục chiếc quạt làm mát khiến người ta khó nói chuyện với nhau.

Sự năng nổ và lời thổi phồng lừa bịp trong những ngày đó được phản ánh trong những mẫu quảng cáo của tờ báo. Bất cứ lợi thế nhỏ nhặt nào so với đối thủ cạnh tranh cũng được làm ầm ĩ với cỡ chữ 120 *poang*. Tuyên bố và phản tuyên bố tuôn trào như bảo táp. Tăng tốc độ CPU chút xíu, giảm thời gian truy cập bộ nhớ chút xíu, có một màn hình mới, tất cả là tin quan trọng. Một mạch điện tử CPU mới, như 386 hoặc 486, từng lúc lại ném mọi người vào một cơn kịch phát hàng tuần.

Chễm chệ trên các trang báo là quảng cáo của Dell. Dell cũng hùng hồn như bất cứ ai trong chuyện đón lời, vì nó biết rằng phân nửa của chiến thuật đi thẳng là có người nghe để đi thẳng tới. Cũng như bây giờ, môi trường cạnh tranh lúc đó rất quyết liệt ngay từ đầu, và quảng cáo của Dell thì to hết cỡ.

Trong những ngày đó, cái đáng kể trước hết là bộ mặt công nghệ; đó là cái mà bạn bơm vào quảng cáo để bạn được biết tới. Bạn đưa máy của bạn ra trước – tốc độ là quan trọng nhất. Kế đó là giá. Dell cũng phải như vậy.

Trở thành Bộ mặt Quốc gia

Như những nhà chế tạo PC khác trong những ngày đầu, để được biết tới, Dell chú trọng nhiều tới khía cạnh công nghệ, vì đó là cách bạn làm việc đó. Sự quan tâm thứ hai là giá, và Dell, với mô hình đi thẳng vững chắc, đã có vị thế thuận lợi hơn các công ty lớn.

Vì Dell thiết kế và chế tạo máy của mình, nó có thể cạnh tranh trong lĩnh vực tốc độ tính toán. Nhiều công ty khác gần như là người bán lại và không thể cạnh tranh. Và một số công ty lớn, như IBM, vẫn còn sống trong một thị trường khác, nơi không có sự cạnh tranh cao, nghĩa là họ không cảm thấy nhu cầu tốc độ của máy PC nhiều như những công ty mới. IBM thích thanh thản nhởn nhơ, dựa trên uy lực của tên tuổi, như họ đã làm vậy trong những thị trường khác; đừng quên rằng, ở thời kỳ đó, dù gì nó cũng là "IBM PC". Hoặc bạn mua một "IBM PC" hoặc một "máy tương thích". Và lúc đó IBM có 70 phần trăm thị trường. Nhưng sự tự mãn đó và sự mất phương hướng do đó mà ra đã chứng tỏ là thảm hoạ.

Michael Dell nói về thời kỳ đó : "Lúc ấy hiệu suất là quan trọng nhất, và nếu bạn có thể chế tạo một PC tương thích với IBM mà nhanh hơn IBM PC, hiển nhiên nó có thể cho bạn một lợi thế cạnh tranh rõ rệt." Đó là việc mà Dell cố gắng làm.

Dell quyết định hành động khi chiếc máy đầu tiên là một chiếc máy tính IBM dựa trên một CPU 80286 có tốc độ 6 megahertz (có vẻ giống thứ nhỏ xíu ngày nay mà ai cũng biết trong dãy tần gigahertz, nhưng lúc đó là chiếc máy to tướng).

Để tạo tiếng vang, Dell quyết định cho ra đời một chiếc PC 8-megahertz dựa trên CPU 286. Nhưng rồi, vì có đầu óc cạnh tranh mạnh, nó nhận thấy rằng những người khác sẽ cố làm điều tương tự, nên thay vào đó nó thử tốc độ một CPU 12-megahertz. (Thật ra, nó đã đưa một chiếc CPU lên tới tốc độ không dưới 16 megahertz trong phòng thí nghiệm, nhưng đã có những vấn đề. Dell quyết định bám chắc vào 12 megahertz, vì đó là thứ nó có thể sản xuất nhiều mà vẫn bảo đảm độ tin cậy.)

Chúng đây rồi, những con diều gặp gió từ Texas thình lình chạy lên những mẫu quảng cáo hai trang trên tờ *PC Magazine* và những tờ báo khác, nói về chiếc máy 12-megahertz và so sánh nó với cái IBM đã đề nghị. Mười hai megahertz, nó phải được ghi nhận, là nhanh hơn 6-megahertz hai lần.

Và tiếp theo nhiều cái khác, theo kiểu cách điển hình của Dell. Dell bán chiếc 12-megahertz của mình – chiếc nhanh nhất trong ngành công nghiệp này – với giá 1.995 đô la. Giá này có vẻ cao cho một chiếc PC trong thời kỳ sản lượng lớn và mức lời thấp,

THƯ VIỆN
ĐI THẢNG
SỐ 2-8201

nhưng máy PC lúc đó được định giá cao hơn hiện nay nhiều. Giá này gây ấn tượng mạnh vì chiếc PC của IBM mà nó cạnh tranh, chiếc 6-megahertz 286 đầu tiên, bán giá 3.995 đô la.

Dell đã có mặt, bán một chiếc máy hai lần nhanh hơn bằng phân nủa giá, trong mẫu quảng cáo hai trang bốn màu.

Đó là thời điểm đột phá cho Dell, vì nó được mọi người chú ý. Cả trong thời kỳ ai cũng cố cạnh tranh về tốc độ CPU và giá, một trong hai nhân tố trong cả hai chiều hướng là đã vượt khỏi cái bình thường rất xa.Giá này đã đưa chiếc máy mới lên ngang một chiếc PC điển hình tương thích dựa theo CPU 8086 (một chiếc có trước chiếc 286). Nhưng tốc độ mới là cái chinh phục mọi người, vì nó đặt ra đỉnh cao thành công mới. Vài người theo dõi hoạt động công nghiệp thậm chí còn thắc mắc công khai là tại sao người ta có thể cần một chiếc nhanh như vậy (12 megahertz hả ? Bạn cần gì cái tốc độ đó ?).

Nhưng người ta thích nó. Chưa phải là đa số công chúng mua PC, vì Dell mới mẻ quá và còn phải chiếm được lòng tín nhiệm (phần lớn người mua còn gắn bó với IBM PC), trừ những kẻ sắc sảo có thể mua bất cứ thứ giật gân nào, như máy PC tốc độ nhanh được gọi lúc đó. Và lúc nào cũng có hiệu ứng nhỏ giọt từ người mua tiên tiến tới người khách hàng chiết trung khi hiệu ứng thèm muốn bắt đầu.

Triển lãm công nghiệp lớn lúc đó là Comdex, và cuộc Triển lãm 11/1986 diễn ra ở Las Vegas. Dell ghép một bức tường bằng gạch Styrofoam, bày chiếc máy 12-megahertz 286 của mình đâm qua bức tường. Gian hàng có vẻ tài tử so với gian hàng bóng mượt của IBM và Compaq, nhưng rào cản 12-megahertz đã bị chọc thủng. Dell làm việc đó.

Lúc đó tốc độ đắt hàng, và khoảng trống trước gian hàng Dell ở Comdex chật ních người. Số đơn đặt hàng Dell nhận được dạy họ một bài học khác – không chỉ tốc độ của CPU mà cả tốc độ đi tới thị trường cũng quan trọng. Dell đã phải đem máy triển lãm ra thoả mãn đơn đặt hàng.

Đối với nhiều người, cái trò này đã tạo nên tên tuổi của Dell. Dell là một công ty cạnh tranh giỏi, nhưng có hàng trăm người cạnh tranh giỏi ở khắp nơi. Việc này đã khiến mọi người chú ý tới nó. Trước kia Dell được nói tới trên *PC Week* trên trang 87. Nay nó ở trên trang bìa để mọi người đều thấy.

Các phương tiện thông tin công nghệ, như *PC Magazine,* cũng bắt đầu ghi nhận sự xuất hiện của nó, và Dell trở thành một trong sáu hay chừng đó nhãn hiệu, như IBM, đều đặn được xem xét và so sánh với nhau.

Thật khó lọt vào vòng sáu người đó, nhưng Dell đã vào được, phần lớn nhờ vào sức mạnh của cái được coi trọng lúc bấy giờ – tốc độ của CPU. Lúc nào Dell cũng cam kết với phẩm chất cao, và điều làm mọi người sửng sốt là, khi đã đạt được đẳng cấp cao và có cơ hội, nó bắt đầu chiếm những phần thưởng về thành tích, không chỉ cho tốc độ, mà cho cả công việc hỗ trợ và dịch vụ. Mà hỗ trợ và dịch vụ cũng quan trọng với mọi người như 12 megahertz kia vậy.

Được tín nhiệm

Trong môi trường hàng chục công ty mới, tín nhiệm là vấn đề lớn giữa thập niên 1980. Thị trường PC chỉ mới được vài tuổi trong đó có đủ thứ người tháo vát. Vậy bạn có sẵn sàng ném 3.000 đô la cho một nhãn hiệu PC chưa ai biết, nó có thể trục trặc ngay khi lấy ra khỏi thùng ? Bạn có thể chỉ ai trong những người mới kia là đáng tin cậy ?

Mục điểm tin trên *PC Magazine* thường nói tới hiện tượng quá nóng chẳng hạn; đó là một vấn đề thường gặp lúc đó, và ai cũng chờ nó xảy ra trong những chiếc máy mới. Thậm chí người ta mua máy PC có vấn đề quá nhiệt vừa phải và dần dần làm quen với nó. Vấn đề này phổ biến đều khắp vì nhiều nhà sản xuất muốn quảng cáo rùm beng cho tốc độ tệ đến nỗi họ đẩy máy của họ tới những tốc độ vượt quá khả năng. Khi một CPU quá nóng, hoặc máy ngừng lại ngay hoặc cho kết quả sai.

Những vấn đề khác gồm màn hình tắt, bộ đồng xử lý toán học cho kết quả sai khi những chỉ thị nào đó được thực hiện, và những PC đã hỏng ngay khi ra khỏi thùng.

Những vấn đề phần mềm cũng quan trọng như vấn đề phần cứng, vì vậy nhãn hiệu tương thích với IBM là rất quan trọng. Nhưng tính tương thích diễn ra ở nhiều mức độ khác nhau và không bao giờ bạn thật sự biết được thiết bị xử lý văn bản hoặc chương trình bảng tính đắt tiền của bạn có chạy được trên cái máy không chắc chắn đó không. Tôi còn nhớ những nhà chế tạo

ghi vào máy của họ "tương thích 99 phần trăm" (bạn có mua máy đó không ?). Một số máy, bề ngoài giống máy PC, cả của những nhà chế tạo lớn, không thật sự cố gắng tương thích. Những máy khác hầu hết là tương thích nhưng không hoàn toàn; thí dụ, máy Tandy 1000 dựa theo Radio Shack, được bách khoa thư trực tuyến *Wikipedia* mô tả là " ít nhiều tương thích với IBM PC ". Bạn có thể tin ai ? Bạn sẽ mua phần mềm có thể không vận hành không ?

Đó là một trong những lý do khiến IBM trụ được lâu như vậy. Không ai tương thích với IBM hơn IBM. Nó đã *phát minh* máy PC vì chính nó. Đối với khách hàng, không ai hiệu quả hơn IBM. Khách hàng doanh nghiệp có thể vẫn sẵn lòng trả thêm 2.000 đô la cho một chiếc máy nhanh bằng phân nửa chỉ để tránh những vấn đề tương thích.

Dell, như người mới khởi nghiệp tìm cách đi nhanh, dứt khoát thuộc loại lấn lướt trong con mắt nhiều khách hàng, và cần có nhiều thời gian hơn để chiếm được lòng tin của họ.

Dell nhận thấy vấn đề đó. Trong một thời kỳ mà bạn chỉ là một trong nhiều người, một trong những cách tốt nhất để nổi bật lên là tạo ấn tượng an toàn. Và đó là việc mà Dell nỗ lực nhiều năm trong ba lĩnh vực : phẩm chất, dịch vụ và hỗ trợ. Các chủ đề này được thảo luận trong chương sau, nhưng cũng đáng xem tới ở đây, như một phần câu chuyện phát triển của Dell.

Trong thực tế, khoảng năm 1986, Dell đã tạo được tên tuổi về mặt phẩm chất, dịch vụ và hỗ trợ. Lúc nào Dell cũng chăm lo chuyện phẩm chất, vì nó biết rằng, trong cái trò này, những sai lầm thiết kế sẽ ở lại với bạn rất lâu. Dell là một trong những nhà chế tạo PC đầu tiên hứa bảo đảm hoàn toàn, và phải mất một thời gian dài mới làm người ta bớt lo sợ.

Trong thời kỳ đầu của Dell, đó chỉ là sự bảo đảm hoàn tiền lại trong vòng 30 ngày, nhưng nó đã làm nhiều khách hàng yên tâm (hiện nay sự bảo đảm tiêu chuẩn của Dell là 90 ngày cho màn hình, và bạn có thể mua những bảo đảm 1, 2, 3 hoặc 4 năm). Tôi nhớ lúc đó đã nghe nói rằng 10 phần trăm máy PC không hoạt động hoặc có vấn đề nghiêm trọng ngay khi lấy ra khỏi thùng.

Ngoài việc chú trọng tới phẩm chất và sự bảo đảm, Dell cũng có một sáng kiến cách tân thuộc loại đã đưa công ty tới vị thế hiện nay. Đi thẳng là phương pháp bán máy tính rất hay

nhưng, như bạn có thể tưởng tượng, khách hàng có thể băn khoăn về dịch vụ đối với các máy tính đó. Xét cho cùng, giữa thập niên 1980, bạn thường mua máy tính từ một nhà bán lẻ có một bộ phận dịch vụ cơ hữu. Nếu chiếc PC của bạn có vấn đề, bạn đem nó lại ComputerLand hoặc một chỗ nào đó và trao nó cho một toán thợ nói năng ngọt như đường ở sau cửa hàng. Có thể mất mấy ngày hoặc hàng tuần, nhưng bạn biết chiếc máy của bạn được quan tâm chút ít.

Nhưng đặt mua một chiếc PC qua điện thoại thì sao ? Bạn có phải gói ghém chiếc PC của bạn và gởi nó tới một cái xưởng vô danh đâu đó không? Có bao giờ bạn lấy nó lại được không? Ai sẽ đền bù nếu nó bị huỹ hoại khi gởi qua bưu điện?

Các câu hỏi này và những câu hỏi tương tự đã làm những người cạnh tranh với Dell chắc rằng mô hình đi thẳng không ăn ai. Rốt cuộc, bạn sẽ làm gì, sao chuyển chiếc máy tính lại cho Dell nếu nó cần dịch vụ chăng?

Nhưng, trong năm bước ngoặt 1986 đó, Dell làm mọi người ngạc nhiên khi đề nghị phục vụ *tại chỗ*. Bạn có thể nói chuyện với một kỹ thuật viên qua điện thoại và, nếu chuyện đó không giải quyết được vấn đề của bạn, bạn sẽ được giúp đỡ tại chỗ. Dell có thể gởi cho bạn một phụ tùng, bất kể ngày đêm, nếu nó dễ lắp ráp, hoặc thật sự gởi một kỹ thuật viên bên thứ ba tới. Chương kế tiếp sẽ nói đầy đủ về chuyện này.

Như bạn có thể tưởng tượng, cái này đúng là giết người. Phục vụ tại chỗ? Tốt hơn bất cứ thứ gì mà đối thủ cạnh tranh với Dell có thể đề nghị. Và đó là một hành động tinh khôn: phần lớn vấn đề được xử lý trên điện thoại hoặc phụ tùng được gởi tới bất kể ngày đêm, nhưng bạn thật sự có một kỹ thuật viên tại chỗ nếu vấn đề khá khó khăn, và việc đó được khách hàng tin tưởng nhiều. Và vì sự tín nhiệm đã cho IBM có lợi thế, nó giúp Dell xâm nhập lãnh địa của IBM nhiều hơn.

Đi thẳng tới cả doanh ngiệp: B2B

Một khía cạnh sớm có trong hoạt động đi thẳng của Dell là chú trọng việc bán thẳng cho khách hàng doanh nghiệp và coi trọng họ. Điều trọng yếu là Dell phải làm thế, vì doanh

số mua PC của các doanh nghiệp là một miếng lớn trong ổ bánh thị trường.

Nhiều hợp đồng của các doanh nghiệp đi tới IBM vì hiển nhiên nó là một doanh nghiệp rất vững mạnh cung cấp những máy tính ngày càng trở nên thiết yếu hơn. Các doanh ngiệp cảm thấy yên tâm khi mua của IBM.

Dell phải vượt qua cảm tưởng ở người khác rằng nó là một công ty mới khởi nghiệp, và nó là một trong những nhà chế tạo máy tímh tương thích làm thế. Nó bắt đầu đối xử khác với khách hàng doanh ngiệp, bắt đầu chia trung tâm chăm sóc khách hàng thành từng bô phận và cử thêm chuyên gia để giao thiệp với khách hàng doanh nghiệp.

Từ thời kỳ tương đối sớm, Dell đã rất nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp. Nó thấy rằng, khi chia lực lượng bán hàng ra thành bộ phận doanh nghiệp và gia đình, nó có thể cung cấp chuyên gia được huấn luyện kỹ lưỡng, họ có thể giải quyết nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp. Biết nền tảng của khách hàng là một biệt tài của Dell và một phần của triết lý đi thẳng của nó. Biệt tài này đã phục vụ Dell rất tốt trên đấu trường B2B (doanh nghiệp tới doanh nghiệp).

Hiện nay Dell cung cấp một dòng máy tính hoàn toàn khác cho khách hàng công ty và cơ quan – dòng OptiPlex (các công ty thường thích máy dễ bảo quản qua mạng, điều không quan trọng lắm với công dụng của máy tính gia đình). Sau đây là đoạn trích từ địa chỉ mạng của Dell – chú ý sự nhấn mạnh tới khách hàng doanh nghiệp:

> *"Máy tính để bàn: Khách hàng của Dell có thể chọn từ hai dòng hệ thống máy tính để bàn. Dòng OptiPlex được thiết kế cho khách hàng công ty, cơ quan và doanh nghiệp nhỏ vốn đòi hỏi những hệ thống có độ tin cậy cao, ổn định, dễ quản lý và dễ bảo dưỡng trong môi trường mạng đang hoạt động.Dòng Dimension được thiết kế cho doanh nghiệp nhỏ và người sử dụng trong gia đình đòi hỏi chuyển đổi công nghệ nhanh và hiệu suất tính toán cao."*

Dầu phải đi một đoạn đường dài để xây dựng hình ảnh của mình, Dell đã được phân khúc thị trường gồm khách hàng doanh nghiệp và cơ quan ưa chuộng nhất. Đó là một bước tiến đặc biệt quan trọng, vì các phân khúc này rất lớn.

Một nhà chế tạo khác mà tôi đã theo dõi nhiều năm là Gateway và nó được tôi ưa chuộng nhất ở một điểm. Nhưng theo ý kiến của tôi, nó chưa bao giờ tới gần chỗ làm chủ khu vực kinh doanh trọng yếu như Dell, đặc biệt khi nó chú trọng vào những quảng cáo và bài báo ngớ ngẩn tập trung vào con bò sữa, đính đầy những mảnh da bò. Các quảng cáo đó vui thật, nhưng không thu phục được nhiều khách hàng doanh nghiệp cho Gateway.

Gateway phạm một sai lầm khác khi đưa vào sử dụng và đầu tư nhiều cho các cửa hàng bán lẻ. Họ đưa cửa hàng bán lẻ Gateway vào nhiều thành phố – ngay cả sau khi nhiều nhà bán lẻ máy tính đã chết – nơi bạn có thể vào mua trực tiếp sản phẩm Gateway. Việc sử dụng lại người trung gian này, vào một thời kỳ mà phần đông các nhà chế tạo đang vội vã huỷ bỏ những gì giống như vậy, không có ý nghĩa gì lắm. Những cửa hàng Gateway đã trở thành sự trì kéo nặng nề cho việc kinh doanh của nó. Nếu đã có một phương châm "Đi thẳng kiểu Gateway" thay vào đây, chắc ngày nay bạn đang chứng kiến một câu chuyện khác, ít nhất là về thị phần.

Sự tập trung vào tính chuyên nghiệp và dịch vụ của Dell đã giành được khách hàng doanh nghiệp, và hoạt động đi thẳng B2B có thể được đền đáp xứng đáng. Một hợp đồng riêng lẻ có thể trị giá hàng triệu đô la. Dell đã nỗ lực giữ các khách hàng doanh ngiệp đó: thí dụ, trong thời kỳ đó Dell duy trì một bộ phận 30 nhân viên tại hãng Boeing, chỉ để bảo đảm công việc chạy đều.

Dell kiên trì tìm kiếm thị trường mới, và nó đáp ứng rất nhanh. Trong trường hợp này, biện pháp cung ứng hỗ trợ sớm cho thị trường doanh nghiệp nhiều lợi lộc là một bước đi quan trọng.

Thực hiện là vấn đề sống còn

Mô hình đi thẳng là nguyên tắc cơ bản độc đáo của Dell. Bán thẳng cho khách hàng là một ý tưởng tương đối đơn giản, như nhiều yếu tố chủ chốt trong mô hình kinh doanh của Dell, nhưng

nó xuyên suốt mọi việc Dell làm. Một điểm khác cũng đáng làm sáng tỏ, và đó là điểm duy nhất thường bị bỏ quên trong những cuộc thảo luận về Dell: Dell nhấn mạnh việc thực hiện.

Nhiều công ty nhảy vào phong trào "đi thẳng", và nhiều công ty bắt chước những gì Dell làm tới một mức độ nào đó. Cái gì tách biệt họ với Dell? Chủ yếu là việc thực hiện – đem ý tưởng của bạn ra thực hành từ đầu chí cuối. Đó là điểm trung tâm, và là điểm mà cả những người theo dõi Dell có kinh nghiệm cũng bỏ sót.

Bạn không chỉ cần một ý tưởng hay, bạn cần thực hiện nó, và thực hiện nó, và thực hiện nó, từ trên xuống dưới tổ chức của bạn. Như Michael Dell nói, "Điều then chốt không phải là một ý tưởng vĩ đại hay bằng sáng chế mà đúng ra là sự thực hiện và thi hành một sách lược lớn."

Tờ *USA Today* nói, "Uy lực của Dell có thể không được nhìn thấy vì những gì nó làm – trình độ chế tạo với hiệu năng cao và bán thẳng bỏ qua người bán lẻ – có vẻ đơn giản quá. Thế nhưng McDonald đã hiểu một khái niệm đơn giản và xây dựng một cơ sở bằng cách lặp lại nó."

Nhiều người cạnh tranh với Dell đã thử bắt chước ý tưởng của Dell và một số khía cạnh trong mô hình kinh doanh của nó, nhưng họ đã gục ngã bên đường. Về nhiều phương diện, hiểu được sách lược của Dell không phải là khó. Ở đây cái phân cách người sống với người chết là việc thực hiện – khả năng đem sách lược, như đi thẳng, ra thực hành.

Từ một bài báo trên CNET News.com nhan đề "Hiện Thực Mới Tạo Áp Lực Đi Thẳng" : " Bán thẳng cho khách hàng trên Internet có sức hấp dẫn với các nhà chế tạo PC tìm cách cắt giảm phí tổn và đẩy mức lời lên cao. Chỉ cần nhìn vào sự thành công phi thường của Dell, họ sẽ nói cho bạn biết. Nhưng bán trên mạng có nhiều việc hơn là chỉ lập một địa chỉ mạng, các nhà chế tạo PC đang học điều đó. Các công ty phải thay đổi dòng sản phẩm và không xa lánh cơ sở nhà buôn lẻ hiện có của mình. Thật vậy, NEC đã rút lui khỏi quyết tâm đi thẳng sau khi doanh số bán hàng sút giảm."

Bài báo kết thúc với tuyên bố của phát ngôn viên của NEC : "Mô hình "giống với Dell" không hiệu quả với chúng tôi. Nó không hoạt động tốt như chúng tôi mong đợi."

Từ bài báo trên tờ *USA Today* : "'Người ta đã cố sao y những gì Dell làm, và người ta không làm được', thành viên hội đồng quản trị, Giám đốc điều hành của Gemplus, Alex Mandl nói như vậy. 'Nó có vẻ là một mô hình đơn giản, nhưng làm cho toàn bộ cái đó chạy đều và thực hiện hoàn hảo là việc khó, nếu không nói là không thể được. Nhiều người đã thử, tất cả đã thất bại.'"

Có quá nhiều trường hợp cấu trúc công ty vững chắc là kẻ thù số một của sách lược kinh doanh. Một sách lược kinh doanh được đưa ra ở những cấp bậc tối cao, và nó chỉ thấm xuống các tầng lớp dưới một cách mờ nhạt. Nếu có thì cũng chỉ rất ít hành động thực hiện thực sự tiếp theo. Các quản lý cấp trung ghi nhận sấm chớp từ xa trên đầu và chờ cho nó chấm dứt, vì biết rằng chuyện này rồi cũng sẽ đi qua, như thường lệ.

Dell thì khác, vì đã lớn mạnh như một công ty nhỏ lớn nhất ở khắp nơi, và khả năng thực sự thực hiện của nó là một bài học đơn lẻ ngoại hạng quan trọng nhất về cách nó điều hành doanh nghiệp. Bạn có thể học tất cả lời lẽ và ý tưởng về việc nó làm, nhưng chuyện đó không có ý nghĩa gì trừ khi bạn có thể truyền những ý tưởng đó vào tổ chức của bạn với cùng một mức độ thấm nhuần mà Dell có thể làm được.

Cũng từ bài báo trên CNET News.com : "Các công ty phải thay đổi dòng sản phẩm và không xa lánh cơ sở nhà buôn lẻ hiện có của mình. Thật vậy, NEC đã phải rút lui khỏi quyết tâm đi thẳng sau khi doanh số bán sút giảm...'Bruce Stephen, một nhà phân tích IDC khác, nói 'Sự phát triển của đơn vị, được xem là ưu tiên, buộc người bán hoạt động hiệu quả hơn. Nhưng không như những nhà chế tạo PC truyền thống, Dell được xây dựng để bán thẳng từ dưới lên. Chuyển đổi giữa chừng ở những công ty đã ổn định như Compaq Computer, Hewlett-Packard và IBM thì khó hơn nhiều."

Bài học siêu đẳng ở đây không thuộc về sách lược kinh doanh mà là cách Dell làm như thế nào đó khác hẳn những công ty khác. Nói vắn tắt, Dell là một chiếc tàu kín nước. Nó linh hoạt và được điều khiển tốt, khi cái đầu muốn gập một cánh tay của cơ thể công ty, cánh tay đó sẽ gập. Nó là một cơ thể dẻo dai, được nuôi dưỡng bằng dòng thông tin trôi chảy và được phân đoạn kỹ lưỡng để điều chỉnh sự cân bằng giữa tập trung và phân quyền. Chương 6 sẽ nói nhiều hơn về chủ đề này.

Để so sánh, có thể nói nhiều cơ thể công ty không có gì giống màu sắc và sự cố kết của Dell. Cái đầu chỉ được nối lại từ xa, qua nhiều thái ấp và tường thành, tới tay và chân. Cái đầu gắng sức, nhưng tay chân không cử động.

Nếu bạn muốn biết Dell làm việc nó làm như thế nào, cốt yếu là hiểu được điểm này. Bạn có thể học thuộc lòng từng lời, nhưng bạn cũng phải hiểu rằng cấu trúc công ty ở Dell mềm dẻo và có tính đáp ứng, không cứng nhắc và tắt nghẽn. Và đó là then chốt, đó là lý do mà nhiều người cạnh tranh không thể làm được như Dell. Họ biết các nốt nhạc, họ chỉ không thể hiện được giai điệu – xem thêm chi tiết ở Chương 6.

Dell Inc. phần lớn là sản phẩm của sự nhìn xa thấy rộng của một người và, khi công ty của mình phát triển, Michael Dell đã uốn nắn nó. Không thể nói được điều tương tự về những công ty khổng lồ nhiều thế hệ như IBM, trong đó đầy dẫy những khu vực đặc quyền và tranh chấp làm hại lẫn nhau.

Có một hình ảnh rõ ràng về những gì đang diễn ra ở mọi bộ phận của công ty – và quan trọng không kém là có thể làm gì đó khi có những vấn đề phát sinh – là yếu tố vô giá đối với Dell. Kết quả là có sự *kiểm soát* và *cố kết* trong Dell mà hầu như bạn không bao giờ thấy trong những công ty cỡ này. Kiểm soát và cố kết là hai chủ đề quan trọng phải hiểu nếu bạn muốn biết cái gì đặt Dell riêng ra một chỗ. Bạn sẽ đọc được nhiều hơn về những vấn đề này trong những chương sắp tới.

Với tư cách nhà doanh nghiệp, Michael Dell biết cái gì đã làm công ty ông hoạt động và linh hoạt. Ông không được đào tạo chính quy và chỉ có sự hiểu biết hạn chế, không chính thức về kinh doanh theo nghĩa hàn lâm – nhưng ông có bẩm chất mua bán gần như di truyền. Vì vậy ông nhờ tới cái ông biết rõ nhất – làm cho một công ty lớn hoạt động như một công ty nhỏ mà ông biết rất rõ. (Đây không phải là việc mà người thừa kế một công ty lớn có thể làm dễ dàng, vì cơ cấu quyền lực đã có sẵn.) Xem Michael Dell làm việc này nhu thế nào – ông đã tạo lập một công ty khổng lồ với sự linh hoạt của một công ty nhỏ như thế nào – là chủ đề của Chương 9.

Về mặt công ty, Dell là một lực sĩ. Rất nhiều công ty đã mất khả năng điều chỉnh nhịp điệu, và một trong những điểm tôi sẽ

nhấn mạnh trong suốt quyển sách này là việc Dell làm để giữ phong độ lực sĩ. Nhiều công ty – đặc biệt là những công ty công nghệ cao đã quen với lợi nhuận cao và những thời kỳ làm ăn dễ dãi – thậm chí không nhìn vào gương lần nào để xem mình ra sao, chỉ để loại bỏ mỡ chỗ nào nó đáng được loại bỏ. Dell rất giỏi tìm thứ mỡ công ty đó và giành lợi thế bằng cách bán rẻ và cạnh tranh giỏi hơn.

Khi đọc quyển sách này, bạn nên nhớ rằng đọc nhạc phổ về sách lược kinh doanh của Dell thì không đủ. Nó không phải là loại thần chú chỉ để lớn tiếng nhắc lại. Điều quan trọng không kém, và là điều mà ít người theo dõi Dell hiểu được, là thực hiện, và có một cơ thể công ty có khả năng thực hiện. Sách lược kinh doanh của Dell, như đi thẳng, thấm nhuần công ty ở mọi tầng lớp; nó không chỉ là sấm chớp từ xa.

Đây là một đoạn trích từ Báo cáo về Công nghiệp Máy tính Năng động của Hội đồng Sách lược Tối cao, tháng Ba 2005 : "Dell đã được thiết lập như một bộ máy thực hiện thực sự, và IBM có vẻ đang sắp xếp toàn bộ tổ chức trên cơ sở theo-yêu cầu ngày càng tốt hơn. Trong khi Sun thường có khả năng thực hiện, nó đang đối mặt với những thử thách lớn trong thời kỳ hoài nghi của thị trường hiện nay, thời kỳ có sự chuyển tiếp lớn về sản phẩm và chuyển đổi mô hình doanh nghiệp. Dầu hoạt động điều hành của HP là rất lộn xộn, chúng tôi tin nó cần một sách lược được truyền đạt rõ ràng hơn, tốt hơn về cái gì phải thực hiện."

Thí dụ, một trong những công ty mà Michael Dell khâm phục là FedEx, vì nó xuất sắc trong việc thực hiện. (Nếu mỗi ngày FedEx chỉ giao 99 phần trăm kiện hàng đúng giờ, nó sẽ làm ăn được bao lâu?) Và giống như FedEx, Dell có ý thức về bản thân là người chiến thắng, là người được chọn, và thái độ đó giúp tập thể công ty có màu sắc riêng. Dell đã thành công trong việc truyền sách lược kinh doanh xuyên suốt công ty với ý thức là người chiến thắng này, với tư cách tập thể. Ai cũng muốn là thành phần của một nhóm chiến thắng, nhưng cần làm nhiều hơn những khẩu hiệu và bích chương tuyên truyền mà bạn thấy trên tường của tất cả những công ty lớn để làm được chuyện đó (nhân tiện, cần nói rằng không phải Dell không tham gia trò tuyên truyền ngu ngốc – Michael Dell chạy vào một sân vận động được thuê đầy chật nhân viên Dell đang mang một cây đuốc thế vận hội; Michael Dell ăn

mặc như Chú Sam trong bích chương trên tường, vân vân; nhưng cái đó không làm người ta hiểu quan điểm của mình).

Nếu bạn nói chuyện với nhân viên của Dell, bạn rất hay nhận thấy một thứ chủ nghĩa sô-vanh Dell ngấm ngầm, dù không cố ý. Có lẽ không cao chót vót, nhưng có. Nó nói: "Chúng tôi là Dell. Chúng tôi là nhóm chiến thắng". Như "Tinh thần của Dell" nói "Chúng tôi có sự say mê chiến thắng trong mọi việc làm." Cả khi không công khai, vẫn ngầm có một cảm giác không ngưng nghỉ, hăng say.

Không thể chối cải, một phần chuyện này là do sự kiện Dell là số một về nhiều phương diện, trên bình diện quốc gia lẫn quốc tế. Không thể có tranh cải với sự thành công. Nhưng cũng có một cảm giác về sự khắc nghiệt, về ý chí cạnh tranh. Dell biết nó có thể nhảy vào một khu vực thị trường mới và hất chân quán quân tại vị – xem chi tiết trong Chương 6.

Vậy thứ văn hoá chiến thắng này không chỉ liên quan tới việc làm nhân vật số một – có nhiều lĩnh vực mà Dell không phải là số một – nó là cảm giác thuộc vào nhóm sắp sửa chiến thăng. Thật vậy, gần như Dell có vẻ thích làm người thất thế, đó có thể là vai trò truyền nhiều sinh lực. Chuyên san *Fortune*, khi bàn chuyện Dell Inc. đã được chọn là Công ty được ngưỡng mộ nhất của họ như thế nào (*Fortune* số 7 tháng Ba 2005), đã nói chuyện với Kevin Rollins, Tổng giám đốc điều hành của Dell (Michael Dell hiện là chủ tịch) và nói: "Các ông không còn là kẻ thất thế nữa."

Rollins (Hình 1.3) trả lời: "Xem nào, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi là kẻ thất thế." Ông tiếp tục kể ra những lĩnh vực trong đó Dell còn tương đối mới, như dịch vụ và máy in, và những kế hoạch chuyển từ một công ty PC thành một công ty IT(công nghệ thông tin) đa dạng của Dell (xem Chương 10). Người phỏng vấn của *Fortune* ghi nhận rằng Rollins sắp thôi bắt Dell làm kẻ thất thế và nhận xét về tinh thần "sẵn sàng gây lộn" của Dell.

Rollins cũng đã nói vậy trong những cuộc phỏng vấn khác. "Người ta thích nói những điều mà họ tin là chuyện gièm pha chúng tôi. Tốt lắm, vì chuyện đó cho chúng tôi lý do để chứng tỏ. Chúng tôi muốn là kẻ thất thế. Chúng tôi muốn liên tục săn đuổi. Chúng tôi không bao giờ muốn đánh mất lợi khí của mình."

Hình 1.3 Kevin Rollin

Ở đây có một tinh thần cạnh tranh. Không chỉ là số một mà còn có ý chí chiến thắng. Có tính thích gây gổ. Theo chuyên san *Fortune,* "việc HP mua lại Compaq đã cho Dell, như một người thích đùa cợt nói, 'một cái mông bự hơn để đá.'"

Đi thẳng theo mọi phương hướng

Cũng là công bằng khi nói rằng cảm hứng ban đầu của Dell, trong phạm vi sách lược kinh doanh, là đi thẳng với giá trị tốt nhất mà nó có thể đề nghị. Loại bỏ người trung gian và giữ quan hệ chặt chẽ với khách hàng đã kích thích sự tăng trưởng ban đầu của nó.

Nhưng Dell đã đi xa từ những ngày đó – 8 năm sau ngày thành lập, Dell đã lọt vào danh sách Fortune 500 và, ở tuổi 27, Michael Dell trở thành CEO trẻ nhất trong Fortune 500 – khiến khó giữ được cảm giác người thất thế xưa kia (hiện nay ông sở hữu

khoảng 9,6 phần trăm công ty, làm ông thành một trong những người giàu nhất thế giới, với tài sản xấp xỉ 10 tỷ đô la).

• Sự thành công của Dell đã bỏ nhiều đối thủ cạnh tranh lại phía sau; IBM rời khỏi ngành kinh doanh PC. Gateway đã thấy cổ phiếu của mình gần phá sản. Compaq được bán cho HP – trong khi Dell tăng doanh thu từ 25,2 tỷ đô la trong năm tài chính 2000 tới 41,4 tỷ đô la trong năm tài chính 2004.

Tình cảm đi-thẳng đó hiện giờ ở đâu? Bất chấp sự tăng trưởng lớn lao đó, Dell vẫn trung thành với câu thần chú Đi Thẳng kiểu Dell ở mọi tầng nấc. Nếu dữ liệu cần gởi tới một nhà cung cấp, bạn gởi nó đi thẳng. Nếu khách hàng quan tâm về bao bì, và có lời phàn nàn về chuyện đó, thì bạn sẽ bảo thẳng những người đóng gói. Nếu bạn có thể tiếp xúc nhiều khách hàng hơn nhờ những thay đổi trên địa chỉ mạng, bạn hãy cố tiếp xúc thẳng với họ. Những tầng nấc thừa luôn luôn bị cắt bỏ; đó là một phần việc giữ cho cơ thể công ty không thừa mỡ và cường tráng.

Chương 2

CUNG CẤP GIÁ TRỊ TỐT NHẤT

Bạn chỉ phải nói [Michael Dell] đã làm được việc kinh khủng. Không ai điều khiển được các đòn bẩy phí tổn, phẩm chất và dịch vụ giỏi hơn Dell.

-Jack Welch
Nguyên Giám đốc Điều hành, GE

Chương này tập trung vào sản phẩm của Dell và việc hỗ trợ cho các sản phẩm đó. Các sản phẩm này là tâm điểm của những gì chúng tôi sắp nói tới – đây là chỗ Dell xây dựng danh tiếng của mình.

Dù có vẻ sáo mòn như sách lược kinh doanh, cung cấp giá trị tốt nhất là vấn đề sống còn. Nó có tính chất sống còn đối với Dell và Dell gắn cho việc làm này tầm quan trọng to lớn – quan trọng đến nỗi nó xứng đáng chiếm Chương 2 của quyển sách.

Nhiều công ty không nhìn thấy việc cung cấp giá trị tốt nhất. Tiêu điểm trôi giạt tới việc xâm nhập thị trường, gây trở ngại cho đối thủ cạnh tranh, và những vấn đề khác, khiến việc cung cấp giá trị tốt nhất không được chú ý. Nhưng trong một thị trường mở và không hạn chế được phương tiện truyền thông chú mục, như thị trường trong đó Dell Inc. sinh ra, cung cấp giá trị tốt nhất là việc cốt yếu. Khi Dell là một công ty mới khởi

nghiệp trong số rất nhiều công ty khác, nó chú trọng tới giá trị để tự phân biệt với người khác. Sách lược này đã thành công.

Tháng Sáu 2004, Technology Business Research, Inc. (Công ty Nghiên cứu Doanh nghiệp Công nghệ, TBR) phát một báo cáo nhan đề Thiết lập Tiêu chuẩn về sự Hài lòng của Khách hàng: Phân tích Thành tích và Phương pháp của Dell trong việc làm Khách hàng Hài lòng. Các kết quả, sẽ được thảo luận sâu hơn trong Chương 3, cho đánh giá xuất sắc về Dell về mặt cung cấp giá trị: "Không kể việc Dell vẫn dẫn đầu về giá trị, TBR ghi nhận rằng những nhân tố bổ sung có ảnh hưởng tới quyết định làm việc với Dell của khách hàng. Nhận thức về giá trị thấm vào nhận thức về toàn thể công ty của khách hàng. Giá trị là chất keo kết dính, hợp nhất kinh nghiệm của khách hàng với sản phẩm và dịch vụ của Dell." Dell luôn luôn nhấn mạnh việc cung cấp giá trị tốt nhất (dù lúc đó sự hài lòng của khách hàng bị bỏ quên).

"Giá trị" cũng không chỉ có nghĩa là phí tổn. Thí dụ, Michael Dell nói: "Chúng tôi đã nhận thấy rằng định giá chỉ là một phần ba của quá trình quyết định của khách hàng. Hai phần ba kia tượng trưng dịch vụ và hỗ trợ."

Người đứng đầu cơ sở chủ yếu là nhà cung cấp giá thấp nói ra điều đó thì thật thú vị – định giá chỉ là một phần ba trong quyết định mua của khách hàng ? Người ta thường giả định rằng Dell chỉ quan tâm tới việc giữ phí tổn thấp, nhưng rõ ràng là nó cũng tìm cách xây dựng lòng tin của khách hàng.

Trong thời kỳ đầu của Dell Inc., IBM thống trị thị trường vì người ta tin tưởng IBM. Với hàng chục nhà sản xuất PC kêu gọi sự chú ý của khách hàng, Dell biết rằng tín nhiệm là một vấn đề trọng yếu.

Vậy, dịch vụ và hỗ trợ, cũng như phí tổn, đối với Dell là phần lớn việc cung cấp giá trị tốt nhất. Còn gì nữa ? Như Jack Welch nói trong trích dẫn ở đầu chương này, " Không ai đã điều khiển các đòn bẩy phí tổn, phẩm chất và dịch vụ giỏi hơn Dell." Đây là ba bộ phận quan trọng mà tôi chú ý trong chương này – phí tổn, phẩm chất và dịch vụ.

Phí tổn

Phí tổn là một trong những thành phần quan trọng nhất của hỗn hợp Dell, và nó đã xây dựng danh tiếng trên việc cung cấp máy tính phẩm chất cao, giá thấp. Có một vấn đề nhỏ là cơ sở của khả năng bán hàng giá rẻ của Dell là mô hình bán trực tiếp đã loại bỏ người trung gian.

Dell nổi tiếng về phí tổn thấp trong cả ngành công nghiệp. Sản phẩm của Dell đạt nhiều giải thưởng, và khi chúng đạt giải thưởng, bạn thường thấy một câu bình luận về giá kèm theo. Thí dụ, trong bài "Tốt nhất năm 2004" trên tờ *PC World*, chiếc Dell Dimension 4600 là "PC Thông Dụng" tốt nhất. Từ bài báo đó: "Dòng máy 4600 tiếp tục là truyền thống chế tạo những hệ thống hiệu suất cao, có thể được cấu hình để bạn hài lòng. Loạt thiết bị xử lý, ổ đĩa quang, hệ thống âm thanh và những thiết bị khác của Dell cho bạn mua một máy PC với giá phải chăng: từ 749 tới 1500 đô la."

Hoặc cái này, từ một giải thưởng Lựa chọn của Ban biên tập tờ *PC Magazine* : "Dell đã xây dựng lại dòng Latitude của công ty từ nền tảng đi lên khi tới chiếc Pentium M. Chiếc Dell Latitude D600 từ đó mà ra xứng đáng với sự Lựa chọn của Ban biên tập trong cuộc tổng kết, nhờ đề nghị đáng đồng tiền xuất sắc của nó."

Bán sản phẩm tốt với giá thấp thu phục lòng người. Dell luôn luôn nhấn mạnh đề nghị giá thấp và quyết liệt tiếp tục giữ giá thấp (dầu không có hại cho lợi nhuận – nếu giá bán trong bất cứ khu vực nào thấp đến mức nguy hiểm cho lợi nhuận, cuối cùng Dell xem xét rút ra khỏi khu vực đó).

Chuyên san *Fortune* (số 6 tháng Sáu,2005) nói: "Trong ngành kinh doanh máy tính, nó được biết là Hiệu ứng Dell. Nhà chế tạo máy tính ở Round Rock, Texas, phát hiện một thị trường trong đó người khác kiếm lời béo bở, nghĩ ra cách cung cấp cùng một thứ hàng với giá rẻ hơn, rồi rút cạn lợi nhuận trong khu vực đó."

Dell là người cạnh tranh giá siêu đẳng, và dù bạn có đồng ý với tính năng nổ của nó hay không, nó cũng làm cho những người cạnh tranh run sợ. Jim Schneider, giám đốc tài chính của Dell, nói trong một bài báo trên tờ *Info World* số 8 tháng Tư 2005 : "Tôi không thể tin là có một công ty khác bán một PC để bàn lời được

một hào. Hiện nay chúng tôi có vị thế tài chính tốt hơn bất cứ thời điểm nào trong lịch sử của công ty." Một hào là mức lời khá mong manh.

Dell có biệt tài cắt giảm phí tổn bất cứ chỗ nào có thể, và đó sẽ là một chủ đề liên tục trong quyển sách này. Vì việc loại bỏ người trung gian (Chương 1) đã trở thành một sách lược phổ thông, nó không còn là một lợi khí mạnh mẽ như trước kia nữa. Dell cũng cắt giảm hàng tồn kho triệt để (Chương 5), tận dụng linh kiện tiêu chuẩn (Chương 4), liên tục tổ chức hợp lý hoá (Chương 6), và đặt áp lực lớn với nhà cung cấp (Chương 8). Cắt giảm phí tổn ở Dell là một ám ảnh, và khách hàng được lợi nhiều nhất.

Tất cả chuyện này đáng so sánh với một công ty cắt giảm phí tổn quan trọng khác, Wal-Mart. Có nhiều điểm tương đồng, đặc biệt là trong việc cắt giảm phí tổn, sách lược dây chuyền cung ứng, và chủ nghĩa cơ hội thị trường.

Dell có phải làWal-Mart công nghệ cao?

Tờ *USA Today* nói: "Michael Dell thường nhìn vào Sam Walton, người sáng lập Wal-Mart, để tìm cảm hứng. Nếu Dell nấn ná trên con đường này, những liên luỵ thật sâu xa. Southwest và Wal-Mart đã tái tổ chức việc kinh doanh của mình, tàn phá một số đối thủ cạnh tranh và buộc những người khác kinh doanh theo một đường lối mới. Đối với khách hàng công nghệ, một thời kỳ ngự trị của Dell có nghĩa là giá thấp hơn cho sản phẩm ngày càng nhiều loại, cũng như Southwest đã hạ giá trong những thị trường nó phục vụ."

Chuyên san *Fortune* (số 7 tháng Ba 2005) nói: "Bất cứ phí tổn nào có thể chia sẻ với (đọc là 'chuyển cho') các nhà cung cấp, sẽ được chia sẻ. (Việc đó có nhắc ai nhớ tới một nhà buôn lẻ lớn nào đó có trụ sở ở Bentonville, Arkansas không ?) Bạn hãy thăm một xưởng máy của Dell và bạn có thể quan sát công nhân dỡ các kiện hàng của nhà cung cấp gần như ngay trên dây chuyền lắp ráp."

Sự so sánh với Wal-Mart đôi khi bị coi như sự nhục mạ, nhưng Dell không nhìn sự việc theo cách đó, như trong cuộc phỏng

vấn Kevin Rollins, Tổng giám đốc Điều hành của Dell của chuyên san *Fast Company* (bài báo có nhan đề "Wal-Mart của ngành Công nghệ Cao ?"). Người phỏng vấn nói: "Một số người cạnh tranh với các ông gọi các ông là Wal-Mart của ngành công nghệ cao – các ông là nhà phân phối đi giao những sản phẩm màu mè."

Rollins trả lời : "Họ cố đả kích chúng tôi bằng lời ngợi khen giả dối. Chúng tôi nghĩ đó là lời khen ngợi nồng nhiệt, khi ông nhìn tới sự thành công của Wal-Mart." (Ông nói thêm: "Cứ đánh tôi bằng những cái bị thịt đó đi.")

So sánh Dell với Wal-Mart là giúp bạn hiểu thấu hoạt động của nó. Nhiều thành công của Dell được xác định do việc xâm nhập những thị trường đã ổn định với những đề nghị giá thấp. Dell gây áp lực mạnh với nhà cung cấp để được giao hàng nhanh hơn và rẻ hơn và, do tầm vóc của mối hàng, ít nhà cung cấp nào có thể cưỡng lại được. Dell là một người cạnh tranh không ngưng nghỉ, và nó khai thác điểm yếu ở chỗ nào nó tìm ra. Hiếm khi Dell là nhà tiên phong phát minh sản phẩm theo nghĩa bất ngờ tìm ra những loại sản phẩm mới, và nó có biệt tài cung cấp những sản phẩm chế tạo từ những linh kiện được tiêu chuẩn hoá và thương phẩm hoá (xem Chương 4). Dell cũng duy trì sự kiểm soát chặt chẽ khác thường đối với hàng tồn kho và, như Wal-Mart, tự hào về việc luân chuyển hàng tồn kho gần như không người nào khác làm được. Thực tế là Wal-Mart và Dell thậm chí đã trao đổi nhân viên với nhau, như khi Randy Mott, giám đốc đầu tư (CIO) ở Wal-Mart, nhảy qua làm CIO cho Dell vào năm 2000 (chức vụ mà ông vẫn còn giữ).

Nhưng không nên phóng đại điểm tương đồng. Với tư cách nhà chế tạo, Dell cũng là người cách tân tháo vát theo những cách thức mà Wal-Mart, một nhà buôn lẻ, không bao giờ có thể so được. Dell vẫn chế tạo phần lớn sản phẩm nó bán ra, và các sản phẩm đó thường có phẩm chất cao hơn của đối thủ cạnh tranh nhiều. Mô tả Dell là "nhà phân phối có hiệu suất cao đi giao sản phẩm vô vị màu mè" không phải là sự khái quát hoá thoả đáng; sản phẩm của nó không vô vị màu mè và thường đoạt giải thưởng (và Dell dựa trên các giải thưởng đó như công cụ tiếp thị).

Dell phối hợp phí tổn thấp với phẩm chất vững chắc: bạn thường thấy những bài điểm tin như bài này trên tờ *Info World* (số 12 tháng Mười một 2004) về máy in Dell 5100cn: "Xét theo giá

khiêm tốn của nó, chiếc Dell 5100cn cung cấp phẩm chất in tốt đáng ngạc nhiên với những tốc độ có thể làm hài lòng một nhóm công tác bình thường tới 20 người."

Hoặc bài này từ tờ *PC World* (số 12 tháng Giêng 2005) về máy in 3000cn: "Chiếc Dell 3000cn được hoan nghênh do màu in thượng hạng với giá cực rẻ. Chiếc Dell Laser Printer 3000cn giá 449 đô la đã giết chết các đối thủ cạnh tranh trong mọi phạm trù phẩm chất được thử nghiệm, trong khi in với tốc độ đáng nể và đạt điểm cao trong việc xử lý giấy và tính dễ sử dụng. Tất cả cái này từ chiếc máy in laser màu rẻ nhất trong nhóm thử nghiệm hiện nay của chúng ta, không ít hơn."

Vậy Dell có phải là Wal-Mart của công nghiệp máy tính không? Tới một mức độ đáng chú ý, câu trả lời là có – dầu câu trả lời này không hoàn toàn dứt khoát. Dell có biệt tài xâm nhập những thị trường nơi những nhà tiên phong công nghệ cao đang kiếm được lợi nhuận béo bở và giành quyền kiểm soát, qua sự cạnh tranh lợi nhuận thấp. Dell cũng có biệt tài làm cho các nhà cung cấp nhượng bộ. Theo ý nghĩa này, từ trước tới nay, Dell đang dạy cho giới công nghệ cao kinh doanh là gì.

Đó là một sự thu hoạch quan trọng cần phải nhớ nếu bạn muốn hiểu sự thành công của Dell; nó có thể tìm ra và khai thác một thửa ruộng màu mỡ (công nghiệp máy tính) qua việc áp dụng những thủ thuật kinh doanh tiêu chuẩn. Những công ty nào đã bị khai thác, từ IBM tới HP, đã quen với những ngày sung túc và lợi nhuận rất cao. Dell nhảy vào và dạy cho họ kinh doanh – chớ không phải công nghệ cao – vận hành ra sao. Bạn có thể thấy kết quả trong các biểu đồ thị phần hiện nay.

Nói cách khác, câu chuyện thành công của Dell về nhiều phương diện là câu chuyện thành công của doanh nghiệp, và cốt yếu phải nhớ điều đó. Như *Business Week* nói, "Nhà chế tạo máy tính Dell đang chỉ cho thế giới cách điều hành doanh nghiệp trong Thời đại Điều khiển học."

Cách tân duy trì đối lại cách tân gây rối

Giáo sư Clayton Christensen thuộc Đại học Harvard phân biệt sự "cách tân duy trì" mở ra những thị trường có lợi nhuận cao

và sự "cách tân gây rối" tác động tới thị trường qua kỹ thuật kinh doanh lợi nhuận thấp. Đoạn sau đây là từ một bài báo tháng Sáu 2005 trên trang mạng tài chính Motley Fool:

"Có cách tân duy trì khi một công ty máy tính đưa ra thị trường một mạch điện tử nhanh hơn trong số sản phẩm của nó, chẳng hạn. Kết quả từ sản phẩm cải tiến đó là lợi nhuận có thể tăng, do đó củng cố sức mạnh của công ty. Cách tân gây rối bắt rễ từ đầu thấp của thị trường." Theo Christensen, cách tân gây rối là cơ chế theo đó các ngành công nghiệp bị biến đổi và những công ty dẫn đầu của thị trường ưu tiên (như Toys 'R' Us) lung lay. Christensen mô tả cách tân gây rối như sau:

"Một cách tân gây rối là một sản phẩm hay dịch vụ mới hoặc một mô hình doanh nghiệp mới, nó không tấn công thị trường hạt nhân bằng cách mang tới một sản phẩm tốt hơn cho người sử dụng ổn định trong sự cạnh tranh trực tiếp với các công ty dẫn đầu trong một ngành công nghiệp, mà đúng ra nó đi vào đầu thấp của thị trường, hoặc qua một mô hình doanh nghiệp có thể cạnh tranh với giá thấp hơn nhiều, có thể cạnh tranh có lợi với giá thấp hơn, hoặc đưa tới thị trường một sản phẩm hay dịch vụ tiện lợi hơn nhiều và dễ sử dụng và hợp với túi tiền mà một quần thể dân cư mới trước đây không thể mua nổi hoặc không có kỹ năng sở hữu và sử dụng một sản phẩm như vậy nay có thể mua được.

" Có vô số thí dụ về nguyên lý kinh doanh này. Target và Wal-Mart đã nổi lên thống trị trong lĩnh vực bán lẻ hạ giá khi những công ty dẫn đầu cũ cố tập trung vào những mặt hàng lợi nhuận cao hơn. Dell (DELL trên Nasdaq) chiếm thị trường máy tính gần giống như thế, từ đó làm suy yếu những công ty dẫn đầu cũ như IBM và Hewlett-Packard."

Khi những công ty dẫn đầu thị trường tập trung vào những mặt hàng lợi nhuận cao mà không giảm phí tổn và theo dõi những bộ phận hoạt động thua lỗ của họ thì những bộ máy khoẻ mạnh và lợi nhuận thấp như Dell sẽ nhảy vào và quét sạch thị trường.

Khách hàng có vẻ tán thưởng loại cách tân gây rối này. Họ nhận định rằng, nếu đi tới Dell, họ sẽ mua được giá hời. Đây là Báo cáo về Công nghiệp Máy tính Năng động của Hội đồng Sách lược Tối cao, tháng Ba 2005 : "Tại sao khách hàng coi Dell có ích lợi chiến lược cho máy chủ và chiến lược lưu trữ của họ . . . hơn

IBM hoặc HP? . . . Xét cho cùng, Dell đứng hàng thứ bảy, sau IBM xa (nhưng sau HP không xa) với tư cách đối tác biến đổi doanh nghiệp và thứ tám (sau HP và IBM , lần lượt là thứ nhất và thứ nhì) với tư cách người cách tân công nghệ.

"Có lẽ các nhân tố này có sức nặng hơn do sự kiện khả năng của người bán cung cấp 'việc định giá tháo vát và uyển chuyển nhất, những thoả thuận hạ giá và dịch vụ' là nhân tố quan trọng thứ nhì trong việc đánh giá người bán chiến lược – một phạm trù trong đó Dell đứng trước tất cả những người bán phần cứng và phần mềm hàng đầu. Địa vị này được danh tiếng 'cho đi rất nhiều' của nhóm báo cáo bán hàng của Dell chống đỡ."

Dell không phải là Wal-Mart. Sự khác biệt rõ ràng là Dell chủ yếu là nhà chế tạo và cung cấp dịch vụ, không phải nhà buôn lẻ. Với tư cách đó, Dell kiểm soát phẩm chất sản phẩm của mình. Và , nói chung, phẩm chất đó cao.

Phẩm chất

Ngay từ đầu, Dell đã cảm thấy nhu cầu cạnh tranh về mặt phẩm chất mà, theo thuật ngữ máy tính, không chỉ có nghĩa là tính tin cậy, mà còn là hiệu suất. Công ty đã học được rất sớm về chuyện bạn cần hiệu suất, để nổi bật trong ngành công nghiệp PC.

Dell làm tốt công tác kỹ thuật, tạo được những sản phẩm thường có, nếu không phải luôn luôn, ít nhất vài ưu điểm so với đối thủ cạnh tranh. Đôi khi Dell bị coi thường như nhà chế tạo công nghệ rẻ tiền, nhưng thành tích cách tân kỹ thuật khi phải đánh bại đối thủ thì thật có ấn tượng – trái với phạm trù sáng tạo sản phẩm hoàn toàn mới. Dell có thể lấy những thành phần tiêu chuẩn và thúc đẩy chúng hoạt động như ít người có thể làm được – như chiếc 80286 cao tốc mà nó đưa ra năm 1986 (xem Chương 4).

Như Michael Dell nói: "Tôi nghĩ chúng tôi phần nào bị buộc phải cách tân [về mặt kỹ thuật]. Chúng tôi không phải là công ty máy tính lớn nhất, chúng tôi không phải là công ty máy tính có nhiều vốn nhất, chúng tôi không phải là công ty máy tính danh tiếng nhất. Vì thế chúng tôi phải chứng tỏ rằng cái chúng tôi có

thì tốt hơn. Và vì thế chuyện đó buộc chúng tôi phát minh hàng lô phương thức mới tạo ra những đồ vật có nhiều giá trị tốt hơn. Và thế là chúng tôi xem xét toàn bộ dây chuyền cung ứng và dây chuyền nhu cầu để tìm những cải cách có thể thúc đẩy sự thành công cho khách hàng của chúng tôi."

Theo mạch cảm hứng đó, ông nói: "Đó là sự đấu tranh cơ bản trong doanh nghiệp – ai có được thứ gì tốt hơn có giá trị hơn ? Nếu có người tìm thấy cái gì tốt hơn cái chúng tôi có, chúng tôi sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng. Vì vây công việc của chúng tôi là suy nghĩ sâu xa hơn người khác, cải cách mạnh mẽ hơn người khác. Nói thật, chúng tôi sống trong sợ hãi thường xuyên. Và đó là cái thúc đẩy chúng tôi."

Dell làm việc tích cực để duy trì phẩm chất. Những cách tân công nghệ của nó không nhiều lắm trong địa hạt sản phẩm hoàn toàn mới, như bạn có thể thấy trong địa hạt máy chủ phiến mỏng của IBM, mà đúng ra là trong bước tiếp theo chống lại đối thủ cạnh tranh – CPU tốc độ cao hơn, ổ cứng rộng hơn, độ phân giải của màn hình lớn hơn, vân vân.

Dell đoạt được những giải thưởng cho hiệu suất cao đó. Từ bài điểm tin trên tờ *PC Magazine* số 5 tháng mười 2004 : "Với hiệu suất chưa hiệu chỉnh và những đặc điểm dễ quản lý của nó, chiếc Dell PowerEdge 2850 khiến chúng ta quyết định khá dễ dàng . . . Tính dễ quản lý của máy Dell cũng hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh một cái cổ. Phối hợp một thẻ truy cập từ xa cách tân, một màn hình tinh thể lỏng, và phần mềm Open Manage, chắc chắn kỹ thuật gia hoặc nhà quản lý nào làm việc với nó cũng phải ca ngợi."

Từ một bài điểm tin ngày 28 tháng Ba 2005 trên tờ *PC World* : "Bạn có thể thấy trên màn hình rộng của Dell Inspiron 6000 nhiều hơn hầu hết những màn hình 15,4 inch khác nhờ độ phân giải WUXGA 1920 x 1200 pixel. Thực tế là bạn có thể làm việc vơi ảnh có độ phân giải cao hơn, bảng tính nhiều cột hơn, nhiều tài liệu xếp chồng nhau hơn đồng thời trên Inspiron 6000 hơn trên một số màn hình rộng 17 inch."

Dell lúc nào cũng nỗ lực giữ vị trí đầu đàn về mặt hiệu suất. Nói thế không có nghĩa là lúc nào nó cũng thành công, hoặc sản phẩm của nó nhiều hơn một số người cạnh tranh trên một số lĩnh

vực. Nhưng Dell biết giá trị của giải thưởng, và cố đoạt giải thưởng khi có thể. Ít nhất thì lúc nào Dell cũng là một đối thủ cạnh tranh khó khuất phục hàng đầu về mặt hiệu năng.

Độ tin cậy thì sao?

Về độ tin cậy thì sao ? Dell được giới truyền thông đánh giá cao. Thỉnh thoảng, các chuyên san công nghiệp chủ yếu thực hiện những cuộc khảo sát về độ tin cậy, và Dell lúc nào cũng ở gần vị trí cao nhất. Đây là bài từ *PC Magazine*: "Hãy gọi đó là triều đại Dell. Lần thứ mười trong 11 năm, chiếc PC rất mạnh đã giành được thứ hạng đầu về khả năng làm việc và độ tin cậy toàn diện."

Và từ một bài trên *PC World* : "Dell, EMachines và IBM nổi bật trong hầu hết các chỉ số về độ tin cậy, trong khi HP và Compaq thường tụt lại sau các đồng nghiệp."

Những con số thực tế, như khuyết điểm trên mỗi máy tính để bàn, rất khó tìm ra.Nhưng một bài gần đây trên *PC World* ghi nhận rằng trong số những người trả lời, "Chỉ 12 phần trăm chủ máy tính để bàn Dell cho biết máy hỏng ở bộ phận cốt lõi (CPU, bộ đồ hoạ, ổ đĩa cứng, bản mạch in chính, nguồn cấp điện, hoặc RAM), so với bình quân 15 phần trăm trong loại sản phẩm này." Dell được xếp hạng trung bình .

Nói chung, độ tin cậy của Dell cao, thường cao hơn trung bình. Độ tin cậy đó, ít nhất tập trung một phần vào sự chú trọng sử dụng bộ phận theo tiêu chuẩn công nghiệp của Dell, là nền tảng của hình ảnh phẩm chất và giá trị cao của Dell. Máy của Dell bền hơn và đáng tin cậy hơn, nhận thức của người ta là vậy.

Không có nghĩa là không có những lời phàn nàn, và có khá nhiều lời phàn nàn.

Những lời phàn nàn

Điều thú vị là một trong những việc mà Dell rất cố công – mở rộng thị trường PC từ người sử dụng ở đầu cao tới một công chúng rất phổ thông – cũng đã dẫn tới một môi trường đòi hỏi hơn nhiều, khi những người chưa quen với máy tính và thiết bị ngoại vi nhập cuộc.

Đoạn sau đây trích từ một khảo sát của *PC Magazine* về độ tin cậy của máy tính trong tháng Bảy 2003 : "Chúng tôi thường xuyên nhận được lời phàn nàn về những người bán phần cứng chủ chốt, nhưng trong vài tháng vừa qua, đã có sự gia tăng bất thường. Đặc biệt, chúng tôi đã thấy sự chỉ trích về sản phẩm và hỗ trợ khách hàng của Dell đã tăng cao; Dell là nhà chế tạo PC thành công nhất thế giới. Do đó chúng tôi phần nào ngạc nhiên khi thấy rằng năm nay dịch vụ và độ tin cậy thực tế đã cải thiện chút ít. Một lần nữa, Dell là người bán hàng đầu trong cuộc khảo sát về loại máy tính để bàn, hoà với Apple khi được một điểm A+."

Thực tế là trong 13 cuộc khảo sát trước của *PC Magazine,* Dell được điểm A tối thiểu trong 12 lần. Là người theo dõi Dell, tôi có thể nói rằng thường có vẻ như số lời chỉ trích nhắm vào Dell đã tăng cùng thị phần của nó. Nhật ký trên mạng đầy những lời phàn nàn Dell, có thể tìm thấy dễ dàng trên Google (thí dụ, http://www.buzzmachine.com/?tag=dell).

Wikipedia còn lập một mục "chỉ trích" trong phần tin về Dell: "Dell Inc. đôi khi bị chỉ trích về lượng lớn phần mềm bao hàm trong hệ thống của nó: một số người sử dụng coi số lớn phần mềm đó là phần-do thám. Một số khách hàng tố cáo công ty này chế tạo máy tính bằng bộ phận rẻ tiền và không đáng tin cậy.

" Có những nhóm khách hàng cũng đã chỉ trích Dell Inc. đối xử với khách hàng không công bằng. Thí dụ, họ tố cáo dịch vụ khách hàng của nó giúp đỡ khách hàng doanh nghiệp nhanh hơn khách hàng cá nhân. Sự chỉ trích dịch vụ khách hàng nhắm vào cách thức cho gia công của Dell Inc., liên quan đặc biệt tới Ấn Độ, khẳng định rằng những cách thức này đóng góp thêm những khó khăn về thông tin giữa công ty và khách hàng. Dell Inc. cũng bị nhiều chỉ trích từ cộng đồng Internet do không cung ứng những hệ thống dựa theo AMD, có phần cứng bị lỗi (hầu hết lời than phiền phổ biến liên quan tới lỗi của ổ đĩa cứng, với lỗi tái diễn cả sau khi đưa máy tính / ổ đĩa cứng đi sửa chữa), không tạo điều kiện nâng cấp phần cứng (hầu như tất cả là phần cứng không được Dell chứng nhận / không mang nhãn hiệu Dell), và những lời than phiền chung về độc quyền từ cộng đồng Internet. Dell cũng sử dụng bộ phận độc quyền sở hữu, khiến cho một số bộ phận như bộ cung cấp điện và bản mạch in chính không thích hợp hoặc hoàn toàn không hoạt động, và đôi khi làm cháy hệ thống nếu người sử

dụng lắp bộ phận khác không có độc quyền sở hữu. Phẩm chất Dell cũng có thể bị thiệt hại vì các bộ phận (đôi khi yếu kém) đó, cũng như những thiếu sót của dây chuyền lắp ráp. Thường thường công nhân có dưới 5 giây để gài một thẻ PCI vào cái khe, và bắt vít. Dell cũng bị tố cáo là tiếp thị bằng chiến thuật Mồi nhử và cây roi và hiệp lực với đơn vị Tài chính của mình để đề nghị tài trợ không phần trăm, chỉ để từ chối đề nghị đó với khách hàng sau khi thời gian trả lại hàng đã hết."

Thật khó xác định bao nhiêu lời phàn nàn về Dell mà bạn thấy trên mạng liên quan tới công ty và bao nhiêu là do máy tính ngày càng trở nên phổ biến. Và dĩ nhiên có giọng điệu ngày càng gay gắt của ngôn từ nói chung trên Internet. Bạn có thể thấy nhiều lời phàn nàn về phẩm chất của Dell trên mạng, nhưng dầu bạn đọc được nhiều bao nhiêu, bạn cũng có cảm giác hầu hết chỉ là giai thoại liên quan tới một cá nhân có những kinh nghiệm tệ hại. Các cuộc khảo sát có hệ thống về sự hài lòng của khách hàng có ý nghĩa hơn, các cuộc khảo sát đó phản ánh điều mà số khách hàng lớn hơn có thể kỳ vọng ở Dell.

Những lời tán thưởng

Bạn đã thấy những lời đề cập tới sự hài lòng của một số lớn khách hàng của Dell từ các chuyên san công nghiệp. Trong số những phát hiện khác, báo cáo của TBR hỏi khách hàng họ có ở lại với máy tính để bàn hiện hữu hay sẽ chuyển qua máy của một đối thủ cạnh tranh. Kết quả cho thấy bao nhiêu phần trăm khách hàng sẽ ở lại với máy tính hiện hữu (chúng ta có biết Cạnh tranh A, Cạnh tranh B là ai không? Không; TBR không kể tên của họ) :

- Dell khoảng 75 phần trăm
- Cạnh tranh A khoảng 42 phần trăm
- Cạnh tranh B khoảng 65 phần trăm
- Cạnh tranh C khoảng 62 phần trăm
- Cạnh tranh D khoảng 25 phần trăm

Theo nghiên cứu này, Dell rõ ràng đang dẫn đầu trong lĩnh vực nhận thức về phẩm chất, và ở mức độ cao. Ở đây bạn hãy chú ý con số của nó, khoảng 75 phần trăm chớ không phải 100 phần

trăm. Nói cách khác, 25 phần trăm người sử dụng cho thấy họ sẻ thay đổi, và tỷ lệ đó gồm cả những khách hàng có sự phàn nàn quan trọng. Dell có cách hành động nào đó nếu nó muốn biến 75 phần trăm thành 100 phần trăm, nhưng rõ ràng nó đang đi trước những người cạnh tranh rất xa, và tỷ lệ này chuyển thành thị phần.

Toàn bộ chuyện này đưa chúng ta tới chỗ nào trong nhận thức của khách hàng về phẩm chất của Dell? Hiển nhiên có chỗ cho sự cải thiện, nhưng Dell cũng đứng trên những người còn lại. Đó là một thành tựu đầy ấn tượng cho nhà cung cấp có ý thức về giá thành. Nói cách khác, nhận thức chung về Dell là Dell phối hợp phí tổn thấp với phẩm chất cao.

Dịch vụ và hỗ trợ

Ta hãy nhắc lại lời của Michael Dell ở đầu chương này: "Chúng tôi đã thấy rằng định giá chỉ là một phần ba trong quá trình quyết định của khách hàng, hai phần ba kia tượng trưng dịch vụ và hỗ trợ."

Rõ ràng dịch vụ và hỗ trợ là hai yếu tố quan trọng để cung cấp cho khách hàng giá trị tốt nhất. Dell khởi sự cung cấp giá trị cao một cách mạnh mẽ; và dịch vụ tốt cho mọi lời kêu gọi. Nhưng hỗ trợ – hỗ trợ kỹ thuật và hỗ trợ khách hàng – đã ngập ngừng đáng kể trong những năm gần đây.

Đó là trước kia

Chương 1 đã thảo luận việc Dell làm đối thủ cạnh tranh choáng váng ra sao vào năm 1986 khi cung cấp dịch vụ tại chỗ. Lúc đầu nhiều người cạnh tranh cho rằng thực chất đó là sự đùa cợt: Sao có thể là khôn ngoan được khi đưa một kỹ thuật viên Dell tới nhà một người hay một doanh nghiệp nào đó mỗi khi có một vấn đề? Nhưng đó không phải là cách nó hành động. Nếu một người sử dụng tại nhà điển hình gặp một vấn đề, trước hết ông ta nói trên điện thoại với một kỹ thuật viên của Dell, người này cố xác định chính xác vấn đề là gì. Nếu vấn đề đó liên quan tới phần cứng, kỹ thuật viên sẽ cố định vị phần cứng gây rắc rối.

Nếu đó là vấn đề mà người sử dụng có thể bàn bạc, kỹ thuật

viên có thể bảo ông ta lấy một ít dụng cụ và mở vỏ máy ra (mặc kệ một số người hỏi "Thế còn dịch vụ tại chỗ ?"). Nếu vấn đề có thể giải quyết cách này thì tốt (đó là trường hợp thường gặp).

Nếu cần một bộ phận mới, và nếu người sử dụng có thể lắp được, Dell thường có thể gởi bộ phận đó bất kể ngày đêm và chỉ người sử dụng cách lắp ráp. Nếu cách giải quyết không đơn giản như vậy, Dell sẽ thật sự gởi tới một kỹ thuật viên, hoặc ít nhất quảng cáo của nó cũng hứa sẽ làm thế. Kỹ thuật viên đó, như đối thủ cạnh tranh của Dell giả định trong thời kỳ đầu, không phải là nhân viên của Dell mà đúng ra là một kỹ thuật viên bên thứ ba.

Hiện nay, bạn được phục vụ tại chỗ nhanh chậm ra sao nếu Dell quyết định bạn cần việc đó còn phụ thuộc hợp đồng dịch vụ của bạn, và có nhiều thể thức để bạn lựa chọn. Việc hỗ trợ có thể được giới hạn cho một thời kỳ 5 x 7 giờ tương ứng với giờ làm việc trong tuần, hoặc một hợp đồng 7 x 24 giờ đắt tiền hơn.

Thời gian bạn được "ghé thăm", nếu cần, không lâu hơn ngày làm việc kế tiếp. Tuỳ nơi bạn sống (vùng hẻo lánh Alaska không thể lựa chọn những dịch vụ như vùng thị tứ Manhattan), bạn cũng có thể ký hợp đồng dịch vụ trong ngày. Bạn có thể ký hợp đồng dịch vụ trong vòng 6-giờ, 4-giờ và cả 2-giờ cùng ngày. Vậy, nếu PC hay máy chủ của bạn hỏng và nếu bạn đã ký một hợp đồng dịch vụ trong vòng 2-giờ cùng ngày, bạn nhận một cuộc gọi trong vòng một giờ sau khi Dell quyết định là bạn cần sự hỗ trợ tại chỗ, và sẽ nhận một kỹ thuật viên hoặc một bộ phận do một thư tín viên địa phương mang tới, trong vòng 2 giờ.

Bạn vẫn còn nghe lời phàn nàn của khách hàng không thoả mãn về chuyện này, và thỉnh thoảng bạn có thể đọc những lời than phiền như vậy trên Internet. Tuy nhiên, về đại thể, hệ thống hỗ trợ cho sản phẩm của Dell đã thành công đáng kể. Hệ thống hỗ trợ của Dell được thiết kế để giảm sự lo ngại của khách hàng về việc đặt mua máy qua điện thoại hoặc Internet , và nó đã làm việc đó tới một mức độ có ý nghĩa.

Dịch vụ tại chỗ (và hiện nay bao gồm nhiều dịch vụ như thiết lập ban đầu, cũng như có mặt thường trực ở một số cơ cở cho khách hàng doanh nghiệp) vẫn là nền tảng trong những đề nghị của Dell, khiến nó nhanh chóng mở rộng thứ hỗ trợ đó tới bất cứ thị trường mới nào mà nó gia nhập, như ở châu Âu và châu Á. Như

ở Hoa Kỳ, Dell sử dụng nguồn lực bên ngoài cho dịch vụ tại chỗ, nhưng nó vẫn sẵn sàng. Ngay cả trong những nước rộng lớn có những thử thách kinh khủng trong khu vực này cũng vậy; thí dụ, từ địa chỉ mạng của Dell Asia Pacific: "Dell cũng tiếp tục đầu tư trong việc tăng cường cơ sở hạ tầng dịch vụ ở Trung Quốc. Cho tới nay Dell đã mở rộng dịch vụ tại chỗ ở Trung Quốc tới 2.569 thành phố; dịch vụ tại chỗ trong ngày làm việc hôm sau tới 1.642 thành phố; dịch vụ đáp ứng 24 giờ x 7 ngày trong vòng 6-giờ tới 288 thành phố; và dịch vụ đáp ứng trong vòng 4-giờ tới 49 thành phố ở Trung Quốc. Hiện nay, 78 phần trăm vấn đề của khách hàng có thể được giải quyết trong lần tiếp xúc điện thoại đầu tiên, và 97,4 phần trăm số đó có thể được giải quyết trong lần thăm viếng tại chỗ đầu tiên, tiết kiệm nhiều thời gian và phí tổn cho khách hàng."

Bạn có thể tưởng tượng đối thủ cạnh tranh của Dell sửng sốt ra sao khi Dell đưa ra áp dụng dịch vụ tại chỗ như một phương pháp chiếm lòng tin của khách hàng ngay từ năm 1986. Không đối thủ cạnh tranh nào đề nghị việc đó; lúc đó bạn phải bê cái máy bệnh của bạn tới, hoặc tìm trong danh bạ điện thoại người nào đó để họ tới và xem xét. Sự kiện Dell giải quyết con số thực tế những cuộc viếng thăm tại chỗ ngay lần tiếp xúc điện thoại đầu tiên, hỗ trợ kỹ thuật qua điện thoại, và gởi bộ phận đi bất kể ngày đêm trước khi thật sự thăm viếng tại chỗ đã giúp kế hoạch vận hành.

Đó là một bước đi sáng suốt, ngay cả các đối thủ cạnh tranh cũng phải thừa nhận. Và nó đã đi xa để chiếm lòng tin của khách hàng trong lĩnh vực mà người ta cần nó nhất: nếu bạn không có một cửa hàng thật để người ta mua hàng, ít nhất cũng phải có người nào đó dừng lại nếu có một vấn đề đủ nghiêm trọng.

Dell đã chiếm được một số giải thưởng về dịch vụ và hỗ trợ, như giải thưởng Dịch vụ & Hỗ trợ Tốt nhất do Người mua Chọn của *Computer Shopper Magazine* trong năm 2004. Trong một bài trên *Information Week* tháng Mười hai 2003, Dell được đánh giá cao nhất về dịch vụ khách hàng. Và tháng Chín 2003 *Windows and .NET* nói: "Trong Công nghệ Thông tin (IT), không có lĩnh vực nào giống lĩnh vực nào, và do đó nhu cầu dịch vụ và hỗ trợ cho mỗi lĩnh vực IT là duy nhất. Tính đa dạng vô song trong các dịch vụ hỗ trợ của Dell là lý do thúc đẩy độc giả của chúng tôi bầu công ty này vào vị trí cao nhất trong phạm trù này."

Nói cách khác, Dell đã có một lịch sử chiếm những vinh dự cao nhất cho dịch vụ, như dịch vụ tại chỗ của nó. Nhưng không may, chúng ta có một vấn đề, Round Rock.

Đây là hiện tại

Cách nay ít lâu, Dell đã gặp một thất bại trong những đánh giá tổng quát về hỗ trợ kỹ thuật (thí dụ, xem resellerratings.com tại http://www.Resellerratings.com/seller1867.html, trong đó điểm số của Dell là 1,74 trên 10, điểm số thấp nhất của Dell trong mọi phạm trù). Sự hài lòng của khách hàng về mặt hỗ trợ nói chung là tốt, nhưng một ẩn số cho biết rằng đây là mắt xích đã trở thành yếu nhất của Dell, và đó là chủ đề bạn gặp đi gặp lại trên những trang về lời phàn nàn.

Một số lớn lời phàn nàn liên quan tới thời gian giữ máy chờ lâu, nhân viên hỗ trợ kỹ thuật không có khả năng,và nói chuyện với kỹ thuật viên gia công (ngoài nguồn) khó hiểu. Theo một bài trên *NetworkWorld.com* tháng Năm 2005, chỉ sự hỗ trợ gia công đó mới tiếp tục: "Dell có kế hoạch tăng số nhân viên ở trung tâm Ấn Độ và hoạt động phát triển phần mềm lên tới 10.000 người vào cuối năm nay, chủ tịch và tổng giám đốc điều hành đã nói gần đây. Dell đang sử dụng khoảng 8.000 người ở Ấn Độ. Dell đã ngưng gởi tới Ấn Độ một số lời kêu gọi giúp đỡ kỹ thuật vào cuối năm 2003 từ khách hàng của công ty sau khi nhận được những lời than phiền về phẩm chất dịch vụ nghèo nàn. Vấn đề không liên quan riêng tới việc sử dụng nguồn nhân lực bên ngoài ở Ấn Độ, Tổng giám đốc điều hành Kevin Rollins nói, mà là phản ảnh việc công ty không thể quản lý hiệu quả sự tăng trưởng nhanh hoạt động của công ty ở nước này hơn. Dell đang cố tự định hình lại từ một công ty PC thuần tuý thành một công ty cung ứng IT có nền tảng rộng rãi, Rollins nói."

Các vấn đề này cũng được bình luận trong một bài trên *PC World,* "Tuy nhiên, dùng nguồn lực bên ngoài để hỗ trợ kỹ thuật cho nước ngoài của những công ty như CyberPower, Dell và HP/Compaq tiếp tục là vấn đề nóng bỏng đối với người chủ máy PC. Chủ các máy tính để bàn Compaq, Dell và HP đã cho các công ty này điểm dưới trung bình cho việc hỗ trợ bằng điện thoại, với nhiều người trả lời nói rằng các kỹ thuật viên rất khó hiểu và khó gặp được người giúp đỡ."

Khả năng của nhân viên kỹ thuật là điều bạn thấy được đề cập nhiều lần trên các trang về lời phàn nàn. Từ http://computergripes.blogspot.com : "Chúng tôi thấy dễ mua máy PC của Dell và chuyện đó xảy ra như được mô tả. Thiếu sót lớn nhất của Dell là đường dây hỗ trợ bằng điện thoại đáng thương. Có vẻ như Dell thuê [đường dây] cho khả năng nói tiếng Anh của người xin việc. Kiến thức về máy tính thực sự không có gì hết. Mỗi câu nói được kèm theo lệnh 'xin giữ máy một lúc'. Một lúc đáng nhớ ! Cái đáng là một cuộc gọi 5 phút phải mất 45 phút, và cả như vậy nữa, khả năng giải quyết vấn đề vẫn đáng ngờ! Lần trước chúng tôi mua PC trên mạng qua IBM và hỗ trợ kỹ thuật bằng điện thoại của họ thật hoàn hảo. Chắc chắn chúng tôi không sẵn sàng thử 'kinh nghiệm Dell.'"

Chuyện giữ máy lâu thường được khách hàng bất mãn nói tới. Từ một bản tin khác trên cùng địa chỉ đó: "Trong đời tôi chưa bao giờ tiếp xúc với một dịch vụ khách hàng nực cười như vậy. Tôi đã bỏ máy trong nước mắt sau khi giữ máy hai giờ rưỡi. Tôi không thể thuật lại dịch vụ khách hàng đó khủng khiếp như thế nào. Sau khi mua máy tính được hai tháng, thẻ video hỏng. Thế thì tôi có phải trả tiền cho nó không? Có cái gì đó sai lầm nghiêm trọng với hình ảnh này."

Hình như việc sử dụng dịch vụ gia công sẽ tiếp tục. Bài này từ báo *PC World* trong năm 2004 nhan đề "Lực lượng Lao động của Dell Chuyển ra Nước ngoài": "Dell, có cơ sở ở Round Rock, Texas, sử dụng nhiều người ở nước ngoài hơn ở Hoa Kỳ, điều này được tiết lộ trong một hồ sơ điều lệ tuần này.

"Cho tới 30 tháng Giêng, người khổng lồ của hệ thống máy tính đã sử dụng 23.800 nhân viên ngoài Hoa Kỳ và 22.200 ở trong nước, được báo cáo trong một hồ sơ đệ trình Uỷ ban Chứng khoán và Thị trường Chứng khoán Hoa Kỳ tuần này.

"Tiết lộ này làm nổi bật xu thế đang gia tăng trong các công ty công nghệ thông tin (IT) là đưa công việc ra nước ngoài, nơi giá lao động rẻ hơn. Dell vừa lập một trung tâm hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng ở Ấn Độ, Trung Quốc, Ma-Rốc, Panama và Slovakia và đã xây dựng những trung tâm thiết kế ở Đài Loan và Trung Quốc. Hơn nữa, nó không chỉ có cơ sở chế tạo ở Texas và Tennessee, mà còn ở Brasil, Ireland, Malaysia và Trung Quộc nữa.

"Dầu Dell cũng như những công ty khác bị các nhà phê bình chỉ trích dữ dội, họ nói cái gọi là xuất dương là đánh cắp công ăn việc làm của công dân Mỹ, giám đốc điều hành mới được tấn phong của công ty [Kevin Rollins] đã nói rằng Dell sẽ tiếp tục cách làm này."

Sau đây là một bài từ *Business Week* số tháng Mười 2005 (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_41/b3954102.htm?chan=tc): "Tất cả các công ty công nghệ đều có những khách hàng không may mắn, dĩ nhiên, nhưng những cuộc khảo sát gần đây gợi ý thứ bậc của các chủ nhân máy tính Dell Inc. thất vọng đang tăng lên. Lời than phiền gởi tới Văn phòng Kinh doanh Tốt hơn trong năm 2004 đã tăng 23 phần trăm kể từ năm trước, và tăng 5 phần trăm nữa trong năm nay. Và điểm số hài lòng của khách hàng tuột 6,3 phần trăm, tới 74 điểm, trong một khảo sát của Đại học Michigan. Điểm của Dell ở đúng điểm số trung bình của công nghiệp PC trong cuộc khảo sát này, trong đó Apple Computer Inc. (AAPL) dẫn đầu với 81 điểm."

Tất cả chuyện này cho thấy một hình ảnh đáng chú ý của một lớp sóng ngầm bất mãn đang tiếp diễn – ta hãy nhìn tới những địa chỉ như http://www.ihatedell.net/ chẳng hạn. Các trang phàn nàn cho thấy rõ điều này – nhiều khách hàng mua phải máy không hoạt động ngay khi lấy ra khỏi thùng hoặc có trục trặc gì đó, và họ than vãn "Dell chết tiệt", nhưng loại phê phán này là cơ bản bất biến đối với mọi nhà chế tạo máy tính. Cái đang tăng lên là những lời phê bình về hoạt động hỗ trợ của Dell. Và đây là về một công ty mà dấu ấn từng là dịch vụ và hỗ trợ.

Vậy, chuyện gì đang diễn ra? Có phải những vấn đề hỗ trợ là kết quả của sự tăng trưởng không kiểm soát được không? Năm nào Dell cũng phát triển với tỷ lệ cao; có thể nào nó không theo kịp sự bành trướng của chính nó không? Hay công chúng cần hỗ trợ đang thay đổi? Rốt cuộc, khi thị trường máy tính mở rộng tới người sử dụng không có kinh nghiệm về máy tính, bạn sẽ nhận nhiều cuộc gọi và nhiều khách hàng thất vọng gào vào tai bạn hơn.

Hoặc đây là toan tính cắt giảm dịch vụ để giảm phí tổn của Dell? Giới truyền thông đã ghi nhận, nhưng cho tới nay vẫn còn tương đối mềm mỏng. Năm 2004, *news.com* công bố một bài nhan

đề "Bệnh Tăng trưởng đánh vào Dịch vụ Khách hàng của Dell" đáng cho ta nhìn tới.

Bài báo bắt đầu "Dell tiếp tục chiếm được thị phần và sinh lãi kỹ lục từng quý, nhưng hai cuộc khảo sát gần đây cho thấy rằng công ty này đã tuột dốc, khi nói tới một chỉ số đo lường chủ quan hơn: dịch vụ khách hàng.

"Theo hai báo cáo mới đánh giá sự hài lòng của người mua PC, điểm số của Dell đã sụt trong những tháng gần đây. Trong khi về mặt thống kê các kết quả này không phải là tai hoạ đối với một công ty tự hào về việc cung cấp dịch vụ khách hàng thượng hạng, nó là một xu thế có tiềm năng gây xáo trộn mà các cấp điều hành của Dell nhận biết và đã có những bước xử trí.

"Số tháng Ba của *Consumer Report* . . . bao gồm một cuộc khảo sát 4.100 người tiêu dùng, họ cho Dell 62 điểm trên 100 điểm có thể được cho việc hỗ trợ máy PC để bàn. Dầu nó còn đang tìm cách tranh thắng với các hiệu máy Hewlett-Packard và Compaq, lần lượt được 54 va 51 điểm, điểm số của Dell tượng trưng sự sa sút từ cuộc khảo sát công việc hỗ trợ máy tính để bàn cuối cùng của tờ báo công bố tháng Sáu 2003, trong đó nó được 64 điểm . . ."

Vấn đề rõ ràng không giới hạn trong những trang phàn nàn. Một sự sa sút quan trọng có vẻ đang xuất hiện. Vậy, tại sao điểm số của Dell về dịch vụ và hỗ trợ khách hàng tuột dốc như vậy?

Có phải là tăng trưởng?

Bài báo nói tiếp: "Điểm số của Dell ở lại mức thấp và không lên lại', Fox nói. 'Chúng tôi không thể nói tại sao . . . nhưng họ đã không giải quyết được bất cứ vấn đề nào đã kéo nó xuống, dầu đó là do khối lượng tăng (hoặc) do sử dụng dịch vụ gia công. Có lẽ đó là một số những nhân tố khác nhau.' . . ."

Rollins, được trích dẫn trong một bài trên *Enterprise Innovator.com* về sự tăng trưởng ở nước ngoài, nói "Từ đó, 'sự nguy hiểm lớn nhất trở thành sự nguy hiểm về quản trị khi chúng tôi phát triển nhóm của mình'vì Dell phải ' tìm người và huấn luyện họ ở những nước phát triển nhanh nhất, nơi chúng tôi đã không ở lâu như họ,' Rollins tin rằng 'duy trì kỹ luật sẽ là một thử thách.'"

Dĩ nhiên đây là một khả năng – các trung tâm chăm sóc khách hàng tràn ngập khách hàng mới. Dell là một câu chuyện thành công liên tục nhận thêm khách hàng mới, và chắc chắn đó có nghĩa là nhiều áp lực hơn đối với bộ phận hỗ trợ. Nếu bạn phát triển 20 tới 25 phần trăm mỗi năm, nhiều khách hàng hơn sẽ tìm mọi cách tới với bạn.

Bài báo lại nói tới sự tăng trưởng như một vấn đề: "Dầu Dell vẫn ở cao hơn các đối thủ HP và IBM trong cuộc khảo sát của TBR, điểm số của nó bị coi là thấp nhất từ khi cơ sở nghiên cứu này bắt đầu theo dõi mức độ hài lòng đối với Dell từ quý một năm 2001. Dầu một phần sự thay đổi có thể phản ánh tỷ lệ tăng trưởng nhanh của Dell trong năm 2003, điểm số quý bốn của công ty đã tuột dưới điểm trung bình 82,9 nhiều, giám đốc nghiên cứu Julie Perron của TBR nói."

Thật vậy, đúng là Dell đã tăng trưởng nhanh trong năm 2003, như nó đã phát triển suốt đời. Hàng bán tăng 25 phần trăm mỗi năm – tới 25,8 triệu đơn vị năm 2003. Thị phần toàn thế giới của Dell từ 15,1 phần trăm năm 2002 tăng lên 16,9 phần trăm năm 2003 (đối lại, hàng bán của HP tăng 14,5 phần trăm).

Vậy là có tăng trưởng. Nhưng đó có phải là vấn đề không? Dầu sao điểm dịch vụ đã tuột liên tục từ năm 2001. Và Dell là một công ty duy trì sư tăng trưởng, thậm chí tới hai chữ số, cao hơn bất cứ công ty nào mà bạn có thể gọi tên. Nếu bạn muốn đẩy tốc độ của các trung tâm chăm sóc khách hàng của bạn lên về mặt đáp ứng và kỹ năng công nghệ, đó có vẻ là sự ngoại suy khá dễ, xét vì bạn biết tỷ lệ tăng trưởng dự kiến của chính mình. Nhưng điểm dịch vụ đã tuột liên tục nhiều năm (chú ý là điều cần phải nhớ là Dell vẫn còn dẫn đầu toàn diện trước hầu hết các đối thủ cạnh tranh về mặt dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng).

Nếu không phải do sự tăng trưởng, có lẽ vấn đề là cơn lũ ào ạt những người mới sử dụng máy tính.

Có nhiều người sử dụng thiếu kinh nghiệm hơn?

Bài báo trên *news.com* tiếp tục bàn về một nhân tố khả dĩ khác. Mở rộng thị trường có nghĩa là bạn sắp đụng đầu nhiều khách hàng thiếu kinh nghiệm hơn. Sẽ có nhiều lời kêu cứu từ

những người sử dụng chưa sẵn sàng biết xác định vấn đề, cả khi được giúp đỡ kỹ thuật: "Về mặt nào đó, Dell đang phải chiến đấu rất khó khăn; sự chú trọng vào tăng trưởng tự nhiên là sẽ lôi cuốn nhiều khách hàng hơn, những người này tự nhiên cũng thiếu khéo léo khi vận hành máy PC và do đó cần giúp đở nhiều hơn.

"Khi tỷ lệ người tiêu dùng tăng, tự nhiên lời than phiền của họ cũng tăng cho dù Dell không thay đổi cách làm,' Roger Kay, một nhà phân tích ở IDC, nói. Đó là vì tăng thị phần đòi hỏi sự tranh đấu gay go. Bạn phải hỗ trợ những người mua không có kinh nghiệm để họ mua hàng của bạn."

Tất cả chuyện này đều đúng. Khi có những khách hàng mới và thiếu kinh nghiệm lên mạng trong một thời kỳ mà tính phức tạp trong cả phần mềm và phần cứng đều ngày càng tăng nhanh, họ sẽ khó ứng phó. Theo thời gian, bạn sẽ nhận thấy giọng điệu những lời phàn nàn trở nên gay gắt hơn. Những vấn đề trước kia không lớn lao gì, như giữ máy chờ 15 phút, trở thành vấn đề quan trọng. Và giọng khó chịu ngày càng lớn hơn khi máy tính được dùng khắp nơi.

Tuy nhiên, một lần nữa, đây cốt yếu là vấn đề phát triển. Dell có biệt tài xử lý vấn đề phát triển, và bạn có cảm giác rằng nếu nó muốn nắm vững vấn đề hỗ trợ, nó có thể làm được (thật vậy, Dell ít khi chú trọng việc bán máy tính "nhập môn" trong khu vực thị trường PC, trừ chiếc máy thứ hai hoặc thứ ba mạnh hơn, và như vậy nâng nhiều người mới sử dụng lên ngay trình độ đó).

Hay một cái gì khác?

Không có gì phải nghi ngờ về việc Dell làm việc có hiệu quả trong lĩnh vực dịch vụ. Nó đã chuyển một số lời kêu cứu từ Bangalore, Ấn Độ, về Hoa Kỳ. Nó đã mở một Trung tâm Chỉ huy Xí nghiệp để giúp xử lý nhu cầu của khách hàng có máy chủ và bộ lưu trữ lớn.

Nhưng bạn vẫn còn nghe những lời phàn nàn không ngớt về nhân viên hỗ trợ thiếu kinh nghiệm và không thể nào hiểu được – họ đọc từ văn bản không liên quan gì tới vấn đề đang gây trở ngại -, giữ máy chờ lâu, rồi không làm họ hài lòng. Hiển nhiên là Dell, một bức tranh quảng cáo thực sự cho việc đáp ứng nhanh, đã

có thể xác định một vấn đề mà giới truyền thông đã ghi nhận từ năm 2001.

Tất cả chuyện này có vẻ phù hợp hơn với một sự thay đổi chính sách có chủ tâm. Người ta có thể dễ dàng phỏng đoán rằng Dell, công ty có biệt tài làm cho mỗi đơn vị tự chủ được về tài chính, từ lâu đã xem xét nghiêm khắc đơn vị hỗ trợ của mình và thấy nó mang công mắc nợ. Xét cho cùng, hỗ trợ là một đề nghị tốn kém, căn cứ theo cách nó hoạt động phần lớn bằng cách nói chuyện với người nào đó qua điện thoại, dầu Dell đã cố hướng khách hàng tới các cơ sở dữ liệu giải quyết khó khăn trên mạng bao nhiêu cũng mặc. (Có thể truy cập Dell Solution Network tại http://support.dell.com, hoặc bằng cách nhấp đôi vào biểu tượng Dell Support trên bất cứ máy PC hay máy tính xách tay Dell mới nhất nào – và điều đáng khen là Dell là một trong những công ty đầu tiên viết ra vị trí hỗ trợ kỹ thuật của mình một cách thẳng thắn, giúp người sử dụng bối rối thấy điều họ đang tìm nhanh hơn). Sự thiếu sót chỉ có thể tăng theo năm tháng, khi Dell bán nhiều máy tính hơn và có nhiều người sử dụng không kinh nghiệm hơn.

Dell vẫn dẫn đầu trong các cuộc khảo sát về hỗ trợ so với các đối thủ cạnh tranh. Nhưng về mặt nội bộ, rất ít công ty theo dõi chỉ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROIC) của mỗi đơn vị kỹ lưỡng như Dell và, ở một mức độ nào đó, có vẻ như ném thêm tiền vào hỗ trợ kỹ thuật, một lĩnh vực nó đã dẫn đầu, có lẽ là để nghiên cứu sự giảm lợi nhuận.

Ta có thể phỏng đoán dễ dàng rằng việc cắt giảm phí tổn đã trở thành chương trình hành động, một trong nhiều sự kiện khác được lực lượng gia công hùng hậu của bộ phận hỗ trợ kỹ thuật ở Ấn Độ nhắm tới. Và sự kiện sự hài lòng của khách hàng về việc hỗ trợ tuột giảm từng năm từng lượng nhỏ hình như cho biết đó là sự giảm sút có kiểm soát hơn là một vấn đề ngoài vòng kiểm soát. Như nhiều công ty khác, Dell có thể đã đi đến kết luận đơn giản rằng hỗ trợ kỹ thuật đã trở nên quá tốn kém.

Dĩ nhiên đó không phải là chuyện mới mẻ trong ngành công nghiệp này. Thí dụ, dường như Microsoft đôi khi cũng quên từ "hỗ trợ " có ý nghĩa gì. Trong thời kỳ đầu, bạn thường thật sự có thể được Microsoft hỗ trợ kỹ thuật miễn phí, một khái niệm ngày nay

làm người ta sửng sốt. Đó không phải là chuyện mới mẻ gì đối với ngành công nghiệp này, nhưng đó là bước khởi hành đối với Dell, công ty đã xây dựng phần lớn sự nghiệp của mình trên nền tảng dịch vụ và hỗ trợ khách hàng.

Bạn vẫn còn có thể nhận được chút ít hỗ trợ miễn phí từ Microsoft. Thí dụ, nếu bạn mua Window XP Pro, bạn có thể gởi hai câu hỏi hỗ trợ miễn phí bằng thư điện tử, điện thoại, hoặc qua trò chuyện trên mạng. Sau đó, cho tới lúc viết quyển sách này, mỗi yêu cầu hỗ trợ bổ sung làm bạn tốn 35 đô la. Những vấn đề cao hơn đòi hỏi 245 đô la. Nói cách khác, nếu bạn muốn hỗ trợ kỹ thuật nghiêm túc, bạn phải trả tiền.

Ở Dell dường như cũng có chuyện tương tự. Trong khi công tác hỗ trợ kỹ thuật miễn phí tiếp tục trượt dài, bạn có thể ký những hợp đồng hỗ trợ tuỳ chọn có trả tiền khác nhau. Một số theo thể thức 7x24 (24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần), và phần lớn hợp đồng cung cấp 800 số (điện thoại) đặc biệt mà bạn có thể gọi vì là khách hàng thuê bao đã trả tiền. Đây là một số những hợp đồng hỗ trợ tuỳ chọn của Dell đã có:

- Thoả thuận Dịch vụ Hỗ trợ Kỹ thuật Vàng (dòng máy Latitude, OptiPlex, Precision, Inspiron, Dimension, và Máy in)
- Hợp đồng Bậc Vàng – Tầng Dịch vụ Hỗ trợ Xí nghiệp Hạng nhất
- Hợp đồng Bậc Bạc – Tầng Dịch vụ Hỗ trợ Xí nghiệp Hạng nhất
- Dịch vụ Hỗ trợ 8G PowerEdge SC
- Thoả thuận Chăm sóc Toàn diện (cho khách hàng doanh nghiệp)
- Hỗ trợ Kỹ thuật Nhanh

Một hợp đồng hỗ trợ tuỳ chọn Bạch kim nay cũng được đề nghị. Khi bạn ký một hoặc nhiều hợp đồng đó, nhất định bạn được mức hỗ trợ khác.Thí dụ, thoả thuận Dịch vụ Hỗ trợ Kỹ thuật Vàng Hệ thống Cá nhân tự hào cho bạn biết rằng: "Hỗ trợ Kỹ thuật Vàng có một đường dây trực tiếp miễn phí chuyên dụng 7x24 tới bộ phận Hệ thống Cá nhân của Dell hoặc bộ phận Bán lẻ POS

Gold Queue, mỗi bộ phận được lập ra để cung cấp câu trả lời trong 2 phút hoặc nhanh hơn."

Đây là từ thoả thuận Hỗ trợ Kỹ thuật Nhanh: "Dell sẽ cung cấp 800 số miễn phí chuyên dụng (hoặc một số miễn phí nào đó), nó sẽ ưu tiên đưa cuộc gọi của bạn thẳng tới dịch vụ Hỗ trợ Kỹ thuật của Dell trong trường hợp bạn cần sự trợ giúp kỹ thuật theo những điều khoản và điều kiện bảo đảm tiêu chuẩn cho hệ thống (máy). Bạn có thể mua hợp đồng Hỗ trợ Kỹ thuật Nhanh theo hợp đồng 1, 2, 3, hoặc 4 năm."

Mức độ quan tâm này khác xa những gì ghi nhận được trong mục nhật ký trên mạng trong phần đầu chương này: "Tôi đã buông điện thoại trong nước mắt sau khi giữ máy chờ hai giờ rưỡi."

Business Week (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_41/b3954102.htm?chan=tc) nói: "Toàn bộ chuyện này nói lên nỗ lực lặng lẽ nhằm điều chỉnh lại kỳ vọng của khách hàng vào ngành công nghiệp PC. Trong khi các nhà điều hành không nói công khai như vậy, thông điệp rất rõ ràng: " Máy PC mới mà bạn đem về nhà chỉ được kèm theo sự hỗ trợ sơ đẳng nhất. Hỗ trợ thêm phải trả thêm."

Thế thì, từ dấu hiệu này, có vẻ như Dell, không kèn không trống, đang chuyển tới một chính sách mới: qua khỏi một mức độ nhất định, bạn có được cái bạn trả tiền cho sự hỗ trợ kỹ thuật. Có lẽ toàn bộ ngành công nghiệp này sớm muộn gì cũng đi theo con đường đó. Và cũng có lẽ Dell sẽ không để cho sự hài lòng của khách hàng tuột dốc quá xa. Ở đây có sự thoả hiệp: khi cố gắng làm cho bô phận hỗ trợ kỹ thuật tự chủ về mặt tài chính, hoặc hoạt động có lãi, bạn không thể đưa nó tới chỗ cực đoan là làm cho khách hàng quan trọng xa lánh.

Từ *Business Week* (http://www.businessweek.com/magazine/content/05_41/b3954102.htm?chan=tc), "Một số chuyên gia công nghiệp nghĩ rằng các kế hoạch của Dell thuần tuý là sự đáp ứng thực tiễn với giá đang tuột nhanh. 'Người tiêu dùng cũng muốn có phần bánh để ăn. Họ muốn cái máy PC 300 đô la đó nhưng mong đợi cùng một thứ hỗ trợ đã đi cùng một chiếc máy giá 2.500 đô la cách nay 10 năm," Stephen Dukker, người sáng lập công ty chế tạo máy PC gia đình Emachines Inc. năm 1998, nói. Cắt giảm phí tổn trong khu vực này giúp Dell có thế mạnh đáng kể trên trường

cạnh tranh. Theo quan điểm kinh doanh, Dell đang giữ vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực hỗ trợ của ngành công nghiệp này. Và cũng từ quan điểm kinh doanh, nó đang làm thế trong khi cắt giảm phí tổn. Nhưng nó có hiệu quả về lâu về dài không? Ở đây Dell có thể bị buộc phải thực hiện lời cam kết; *Business Week* nói; "John Hamlin, phó chủ tịch kỳ cựu của Dell, nói năm nay công ty đang thuê vài ngàn đại diện thương mại bổ sung và cố gắng giảm chuyển cuộc gọi. Ông nói, thời gian giữ máy chờ đã giảm được phân nửa từ đầu năm nay, và những cuộc khảo sát nội bộ hàng tuần trong 5.000 khách hàng cho thấy sự hài lòng của khách hàng đã tăng 35 phần trăm từ năm ngoái." Cái rắc rối là bạn vẫn nghe Dell nói thế, nó hứa cải thiện từ năm này qua năm khác, thế mà sự hài lòng của khách hàng (qua đo lường của phương tiện thông tin đại chúng) vẫn cứ tuột dốc. Lời hứa cuối cùng này của Dell có phải là thêm một trò ma mảnh nữa không?

Nói tóm lại, bài học từ Dell là cuối cùng giá trị sẽ dõng dạc lên tiếng, và để chiếm thị phần, hãy cung cấp giá trị tốt nhất. Trong ba đại lượng mà chúng ta đã xem xét – phí tổn, phẩm chất (được đo lường theo hiệu suất và độ tin cậy), và dịch vụ/hỗ trợ, Dell không thể bị chỉ trích về mặt phí tổn; đó là một trong những trụ cột trên đó Dell đã xây dựng tên tuổi. Mô hình trực tiếp đã cho phép Dell tiết kiệm tỷ lệ tiền lãi từ 25 tới 45 phần trăm dành cho người trung gian, và đó là mức lợi nhuận khó đánh đổ.

Phẩm chất cũng cao. Dell thường đoạt những giải thưởng cho hiệu suất, đó là một hình ảnh đầy ấn tượng cho một công ty không mong muốn đứng bên bờ vực chông chênh của công nghệ. Độ tin cậy, như được cho thấy trong những khảo sát của báo chí, cũng có hình ảnh tốt đặc biệt. Phối hợp giá tốt với phẩm chất cao là một đặc trưng của Dell, và việc này tiếp tục phục vụ họ rất tốt.

Câu chuyện trong lĩnh vực dịch vụ và hỗ trợ đã trở thành một câu chuyện lý thú. Dịch vụ tiếp tục đạt điểm cao, cả khi sự hài lòng với hỗ trợ kỹ thuật sút giảm. Điều gì sẽ xảy ra với hỗ trợ kỹ thuật trong những năm sắp tới? Ta hãy tiếp tục theo dõi.

Chương 3

TẬN TỤY VỚI KHÁCH HÀNG

Câu thần chú làm-theo-cách-của-khách-hàng đã tạo cho Dell sự quan hệ với khách hàng chặt chẽ nhất và được thèm muốn nhất trong ngành kinh doanh PC.

Business Week, 1998

Như trích dẫn từ Business Week nói, Dell giữ quan hệ chặt chẽ với khách hàng của mình. Quan hệ đó chặt chẽ ra sao? Một cách cuồng nhiệt. Michael Dell nói: "Phải biết từng nhịp tim của khách hàng."

Nó có hiệu quả không? Báo cáo của Technology Business Research, Inc.(TBR) tháng Sáu 2004 nhan đề "Thiết lập Tiêu chuẩn về sự Hài lòng của Khách hàng: Phân tích Thành tích và Phương pháp của Dell trong việc làm Khách hàng Hài lòng" xác định vị trí số một của Dell trong việc làm hài lòng khách hàng khi nói: "Trong năm đầu tiên cho tới 18 tháng khi TBR độc lập nghiên cứu về sự hài lòng của khách hàng, Dell đã xuất hiện như người bán Số một và duy trì vị trí dẫn đầu trong việc làm hài lòng khách hàng này vững chắc hơn bất cứ người bán nào khác.

"Cho tới tháng Sáu 2004, bộ phận Dịch vụ của Dell đã giữ vị trí Số một trong 27 quý liên tục trong nghiên cứu về máy tính để

bàn, 24 quý liên tục về máy tính xách tay, 24 trong 26 quý liên tục cuối cùng về máy chủ dựa theo Intel, và 14 trong 15 quý trong thời gian TBR tiến hành nghiên cứu sự hài lòng đối với Dịch vụ & Hỗ trợ."

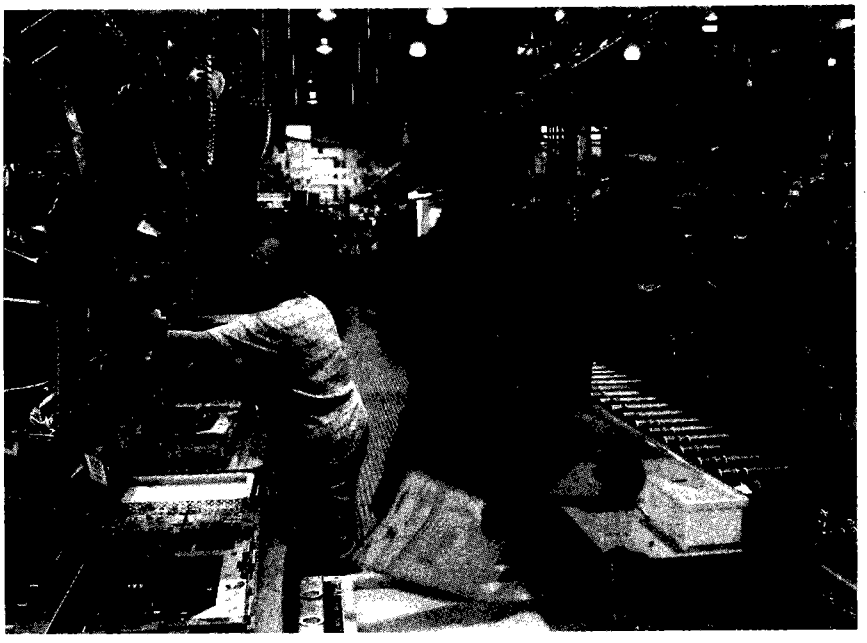
Sau đó, báo cáo nói thêm: "Theo thời gian, không người bán nào mà TBR nghiên cứu theo kịp kỹ lục đứng vững của Dell về vị trí dẫn đầu, tính nhất quán và kiên cường trong việc làm hài lòng khách hàng. Dell nhiều lần chứng tỏ tính kiên cường trong việc phát huy kết quả rõ rệt của việc làm hài lòng khách hàng."

Tổng kê kết quả, TBR nói: "Dell dẫn đầu việc làm hài lòng trong công nghệ thông tin (IT)." Không có khả năng giải thích lầm ở đây (dầu đối thủ cạnh tranh của Dell nay đang nỗ lực mãnh liệt, và cuộc đua tranh đang đi rất gần tới chỗ ngang nhau).

Hình 3.1 Chế tạo theo đơn đặt hàng ở Ireland.

Michael Dell đã nói rằng ông bỏ ra 40 phần trăm thì giờ với khách hàng. Khó tranh cải với sự kiện là mô hình trực tiếp của Dell đã cho nó nền văn hoá làm-theo-cách-của-khách-hàng không

giống bất cứ thứ gì khác. Từ việc gây ảnh hưởng với khách hàng qua quá trình làm theo ý khách hàng trên mạng tới việc để cho họ theo dõi chiếc máy của mình *khi nó đang được chế tạo* (Hình 3.1 và 3.2), tới việc theo dõi những cuộc gọi về những vấn đề dịch vụ mỗi khi khách hàng có vấn đề, Dell thật sự nắm vững công việc của mình. Mô hình trực tiếp cho Dell tiếp xúc với nhu cầu của khách hàng rất sớm và, ngay từ đầu, Dell đã để cho khách hàng dẫn dắt trong việc canh tân.



Hình 3.2 Chế tạo theo đơn đặt hàng ở Austin.

Dell đã nói nhiều về sự"hợp nhất thật sự" khách hàng vào tổ chức của công ty: ý tưởng khách hàng được mời tới công ty bằng cách cho họ tiếp cận cùng một nguồn thông tin như Dell Inc. và nhân viên của Dell. Đây là sự đối nghịch với "hợp nhất theo hàng dọc" tiêu chuẩn hơn, trong đó bạn hợp nhất khách hàng, nếu có, vào một cấu trúc có sẵn của công ty mà họ phải tự thích ứng theo.

Trong hầu hết các nền văn hoá công ty, ít nhất cũng có một hàng rào không chính thức giữa công ty và khách hàng, và thấy một công ty lớn như Dell làm đường ranh đó mờ đi thật là thú vị.

Ý tưởng hợp nhất thật sự được cho vận hành hàng ngày ở Dell, và khách hàng thật sự xâm nhập và ngấm vào cấu trúc của công ty một cách đáng kể.

Lại là chuyện thực hiện

Ý tưởng bạn phải chú trọng vào khách hàng có nguy cơ bị coi như một ý tưởng làm nền đẹp mắt, một ý tưởng thường bị hạ xuống địa vị cái nhãn hãm xung. Cốt yếu là phải nhận ra rằng, dầu các nguyên lý kinh doanh của Dell tỏ ra đơn giản, thậm chí mộc mạc, sự tận tuỵ của công ty đối với các ý tưởng đó thì không đơn giản. Toàn bộ cấu trúc công ty của Dell được xây dựng quanh các nguyên lý đưa ra trong quyển sách này, không phải cái cách thường thấy nhiều, như trường hợp nhiều công ty trong đó cấu trúc công ty hoặc nền văn hoá công ty uể oải được coi trọng nhất, rồi mới tới những ý tưởng đơn giản như chú trọng tới khách hàng.

Thực hiện là thứ mà bạn phải nhớ khi bạn đọc chuyện của Dell. Kevin Rollins nói rằng thực hiện là "chìa khoá thắng lợi" của Dell. *Internetnews.com* nói: "Cho tới lúc này chưa ai thực hiện được như Dell trong ngành kinh doanh PC, dầu nhiều năm cố gắng."

Cần nhấn mạnh một lần nữa rằng chỉ đọc về những nguyên lý kinh doanh của Dell thì không đủ; Dell có biệt tài *thực hiện*. Nó luôn luôn ở cao hơn những cố gắng hững hờ của nhiều đối thủ cạnh tranh đã gục ngã bên đường. Đây là một công ty căng tràn sinh lực. Từ một bài trên *USA Today* đã trích dẫn ở Chương 1: " Người ta đã cố sao y những gì Dell làm, và họ không làm được," Alex Mandl, thành viên hội đồng quản trị Dell, Tổng giám đốc điều hành của Gemplus, nói. 'Nó có vẻ là một mô hình đơn giản, nhưng làm cho toàn bộ cái đó chạy đều và thực hiện hoàn hảo là việc khó, nếu không nói là không thể được. Nhiều người đã thử, tất cả đã thất bại."

Từ một bài trên *USA Today* đã trích dẫn ở Chương 1: " Người ta đã cố sao y những gì Dell làm, và họ không làm được," Alex Mandl, thành viên hội đồng quản trị Dell, Tổng giám đốc điều hành của Gemplus, nói. 'Nó có vẻ là một mô hình đơn giản, nhưng làm cho toàn bộ cái đó chạy đều và thực hiện hoàn hảo là việc khó, nếu không nói là không thể được. Nhiều người đã thử, tất cả đã thất bại."

Bài đó cũng nói: "Những công ty ổn định như Dell, ít nhất trong một thời gian, 'thực tế là không thể bị đối thủ cạnh tranh tấn công – không phải vì họ không thể thi đua với mô hình đó, mà vì làm thế gần như có nghĩa là thải bỏ mô hình tổ chức và kinh doanh họ đang có,' Paul Wiefels, tác giả quyển sách về kinh doanh *The Chasm Companion,* nói. Hầu hết các công ty đều không muốn làm chuyện đó."

Như báo cáo của TBR nói: "Sự thành công xuyên suốt trong việc làm khách hàng hài lòng không phải chuyện ngẫu nhiên. Nó là kết quả của sự cam kết vững chắc và mục đích kiên định, dẫn dắt việc đưa ra quyết định dài hạn và hoạt động hàng ngày. Dell chứng minh rõ ràng sự cam kết có một không hai đó. Công ty cực kỳ thống nhất và kiên định với cam kết của nó với sự hài lòng của khách hàng"

Cần biết khái niệm của Dell về nguyên lý thiết kế máy văn phòng thông minh khi làm việc với những tài năng kỹ thuật để đưa bức tranh vào tiêu điểm. Dell đã thành công trong thời kỳ đầu phần lớn vì nó đã gia nhập một thị trường trong đó các công ty công nghệ thu được lợi nhuận béo bở đến nỗi họ cảm thấy không cần để mắt tới mức lời. Trong thời kỳ đó, máy PC được chế tạo để theo kịp công nghệ và khách hàng có cần hay muốn những chiếc máy như vậy hay không trở thành vấn đề thứ yếu; vì thị trường sôi động như vậy, máy vẫn còn bán được. Các đối thủ cạnh tranh ban đầu của Dell không cần chú trọng tới khách hàng nhiều lắm, nhưng về lâu về dài Dell đã thắng.

Sự phát triển trong các đối thủ cạnh tranh ban đầu của Dell hướng về sản phẩm, chớ không hướng về khách hàng. Công nghiệp phát đạt, và họ nói gì người ta cũng nghe. Dell thắng lợi lớn khi thay đổi chuyện đó. Khi nền công nghiệp này lớn mạnh đầy đủ với nhiều nhà chế tạo hơn, và khi doanh số PC cuối cùng xẹp xuống, kỹ thuật kinh doanh siêu đẳng của Dell và sự *thực hiện* các kỹ thuật đó đã đưa nó lên hàng đầu. Nó gia nhập một thị trường điên cuồng vì tăng trưởng cao với những kỹ thuật có thể giúp nó phát triển mạnh khi thị trường đó chính chắn và bình ổn. Phần lớn các đối thủ cạnh tranh ban đầu của nó không có khả năng thay đổi như vậy, do họ không có khả năng thực hiện, ngay cả sau khi thấy Dell đã làm gì.

Lắng nghe khách hàng

Hiển nhiên là bước đầu tiên khi tập trung vào khách hàng là thật sự lắng nghe họ. Michael Dell đã có lần nói rằng ba quy tắc vàng của Dell là: "Từ chối hàng tồn kho [xem Chương 5], lắng nghe khách hàng [chương này], và không bao giờ bán gián tiếp [xem Chương 2]." Quan trọng nhất trong các điều này là lắng nghe khách hàng.

Sử dụng mô hình đi thẳng của mình, Dell có vị thế hoàn hảo để lắng nghe khách hàng. Đối thủ cạnh tranh của nó phụ thuộc người bán lại, không thể đọ sức với mô hình đi thẳng đó và do đó mất quan hệ trực tiếp với khách hàng. Dell có thể thu thập rất nhiều thông tin từ sự quan hệ trực tiếp với khách hàng này, trong khi phần lớn đối thủ cạnh tranh không thể.

Mô hình trực tiếp Dell không chỉ là việc cắt giảm phí tổn từ người trung gian, mà còn là loại bỏ sự ngáng trở của họ trong dòng thông tin. Như báo cáo của TBR kết luận, "Mô hình đi thẳng có một không hai của Dell giúp nó đáp ứng ngay tức khắc nhu cầu và ý muốn của khách hàng."

Michael Kanellos, biên tập viên tự do ở CNET News.com nói: "Bản thân Michael Dell là người biết lắng nghe tuyệt vời. Khi bạn hỏi ông điều gì đó, ông dừng lại, nắm vững toàn bộ vấn đề trong thời gian chừng mấy giây, nghiêng đầu một bên rồi bình tĩnh trả lời. Cứ cho là ông thường trả lời quá nhanh, nhưng rõ ràng ông có lắng nghe. Cũng không chận lời người ta nhiều lắm. Rất bình tĩnh. Khác nhiều với những người như Steve Ballmer. Nói chuyện với ông bạn cảm thấy mình được đối xử nghiêm túc. Một phần là vì ông không hề tự cao chút nào. Có lần, ở Comdex, ông tình cờ đụng vào tôi từ phía sau. Tôi đang ở giữa một hàng xe tắc-xi. Ông nhận ra tôi ngay, nhớ tên tôi, và mời tôi lên chiếc limousine với hộ vệ của ông. Người ta nhìn tôi, tưởng tôi là nhân vật quan trọng."

Dell đều đặn gặp gỡ khách hàng lớn toàn thế giới, đem theo các nhóm kế toán để làm việc với họ. Dell sử dụng những cơ cấu khác nhau, như Hội đồng Bạch kim Dell, để giữ liên hệ thật chặt chẽ với các khách hàng này và những gì họ muốn.

Đối với doanh nghiệp nhỏ và người tiêu dùng, Dell tiếp xúc thường xuyên với họ qua bộ phận bán hàng và hỗ trợ trực tuyến và điện thoại. Đối với phân khúc thị trường này, Dell cũng có những khảo sát trực tuyến và những nhóm tiêu điểm thời gian thực, cũng như những khảo sát cuộc gọi. Nếu bạn có vấn đề, bạn phải gọi tới, bất luận bạn là khách hàng cỡ nào, bạn sẽ nhận được cuộc gọi theo dõi từ Dell để xem vấn đề có được giải quyết thoả đáng không (những công ty khác, kể cả HP, nay cũng làm như vậy). Và bạn có thể chắc rằng Dell theo dõi kỹ lưỡng tất cả tin tức đó.

Theo thời gian, bộ phận bán hàng và lực lượng hỗ trợ của Dell có thể theo dõi người ta đặt mua hàng gì và những vấn đề gì xuất hiện. Thông tin này được ban giám đốc Dell coi trọng, họ thường họp với bộ phận bán hàng và hỗ trợ để xác định khách hàng đòi hỏi những gì. Ở những cuộc họp này, nhóm bán hàng và hỗ trợ đóng vai người bênh vực cho khách hàng. Ban giám đốc có thể phác hoạ đường lối của công ty, và người trong nhóm được khuyến khích bày tỏ tự do, chỉnh sửa ý kiến đó khi cần.

Sự kiện mỗi máy PC của Dell được chế tạo theo đơn đặt hàng – như chúng đã được chế tạo từ lúc đầu – là điều kiện tuyệt vời cho sự phản hồi về những gì mà khách hàng trong mỗi phân khúc thị trường muốn. Vì Dell có danh tiếng chú trọng tới sự phản hồi và biết thị trường của mình đang ra sao ở từng mức độ nhỏ, nó tránh khỏi phải giữ một ít hàng tồn kho. Mặt khác, các đối thủ cạnh tranh trong quá khứ đã từng chế tạo cho nhu cầu chậm chạp, như đơn đặt hàng từ nhà buôn lẻ phản ánh. Mất sự tiếp xúc trực tiếp với thị trường đó khiến lợi nhuận của họ bị thu nhỏ một cách rõ rệt. Dell xuất sắc nhờ chú trọng việc xử lý thông tin.

Sau 21 năm theo dõi dữ kiện thị trường trên tầng nấc nhỏ, nay Dell đã có ý niệm rõ ràng là mỗi phân khúc thị trường muốn gì. Thí dụ, những công ty lớn hơn thích sự ổn định trong ngành PC; họ không bị những cái mới nhất và tuyệt vời nhất làm cho xúc động như người tiêu dùng bình thường. Người tiêu dùng muốn những máy được nối mạng có thể được bảo quản từ xa và được cập nhật với những gói dịch vụ và phần mềm khác nhau. Thế nên Dell tách các dòng máy PC của mình thành OptiPlex (doanh nghiệp) và Dimension (doanh nghiệp nhỏ và người tiêu dùng) để đáp ứng các nhu cầu đó.

Dòng dữ liệu mở ra từ khách hàng rất quan trọng. Ở đây Dell Inc. không có lý do ngăn trở người trung gian. Như Michael Dell nói: "Sự thách thức trong bất cứ ngành kinh doanh nào cũng là tìm ra sự tương xứng giữa cái khách hàng của bạn muốn hoặc cần và cái bạn có thể cung cấp."

Đó là việc mà Dell không bao giờ ngưng làm. Báo cáo của TBR nói: "Dell đã nhận ra sớm như vậy tính chất quan trọng của kinh nghiệm khách hàng như thế nào? Dell đã bước vào trường kinh doanh với sự hiểu biết đó. Dell đã thử nghiệm trong số những khách hàng đầu tiên trong môi trương kinh doanh và ghi nhận rằng các khách hàng này đã khám phá một tầng nấc hài lòng mới mà họ không thấy trong ngành doanh nghiệp PC trước khi Dell gia nhập thị trường. Đối với các nhà quản lý công nghệ thông tin (IT), việc Dell vượt lên trên bất cứ thứ gì mà họ đã từng trải qua quá xa có giá trị như Chúa hiện hình. Một phần là việc thực hiện sớm các dịch vụ chú trọng vào khách hàng của Dell. Dell là người đầu tiên cung cấp số điện thoại miễn phí cho việc hỗ trợ kỹ thuật và sau đó là người đầu tiên cung cấp dịch vụ tại chỗ cho đại chúng, gồm cả máy tính xách tay Latitude trong một ngành công nghiệp mà tiêu chí là phục hồi kho máy tính xách tay. Vì Dell đã biết các dữ liệu doanh số và dịch vụ, Dell có thể tìm ra các mẫu hình. Chẳng hạn, Dell thấy thị trường hình thành theo cách khách hàng phải trả giá rất cao để được phục vụ sau. Vì mô hình bán thẳng đã cho Dell một lợi thế kinh tế, công ty đã có thể sử dụng ảnh hưởng này cho việc cung cấp dịch vụ tốt hơn nữa."

Để khách hàng dẫn dắt

Thu thập dữ liệu từ khách hàng là một việc, nhưng vận dụng thông tin đó có hiệu quả là việc khác. Như bạn có thể trông chờ, ở Dell khách hàng được cho đóng vai chính trong việc đổi mới và phát triển sản phẩm tới một mức độ có ý nghĩa. Và họ biết điều đó. Thật vậy, Dell đã chiến thắng cuộc khảo sát JD Power đầu tiên của công nghiệp máy tính về sự hài lòng của khách hàng một phần vì khách hàng nói họ có cách đóng góp vào quá trình.

Sự chú trọng tới khách hàng có thể làm nhân viên kỹ thuật ở nhiều công ty lo ngại. Nhưng không ai khác hơn Kevin Kettler, giám đốc Công nghệ của Dell, đã nói: " Ở Dell, phương pháp đổi

mới của chúng tôi chú trọng vào những đòi hỏi của khách hàng. Khách hàng xác định cái gì là quan trọng. Dell đổi mới trong nội bộ và thông qua sự cộng tác với người khác trong ngành công nghiệp. Nhiều cách tân của Dell được chia sẻ qua những tiêu chuẩn, thay vì nhốt chặt khách hàng trong những giải pháp độc quyền. Khách hàng giành được tính linh hoạt và gía trị thật. Đây là phương pháp trực tiếp, sự cách tân do khách hàng thúc đẩy."

Sự lý thú là chính giám đốc Công nghệ nói ra điều đó, vì nó có vẻ giống bạn nghe từ một Phó Chủ tịch Tiếp thị. Chú ý tính chất quan trọng ở đây *không* thuộc về công nghệ, mà là theo khách hàng. Dell nổi tiếng vì (và hơi nhạy cảm về) lượng tiền ít oi đặt vào R&D (Nghiên cứu và Phát triển), và bạn thấy một trong những lý do ở đây – ở công ty Dell chính khách hàng dẫn dắt chớ không phải công nghệ. (Một lý do khác là Dell chủ yếu quan tâm tới công nghệ dựa theo tiêu chuẩn, sản xuất hàng loạt và ít tốn kém.)

Dell biết khi nào thì nhảy vào một lĩnh vực và những lĩnh vực nào có ý nghĩa với nó (như ti-vi màn hình tinh thể lỏng, cho phép nó áp dụng hiệu ứng đòn bẩy cho kỹ thuật màn hình phẳng). Nhưng khi nó đã xâm nhập một lĩnh vực, nó say mê đi theo sự dẫn dắt của khách hàng. Khách hàng muốn gì? Tốc độ nào? Dung lượng bao nhiêu? Đó là tất cả những vấn đề mà Dell bám chặt, từng phút, qua các toán bán hàng.

Thí dụ, vào một thời điểm toàn ngành công nghiệp rất phấn khởi về việc chuyển sang vi mạch MIPS CPU [vi mạch trong bộ xử lý trung tâm thực hiện bao nhiêu triệu lệnh một giây]. Compaq, AST, Microsoft, và những thành viên khác của cái gọi là công-xooc-xiom ACE chạy theo phong trào. Dell đã phản ứng như bạn mong đợi: nó hỏi khách hàng. Qua một loạt diễn đàn cho khách hàng nhỏ và gặp mặt trực tiếp những khách hàng lớn hơn, Dell tìm hiểu sự phản hồi của khách hàng về ý tưởng này. Nó đã học được rằng không có giá trị bổ sung có ý nghĩa nào được khách hàng thấy rõ. Vì vậy nó đã quyết định không đáng đầu tư quan trọng cho xây dựng và sản xuất, và đã bỏ rơi dự án. Nếu có nhu cầu cấp thiết, có lẽ câu chuyện đã khác, nhưng chắc vì Dell phải thiết kế toàn bộ máy móc mới cho vi mạch điện tử mới, sự quan tâm lạnh nhạt [của khách hàng] đã không chứng minh được cho chi phí tốn thêm.

Một chuyện tương tự cũng đã xãy ra với ti-vi kiêm máy tính (PC TV). Theo nghiên cứu khách hàng, Dell kết luận rằng khách hàng không thật sự quan tâm lắm.

Đôi khi đó là một nhu cầu khó thực hiện hơn, như với bút cảm quang. Một lúc có quá nhiều quảng cáo rùm beng quanh bút quang, và Dell nhìn tới chúng, nhưng kết luận chúng hoàn toàn không được việc. Nhiều khách hàng vẫn bị quảng cáo thu hút, và tiếp tục hỏi về bút quang. Do đó, Dell chế tạo bút mẫu và sẵn sàng giới thiệu chúng với giới truyền thông và khách hàng trong trường hợp bút quang được ưa thích. Nhưng nó không trang bị công cụ để sản xuất bút quang. Linh cảm của Dell đúng; bút quang đã không bao giờ được ưa chuộng.

Giữ khách hàng trong vòng dây

Bạn không thể đối thoại một chiều, và đối với Dell, nó cũng phải làm việc với khách hàng. Chính sách hợp nhất thật sự khách hàng vào công ty của Dell nhập cuộc ở chỗ này.

Không chỉ khách hàng có thể đặt chế tạo máy theo ý muốn của mình và đặt hàng trên mạng, họ còn có thể theo dõi các máy đó. Thực tế là họ có thể theo dõi chúng trước cả khi chúng rời khỏi xưởng. Sau khi bạn đặt một máy, bạn được cho một số [điện thoại] đặt hàng, và bạn có thể theo dõi tình trạng của lệnh đặt hàng *trong* xưởng chế tạo của Dell khi nó được hoàn tất.

Sau khi hàng được gởi đi, bạn có thể lấy số theo dõi của đại lý giao nhận từ trang mạng của Dell. Mọi việc bạn phải làm chỉ là nhấp một kết nối để xem chiếc máy của bạn hiện đang ở đâu, khi nào nó có thể được giao và phải làm gì nếu nó không tới. Nếu có sự chậm trễ bất ngờ, họ sẽ gởi thông báo.

Sau khi giao hàng, bạn vẫn giữ liên lạc. Mỗi chiếc PC, máy tính để bàn, và máy chủ của Dell, đều có một thẻ dịch vụ buộc kèm theo, cho bạn số dịch vụ (cũng đọc được số này khi bạn nhấp đôi biểu tượng Dell Support để mở cửa sổ Hỗ trợ Dell). Bạn nhập trực tuyến số đó hoặc vào một danh mục điện thoại khi bạn gọi giúp đỡ, và nó cho nhân viên Dell chuyển vụ việc của bạn.

Lúc nào bạn cũng ở trong vòng dây. Và thật là một quan hệ thú vị khi có thể theo dõi các giai đoạn món hàng bạn mua đang đi qua trong xưởng.

Nếu bạn gọi cho bộ phận hỗ trợ kỹ thuật và có được số của bộ phận phụ trách vấn đề của bạn, bạn sẽ nhận được một cuộc gọi theo dõi từ Dell một hoặc hai ngày sau để biết chắc là vấn đề đã được giải quyết. Sự tiếp xúc cá nhân đó cũng có ấn tượng, và người gọi sẽ hỏi về phẩm chất dịch vụ mà bạn đã nhận được.

Nếu bạn muốn kiểm tra một vấn đề kỹ thuật trên mạng, bạn có cùng đường truy cập tới các bảng kê và trang giải pháp kỹ thuật như một kỹ thuật viên của Dell có, khi sử dụng Dell Solution Network (Mạng Giải pháp Dell) tại: http://support.dell. com. Nói cách khác, ở đây bạn cũng thật sự hợp nhất với công ty, và bạn ở trong vòng dây.

Internet là một bộ phận quan trọng trong việc giữ khách hàng trong vòng dây. Lúc nào bạn cũng có thể gọi và theo dõi đơn đặt hàng của bạn chẳng hạn, nhưng hầu hết khách hàng có vẻ thích truy cập trực tiếp Internet. Và dữ liệu cũng có thể được cung cấp trực tiếp tới Internet từ cơ sở dữ liệu của công ty.

Ý tưởng hợp nhất thật sự để giữ khách hàng trong vòng dây này là một ý tưởng thú vị. Dầu Michael Dell thích nhắc tới ý tưởng này như thể khách hàng và nhà cung cấp được đưa vào công ty thật sự như cộng sự, chuyện đó không đúng. Cái thật sự diễn ra là khách hàng và nhà cung cấp được đưa vào chủ yếu liên quan tới dòng lưu thông tin tức. Khách hàng có thể cung cấp thông tin trực tiếp cho toán bán hàng và theo dõi việc gì xảy ra cho đơn đặt hàng của họ. Họ cũng có thể lấy thông tin "giải quyết khó khăn" như toán hỗ trợ kỹ thuật. Nhà cung cấp có đường truy cập vào thông tin về dây chuyền cung cấp qua một mạng ngoài an toàn tên valuechain.dell.com trên Internet. Việc khai thác dữ liệu được bảo vệ bằng mật khẩu nhưng, với tư cách nhà cung cấp, khi vào mạng bạn truy cập được mọi thứ thông tin về Dell. Và gồm cả thẻ báo cáo của bạn, vì bạn đã được Dell xếp loại.

Nói cách khác, thật ra thì sự hợp nhất thật sự nói tới dòng lưu thông tin tức, không phải là dòng kiểm soát. Và vì Internet là dòng lưu thông tin tức, ở đây nó là chuyện tự nhiên. Cho khách hàng truy cập thông tin dễ dàng là giải toả áp lực đối với bộ phận dịch vụ khách hàng và kỹ thuật, và làm điều tương tự với nhà cung cấp không chỉ giảm nhu cầu về nhân viên mà còn cho nhà cung cấp thông tin 24-giờ về những vấn đề cung ứng. Sử dụng

Internet cho loại thông tin này là tuyệt diệu, vì hầu hết thông tin được cập nhật một cách tự động.

Khi bạn đặt mua hàng của Dell với tư cách khách hàng, bạn sẽ nhận được môt thư điện tử điển hình bắt đầu như vầy:

Thưa Ông (tên khách hàng) thân mến:

Chúng tôi đã nhận được đơn đặt hàng của Ông và nó đang được xử lý. Cám ơn Ông.

Sau đó là gì?

Ông sẽ nhận được một thư điện tử xác nhận đơn đặt hàng trong vòng 1 ngày với số của đơn đặt hàng, số khách hàng, ngày giao nhận dự tính và tiền mua được cập nhật.

Thư điện tử đầu tiên này cũng sẽ chứa một số thông tin khác về việc tìm bảng tổng kê đơn đặt hàng đầy đủ ở chỗ nào trên mạng.

Tuy nhiên, như bạn có thể mong đợi, khách hàng và nhà cung cấp "đươc hợp nhất thật sự" không được hợp nhất sâu trong công ty về mặt cơ cấu kiểm soát. Họ tiếp cận thông tin, và Dell tiếp cận thông tin về phía họ, nhưng khách hàng và nhà cung cấp được hợp nhất thật sự rất ít khi có những quyết định trực tiếp trong cơ cấu công ty.

Với tư cách khách hàng, bạn có thể tìm hiểu mọi thứ về đơn đặt hàng của mình, và thay đổi một ít, nhưng để có bất cứ sửa đổi quan trọng nào, bạn buộc phải qua dịch vụ khách hàng hoặc bộ phận bán hàng của Dell. Như bạn có thể tưởng tượng, hầu hết các nhà cung cấp trông cậy vào lòng tốt của Dell; họ không thể thay đổi nhiều lắm vì chính Dell đưa những đòi hỏi với họ.

Tuy nhiên, với tư cách khách hàng của Dell, có thể theo dõi đơn đặt hàng của bạn ngay từ đầu, khi nó đang được chế tạo, khiến người ta yên lòng lắm. Và có thể kiểm tra địa chỉ Nơi Nhận thực sự và ngày gởi cũng làm người ta yên lòng, để biết chắc là đại diện thương mại đã nhận đơn đặt hàng của bạn đúng cách.

Và, dĩ nhiên, để bạn xử lý toàn bộ chuyện đó qua Internet cho phép Dell tiết kiệm khối thì giờ trả lời những cuộc gọi của

bạn. Khái niệm hợp nhất thật sự của Dell, mà nên gọi đúng hơn là hợp nhất thông tin, cho phép khách hàng cảm thấy lúc nào cũng được tiếp xúc. Cả trước khi gởi đơn đặt hàng, khách hàng cũng có thể xem qua cấu hình của hệ thống mà mình nhắm tới – và nếu thông tin tự động hoá cung cấp không đủ, khách hàng biết mình có thể tiếp cận sự hỗ trợ của Dell ít nhất bằng ba cách: qua thư điện tử, bằng điện thoại, hoặc nói chuyện trên mạng (khi bạn khai thác dữ liệu trong mục "My Account" (Tư liệu của tôi), bạn được chọn cách nói chuyện trực tuyến với nhân viên của Dell).

Như với nhiều việc khác của Dell, ý tưởng giữ khách hàng trong vòng dây là một ý tưởng đơn giản, nhưng Dell xuất sắc trong việc thực hiện. Đối với một số công ty, giữ khách hàng trong vòng dây có nghĩa là cho họ một số điện thoại đặt hàng và một số để theo dõi. Đối với Dell, việc đó có nghĩa là nắm khách hàng bằng tay ngay từ đầu bằng cách để họ xem giá trên mạng và để họ theo dõi vị trí của món hàng trong xưởng, từng bước một, tới khi nó ra khỏi cửa.

Phân khúc khách hàng

Với sự chú trọng vào khách hàng, có lẽ Dell là công ty đầu tiên trong số những công ty PC mới khởi nghiệp bắt đầu chia sự đáp ứng với khách hàng thành từng khu vực, một chính sách nó bắt đầu năm 1988. Phần lớn những công ty khác phân khúc theo sản phẩm, nhưng Dell cứ bắt đầu phân khúc theo khách hàng; Dell nhận thấy có những loại khách hàng khác nhau, với nhu cầu khác nhau nhiều.

Thí dụ, một công ty lớn quan tâm hơn tới tính nhất quán và ổn định một cách điển hình, và từ bỏ những mức tăng hiệu suất nhỏ. Những công ty lớn thích các máy dựa theo mạng có thể được cập nhật từ trung tâm khi cần, thay vì phải đưa một kỹ thuật viên tới mỗi máy tại mỗi cơ sở để tự mình làm việc đó. Khách hàng nhỏ chú trọng tới những vấn đề theo từng máy hơn, như tốc độ của CPU, dung lượng đĩa, v.v.

Ở đây cũng có một khác biệt nữa – sự nối kết giữa Dell với những khách hàng lớn, những người có thể mua hàng ngàn máy PC và đòi hỏi sự hỗ trợ tại chỗ, có tính *quan hệ,* trong khi sự nối kết giữa Dell với những doanh nghiệp nhỏ và người tiêu dùng cá thể có tính *giao dịch.*

Phân khúc thị trường cho phép Dell đáp ứng với những loại khách hàng khác nhau theo những cách thức rất khác nhau. Khách hàng doanh nghiệp được đáp ứng ở một mức độ khác với người tiêu dùng. Khi bạn gọi để được hỗ trợ kỹ thuật với tư cách người tiêu dùng, một người nào đó rất sẵn lòng làm việc với bạn qua một kịch bản dài. Thế nhưng, khi một khách hàng doanh nghiệp lớn gọi, cuộc gọi được chuyển tới hoặc dịch vụ khách hàng để có thông tin về doanh số, hoặc một chuyên viên kỹ thuật nói rằng mình sẽ nói chuyện với những nhân viên kỹ thuật khác.

Michael Dell nói: "Khi bạn gặp một cơ hội mua bán lớn, cách xử trí duy nhất là phân chia và chinh phục. Đó là cơ sở đàng sau khái niệm phân khúc của chúng tôi. Nó bảo đảm để khi chúng tôi tăng trưởng, chúng tôi có thể phục vụ mỗi khách hàng cá thể hiệu quả hơn, và nó đã trở thành triết lý tổ chức của công ty chúng tôi." Ở đây cũng có một ý nghĩa không cố tình – trong trường hợp của Dell, "phục vụ mỗi khách hàng cá thể hiệu quả hơn" không chỉ có ý nghĩa từ quan điểm của khách hàng, mà cũng từ quan điểm của Dell (đã thảo luận trong Chương 2).

Sự phân khúc khách hàng của Dell thật sự đã bắt đầu trong bộ phận bán hàng chớ không phải trong dịch vụ và hỗ trợ. Để định rõ nhu cầu của những khách hàng khác nhau, tổ chức bán hàng đã được tách ra thành nhóm cho công ty lớn và vừa, cơ quan giáo dục, khách hàng chính phủ, doanh nghiệp nhỏ, và người tiêu dùng. Việc phân khúc chứng tỏ là đúng đắn, và nó nhanh chóng được đưa qua áp dụng cho các nhóm dịch vụ và hỗ trợ.

Dầu có nhiều đơn vị nhỏ trong phân khúc này, bạn có thể có một ý niệm sơ sài về hình dạng của nó.

Sự phân khúc này phản ánh khắp công ty. Thậm chí bạn có thể đặt địa chỉ hỗ trợ Dell riêng cho bạn, tuỳ theo bạn thuộc phân khúc nào, có nghĩa là bạn sẽ đọc những trang khác với trang mà người thuộc phân khúc khác sẽ đọc.

Tổ chức phân khúc quanh sản phẩm, như nhiều công ty khác, là lấy công ty làm trung tâm; tổ chức chủ yếu theo phân khúc khách hàng là lấy khách hàng làm trung tâm, nói rằng bạn cống hiến sự hỗ trợ đầy đủ cho mỗi phân khúc. Tổ chức theo sản phẩm có nghĩa là bạn có thể theo dõi doanh số theo sản phẩm, nhưng bạn không thật sự biết ai mua.

Dell đã thực hiện ý tưởng phân khúc khách hàng trong khắp tổ chức của mình – không chỉ trong bộ phận bán hàng, hỗ trợ và dịch vụ, mà cả trong bộ phận tài chính và chế tạo. Về nhiều phương diện, mỗi phân khúc đã trở thành một đơn vị kinh doanh riêng biệt. Việc phân khúc được sự nối kết trực tiếp giữa Dell với khách hàng nuôi dưỡng. Kiểu tổ chức theo khách hàng thay vì theo sản phẩm cho phép Dell cải thiện các tỷ lệ tăng trưởng, khả năng sinh lợi, hiệu năng tầng nấc dịch vụ, và thị phần của mỗi phân khúc (được thảo luận trong Chương 6).

Phân khúc những đơn vị kinh doanh theo chức năng, chớ không theo hình thức, phần nào giải thích được tại sao Dell có thể tăng trưởng trong khi cân bằng sự tập trung và phân quyền. Chương 9 sẽ nói nhiều hơn về chuyện này.

Có một khía cạnh quan trọng khác trong việc phân khúc khách hàng được thực hiện trọn vẹn này: ý tưởng điều chỉnh thái độ theo khách hàng lan toả khắp công ty, thậm chí tới mức gây sự kình địch giữa các đơn vị kinh doanh được phân khúc. Điều này giúp tránh ý tưởng phục vụ khách hàng bằng đầu môi chót lưỡi; khi làm cho sự liên kết với khách hàng lan toả khắp công ty, Dell làm mọi cách để duy tri mối liên kết đó.

Tôi đã làm việc một thời gian ở một tronh những nhà chế tạo PC cạnh tranh với Dell (xin nói thêm là nó không còn tồn tại nữa; phân bộ PC đã chết sau khi tôi ra đi khoảng 10 năm), và mọi thứ ở đây được phân tầng triệt để theo sản phẩm. Máy móc được chú trọng, và công ty được phân tầng theo dòng sản phẩm. Cách tư duy đó tách xa khách hàng theo kiểu quan hệ chúng ta/họ. Kiểu tổ chức theo khách hàng, dầu không phải thần dược, chắc chắn là hữu ích, vì nó tập trung năng lực – có thể bị phí phạm theo cách khác – để đáp ứng những đòi hỏi của khách hàng.

Chế tạo theo đơn đặt hàng

Một khía cạnh khác của chính sách tập trung vào khách hàng là triết lý chế tạo theo đơn đặt hàng. Mỗi chiếc PC của Dell đều được chế tạo cách này, không như nhiều công ty khác chế tạo theo dự báo doanh số. Dell chế tạo PC theo một quy trình gọi là *tổ chế tạo,* trong đó một nhóm người chịu trách nhiệm chế tạo một PC (những tổ khác chịu trách nhiệm đặt những bộ phận cần thiết

vào một giỏ nhựa, và một tổ khác đóng gói thành phẩm). Trong số nhiều việc khác, tổ chế tạo cho phép bạn chế tạo theo đơn đặt hàng một cách hiệu quả.

Về vấn đề này, *News.com* dẫn lời Tony Amico, một nhà phân tích của International Data Corporation (IDC): "Để đề nghị những hệ thống máy chế tạo theo đơn đặt hàng, các công ty phải có tổ chế tạo", Amico nói – những toán công nhân chế tạo mỗi PC từ đầu chí cuối, thay vì kiểu sản xuất theo dây chuyền lắp ráp điển hình.

"Nếu bạn không có tổ chế tạo thì đừng làm", Amico khuyên, lấy nỗ lực bán thẳng NECNow xấu số của NEC làm thí dụ."

Sử dụng nhiều tổ chế tạo theo đơn đặt hàng cho phép Dell tiếp xúc với khách hàng và hỗ trợ triết lý "mua theo cách của bạn". Làm theo ý khách hàng không phải chuyện khó, vì đó là cách mọi việc được thực hiện một cách tự nhiên. Khi bạn chế tạo theo dự báo doanh thu, làm theo ý khách hàng trở thành một khó khăn, vì nó là một việc phải làm thêm.

Tổ chế tạo cũng cho khách hàng cái mà Dell gọi là điểm trách nhiệm duy nhất. Lý tưởng là một người duy nhất chế tạo chiếc PC của bạn và, nếu có chuyện trục trặc, một người duy nhất có thể được hỏi về chuyện đó – nó cho khách hàng cảm giác có người chịu trách nhiệm. Cũng người đó cập nhật tình trạng của hệ thống (máy) khi nó được chế tạo, nên khách hàng có thể theo dõi những gì đang diễn ra.

Có lần tôi đã mua một chiếc Dimension PC của Dell đã cải tiến có đủ phụ tùng, kể cả bộ nhớ mạnh hơn tiêu chuẩn. Tôi muốn hỏi vài câu về bộ nhớ truy cập nhanh và các trắc nghiệm hệ thống. Chắc chắn là người bán mà tôi đã giao thiệp có thể tiếp xúc với đúng cái người đã lắp ráp chiếc máy và nhận được trả lời – và mọi chuyện đó đã diễn ra sau vụ mua bán. Dầu không có nhiều khách hàng tìm hiểu sâu xa như vậy, vẫn có một vài người, và biết rằng bạn có thể được trả lời – rằng có người chịu trách nhiệm về phần cứng – cho bạn có cảm giác đặc biệt đang giao dịch đúng người, không phải công ty khổng lồ nào đó sắp gây trở ngại cho bạn cùng một cách như bạn đã từng bị gây trở ngại hàng chục lần trước đó. Và nó sản xuất cho những khách hàng mua nhiều lần.

"Điểm trách nhiệm duy nhất" là điển hình ở Dell, và bạn sẽ

gặp nó ở nhiều chỗ ngoài chuyện chế tạo. Ý tưởng này là một ý tưởng định hướng theo khách hàng, và nó cũng có hiệu lực như trong việc chế tạo. Thay vì lừa dối khách hàng, bạn hiến cho khách hàng những hàng hoá trung thực, và bạn giải quyết được vấn đề.

Dầu sao đó cũng chỉ là ý tưởng; hành trình của bạn có thể thay đổi.

Cư xử đứng đắn với khách hàng lớn

Dell bán nhiều máy tính cho nhiều loại khách hàng khác nhau. Nhưng, từ quan điểm kinh doanh, không phải khách hàng nào cũng như nhau. Nói một cách thực tế, một khách hàng mua 500.000 máy PC sẽ được đối xử khác một khách hàng cứ bốn năm mới mua một máy.

Về mặt nội bộ, Dell đề cập tới trách nhiệm lớn nhất là *vàng* hoặc *bạch kim.*Trách nhiệm vàng có doanh số hàng năm từ 5 tới 10 triệu đô la; trách nhiệm bạch kim có doanh số trên 10 triệu đô la mỗi năm. Trách nhiệm vàng và bạch kim của Dell có mức dịch vụ khác với những tầng trách nhiệm khác.

Các bộ phận ghi nhận phàn nàn không thích nghĩ rằng đó là chuyện không tránh được, nhưng đúng là không tránh được. Mong đợi Dell cư xử với bản thân bạn cùng một cách như nó cư xử với Boeing là không hợp lý. Đó không phải là biện hộ cho dịch vụ tồi, mà là lý do cho một loại dịch vụ khác.

Dell không chạy theo tăng trưởng chỉ vì tăng trưởng, mà chạy theo cái nó gọi là"tăng trưởng có lợi". Vì vậy nó nhấn mạnh mức PC xâm nhập thị trường thấp hơn những mặt hàng khác như máy chủ nhiều (dầu ta phải ghi nhận rằng lợi nhuận của PC mức thấp vẫn cao hơn các đối thủ cạnh tranh nhiều), có nghĩa là chú trọng khách hàng doanh nghiệp.

EnterpriseInnovator.com dẫn lời Kevin Rollins về vấn đề này khi thảo luận về Trung Quốc: "Ở Trung Quốc, Rollins nói sách lược của Dell vẫn 'khá rõ ràng' và đó là 'chú trọng tới xí nghiệp', nghĩa là máy chủ, bộ lưu trữ và cơ hội dịch vụ. Ông nói thêm rằng 'toàn bộ đấu trường in ấn và ảnh hoá' có thể được xem là một 'điểm bám chiến lược hay cơ hội cho chúng tôi theo đuổi những cơ hội mới ở

đó." Nhưng vẫn còn một 'thị trường máy tính để bàn và máy tính xách tay rất lớn' ở đó và Dell tiếp tục 'bán nhiều sản phẩm tiêu dùng – nhưng ưu tiên chiến lược của chúng tôi là theo đuổi khách hàng doanh nghiệp.' Đó là nơi Dell thấy 'nhiều đối thủ cạnh tranh của chúng tôi vẫn còn có những thách thức trong lĩnh vực đó' và Rollins tin đây'sẽ là trường hợp trong mấy năm tới đây'trong đấu trường xí nghiệp, 'đặc biệt là đấu trường máy chủ và bộ lưu trữ mà chúng tôi đang có thị phần thấp' và cho Dell thấy một 'cơ hội lớn', do mức lợi nhuận cao của nó."

Theo đuổi khách hàng xí nghiệp là phương pháp phân khúc thị trường mới của Dell, như Trung Quốc. Cũng từ bài đó: "Rollins cũng giải thích rằng Dell đang theo cùng một hành trình xâm nhập thị trường ở Trung Quốc như nó làm trong những thị trường khác trên thế giới – nhắm mục tiêu đa quốc gia bằng sự có mặt ở địa phương để tham gia thị trường vì 'chúng tôi phải khởi sự có kết quả' và biết các đối thủ đó, rồi nhắm tới những mục tiêu SMB (xí nghiệp vừa và nhỏ), và sau đó là khu vực công và chính phủ.'Như mọi quốc gia trên thế giới mà chúng tôi đã vào'. 'Khả năng sinh lợi có vẻ lớn, nhưng thị phần còn thấp' lúc đầu, nhưng rốt cuộc, 'cán cân sẽ nghiêng về phía có lợi cho chúng tôi và chúng tôi sẽ có khả năng sinh lợi tốt so với bất cứ thị trường nào trên thế giới – và khả năng sinh lợi cao hơn các đối thủ nhiều.'"

Dell có quan hệ liên kết với khách hàng lớn và quan hệ giao dịch với khách hàng nhỏ hơn: liên kết với khách hàng lớn vẫn tiếp tục, trong khi giao dịch với khách hàng nhỏ tính từng vụ.

Đối xử với khách hàng theo tầm vóc là khôn ngoan, chừng nào bạn không làm thế vì coi thường khách hàng nhỏ. Nên nhớ: Khách hàng nhỏ có thể nhỏ khi xét riêng rẻ, nhưng khi tập hợp lại họ có thể là bộ phận lớn trên thương trường. Ở Dell, khách hàng nhỏ tương tác với Dell theo hai cách: qua điện thoại và trên Internet.

Khách hàng lớn tương tác với Dell theo ba cách: qua điện thoạ, trên Internet, và gặp mặt trực tiếp. Nếu bạn là một khách hàng lớn đang xem xét một đơn đặt hàng to, Dell sẽ cho người nào đó tới gặp bạn. Thực tế là nó sẽ gởi tới cả một toán. Và, nếu bạn cần hàng ngàn máy PC trong công ty, Dell sẽ để thì giờ làm bạn tin chắc là bạn hài lòng. Bạn cũng có thể mua nhiều mức hỗ trợ khác nhau cho công ty lớn. Dell không chỉ hỗ trợ cho máy, mà còn

cung cấp cho bạn sự có mặt tại chỗ nếu bạn muốn, như nó làm vậy với 30 nhân viên toàn thời gian tại chỗ ở Boeing.

Một ngày cuối những năm 1980, Michael Dell đi thăm một trong những khách hàng quan trọng ở Vương quốc Anh, British Petroleum (BP). Ông thấy cả một tầng nhà của BP ở London (xin đọc: nhà đất rất đắt tiền) được sử dụng để sửa đổi các máy PC cho thích hợp với phần mềm chuyên dụng của công ty và những thiết bị chuyên dụng khác của công ty như thẻ giao diện mạng (NIC). Nhân viên IT của BP quay lại Dell và hỏi ông có thể làm tất cả việc đó cho anh được không.

Đó là phép lạ hiện hình, và chương trình DellPlus được thiết lập. Michael Dell đồng ý rằng Dell có thể làm việc đó nhanh hơn nhiều và rẻ hơn nhiều. Dell đã tải tất cả các loại phần mềm lên máy bán cho BP rồi, chỉ không có phần mềm riêng của BP. Và Dell cũng đã sửa đổi phần cứng của mỗi máy rồi, chỉ không tác động tới phần cứng riêng của BP.

Thế nên Dell đồng ý đem máy móc và phần mềm của BP về lắp ở xưởng của mình, tiết kiệm cho BP cả một tầng nhà của trụ sở chính. Bạn nên để ý rằng chuyện thay đổi đó không phải làm miễn phí cho BP, nhưng vẫn giảm đáng kể phí tổn hiện nay của công ty này.

Dell cung cấp chương trình DellPlus cho khách hàng lớn hiện nay, và nhiều công ty đã tận dụng – ai lại không nhận những điều kiện thuận lợi như vậy? Dell sẽ lắp đặt phần mềm và phần cứng của bạn ở xưởng, và thử nghiệm cả hai thứ, với mức phí phải chăng – tiết kiệm cho bạn cả thì giờ lẫn tiền bạc. Khi bạn lấy máy trong thùng ra, nó sẵn sàng làm việc.

Trung tâm điều khiển máy tính xí nghiệp

Tới tháng Mười một 2003, một cách tân khác Dell mang lại cho khách hàng doanh nghiệp của mình ở Hoa Kỳ, Canada, Trung Quốc, Nhật Bản, châu Âu và châu Mỹ La-tinh là Trung tâm Điều khiển Máy tính Xí nghiệp hay ECC, cung cấp sự hỗ trợ 24 giờ/7 ngày cho hệ thống lưu trữ và máy chủ. Ý tưởng ban đầu là máy chủ, và thường là hệ thống lưu trữ, mà nhiệm vụ có tính quyết định đối với khách hàng lớn, và các khách hàng đó có thể mua những hợp đồng cho họ quyền truy cập ECC. Từ đó ECC đã được

mở rộng để bao hàm máy PC của khách hàng cũng như những giải pháp khác của Dell.

Trung tâm là một cơ sở rộng 2.600 bộ vuông lúc nào cũng có đủ nhân viên. Nếu bạn có một hợp đồng đáp ứng trong 2 hay 4 giờ với Dell, bạn có quyền tiếp xúc với nhân viên ở đây. Và nếu bạn cho phép, Dell cũng có quyền chẩn đoán máy của bạn. Như báo cáo của TBR dẫn lời Jan Uhrich, phó chủ tịch các Dịch vụ Hỗ trợ Xí nghiệp Mỹ của Dell : "Khách hàng cho chúng tôi biết rằng họ không muốn bất cứ sự bất ngờ nào. Biện pháp tối hậu để thành công trong dịch vụ khách hàng là chúng tôi phải giảm nhẹ rủi ro hoặc dịch vụ thất bại trước cả khi khách hàng biết hoặc, tốt hơn nữa, cảm thấy tác động."

Michael Kanellos, biên tập viên tự do ở CNET News.com nói: "Trung tâm trông như thứ gì đó từ một cuốn phim thời Chiến tranh Lạnh. Đó là một phòng tối lớn với một bản đồ thế giới và một đống người với bộ tai nghe ngồi bên bàn. Họ theo dõi những ngọn đèn nhỏ trên bản đồ để biết chắc không có chuyện khẩn cấp nào bùng phát."

Trung tâm xử lý vấn đề bằng cách chỉ định một giá trị đỏ hay xanh cho chúng, và không có gì chuyển dịch từ giai đoạn thứ nhất tới giai đoạn thứ hai tới khi tất cả vấn đề đều có màu xanh (theo mặc định, tất cả khía cạnh của một vấn đề mới được để màu đỏ). Phần lớn việc chẩn đoán nay được tự động hoá và, nếu có một vấn đề, Dell cho khách hàng biết và cố hướng dẫn họ vượt qua những gì đang diễn ra. Những vấn đề nguy kịch hiện hữu được trình bày trong phòng điều khiển bằng cách sử dụng một máy chiếu và, nếu có một vấn đề nghiêm trọng mà giải pháp khó khăn, bộ chỉ huy có thể rút vào phòng ban giám đốc để họp.

Ngoài sự hỗ trợ từ xa, Dell thường duy trì nhân viên tại chỗ cho khách hàng lớn, và nhân viên đó cũng theo dõi máy móc, phân loại và theo dõi mọi vấn đề. Họ có quyền truy cập thẳng tới trung tâm khi vấn đề xuất hiện.

Ngoài sự tiếp xúc với khách hàng, nhân viên tại chỗ, và bản thân bộ máy, trung tâm cũng xác định bộ phận thay thế ở cách bạn bao xa và có thể cho bạn biết giờ đến ước chừng của bộ phận và kỹ thuật viên. Trung tâm cũng có đường truy cập thời gian thật tới nhà chế tạo phần mềm, như Microsoft và Oracle, một thứ mà

khách hàng tiêu chuẩn của Dell chỉ có thể mơ tưởng. Thật vậy, trung tâm cũng có thể theo dõi những gì đang diễn ra ở từng vùng, theo dõi sự thiếu hụt điện năng và những vấn đề khu vực khác và cho khách hàng biết.

Như bạn có thể mong đợi ở Dell, thông tin quan trọng nhất được coi trọng nhất và sự theo dõi liên tục được duy trì trên đồng hồ "thời gian để giải quyết". Thước đo này gắn chặt với sự khích lệ hiệu năng cho nhân viên. Và thứ thước đo này không chỉ tồn tại trên danh nghĩa; trong một trận bảo, Dell sẽ thật sự di chuyển phụ tùng giữa các kho hàng để đem chúng ra khỏi đường đi của bảo.

Hội đồng bạch kim

Một cách để Dell giữ liên lạc với các khách hàng lớn nhất của mình là qua các *Hội đồng Bạch kim*. Đó là những cuộc họp dành cho các khách hàng lớn khắp thế giới, cũng cho châu Á-Thái Bình Dương, Hoa Kỳ, châu Âu, Nhật, vân vân.

Theo truyền thống, Michael Dell có mặt 3 ngày ở mỗi cuộc họp như vậy, và hẳn là nói chuyện nhiều với các CIO. Các chuyên gia công nghệ của Dell lập kế hoạch cho sản phẩm Dell trong ít năm sắp tới, và hầu hết các giám đốc điều hành quan trọng của Dell tham gia bằng cách này hay cách khác. Khách hàng có dịp đặt ra nhiều câu hỏi hóc búa – Gói Dịch vụ 2 HP ra sao? Vi-rút này nọ là gì?

Về mặt lý thuyết, lý tưởng là khách hàng ấn định chương trình nghị sự càng nhiều càng tốt. Có ít nhất một nhân viên Dell trong mỗi cuộc họp cho mỗi khách hàng.

Vì những cuộc họp rất được ưa chuộng, Dell đã mở rộng các hội nghị này tới những tổ chức khác, như các trường đại học (xin đọc là: những công ty miễn thuế). Một số trường đại học mua nhiều máy tính và máy chủ của Dell, nên các CIO của họ được mời tới những cuộc hội nghị tương tự.

Sử dụng Internet

Internet lúc nào cũng là công cụ chính được Dell sử dụng để

giữ liên lạc với khách hàng, và với những khách hàng lớn hơn cũng vậy. Các khách hàng đó cũng có thể đặt hàng trên mạng, như bất cứ người nào khác. Thoạt tiên, khách hàng lớn rất ghét đặt mua hàng ngàn PC mà không giáp mặt, nhưng bằng chứng cho thấy họ quen dần với việc đó.

Khách hàng lớn có một địa chỉ an toàn đặc biệt để liên lạc, www.premier dell.com. Mỗi khách hàng được một số "trang hạng nhất" (premier pages) có tác dụng như một địa chỉ thật mà họ có thể tự sửa đổi. Trang hạng nhất được cung cấp lần đầu năm 1997, và rất thành công – vào cuối năm 2000, có khoảng 50.000 trang Dell hạng nhất.

Nói chung, Dell thành công với Internet hơn những công ty khác, một phần vì Dell đã nhấn mạnh tầm quan trọng của Internet trong nhiều năm đến nỗi khách hàng càng ngày càng quen sử dụng nó, đặc biệt là để kiểm tra việc lựa chọn cấu hình.

Một tỷ lệ đáng kinh ngạc những cuộc truy cập dell.com biến thành cuộc gọi – 5 phần trăm, theo Dell. Những cuộc gọi đó phần nào khó tìm được tới www.dell.com, vì Dell liệt kê 800 số khác (1.800.www.dell) trên địa chỉ mạng của mình hơn trong những tài liệu quảng cáo khác. Và khoảng 0,5 phần trăm truy cập địa chỉ biến thành những vụ mua bán, một tỷ lệ lớn đối với bất cứ địa chỉ Internet nào.

Nhờ Internet, nhân viên bán hàng của Dell thật sự tạo được những kênh dẫn có giá trị hơn; ước tính là bộ phận bán hàng kết thúc được những vụ mua bán hiệu quả hơn những ngành công nghiệp khác 50 phần trăm.

Cũng nên ghi nhận là Dell xuất sắc với sách quảng cáo bìa mỏng bốn màu gởi trực tiếp qua bưu điện, với 10 phần trăm thành cuộc gọi và 2 phần trăm trong số đó thành vụ mua bán.

Khoảng cách dẫn đầu của Dell đang thu hẹp

Sự hài lòng của khách hàng của Dell đang đi xuống, và đó là một vấn đề với Dell. Một bài trong *eWeek.com* nói: " Khi nói tới máy tính, dịch vụ tốt ngày càng trở nên khó xác định. Dell Inc. và Hewlett-Packard Co. ngang nhau trong việc làm khách hàng hài lòng trong quý một, một nghiên cứu mới của TBR (Technology Business Research Inc.) ở Hampton, N.H., cho thấy.

"Cuộc nghiên cứu . . . thăm dò ý kiến của 648 nhà quản lý công nghệ thông tin (IT) của 422 công ty ở Bắc Mỹ về sự hài lòng của họ đối với dịch vụ và hỗ trợ do ba công ty máy tính lớn nhất – Dell, HP và IBM – cũng như các nhóm nội bộ, cung cấp.

"Báo cáo kết quả của cuộc nghiên cứu – đánh giá những dịch vụ từ hỗ trợ bằng điện thoại tới tình trạng khả dụng của phụ tùng cũng như sự hài lòng chung của những người trả lời – vẽ ra một hình ảnh của những người phụ trách mua dịch vụ hỗ trợ từ Dell, HP và IBM cảm thấy thế nào về những gì họ đạt được. Những ngày này, họ có vẻ khó lòng phân biệt ba ông lớn đó với nhau."

Thành tích hiện nay: "Dell gần như vẫn như cũ trong quý đầu, với 82,1 trong 100 điểm có thể đạt được. HP được 81,7 điểm. Vì điểm số của họ chênh nhau trong vòng 1 phần trăm – TBR xem sự chênh lệch 1 phần trăm hoặc lớn hơn, hoặc sự thay đổi điểm số 1 phần trăm hoặc lớn hơn là có ý nghĩa – cả hai vẫn còn dính chặt với vị trí thứ hai sau sự hỗ trợ nội bộ.

"Trong khi đó, Dịch vụ Tổng quát của IBM được 79,6 điểm. Như thường thấy, sự hỗ trợ nội bộ của các công ty có điểm cao nhất, 85,3 trên 100 điểm. Vì hỗ trợ nội bộ tượng trưng một lý tưởng, TBR lấy nó làm điểm chuẩn."

Vấn đề được tranh luận ở đây là sự hỗ trợ của Dell có vẻ không còn thật sự xuất sắc nữa. Như bài báo nói: "Thế nhưng, sự chênh lệch giữa ba ông lớn, như những người tham gia cuộc khảo sát cảm nhận, vẫn còn khá nhỏ, Julie Perron, giám đốc nghiên cứu cơ bản ở TBR, nói."

Điều đáng chú ý là Dell có lẽ đã được ca tụng về dịch vụ chính vì sự thành công khi sử dụng kỹ thuật viên bên thứ ba tại chỗ.

Thương phẩm hoá dịch vụ

Vấn đề bây giờ là công ty nào cũng sử dụng chính kỹ thuật viên bên thứ ba tại chỗ. Bàn về điểm số tương đương nhau đó, *eWeek* nói: "Một lý do là vì một số lĩnh vực dịch vụ và hỗ trợ, như lắp tại chỗ phần cứng xáo trộn lộn xộn, đã được thương phẩm hoá. Đôi khi cả ba ông lớn đều sử dụng cùng những kỹ thuật viên đó để thực hiện việc sửa chữa. Kết quả là, như báo cáo cho thấy,

sự hài lòng không khác nhau mấy đối với dịch vụ xáo trộn/lắp ráp lại của ba công ty."

Vậy, bạn làm sao để tỏ ra khác biệt với đối thủ cạnh tranh nếu họ sử dụng cùng những kỹ thuật viên như bạn? Một phương pháp hiển nhiên để làm việc này là giá, và cho tới nay Dell là người chiến thắng. Nhưng theo *eWeek,* "Vừa mới đây, HP và IBM đã đối phó bằng cách định giá mới để cố cạnh tranh với Dell. Nhưng 'tiếp tục thiếu sự khác biệt về dịch vụ ', Perron nói. 'Giá là nhân tố khác biệt chính [giữa ba công ty] – và thậm chí chuyện đó không phải lúc nào cũng hiển nhiên."

Vì vậy đối thủ cạnh tranh của Dell hăng hái đuổi theo Dell cả hai mặt giá cả và sử dụng cùng kỹ thuật viên bên thứ ba. Dell có thể làm gì để khác với cả đám? Gần đây Dell đã đưa những kỹ thuật viên kinh nghiệm vào cuộc – và các kỹ thuật viên này, được giao nhiêm vụ quan trọng hơn, phức tạp hơn, là nhân viên của công ty, không phải bên thứ ba. Dell cũng đẩy mạnh tính dự kiến; Dell cho bạn những ước tính thời gian và phí tổn khá chính xác; hợp đồng không bỏ ngỏ, do đó loại bỏ một số nhân tố làm khách hàng lo sợ.

Một vấn đề đối với Dell, và là một lĩnh vực về sự cải thiện đã thảo luận trong Chương 2, là sự bất mãn của khách hàng đối với việc hỗ trợ qua điện thoại, một lĩnh vực nó còn có thể cải thiện. Bài trên *eWeek* ghi nhận rằng "Hỗ trợ qua điện thoại là nhân tố quan trọng khiến Dell mất điểm hỗ trợ trong năm 2004. Công ty ở Round Rock, Texas, đã thấy điểm hài lòng của nó sút giảm kinh khủng, đủ làm nó mất điểm dẫn đầu đối với HP lần đầu tiên kể từ khi cuộc nghiên cứu khởi sự năm 2000." Dầu HP chỉ tạm thời chiếm vị trí dẫn đầu, tình trạng nay đã khá gần tới chỗ cò kè ngang nhau.

Hỗ trợ qua điện thoại là một lĩnh vực Dell có thể cải thiện. Nhưng có một lĩnh vực nữa mà bạn có thể bắt đầu mong đợi những niềm vui mới ở Dell – công cụ hỗ trợ tự động hoá.

Tiến tới công cụ tự động hoá

Nếu Dell vẫn trung thành với những mô hình đã xác lập, một lĩnh vực có thể thấy nhiều hoạt động có ý nghĩa hơn trong những năm sắp tới là việc sử dụng nhiều hơn phần mềm chẩn

đoán tự động hoá để xử lý những vấn đề mà chỉ kết nối tối thiểu với nhân viên dịch vụ.

Ở đây HP đã bắt đầu một sáng kiến, theo bài báo của *eWeek* : "Về phần mình, HP đã triển khai sử dụng phần mềm chẩn đoán tự động hoá, theo TBR." Bài báo nói tiếp:"Sự thay đổi này sẽ giảm số lần truy cập địa chỉ HP cần thiết, cuối cùng có thể chinh phục sự hài lòng, Perron nói."

Điểm đánh giá của HP gần đây phần nào sút giảm, và đó có thể do những vất vả ngày càng tăng khi nó chuyển tới hỗ trợ tự động hoá. Nhưng bài báo của *eWeek* dẫn lời Julie Perron của TBR nói: "Có thể chỉ là khách hàng đang quen dần [với chẩn đoán tự động hoá] hoặc họ đang bắt đầu thực hiện nó."

Nói cách khác, tại sao không để máy tính cho bạn biết nó đang trục trặc và cố gắng tự điều chỉnh? Máy không chỉ có thể thực hiện chẩn đoán và cố gắng sửa chữa, mà còn có thể tải thẳng những bộ phận điều khiển và đắp vá từ Dell.

Trên thực tế, có những dấu hiệu gợi ý rằng chuyện này đang diễn ra ở Dell rồi. Khi bạn bắt đầu đặt mua PC của Dell trong thời gian gần đây, bạn thấy một biểu tượng Dell Support; nhấp đôi nó sẽ mở một cửa sổ từ đó bạn có thể truy cập một phiếm Solutions (Giải pháp) ("Truy cập các mục chăm sóc, kỹ thuật, thông tin hỗ trợ và hướng dẫn khách hàng để giúp trả lời các câu hỏi của bạn.") hoặc một phiếm Reference (Tham khảo) ("Tìm thông tin chi tiết về hệ thống, hướng dẫn người sử dụng, hướng dẫn và tài liệu riêng về máy tính của bạn.")

Có hiệu lực hơn, gần đây Dell đã viết lại phần mềm Cảnh giác Hỗ trợ (làm xuất hiện một biểu tượng trong khay máy PC) để thiết lập Hỗ trợ Dell 3, và tải tự động phiên bản mới đó tới các máy Dell ngày 1 tháng Sáu 2005. Gói mới này tự mô tả như sau: "Hỗ trợ Dell 3 hướng dẫn quét môi trường tính toán của bạn theo thời gian thực (máy PC, thiết bị ngoại vi, và thiết bị hệ thống) cho những vấn đề an toàn và hỗ trợ kỹ thuật tiềm tàng, gởi một cảnh báo khi một vấn đề xuất hiện, đưa ra một lời khuyên và, trong nhiều trường hợp, sự lựa chọn để vận hành tự động một chương trình cố định."

Trong một bài tháng Mười 2005, *Business Week* ghi nhận: " Trong tháng Mười một, công ty sẽ tung ra một danh sách những

đề nghị mới, gồm cả sự trợ giúp từ xa để kỹ thuật viên có thể kiểm soát máy PC của khách hàng để xác định vấn đề. Và, đầu năm tới đây, Dell sẽ giới thiệu một loạt tư cách hội viên một năm để khách hàng có thể lựa chọn nhiều mức trợ giúp khác nhau, với giá khác nhau. Một trong những sự lựa chọn có thể bao gồm việc điều chỉnh PC từng quý, trong đó một kỹ thuật viên sẽ dọn sạch ổ đĩa cứng và kiểm tra các cài đặt an toàn từ xa."

Có thể giả định một cách an toàn rằng nhiều công việc đang diễn ra trong công ty Dell với các loại công cụ này, và bạn sẽ thấy ngày càng nhiều những công cụ như vậy lắp sẵn trên máy Dell. Các công cụ này không phải là thuốc trị bá bệnh : nếu máy không nạp hoặc màn hình đen, chúng sẽ không hữu dụng lắm – nhưng công cụ có thể chứng tỏ có tính quyết định trong trận chiến làm khách hàng hài lòng. Ít nhất cũng cho tới hiệp kế tiếp.

Chương 4

TÔN SÙNG TIÊU CHUẨN HÓA

Dell đã phát đạt khi giá hạ theo vòng xoắn ốc và thương phẩm hoá tràn ngập khách hàng của của công ty và hạ gục đối thủ cạnh tranh.

- Chuyên san Fortune

Chương này nói về một trong những lý do hàng đầu giúp Dell phát đạt trong khi những người khác gục ngã – tình yêu của Dell dành cho công nghệ dựa theo tiêu chuẩn. Cảm hứng ban đầu của Dell là đi thẳng, nhưng việc đó chỉ giúp nó cất bước. Dell đã thực hiện những cách tân quyết định trong mô hình kinh doanh của mình trong quá trình phát triển; những cách tân liên tục đó đã giúp nó phát đạt – chớ không phải sự cố kết với một ý tưởng cứng nhắc duy nhất. Những cách tân quyết định này đã diễn ra năm hay chừng đó lần suốt trong lịch sử của Dell, và sự tôn sùng công nghệ dựa theo tiêu chuẩn như điểm tham gia thị trường là một trong những điểm quyết định đó.

Sự yêu thích công nghệ dựa theo tiêu chuẩn là một ý tưởng mà Dell nhiều lần áp dụng vào các thị trường của nó, và cho phép Dell chiếm các thị trường đó. Dell theo dõi kỹ lưỡng những xu thế công nghệ để quyết định ở đâu có sự quan tâm mạnh mẽ. Trong

những khu vực cho thấy sự phát triển mạnh mẽ đó, điển hình là một ít công ty hoạt động rất tốt, như trong thời kỳ đầu của thị trường PC, và gần đây hơn là với máy chủ chẳng hạn. Lợi nhuận rất cao được tạo ra, và cái đó lôi cuốn sự quan tâm của Dell.

Tiêu biểu là sản phẩm trong thị trường mới đó được chế tạo bằng cách sử dụng cơ cấu độc quyền sở hữu, và mỗi nhà chế tạo sáng chế vi mạch riêng của mình cho máy tính riêng của mình. Đó là giai đoạn sơ khai của một nền công nghiệp hái ra tiền mà Dell thích thấy: khách hàng không có lựa chọn nào khác hơn là mua của nhà chế tạo độc quyền, với giá cắt cổ. Thế mà nhu cầu vẫn cao, và sản phẩm bán chạy.

Khu vực thị trường này đã chín muồi cho Hiệu ứng Dell.

Tiêu chuẩn được thiết lập đúng lúc, và những người bán thứ yếu lên tiếng với máy tính cạnh tranh. Các máy cạnh tranh này cũng được chế tạo bằng cách sử dụng silic độc quyền, và chúng bắt đầu cho nhà tiên phong công nghệ mới chạy đua kiếm tiền. Nếu công nghệ đó đủ mạnh, và nếu có nhu cầu đủ, thị trường có thể nâng đỡ những nhà cách tân khác, và những nhà chế tạo vi mạch bước vào hành động. Đó là lúc vi mạch tiêu chuẩn hoá gia nhập thị trường, do những nhà chế tạo chuyên sáng chế vi mạch mới cung cấp. Công nghệ chuyển từ vi mạch độc quyền sở hữu do nhiều người bán khác nhau chế tạo sang những vi mạch tiêu chuẩn dễ mua. Sự cạnh tranh đẩy giá vi mạch xuống đúng lúc, so với cơ cấu độc quyền sở hữu của các ông lớn.

Ở thời điểm này, công nghệ – dầu đó là một PC, một điện thoại di động, hoặc một máy in – đã trở thành tiêu chuẩn hoá. Nhưng chưa tới thời điểm nó trở thành một món hàng rẻ tiền. Công nghệ đã được thử nghiệm, được thấy là đáng tin, và có thể được hỗ trợ bằng những linh kiện tiêu chuẩn. Thế nhưng các linh kiện đó – thiết bị điện tử trong máy – chưa được sử dụng rộng rãi; chúng đang dần trở thành phổ biến, nhưng chưa phải là sự đe doạ nghiêm trọng với các nhà tiền phong chính trong lĩnh vực mới.

Đó là lúc Dell xông vào, chế tạo máy bằng cách sử dụng những linh kiện rẻ tiền hơn, có sẵn, được tiêu chuẩn hoá, thay vì phát triển công nghệ độc quyền sở hữu riêng đắt tiền hơn nhiều. Dell sử dụng các linh kiện đó, đẩy chúng tới giới hạn khả năng để

tạo những máy được tiêu chuẩn hoá, tiêu biểu là ít nhất có hiệu năng tốt hơn máy do các nhà tiên phong trong lĩnh vực này đề nghị một chút. Việc đó giúp Dell tốn tiền khai triển quy trình chế tạo ít hơn và bán máy dựa trên những linh kiện đã chứng tỏ và đáng tin.

Dell thích đề cập tới chuyện này như là sử dụng "công nghệ dựa trên tiêu chuẩn". Ý tưởng là sau khi một khu vực công nghiệp đầy hứa hẹn trở thành tiêu chuẩn hoá (nhưng trước khi nó được thương phẩm hoá), thì Dell nhảy vào. Trong một thời gian dài, chỉ có IBM chế tạo PC. Rồi những người bán khác xuất hiện, và sự cạnh tranh bắt đầu. Thị trường lành mạnh trong nhiều năm; linh kiện sử dụng trong PC được tiêu chuẩn hoá, và Dell sử dụng linh kiện tiêu chuẩn hoá để chế tạo sản phẩm và thình lình không ủng hộ các đối thủ cạnh tranh nữa.

Đó là cái mà các đối thủ cạnh tranh gọi là Hiệu ứng Dell. Một lần nữa Dell dạy cho cả một khu vực kinh doanh là gì. Nó không kinh doanh trên lợi thế công nghệ, vì tiêu điểm của nó không phải là công nghệ, mà là kinh doanh và tăng trưởng lợi nhuận. Khi một khu vực nó thích đang có lợi nhuận cao, và khi sản phẩm trở thành tiêu chuẩn hoá, Dell có mặt ở đó trước khi các đối thủ biết chuyện gì đang diễn ra.

Một bài trên *ZD Net UK* dẫn lời Michael Dell : "Khi chúng ta xem qua thị trường IT 800 tỷ đô la, tôi nghĩ chúng ta thấy trạng thái trưởng thành của nền công nghiệp này, nó đang thúc đẩy các tiêu chuẩn đi vào nhiều khu vực của nền công nghiệp nhanh hơn nhiều, nó đang đặt áp lực lên mô hình kinh doanh độc quyền sở hữu. Và Dell thật sự là công ty hệ thống máy tính quy mô lớn duy nhất hoàn toàn đặt cơ sở việc kinh doanh quanh các tiêu chuẩn. Hiện nay tôi nghĩ chuyện đó cung cấp cho chúng tôi cơ hội lớn trong nhiều lĩnh vực."

Sau Mô hình Đi thẳng của Dell, đây là tư tưởng sáng suốt quan trọng kế tiếp của Dell: chờ tới lúc một khu vực mới và đầy hứa hẹn trở thành tiêu chuẩn hoá rồi nhảy vào.

Nguồn gốc của toàn bộ chuyện này ở đâu?

Cảm hứng cho chuyện này đã từ đâu tới? Khá dễ phỏng đoán. Trong thời kỳ đầu, Dell mới khởi nghiệp, không có phòng

thí nghiệm như các công ty lớn như IBM hoặc Intel. Đơn giản là nó không có tiền chế tạo vi mạch silic riêng của mình.

Điều đó cũng có nghĩa là Dell không thể mua vi mạch sở hữu độc quyền của các ông lớn – IBM và những công ty khác không muốn bán sỉ vi mạch của mình cho một kẻ cạnh tranh mới nổi lên nào đó. Không có lợi lộc gì.

Vậy là Dell bị gạt ra ngoài khu vực lợi lộc và chỉ có thể ngồi nhìn các nhân vật khác thu lợi lớn. Không có cách nào lọt qua cánh cửa đó cho tới khi công nghệ phổ biến tới mức những người bán bên thứ ba bắt đầu cạnh tranh, và bức tranh toàn cảnh được tiêu chuẩn hoá đủ để có thể sử dụng vi mạch bên thứ ba. Dell đã vào được những khu vực trước đây nó bị gạt ra ngoài, và nó nhảy vào với ý định trả thù.

Điều này được chính Michael Dell xác minh khi nói : "Tuy nhiên, khi ngành công nghiệp này phát triển, nhiều công ty chuyên môn hoá hơn đã khai triển sản xuất bộ phận chuyên dụng. Với tư cách một công ty nhỏ mới nổi, chúng tôi không có tiền để tự chế tạo linh kiện. Nhưng chúng tôi cũng hỏi,'Tại sao chúng ta cần chế tạo?' Không như nhiều đối thủ cạnh tranh, lúc đó chúng tôi thật sự được lựa chọn: mua linh kiện của các công ty chuyên môn, sử dụng lực đòn bẩy của sự đầu tư có sẵn của họ và cho phép chúng tôi tập trung vào việc chúng tôi làm tốt nhất – thiết kế và cung cấp thẳng cho khách hàng những giải pháp và hệ thống."

Chuyện buồn cười là cách này lại được việc. Về lâu về dài, nó lại được việc cho Dell hơn cho các nhà tiền phong ban đầu trong những lĩnh vực mà Dell đã xâm nhập. Các nhân vật lớn hơn phải cõng trên lưng chi phí R&D mà Dell không có. Bộ phận tiêu chuẩn hoá rẻ hơn phiên bản sở hữu độc quyền. Và, khi có sự cạnh tranh giữa những người bán linh kiện, giá linh kiện tiêu chuẩn hoá còn xuống thấp hơn nữa. Cuối cùng, những người sử dụng linh kiện tiêu chuẩn hoá có cơ hội chiếm lĩnh các lĩnh vực công nghệ và giành quyền kiểm soát từ những người bám chặt linh kiện sở hữu độc quyền, một điều mà phải mất nhiều năm các nhân vật lơn, như IBM, mới học được.

Vì nhảy vào sau khi tiêu chuẩn hoá không chỉ có hiệu quả, mà còn hiệu quả hơn các nhà tiên phong, ta dễ thấy quan điểm của Dell trong ngành công nghiệp này đã hình thành ra sao. Tại

sao phải đi sâu vào R&D khi có thể dựa vào người khác để làm việc đó? Tại sao tốn hàng tỷ cho vi mạch silic sở hữu độc quyền có thể trơ thành tiêu chuẩn hoá sau một thời gian, mà dù sao phiên bản tiêu chuẩn vẫn có thể có lợi? Từ đó câu trả lời cho những câu hỏi này đã ảnh hưởng tới quan điểm của Dell đối với R&D trong công nghệ.

> Điều đáng ghi nhận là Dell đã trở nên có thế lực đến nỗi nó đang chỉ đạo thị trường công nghệ dù muốn hay không. Chỉ bằng cách mua khối lượng lớn, hoặc đẩy Intel tới những vi mạch 64-bit nhanh hơn, Dell gây ảnh hưởng tới những gì đang diễn ra. Khi Dell lên tiếng, những công ty công nghệ như Intel, Microsoft và Samsung đều lắng nghe

Sử dụng công nghệ dựa theo tiêu chuẩn

Dell là quán quân của công nghệ dựa theo tiêu chuẩn, và điều đó cho nó lợi khí trong từng khu vực. Đó là một bài học không có gì kỳ lạ đối với công nghệ, nhưng có thể được áp dụng cho toàn bộ nền tảng kinh doanh : nhà tiên phong rất được việc trong một thời gian, nhưng họ có nguy cơ bị hất cẳng khi sự tiêu chuẩn hoá chiếm chỗ, và họ có thể bị bán rẻ.

Từ *CFO.com* : "'Dell thích chờ tới khi các linh kiện tạo thành một sản phẩm được tiêu chuẩn hoá và dễ mua từ một số nhà cung cấp với giá cạnh tranh', Richard Gardner, một nhà phân tích chứng khoán và giám đốc điều hành của Smith Barney tại trụ sở San Francisco, giải thích. 'Rồi nó xâm nhập lĩnh vực đó với cùng một khả năng chế tạo và thực hiện thành thạo như đã làm cho PC.'"

Trong thực tế, thỉnh thoảng Dell đã xâm nhập chớp nhoáng vào lĩnh vực tiên phong công nghệ cao và đôi khi bị thiệt hại nặng, chắc chắn điều đó khẳng định quan điểm ban đầu là chờ đợi việc tiêu chuẩn hoá. Khi mới thành lập, Dell đã triển khai một máy mũi nhọn mà nó đặt tên là Olympic, sử dụng những vi mạch tiêu chuẩn hoá. Đây phải là một kỳ quan công nghệ, một sản phẩm "đun sôi đại dương" bao trùm các thị trường máy tính để bàn, trạm công tác và máy chủ. Nhưng khách hàng không quan

tâm. Các nguyên mẫu Olympic, trưng bày ở Comdex năm 1989, không thực sự đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Năm 2000, Michael Dell nói : "Lúc đó chúng tôi biết rằng, về mặt công nghệ, dòng sản phẩm này có ý nghĩa. Có những ý tưởng giúp hướng tới những phát minh lớn, như đồ hoạ và công nghệ đĩa sau này được hợp nhất vào những sản phẩm thành công cao; tuy nhiên chỉ như vậy thì chưa đủ. Lúc đó chúng tôi không – và bây giờ chắc chắn cũng không – thành thạo trong việc thuyết phục người ta mua thứ gì họ không cần, thế nên chúng tôi đã huỷ bỏ Olympic trước khi nó ra đời, và nhìn nhận chúng tôi đã sai lầm. Chúng tôi đã cắm đầu cắm cổ đi tới và tạo ra một sản phẩm, xét về mọi phương diện, là công nghệ thuần tuý vì công nghệ, thay vì công nghệ vì khách hàng."

Dell Computer đã phải tự bù đắp chi phí cho sai lầm tốn kém đó. Và nó học được một bài học : đừng trích máu để dẫn đầu. Michael Dell tổng kết vụ thất bại Olympic : "Cái chúng tôi đã không nhận thức được là công nghệ mũi nhọn đó là cái chúng tôi cần ít nhất." Với một ít sai lầm chỗ này chỗ nọ, đó là một bài học mà Dell Inc. không bao giờ quên.

Chế tạo PC theo tiêu chuẩn

Dell đã bắt đầu chuyện tình của nó với công nghệ dựa theo tiêu chuẩn bằng máy PC. Trong đấu trường này, Dell học được khi nào thì tham gia thị trường và làm sao để chiếm lĩnh thị trường khi các khu vực thị trường chuyển từ cách tân tới tiêu chuẩn hoá.

Như chuyên san *Forbes* nói : "Máy tính không tên tiếp tục được bán mạnh chứng tỏ thêm rằng phần lớn PC không thể phân biệt được với nhau. Những công ty máy tính đã tiêu thêm tiền để làm một cái gì đó độc đáo về mặt công nghệ cho máy PC cuối cùng phải hối tiếc. Việc đó tốn thêm tiền cho một hệ thống sẽ không được đền bù, vì phần đông khách hàng không muốn trả tiền cho cái đó. Thí dụ tiêu biểu: nhiều bằng sáng chế của Dell không dính dáng gì tới bản thân công nghệ mà chỉ liên quan tới quá trình thực hiện hiệu quả. Chính điều này làm Dell thành một đối thủ cạnh tranh đáng sợ."

Sự chú trọng tới công nghệ dựa theo tiêu chuẩn đã tiếp tục

không lâu sau khi Dell được thành lập năm 1984, và từ đó PC của Dell được nhét đầy linh kiện tiêu chuẩn. Dĩ nhiên chuyện đó không chỉ áp dụng cho CPU, mà còn cho bộ điều khiển video, ổ đĩa, giao diện bàn phím, vân vân. Dell thường có thể thúc đẩy khả năng của các linh kiện tiêu chuẩn đó tới chỗ tốt hơn và nhanh hơn những người khác, như với CPU 80286 công suất 12 MHz (6 MHz trong phòng thí nghiệm) trong năm 1986, nên nó thường đạt tới giới hạn hiệu năng. Nhưng hầu hết là sử dụng linh kiện tiêu chuẩn. Còn lợi ích lớn là gì? Giữ giá thấp.

Nhảy vào giữa tiêu chuẩn hoá và thương phẩm hoá không phải là việc Dell chỉ làm với PC; nó lan tràn khắp công nghệ của loại máy này.

Chế tạo cả máy chủ tiêu chuẩn hoá

Dell đã mang triết lý dựa-theo-tiêu-chuẩn tới máy chủ nữa. Từ lúc nó tham gia thị trường máy chủ, Dell đã chú trọng tới linh kiện tiêu chuẩn, thường là có hàng đống, để đánh bại các công ty đã ổn định trong thị trường này. Câu thần chú đã trở thành quen thuộc với những người trong thị trường máy chủ : bạn có thể mua một máy mạnh của người bán X giá 5 triệu đô la hoặc một đống đơn vị máy chủ 64-tấm bằng một phần mười giá đó. Bạn chọn cái nào?

Dầu Dell đã thực hiện một số cách tân công nghệ, như gói máy chủ lại chặt hơn để bạn có thể sắp nhiều hơn vào giá, chuyện ở đây chủ yếu cũng là chuyện chế tạo dựa theo tiêu chuẩn. Trong Báo cáo Công nghiệp Máy tính Năng động : Công ty Bán Hệ thống (Máy) năm 2005, Hội đồng Sách lược Tối cao nói : "Trong khi đó, Dell có một dòng máy chủ tương đối hẹp, thường là 'sao chép lại' về mặt công nghệ kiểu 1- tới 4-way x86. Tuy nhiên công ty này cung cấp đúng cái mà cơ sở khách hàng đang tăng nhanh của họ cần, và nay đang chuẩn bị những thế hệ công nghệ mới (bộ xử lý đa lõi, liên cung, khung lưới,v.v) và việc thực hiện để đưa phần còn lại của ngành công nghiệp này vào thị trường của Dell."

Một bài từ *Techweb.com* nói : "Việc thương phẩm hoá thiết bị IT sẽ tăng tốc trong những năm trước mắt vơi nhiều công ty đang tạo ra phần lớn lợi nhuận từ sản phẩm độc quyền sở hữu đang đối mặt với một tương lai không chắc chắn khi khách hàng

chọn những công nghệ hiệu quả tương tự nhưng rẻ tiền hơn, theo Michael Dell, chủ tịch tổng giám đốc Dell Inc.

"Dell, mà doanh thu 40 tỷ đô la giành được từ các đối thủ trong thị trường PC bằng cách dùng tác dụng đòn bẩy của hiệu quả được khoe khoang trong quy trình chế tạo và dây chuyền cung ứng để hạ giá – một sách lược nay Dell đã nhắm vào thị trường máy chủ – nói ông dự kiến nhu cầu thiết bị IT mạnh mẽ hơn trong năm 2004."

Khi máy chủ phổ biến hơn, linh kiện của nó trở nên tiêu chuẩn hơn. Dell Inc. nay đang liên quan nhiều trong tất cả tầng bậc của máy chủ: trình duyệt, ứng dụng và cơ sở dữ liệu. Michael Kanellos, Biên tập viên tự do của CNET News.Com cũng ghi nhận : "Dell cũng thật năng động trong việc bán máy chủ. Trong một thời gian, nếu bạn mua 100 PC, bạn được biếu một máy chủ. Nó đã tạo được nhãn hiệu."

Chế tạo máy vô tuyến truyền hình theo tiêu chuẩn

Trong mấy năm gần đây, Dell đã xâm nhập lĩnh vực ti-vi màn hình phẳng, cơ sở sự xâm nhập này đặt trên sự thành thạo và lợi thế trong dây chuyền cung ứng PC và máy tính xách tay màn hình phẳng (không có khác biệt nhiều giữa ti-vi màn hình phẳng và máy tính xách tay màn hình phẳng). Và nó đang đưa sách lược tương tự vào lĩnh vực này.

Trong một bài nhan đề "Chiếc máy vô tuyến truyền hình sắp tới của bạn", *Business Week Asia* cho biết rằng "Nó sẽ phẳng, công nghệ cực cao, và được chế tạo ở châu Á. Nay người Mỹ muốn một chút hoạt động đó.

"Mỗi ngày, hàng ngàn màn hình tinh thể lỏng và plasma cuồn cuộn ra khỏi các nhà máy trên khắp châu Á do Samsung, Matsushita (MC), Sharp (SHCAY), Pioneer (PIO), LG và năm công ty Đài Loan làm chủ. Đây là những công ty hàng đầu thế giới chuyên cung cấp những chiếc ti-vi mỏng thanh nhã nay đang chảy vào từng nhà ở mọi nơi. Trong hai năm 2004 và 2005, người Á đã đưa 35 tỷ đô la vào khả năng của tấm phẳng. Và khi các nhà sản xuất ti-vi đặt cược, những đạo quân cung cấp thuỷ tinh, bán dẫn và những linh kiện khác đang phục hồi dây chuyền sản xuất riêng của họ.

"Việc tăng đầu tư và có nhiều nhà cung cấp đã kéo giá tấm phẳng xuống tới những mức thậm chí không thể nghĩ tới hai hay ba năm trước đây. Điều đó đã mở cửa cho một đám người cạnh tranh mà châu Á chưa bao giờ trông đợi đối đầu : Dell Inc. (DELL), Hewlett-Packard Co. (HPQ), và những công ty khác ở Bắc Mỹ. Họ thực hiện một cuộc tấn công phối hợp vào ti-vi màn hình phẳng, cung cấp tấm phẳng từ châu Á và sử dụng một cách khéo léo phi thường cùng một dây chuyền cung ứng toàn cầu mà họ đã sử dụng rất hiệu quả trong ngành PC, máy in và những sản phẩm khác."

Theo đuổi công nghệ dựa theo tiêu chuẩn nhiều hơn

Một bộ phận sách lược của Dell là duy trì việc phân nhánh trong nhiều lĩnh vực khác vì những lý do được thảo luận ở cuối chương này. *USA Today* ghi nhận rằng Dell đang sử dụng cùng những kỹ thuật dựa theo tiêu chuẩn khi nó phân nhánh ra: "Trong phần lớn lịch sử tồn tại của mình, Dell đã áp dụng khả năng [xâm nhập một thị trường sau khi tiêu chuẩn hoá và trước khi thương phẩm hoá] đó cho PC, di chuyển lên dây chuyền vào máy tính để bàn, trạm công tác và, sau đó, máy chủ, được định giá cao hơn. Nay Dell đang tăng nhanh tốc độ di chuyển khỏi máy tính, như khi Wal-Mart di chuyển khỏi cơ sở truyền thống là cửa hàng nông thôn và áp dụng mô hình của mình cho các khu vực thành thị. Trong hai năm qua Dell đã tung những loại sản phẩm mới vào cái phểu nạp nguyên liệu: khoá chuyển đổi, máy lưu trữ mạng, máy tính cầm tay và, gần đây nhất, máy in. [Và] Dell nói nó sẽ chế tạo máy tính tiền điện tử cho nhà buôn lẻ."

Theo *Business Week Asia*, triết lý này được áp dụng cả khi Dell xâm nhập thị trường dịch vụ: "Trong hai thập niên qua, những phương pháp vô cùng hiệu quả của Dell đã buộc các đối thủ phần cứng của nó hy sinh lợi nhuận hoặc từ bỏ thị phần – và thường là cả hai – để cạnh tranh với công ty Round Rock (Texas). Nay Dell đang chú ý tới việc thương phẩm hoá các bộ phận dịch vụ cùng một cách như nó đã làm với phần cứng. Nó đang năng nổ bành trướng trong các dịch vụ hỗ trợ và sửa chữa điện thoại cơ bản, và nó đang tung ra một loạt những đề nghị mới hơn, từ giúp doanh nghiệp tải phần mềm về máy của nhân viên tới giúp họ phục hồi và thay thế những kiểu máy cũ. Cái này có vẻ tầm thường

so với dịch vụ tư vấn cao xa do IBM (IBM), Electronic Data Systems Corp. (EDS), và những người khác, đề nghị. Nhưng nếu Dell gây được ấn tượng điển hình, nó có thể tạo một vết rạn nứt lớn ở một trong những trung tâm lợi nhuận đáng tin cậy nhất của các đối thủ. 'Bạn phải lưu tâm nghiêm túc tới Dell', Stan Schatt, giám đốc nghiên cứu ở tổ chức nghiên cứu Current Analysis, nói."

Dell biết mình đang làm gì, và biết khi nào thì nhảy vào. Vì phần rất lớn mô hình kinh doanh của nó đặt trên cơ sở khai thác những khu vực thị trường mới nhiều hứa hẹn, nó theo dõi thị trường và nghiên cứu. Như *USA Today* nói: "Một phần tinh thần Dell rất dễ thấy – cụ thể là quy trình chế tạo được quảng cáo nhiều, nó cho phép Dell gần như không có hàng tồn kho và chế tạo máy tính nhanh hơn và rẻ hơn bất cứ công ty nào khác.

"Nhưng một phần tinh thần Dell thường không được nhìn thấy. Đó là khả năng của công ty này biết khi nào xâm nhập một thị trường mới để có thể cưỡi lên nó như một người lướt sóng trên một lượn sóng hoàn hảo."

Biết việc gì đang diễn ra và khi nào thì nhảy vào

Dell là một tổ chức sắc bén: dầu nó có nguồn lực để nhảy vào bất cứ thị trường nào nó muốn, nó cũng thận trọng và sáng suốt khi chấp nhận giao chiến. Và khi nó nhảy vào, khu vực nó nhảy vào sẽ chịu Hiệu ứng Dell. Ta có thể yên tâm giả định rằng Dell có những nhà phân tích thị trường, họ theo dõi không chỉ thị trường công nghệ mà cả những khu vực khác nữa, và đầy dẫy những đối thủ cạnh tranh khác sắp được học về Hiệu ứng Dell.

Bài viết trên *USA Today* nói tiếp rằng cái mấu chốt là "khả năng của Dell áp dụng lại mô hình cực kỳ hiệu quả cho sản phẩm thích hợp vào thời điểm thích hợp. 'Chúng tôi phải tiếp tục cung cấp nguyên liệu cho cái phễu ở đầu trên', Rollins nói . Nhưng đó là thủ đoạn.

"Như Michael Dell giải thích, Dell hoạt động với sự tin tưởng rằng tất cả mọi công nghệ đều đi theo một khuôn mẫu tương tự. Ngay sau khi một sản phẩm công nghệ ra thị trường, nó là một món hàng được định giá cao, có lợi nhuận cao, được mỗi công ty sản xuất theo cách khác nhau.

"Dần dần, công nghệ tiêu chuẩn hoá, theo cách mà máy PC được tiêu chuẩn hoá quanh vi mạch Intel và hệ điều hành Microsoft. Rồi nhà chế tạo linh kiện sinh sôi nẩy nở, phí tổn chế tạo tụt xuống và công nghệ bắt đầu trở thành thương phẩm.

"Dell theo dõi các mẫu hình đó. Ở một thời điểm nào đó giữa tiêu chuẩn hoá và thương phẩm hoá, một công nghệ chờ Dell trong trạng thái chín muồi. Những người hưởng lợi kiếm được 40 hoặc 50 phần trăm lợi nhuận rất dễ bị tổn hại khi Dell xông vào như bảo táp với mức lợi nhuận rất nhỏ. Thế mà vẫn còn nhiều khả năng cho Dell hạ thấp phí tổn bằng cách hoàn chỉnh quy trình chế tạo và sử dụng sức mua để có được linh kiện rẻ hơn.

"Mô hình kinh doanh của chúng tôi xuất sắc ở giai đoạn chuyển tiếp [giữa tiêu chuẩn hoá và thương phẩm hoá]', Rollins nói.

Dell có tiếng là giỏi nghiên cứu các mẫu hình phát triển công nghệ. Trong một bài phỏng vấn Michael Dell trên *Chiefexecutive.net*, ta hãy chú ý Dell bộc trực ra sao về bước tiêu chuẩn hoá như là bộ phận trong "công thức thần kỳ" của Dell : "Công thức thần kỳ trong kinh doanh của chúng tôi là tính toán xem một công nghệ nào đó đang ở giai đoạn tiến triển nào và khi nào thì nó sẵn sàng cho Dell sử dụng mô hình kinh doanh của mình và quan hệ với khách hàng để làm ra một sản phẩm với khối lượng nhiều hơn và phí tổn thấp hơn. Vài người sẽ gọi đó là thương phẩm hoá và tiêu chuẩn hoá, nhưng chúng tôi liên tục xem xét việc kinh doanh của mình và nói 'Các công nghệ mới này nằm ở đâu trên chuỗi liên tục? Và khi nào đúng lúc để chúng ta bắt đầu một hành động mới? Khi nào đúng lúc để theo đuổi một loại khách hàng mới, một vị trí mới? Chúng ta sẽ chú trọng tới doanh nghiệp lớn so với doanh nghiệp nhỏ so với người tiêu dùng? Dịch vụ thì sao? Chúng tôi có nhiều lựa chọn hơn những thứ chúng tôi từng có thể thực hiện. Chúng tôi không bị vốn liếng bó buộc. Điều bó buộc chúng tôi là 'Bao nhiêu việc trong những thứ này bạn có thể hoàn thành với mức độ thành công và lợi nhuận cao?'"

Giữa thập niên 1990, công nghiệp PC mê mẩn với ý tưởng "máy tính nối mạng", cũng được gọi là NC (network computers). Nhiều người tin NC là một ý tưởng cách mạng. Về cơ bản, nó là một PC tháo rời không có bộ lưu trữ – không có ổ đĩa cứng. Tất cả phần mềm và dữ liệu của người sử dụng được dự kiến nằm tại

một máy chủ trung tâm; nói cách khác, NC chủ yếu là một tiền tiêu, một thiết bị ngoại vi cho máy chủ đó.

NC xuất hiện với nhiều quảng cáo rùm beng tại Comdex 1997, và kêu 'bíp bíp' trên màn hình ra-đa của Dell. Quảng cáo nói rằng NC, vói tính cách một thiết bị ngoại vi rất rẻ, sẽ chấm dứt sự nghiệp của máy PC. Dell tìm hiểu, xem xét khái niệm NC và nhất quyết là về cơ bản nó không khác khái niệm thiết bị đầu cuối kết nối với một máy chủ trung tâm; một khái niệm đã từng nổi bật trong hai thập niên tại thời điểm đó. Michael Dell ngờ rằng NC sẽ không đem lại được gì nhiều lắm; lợi thế của một máy tính phân tán và thời gian đáp ứng nhanh của nó đúng là quá tuyệt. Ông đi tới kết luận là sau cái NC này không có gì ngoài những lời quảng cáo rùm beng.

Nhưng vẫn có nhu cầu đối với NC , và Dell không thể hiểu tại sao. Khách hàng, đặc biệt là khách hàng doanh nghiệp, đã đòi hỏi NC. Chuyện gì đang xảy ra?

Vì thế, để thăm dò vấn đề, Dell nhờ tới các khách hàng quan trọng nhất của mình. Nó tìm ra câu trả lời – các PC tự trị mà mọi người đang sử dụng đã phần nào quá tự trị. Người ta làm cho máy của mình rối loạn và chuyện đó đòi hỏi những cuộc khám bệnh tại chỗ khắp nơi trong công ty. Số lượng khổng lồ công việc cập nhật phần mềm mà hiện nay mọi người miễn cưỡng coi là tự nhiên vừa bắt đầu xuất hiện.

Nói cách khác, đây là chuyện quản lý PC. Các công ty muốn xử lý việc cập nhật phần mềm ở một chỗ tập trung càng nhiều càng tốt, và họ cũng muốn xử lý các vấn đề phần mềm khác của khách hàng, như những vấn đề Window, theo cách thức càng tập trung càng tốt. NC tập trung toàn bộ công cụ giải quyết khó khăn đó bằng cách đặt mọi thứ tại một máy trung tâm, trong khi rút hết năng lực khỏi máy của khách hàng.

Dell rất tinh khôn về chuyện này. Nó nhận thấy rằng vấn đề cốt yếu đối với khách hàng công ty không phải là bản chất của PC tự nó với tính cách là máy của khách hàng, mà là tình trạng phân tán của chúng. Quản lý các PC đó là mục tiêu đích thực, và thị trường lúc đó không đề nghị thứ gì khác ngoài NC, và khách hàng công ty bị hấp dẫn. Câu trả lời của Dell là đưa ra PC *được quản lý*. PC được quản lý cho người sử dụng tính linh hoạt và

năng lực của một PC, nhưng với sự kết nối với các dịch vụ hỗ trợ từ xa. Các PC nối mạng này để các nhà quản lý mạng tạo cấu hình từ xa cho phần mềm, nối tạm, và cả phần cứng. Và cái đó đáp ứng vấn đề thực sự của thị trường.

Hiện nay chúng ta không thấy NC đâu cả. Nhưng bạn thấy PC được quản lý gần như trong mọi công ty. Cái gì khách hàng công ty không quen với những hộp thoại xuất hiện đều đặn (đôi khi hơi quá đều đặn) giải thích rằng máy của họ cần được cập nhật và việc cập nhật sẽ bắt đầu ngay khi họ nhấp nút OK? Nay toàn bộ chuyện này có thể được quản lý từ xa, khác hẳn với thời kỳ bạn liên tục thấy một kỹ thuật viên làm việc từ phòng này tới phòng khác, hết chộp một mớ đĩa mềm lại vồ một đĩa CD.

Đưa máy PC được quản lý ra thị trường là một thắng lợi cho Dell, và là một trường hợp nữa để nghiên cứu sự duy trì quan hệ chặt chẽ với khách hàng cho người ta được lợi thế lớn như thế nào. Khi việc cập nhật phần mềm gần như trở thành kinh nghiệm hàng tuần, càng ngày càng khó dứt bỏ nhu cầu đó cho máy PC được quản lý. Dell đã nhận ra nhu cầu cho chúng rất sớm. Vĩnh biệt, NC.

Dell chống tiêu chuẩn có độc quyền sở hữu

Dell đã trở nên nổi tiếng trong ngành công nghiệp này là người bài thần tượng khi đụng tới vấn đề tiêu chuẩn có độc quyền sở hữu bất cứ loại nào. Chuyện đó hầu như không làm ai ngạc nhiên vì ta đã biết cách mà mô hình kinh doanh của nó tôn sùng sự tiêu chuẩn hoá.

Michael Dell đã nói: "Nâng cao tiêu chuẩn công nghiệp – thay vì phát minh những công nghệ mới độc quyền sở hữu để giải quyết nhu cầu của khách hàng – thật sự đã rất hiệu quả cho chúng tôi và nhà cung cấp của chúng tôi, và đã làm cho thị trường có hiệu năng hơn."

Một bài trong *Enterprise Innovator.com* dẫn lời Michael Dell : " 'Chúng tôi không đầu tư vào những thứ chỉ có lợi cho chúng tôi mà không giúp gì cho khách hàng', ghi nhận rằng nhiều cách tân trá hình làm thứ gì đó có lợi cho khách hàng thật sự là có lợi cho nhà chế tạo. Để làm thí dụ, ông nhắc lại thế hệ đầu tiên của máy ảnh kỹ thuật số, nó có đủ thứ cổng độc quyền sở hữu, đưa khách

hàng tới chỗ yêu cầu một cổng USB, mà 'thoạt tiên nhà chế tạo máy ảnh từ chối ', và 'những cái đó không phải là thứ có lợi cho người sủ dụng'. Ông đã nói rất nhiều lần, 'có những lúc bạn phải trả nhiều hơn cho thứ gì đó vì nó chỉ do một công ty bán ra – cái đó không phải là cách tân.'"

Sau đây là trích từ cuộc phỏng vấn Jeff Clarke, Phó chủ tịch thứ nhất về Sản phẩm và Giám đốc R&D của Dell trên chuyên san *Fortune* : "Clarke biện luận rằng nỗ lực R&D của Dell chỉ tập trung vào hoạt động máy tính dựa theo tiêu chuẩn mở (đọc là Wintel), trong khi các đối thủ cạnh tranh chi tiêu phần lớn kinh phí R&D cho các hệ thống độc quyền sở hữu thường không chia được thị phần."

Và Kevin Kettler, Giám đốc Công nghệ của Dell, trong cuộc phỏng vấn của chuyên san *ComputerWorld*, sau khi được hỏi ông thấy công nghệ sẽ đi tới đâu trong 3 năm nữa, đã nói : "Một trong những sự chuyển dịch then chốt đang xuất hiện là việc bổ sung máy chủ phiến mỏng và nhu cầu quản lý chúng, nhu cầu đó đã tạo ra ở Dell sự quan tâm sắc bén quanh cơ sở hạ tầng quản lý hệ thống và cách chúng tôi chuyển dịch ra sao từ cơ sở hạ tầng quản lý hệ thống có truyền thống độc quyền sở hữu từ bản chất tới một thứ nào đó sẽ cung cấp tính linh hoạt lớn hơn trong quản lý. . .

"Cái tôi vừa mô tả là một ước muốn đối với khách hàng, nhưng ngành công nghiệp đã không đoàn kết quanh đó. Đó là vấn đề then chốt đang diễn ra hiện nay. Chúng tôi đang làm nhiều việc để mọi người hăng hái kết nối trong một cơ sở hạ tầng mở như vậy, và chuyện đó sẽ dẫn tới một trào lưu cách tân. Cuối cùng, nếu chúng ta hành động đúng, khách hàng sẽ có lợi."

Một phương thức mà đối thủ cạnh tranh của Dell đã dùng để chống trả là lại liên tục đưa ra thị trường những tiêu chuẩn sở hữu độc quyền. HP đã cố giữ độc quyền với kết cấu nội tại, như IBM đã làm. Động thái mạnh mẽ của IBM để lại đưa ra thị trường những tiêu chuẩn sở hữu độc quyền trong thị trường PC là bộ kết hợp PS/2 và OS/2, nhưng đó là một thất bại. Tuy nhiên, việc lại đưa ra thị trường những tiêu chuẩn sở hữu độc quyền không bao giờ có hiệu quả trong những thị trường có Dell dính líu, hoặc không bao giờ có hiệu quả lâu dài. Nếu có một thị trường có ý nghĩa cho một công nghệ mới, công nghệ đó sẽ bị đối thủ cạnh tranh sao chép và cải thiện.

Ở thời điểm này, dù sao những công ty dựa theo tiêu chuẩn như Dell cũng đang nắm thị trường rất chặt. Khách hàng đã quá tinh khôn về chuyện giá cả nên họ không để mình sa vào tình trạng chỉ có một lựa chọn duy nhất, vì họ biết rằng họ sẽ trả giá đắt nếu không có cạnh tranh.

Từ Báo cáo Công nghệ Máy tính Năng động: Người bán Hệ thống (máy) của Hội đồng Sách lược Tối cao năm 2005: "Dầu Dell có tiến bộ chậm hơn ở đầu cao dòng sản phẩm của mình (như trong máy chủ bốn chiều và máy chủ phiến mỏng), quả là ngành công nghiệp và thị trường đang dịch chuyển tới phương pháp của Dell trong việc sử dụng những tập hợp ngày càng được nối kết chặt chẽ hơn của máy chủ có hiệu năng liên tục cao hơn và môi trường điều hành để thực hiện những công việc mà theo truyền thống được dành cho hộp SMP vận hành các phiên bản 'sở hữu độc quyền' của UNIX."

Đúng là thị trường dựa theo tiêu chuẩn đã giúp giảm giá phí cho khách hàng. Sự xâm nhập thị trường của Dell làm cho việc sắp xảy ra trở nên chắc chắn; Dell ước tính rằng việc nó xâm nhập thị trường máy chủ đã làm đối thủ cạnh tranh giảm giá khoảng 17 phần trăm chẳng hạn.

Dell Inc. biết nó đang làm gì các đối thủ cạnh tranh với chiến lược thị trường dựa theo tiêu chuẩn của mình. Một bài từ *Techweb.com* nói về Michael Dell : "Dell nói dầu nhiều công ty, đặc biệt là công ty nhỏ và vừa, cuối cùng đã chi tiêu nhiều hơn cho thiết bị IT, họ thường chọn phần cứng không dựa theo công nghệ sở hữu độc quyền. Chiến thuật này đang phá hoại doanh thu ở một số công ty, Dell nói.

"Đang phá hoại doanh thu ở một số công ty" nghe giống như Hiệu ứng Dell đang tác động. Không có chuyện bàn cải là nó giúp cho túi tiền của khách hàng. Nhưng toàn bộ chuyện này đã làm gì cho sự cách tân trong công nghệ? Phải chăng việc cách tân đã trở thành một thứ xa xỉ mà các công ty công nghệ cạnh tranh với Dell không thể chịu nỗi nữa?

Dell và sự cách tân

Trong một cuộc phỏng vấn của *Enterprise Innovator.com*, "Michael Dell nói ông tin rằng 'Cách tân có nhiều hình thức', và ở

Dell, yếu tố then chốt đối với việc cách tân là 'nó cung cấp giá trị cho khách hàng'. Ông giải thích, 'Ở Dell, nếu bạn làm gì tiết kiệm được tiền cho khách hàng, bạn là người cách tân', nhưng 'nếu bạn phát minh một thứ gì đó không tiết kiệm được tiền cho người khác, chúng tôi không quan tâm."

Một vấn đề hình ảnh?

Sự kiện Dell đi theo các nhà cách tân và bán giá rẻ hơn họ là một điểm nhức nhối trong quan hệ giữa phương tiện truyền thông và Dell Inc. Như chuyên san *Fortune* nói trong một bài về Dell : " Dell cũng tiêu tiền cho nghiên cứu và triển khai ít hơn HP, IBM và những người khác, một điểm làm cho dân ở Dell hơi dễ nổi cáu ở thế thủ."

Theo *Fortune*, Dell tiêu không tới 500 triệu đô la cho R&D, ít hơn 1 phần trăm doanh thu. Mặt khác, HP và IBM tiêu khoảng 6 phần trăm. Phương tiện truyền thông đã nắm lấy chuyện đó; từ một bài trên *cfo.com* : "Dell có tinh thần cách tân trong chừng mực mà các quy trình của nó vận hành, nhưng không nhất thiết với sản phẩm của nó. Theo thông tin do Dell cung cấp, năm vừa qua công ty chỉ chi tiêu 1,3 phần trăm trong 35,4 tỷ đô la doanh thu cho R&D, so với 5 phần trăm của HP, 6 phần trăm của IBM, và bình quân 10,5 phần trăm của ngành công nghệ này.

"'Dell thu lợi từ những đột phá công nghệ của người khác', Mark Melenovsky, một nhà phân tích của IDC ở Framingham, Massachusetts, nói. Bằng cách cạnh tranh trong thị trường được thúc đẩy bằng tiêu chuẩn, nó sử dụng hiệu ứng đòn bẩy của R&D của những công ty khác.' Michael Dell bác bỏ ý tưởng cho rằng công ty của ông ta chỉ là một kẻ bắt chươc công nghệ, chỉ ra rằng nó nắm giữ khoảng 750 bằng phát minh.

"Thế nhưng, trong khi những người bán khác nỗ lực để là người đầu tiên có công nghệ mới, Dell chơi trò khác hẳn. 'Họ để người khác làm công việc cách tân, chờ những cách tân đó trở nên tiêu chuẩn hoá, rồi xâm nhập thị trường với phiên bản sản phẩm riêng của họ ' Galen Schreck, một nhà phân tích của Forrester, nói. 'Trong khi đó, những người bán khác thêm mắm dặm muối để tăng thị phần – những thêm thắt nhỏ vào sản phẩm nguyên thuỷ không thật sự cần thiết và chỉ tốn thêm tiền. Dell

xông ngay vào đó, phát hiện những gì mà khách hàng cần có không thêm thắt. Có nhiều chỗ mà Dell "khá tốt", một sản phẩm có phẩm chất từ một nhãn hiệu mới mà bạn không phải trả thêm một khoản tiền nào."

Báo *Newsweek* mô tả là Dell thích thú khi đối thủ cạnh tranh thiệt hại : "Dell thấy vui nhộn khi những công ty như IBM, HP và Sony cấp kinh phí cho các nhà nghiên cứu để tìm những ý tưởng phá vỡ khuôn mẫu. Phát ngôn viên T. R. Reid của Dell nói rằng máy PC đã đạt tới thời kỳ 'tiêu chuẩn hoá'. Bây giờ chúng không phải là những vật dụng quyến rũ như những ngày đầu nữa. Chúng là hàng hoá, những thiết bị không khác nhau nhiều, mang đầy những vi mạch do Intel chế tạo, vận hành các phần mềm do công nhân của Bill Gates làm ra. Dell không thích từ ngữ thương phẩm hoá – nó làm cho PC có vẻ rẻ tiền. Thế nhưng công ty nhờ PC mà thành công, vì thương phẩm hoá loại bỏ những sự khác biệt giữa sản phẩm của nó và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Điều đó có nghĩa là nó cạnh tranh bằng giá, dịch vụ và mô hình kinh doanh."

Dell giữ thế thủ

Toàn bộ chuyện này đặt Dell vào thế thủ; hiển nhiên là nó không muốn trông như một kẻ ăn bám những cách tân của người khác. Dell giải thích ngân khoản R&D ít oi của nó theo nhiều cách. Bài trên báo *Newsweek* : "Dell tiết kiệm tiền bằng cách không chi đồng xu nào để tìm kiếm sự đột phá quan trọng. Cách làm đó (ngược với việc tiêu tiền R&D cho những việc như hợp nhất sản phẩm) 'lãng phí tiền của cổ đông', Rollins nói."

Một bài trên *EnterpriseInnovator.com* cho biết thêm về chuyện này trong đó Michael Dell giải thích rằng sự đổi mới ở Dell nhắm vào khách hàng : "Dell lưu ý để công ty của mình 'bảo đảm có thu hoạch trên R&D', và Dell thụ hưởng 'mức cao hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào nhiều' tính theo chỉ số lợi nhuận trên đầu tư ROI của kinh phí R&D. Dell nói thêm rằng công ty của mình có trên một ngàn bằng sáng chế, và đầu tư hơn nửa tỷ đô la một năm cho R&D. Ông nói : "Chúng tôi muốn có mô hình cách tân và cộng tác cởi mở này' và giải thích rằng 'công việc của chúng tôi không phải là phát minh lại những thứ mà một Intel hoặc một Microsoft đang

tạo ra', và nói 'đó không phải là cách tân, đó là lãng phí'. Dell nói:'Công việc của chúng tôi là hiểu khách hàng cần gì', và công ty của ông tìm ra điều đó một cách thành thạo. 'Dầu qua Dell.com hoặc hàng trăm ngàn cuộc gặp mặt khách hàng mỗi năm, chúng tôi bắt mạch được khách hàng', và 'sự kỳ diệu sinh ra từ sự tiếp xúc đó, xác định giải pháp đúng phối hợp các công nghệ cơ bản đó với yêu cầu của khách hàng.'"

Ở cuối bài báo, Dell tỏ ý nghi ngờ về chuyện cách tân của những người khác : "Với việc Microsoft đầu tư rất nhiều trong phát triển hệ điều hành (OS) và Intel tiến hành nghiên cứu vi mạch, Dell có thể tập trung nỗ lực R&D vào 'những công nghệ ngang mức hệ thống' và tìm 'những giải pháp có thể sử dụng, đáng tin, khách hàng có thể hiểu được'. Dell nói 'Chúng tôi phải thật sự hiểu rõ những gì trong đó ở mức độ thật sự sâu sắc.' Ông lưu ý rằng Dell 'đầu tư lớn' trong nghiên cứu và khai triển sản xuất, 'Trong khi rất nhiều đối thủ cạnh tranh của chúng tôi dùng tài nguyên bên ngoài để chế tạo.' Ông nói thêm:'Rất nhiều công ty phất ngọn cờ cách tân trong khi thật sự cố tìm cách bảo vệ các giải pháp sở hữu độc quyền của mình.'"

Đúng là một số kinh phí R&D được dành để bảo vệ những giải pháp sở hữu độc quyền, nhưng trong bối cảnh này, lời nhận xét được coi như để bào chữa. Và dầu Dell nắm giữ nhiều bằng sáng chế, phần lớn thuộc về quy trình chế tạo, một điểm khác mà Dell cũng ở thế thủ.

Từ chuyên san *Fortune* : "Tôi cũng nêu vấn đề cách tân này lên với Michael Dell và hỏi ông thậm chí vẫn quan tâm chuyện người ta nghĩ Dell có cách tân hay không. 'Hiện nay tôi không quan tâm như trước kia', ông nói. 'Dầu sao đó cũng là chuyện hoàn toàn vô nghĩa. Tôi muốn nói là cứ tiếp tục. Xem nào : cách tân : Quy trình kinh doanh, dây chuyền cung ứng, thay đổi trong ngành doanh nghiệp, giá trị khách hàng hoàn toàn khác, thay đổi toàn bộ chu kỳ trong đó công nghệ được đưa ra thị trường – ừ, có lẽ cũng có một chút cách tân trong đó.'"

Từ một bài trong *Techweb.com* : "Trong những nhận xét nhắm vào những người đã chỉ trích công ty của ông không chi tiêu nhiều cho R&D như các đối thủ, Dell nói thị trường máy PC tìm cách sử dụng những công nghệ đòn bẩy hiện có có thể đưa ra thị trường nhanh hơn.

"'Có rất nhiều những công nghệ quan trọng sẵn sàng cho Dell đưa ra thị trường và chúng tôi không muốn làm bản sao hay làm giống chúng', ông nói. 'Bất cứ người nào đã khai triển một công nghệ quan trọng và muốn đưa nó ra thị trường nên tới [trụ sở của Dell ở Austin Texas] và nói chuyện với chúng tôi.'"

Nói cho công bằng, Dell có một chút kha khá cách tân công nghệ – như phát triển bộ nhớ và bản mạch in chính – nhưng đó thường là trong bối cảnh công nghệ hiện hữu. Chúng ta có phải xem là Dell khai phá một vùng đất mới theo những đường hướng hoàn toàn mới không? Từ một cuộc phỏng vấn trên chuyên san *Fortune* : "Câu hỏi cho Kevin Rollins về vấn đề cách tân : 'Dell có thể tìm ra một thứ như Playstation hay iPod riêng của mình không?' 'Chúng tôi có thể. Nhưng tôi không nghĩ rằng đó là chiến lược của chúng tôi."

Và thỉnh thoảng cách tân cũng không có chỗ trong bối cảnh công nghệ hiện hữu. Douglas King thuộc Magnatrax (có liên hệ với việc thiết kế và phân phối quy trình chế tạo sản phẩm và vật liệu) giải thích lý do họ rời khỏi Dell như là "Dứt khoát là vì hiệu năng . . . chúng tôi đã tách rời công việc giữa Dell và Gateway, và theo ý chúng tôi thì hiệu năng của HP cao hơn nhiều, và trong năm vừa qua, chúng tôi đã giới thiệu ra thị trường hơn 200 máy Fujitsu (máy tính xách tay và máy tính để bàn) hoạt động rất tốt – đặc biệt là máy tính xách tay Fujitsu, đó là máy tính xách tay tốt nhất tôi từng sử dụng."

Dell và đối tác doanh nghiệp

Xét theo tư thế trên thị trường dựa theo tiêu chuẩn, cuối cùng Dell cũng tìm được nhiều đối tác doanh nghiệp. Lúc nào bạn cũng thấy những thông báo như vầy trên *PC Magazine* : "Sáng thứ Sáu, Dell Computer đã thông báo tên ba đối tác công nghệ mới, một ám chỉ về kế hoạch phân nhánh tới những hướng người tiêu dùng khác của công ty. Dell nêu tên người khổng lồ trong lĩnh vực phim ảnh Fuji Xerox, chuyên gia máy ảnh Kodak, và đại gia về điện tử Samsung là các đối tác mới.

"Trong một diễn từ quan trọng tại cuộc Triển lãm Hàng Điện tử Tiêu dùng, nhà sáng lập và Tổng giám đốc Michael Dell nói rằng mỗi khi công ty ông gia nhập một thị trường mới, giá cả

giảm xuống vì có thêm sự cạnh tranh và khách hàng sẽ có lợi. Biến chuyển mà Dell gọi là 'Hiệu ứng Dell' sẽ thúc đẩy sự chấp nhận công nghệ liên quan nhanh hơn, Dell nói. . .

"Một số nhà phân tích đã nói công ty này giỏi hoạt động kinh doanh hơn chế tạo sản phẩm, một cáo buộc mà Dell nói là đúng một phần lớn. Dell dự kiến cung cấp 1,4 tỷ trang Web do khách hàng tạo ra trên Dell.com cho hơn 60 triệu người truy cập, ông nói. Khi làm đối tác của Lexmark trong lĩnh vực máy in chẳng hạn, tới nay Dell đã bán xấp xỉ 2 triệu đơn vị và leo lên hạng ba trong tổng thị phần trong quý ba 2003, với 13 phần trăm thị phần, Dell nói."

Dell dựa vào sự đổi mới của các đối tác kinh doanh, chuyển chi phí đổi mới cho họ. Dell cũng để ra phần lớn thì giờ chỉ đạo việc đổi mới do các đối tác thực hiện; như Michael Dell nói một cách bóng bẩy, khi bàn về vi mạch video : "Chúng tôi sẵn sàng đầu tư khả năng kỹ thuật thành thạo của chúng tôi bằng cách đánh giá các công ty và sản phẩm khác nhau, rồi giúp các đối tác đã được chọn của chúng tôi bằng cách cung cấp dữ liệu đầu vào, ý tưởng, đặc tính kỹ thuật và tài năng để cả hai chúng tôi đều có thể thành công."

Và, trực tiếp hơn : "Chúng tôi chọn lựa có suy tính khi nào thì gây ảnh hưởng với người khác để cải thiện công nghệ hiện hữu của họ, và khi nào thì sáng tạo công nghệ riêng của chúng tôi."

Quá trình này được thảo luận nhiều hơn trong Chương 8. Chuyển phần lớn chi phí đổi mới cho những đối tác doanh nghiệp đã tiết kiệm cho Dell Inc. rất nhiều tiền. Nên nhớ rằng Dell vẫn nghiên cứu đổi mới và, theo công ty, nó sử dụng khoảng 4.000 kỹ sư. Nhưng Dell không thường dấn thân vào một lĩnh vực hoàn toàn mới, và thường nói rằng những cách tân của mình do khách hàng thúc đẩy. Phần lớn tài năng thiết kế kỹ thuật đó được tiếp tục bằng việc làm trong các quy trình chế tạo và làm cho máy móc hiện có hoạt động tốt hơn trong khuôn khổ công nghệ dựa theo tiêu chuẩn. Tuy nhiên, khi nói tới công nghệ khai phá, bạn đừng nghĩ tới Dell. Đó không phải là sách lược của chúng tôi, như Kevin Rollins có lẽ sẽ nói.

Về vấn đề cách tân công nghệ, Dell sử dụng nhiều nguồn lực bên ngoài, như nó vẫn làm trong những lĩnh vực khác, và điều đó

cho phép nó kiểm soát một cách đáng kể các nhà cung cấp của mình. *ComputerWorld* phỏng vấn và hỏi Kevin Kettler, Giám đốc Công nghệ của Dell : "Dell gây ảnh hưởng tới mức độ nào việc triển khai các công nghệ cốt lõi được đưa vào sản phẩm?"

Kettler trả lời : "Một trong những bí mật được giữ kín nhất đúng là ảnh hưởng của chúng tôi trong lĩnh vực này là gì, và tôi coi ảnh hưởng đó là rộng lớn. Dell có những nhóm nòng cốt đang làm việc [với các nhà thiết kế silic] ở những lĩnh vực mà chúng tôi tin là những đòi hỏi của khách hàng, trong đó chúng tôi nghĩ sự cách tân cần xuất hiện trong thiết kế silic cơ bản.

"Chúng tôi đang ở mức rất thấp trong cơ cấu vi mạch, lập những phần riêng trong vi mạch, giao diện cho bộ xử lý, cấu trúc bộ xử lý. Trong lúc này, chúng tôi đang tiếp tục thảo luận về những sản phẩm mà chúng tôi chưa dự kiến sản xuất trước thời kỳ 2009-2010. Chúng tôi có một quy trình và phương pháp được tổ chức rất chặt chẽ. Điển hình là chúng tôi sẽ thúc đẩy những nhu cầu trên cơ sở những gì mà chúng tôi đang tạo ra từ sự tiếp xúc trực tiếp với khách hàng."

ComputerWorld hỏi : "Dell hỗ trợ thiết kế tới mức độ nào những đặc tính kỹ thuật quanh những tiêu chuẩn đang xuất hiện mà nó ủng hộ?" Kettler nói : "Có một số định nghĩa cấu trúc quanh (tuyến) trình điều khiển PCI Express do các kỹ sư của Dell tạo ra. Một thí dụ khác là đặc tính kỹ thuật gọi là Định dạng Dữ liệu Đĩa (Disk Data Format – DDF). Một người trong nhóm chúng tôi đã viết đặc tính kỹ thuật đó và chuyển nó tới Hiệp hội Công nghiệp Mạng Lưu trữ (SNIA).

"DDF đáp ứng với phản hồi của khách hàng. Khách hàng có thể tăng cường máy chủ Dell hoặc mảng lưu trữ bên ngoài và có thể có một tập hợp ổ đĩa với dữ liệu của công ty họ trên các ổ đó. (Rồi) họ có thể di chuyển tới một máy khác. Vấn đề ở đây là mỗi một trong năm nhà chế tạo sử dụng những định dạng sở hữu độc quyền để bố trí dữ liệu và bảng kết hợp với việc định dạng trên ổ đĩa. Bill Dawkins [nhà chiến lược công nghệ của Dell] cũng nghe được điều này và đã viết một bảng đặc tả việc cấu trúc đó phải được ghép với nhau như thế nào và gởi nó cho một tổ chức định chuẩn. Nó được chấp nhận và chúng tôi bắt đầu thấy vi mạch silic từ một số công ty.

"Xét về mọi mặt, khi khách hàng cắm điện và chạy ổ cứng, họ sẽ không rơi vào khả năng dữ liệu không được nhận ra và giải thích sai một ổ trống và chấm dứt định dạng. Vì vậy đó là một thắng lợi lớn. Đó là sự cách tân trực tiếp, do khách hàng thúc đẩy."

Nói cách khác, Dell có khả năng đặt ra tiêu chuẩn và nay sẽ bắt đầu "thấy vi mạch silic từ một số công ty", một vị trí đáng thèm muốn. Sử dụng uy thế rộng lớn của mình trên thị trường, Dell có khả năng gây ảnh hưởng với các nhà cung cấp, và nó sử dụng khả năng đó một cách rộng rãi (làm nhớ tới Wal-Mart một lần nữa). Đó là một lợi thế to lớn mà những đối thủ cạnh tranh nhỏ thấy khó chống đỡ, và đó là một sách lược chỉ những công ty lớn hơn mới có thể theo đuổi.

Cả ngành công nghiệp tìm cách trở thành đối tác hoặc thậm chí nhà cung cấp của Dell, và chuyện đó ít có khả năng thay đổi nhanh. Bất chấp những đòi hỏi nặng nề mà Dell đặt cho các nhà cung cấp (xem Chương 8), họ kiếm ra tiền, thường là rất nhiều tiền. Nhà cung cấp nào cũng tỏ ra lóng ngóng khi nhập vào dây chuyền cung cấp. Đó có phải là một điều kỳ diệu khác khi Dell có thể sử dụng nguồn lực R&D bên ngoài nhiều đến thế không?

Cứ buông trôi nếu cần

Khi nhấn mạnh việc xâm nhập một khu vực thị trường dựa theo tiêu chuẩn, Dell theo dõi thị trường cực kỳ kỹ lưỡng. Những gì nó làm trên thị trường được hoạch định cẩn thận, và nếu hoạt động đó không hiệu quả, nó lặng lẽ rút lui, như đã làm với chiếc máy Olympic. Dell không phải là loại doanh nghiệp cố bán một sản phẩm không có thị trường. Các đối thủ cạnh tranh gắn bó với những dòng sản phẩm mà họ đã theo đuổi lâu dài – đôi khi nhiều năm – sau khi đã mất vị trí yên ấm. Dell, mà chiến lược tiếp thị có động lực từ khách hàng, không làm như vậy.

Một trong những câu Michael Dell nói trong nội bộ công ty là "Đừng tắm nước hoa cho heo". Nói cách khác, khi thứ gì đó không được ưa chuộng, hãy vất bỏ nó. Khi có những sai lầm trong việc tham gia thị trường, Dell là người đầu tiên đề xuất cắt giảm thua lỗ. (Phải chăng chuyện này đã diễn ra gần đây ở Trung Quốc, thị trường PC đầu thấp mà sự cạnh tranh đặc biệt gay go?

Một số người theo dõi công nghiệp nghĩ thế và đã viết về việc Dell rút khỏi thị trường này – xem phần thảo luận ở cuối chương để biết thêm chi tiết về vấn đề này.)

Nói cách khác, Dell không chỉ đi theo công nghệ dựa theo tiêu chuẩn vì chính nó, mà theo dõi thị trường cả trước và sau khi đưa sản phẩm xâm nhập. Dell thường cho bạn ấn tượng về một công ty được kỹ sư thiết kế thay vì theo những nguyên tắc kinh doanh truyền thống. Điều này đặc biệt rõ ràng trong lượng thông tin dày đặc quanh công ty. Thông tin này không giới hạn cho hàng tồn kho; tất cả các đơn vị kinh doanh được đánh giá theo chỉ số ROIC gần như từng phút, và bộ phận bán hàng có thể thấy họ hoạt động ra sao, từng giây một. Mọi thứ đều có chỉ số đo lường và được theo dõi chặt chẽ. Đây là sự trái ngược với nhiều công ty không có bất cứ thước đo vững chắc nào, thay vì thế phụ thuộc vào những báo cáo không thường xuyên và trình bày trong những cuộc họp.

Chỉ số ROIC của sản phẩm và dòng sản phẩm được theo dõi đặc biệt chặt chẽ và, nếu không có gì cắt giảm nó, nó sẽ bị cắt giảm.

Đối thủ cạnh tranh của Dell ghi nhận

Đối thủ cạnh tranh của Dell khônh phải khờ khạo, và đôi khi họ ghi nhận phương pháp dựa theo tiêu chuẩn của Dell. Thực tế là họ đã bắt đầu sử dụng phần lớn phương pháp đó trong những năm gần đây. Chuyên san *BusinessWeek* trong bài "Các Người khổng lồ Máy tính Đang chế tạo những Sản phẩm Thông minh mới bằng cách Cài chung các Khối Xây dựng Tiêu chuẩn Công nghiệp", hỏi: "Cách tân có ích lợi gì? Có vẻ không ích lợi gì cả, nếu bạn ở trong ngành kinh doanh máy tính. Thời gian gần đây, ngành này không vui vẻ gì, gần như là không có lãi. Từ năm 2000, ngành máy chủ từ 69 tỷ co lại còn 49 tỷ đô la, nhà nghiên cứu IDC nói. Công ty duy nhất làm khá đủ để có thể khoe khoang là Dell Computer Corp. Các nhà phân tích cho rằng lợi nhuận năm nay của công ty ở Round Rock (Tex.) sẽ tăng 22 phần trăm, lên tới 2,5 tỷ đô la.

"Cái thực sự làm các đối thủ khó chịu là Dell thậm chí không chia sẻ gánh nặng nghiên cứu và khai triển để tạo ra sản

phẩm mới. Thay vì vậy, nó vui sướng lợi dụng những công ty dẫn đầu nền công nghiệp này, Intel Corp. và Microsoft Corp. Năm ngoái, Dell tiêu món tiền nhỏ mọn 1,3 phần trăm cho R&D trong doanh thu 35 tỷ đô la. Để so sánh, Sun Microsystem Inc. đã chi tiêu 14,7 phần trăm cho R&D trong số 12,5 tỷ đô la doanh thu năm 2002, thế mà còn chịu lỗ 587 triệu đô la để cố bán các máy chủ mạnh. 'Chúng tôi đã xem phim này rồi, và rốt cuộc Dell lấy cô gái'", Steven Milunovich, nguyên là nhà phân tích của Merrill Lynch & Co. nói.

Vậy, việc sử dụng rộng rãi công nghệ dựa theo tiêu chuẩn sẽ giết chết sự cách tân như nền công nghiệp này từng biết tới? Bài báo *BusinessWeek* nói tiếp : "Điều đó không có nghĩa là sự cách tân trong doanh nghiệp máy tính đã bị bỏ trên sàn phòng biên tập phim . . . Tuy nhiên, bộ mặt của sự cách tân máy tính đang thay đổi. Các kỹ sư thời nay chế tạo những máy tính tiên tiến nhất bằng cách sử dụng thương phẩm, những bộ phận cấu tạo dựa theo tiêu chuẩn. Ta hãy gọi đó là cách tân, theo kiểu Lego. Vi mạch của Intel và Advanced Micro Devices (AMD) Inc. đã thu ngắn khoảng cách hiệu suất với những gì mà các nhà chế tạo máy tính IBM và Sun đang sử dụng. Chương trình máy chủ Windows của Microsoft nay đủ mạnh mẽ để làm nhiều công việc của hệ thống Unix đắt tiền. Và hệ điều hành Linux thì miễn phí và cung cấp các trang Web đặc biệt tốt.

"Cài tất cả lại với nhau, và các nhà chế tạo máy tính đang hối hả chế tạo những máy tiên tiến nhất. Việc đó cho phép họ rảnh rang sử dụng sự khôn ngoan khéo léo của mình để giải quyết những vấn đề khác – từ việc phát triển những máy tính tự chữa bệnh tới việc nhồi nhét nhiều công suất hơn vào những thiết bị nhỏ hơn nữa. 'Sự thách thức chúng tôi đang đối mặt là làm những việc phi thường với những linh kiện có thể mua được như thế nào',William R. Pulleybank, giám đốc Viện Tính toán Sâu của IBM, nói."

Nói cách khác, đối thủ cạnh tranh của Dell đang bị thu hút vào cách dùng công nghệ dựa theo tiêu chuẩn như họ đã từng đuổi bắt Dell về chuyện dịch vụ tại chỗ. Điều đó có nghĩa là sự cách tân đã chết trong ngành công nghiệp này không? Khó có khả năng đó. Nhưng nó dẫn đến hai việc.

Một là các đối thủ cạnh tranh đã tinh khôn hơn về chuyện

đổi mới và, trong những thị trường mà công nghệ đã được tiêu chuẩn hoá, họ không còn hăng hái theo đuổi chuyện cách tân nữa. Thay vì vậy, họ đi theo con đường của Dell, chế tạo sản phẩm, cả những sản phẩm cao cấp, bằng cách dùng kỹ thuật sử dụng linh kiện dựa theo tiêu chuẩn của Dell. Rất ít có khả năng các đối thủ cạnh tranh cố tìm những giải pháp sở hữu độc quyền để duy trì thị phần. Họ đã học được từ Dell bài học này, và họ đem nó ra thực hành ngày càng nhiều. Bạn ít có hy vọng nhìn thấy sự cách tân, đặc biệt là cách tân dựa trên linh kiện sở hữu độc quyền, trong thị trường công nghệ đã ổn định.

Hai là sự cách tân sẽ đi tới thị trường mới nhanh hơn. Đối thủ cạnh tranh của Dell nhận thấy rằng sự cách tân vẫn còn cho họ một lợi khí, nhưng chỉ tới khi một khu vực thị trường trở thành tiêu chuẩn hoá; thời điểm đó đúng là lúc phải đi tiếp. Vậy việc cách tân sẽ tiếp tục. Về vấn đề này, bạn nên chú ý rằng cách tân cũng sẽ càng lúc càng đòi hỏi việc sử dụng linh kiện tiêu chuẩn hoá để đạt lợi nhuận cao hơn, như với máy chủ phiến mỏng.

Thương phẩm hoá có phải là vấn đề dài hạn với Dell?

Dell thích xâm nhập một thị trường khi thị trường đó đã trở thành tiêu chuẩn hoá và trước khi việc thương phẩm hoá xảy ra. Nhưng thương phẩm hoá cũng có nghĩa là những mặt hàng như PC ngày càng được coi như lò nướng bánh hay lò vi ba. Sự thương phẩm hoá giảm lợi nhuận : giá tụt nhanh và đối thủ cạnh tranh có phí tổn thấp sinh sôi nẩy nở như ruồi.

Một khu vực thị trường thương phẩm hoá không tăng trưởng, hoặc tăng trưởng rất chậm. Một khu vực thị trường công nghệ thành công có ba chu kỳ : cách tân, tiêu chuẩn hoá, và thương phẩm hoá. Đối thủ cạnh tranh của Dell đã theo chu kỳ cách tân, và thu lợi nhuận cao – trong một thời gian. Dell xâm nhập thị trường đó khi chu kỳ tiêu chuẩn hoá bắt đầu và châm thủng quả bóng của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, bước kế tiếp, chu kỳ thương phẩm hoá, là một quả bóng sáp khác. Vậy, Dell sẽ chỉ thu lợi nhuận cao trong một thời gian, trong những thị trường mà nó xâm nhập?

Khi Dell còn có thị phần để chiếm, đây có lẽ không phải là vấn đề quan trọng. Thí dụ như khi nó bành trướng từ một phần ba

tới một nửa thị trường PC , nó vẫn còn hoạt động tốt trong khu vực đó. Tuy nhiên, Dell có đủ tinh khôn để thấy những dấu hiệu cảnh cáo, và khi một khu vực thị trường trở thành thương phẩm hoá, nó biết rằng cuối cùng nó phải nghĩ tới chuyện thiên di. Dell đang làm việc đó: xâm nhập càng ngày càng nhiều khu vực thị trường, như máy chủ, máy in, ti-vi LCD, dịch vụ, vân vân.

Một bài trên mạng của nhà theo dõi chứng khoán Sharewatch nói: "Nhưng ngay cả Dell cũng biết thương phẩm hoá việc kinh doanh PC có nghĩa là công ty cần phân nhánh ra những khu vực khác để tăng trưởng doanh thu. Và như các đồng nghiệp, Dell bám sát dịch vụ máy tính làm nguồn phát triển trong tương lai. "

Sự đáp ứng nhanh nhạy với khu vực thị trường thương phẩm hoá của Dell có thể gây hoang mang cho giới truyền thông. Gần đây, có sự náo động trong báo chí về hoạt động của Dell ở Trung Quốc, nơi sự cạnh tranh trong thị trường PC rất quyết liệt. Dell liên tục bị tố cáo là "đang rút lui" khỏi thị trường PC đầu thấp.

Một bài trên *EnterpriseInnovator.com* cuối năm 2004 nói: "Ngày 16 tháng Tám, Dell tuyên bố rằng nó chuyển sự quan tâm khỏi thị trường tiêu dùng PC đầu thấp ở Trung Quốc – vì sự cạnh tranh giá cả dữ dội của các đối thủ địa phương đã kéo giảm chỉ số ASP và mức lời, cho Dell nếm vị đắng chính món thuốc của mình."

Một mẩu ý kiến trên *yeald.com* nói: "Nay Dell có vẻ đang rút lui. Những ước tính tăng trưởng cho thị trường Trung Quốc đã giảm mạnh. Người ta chủ trương một cách giải thích mới: Dell sắp "bám" những khoảng giá cao một thời gian – ám chỉ là công ty sẽ trở lại giá thấp khi điều kiện thuận lợi.

"Đi theo sách lược này là nguy hiểm. Nó cho ta cảm giác là Dell không thích chiến đấu. Nó xác định rằng Dell không phải là vô địch và có thể bị đánh bại bằng chính chiến thuật của nó. Nó tự nguyện nhường ưu thế thị trường cho Lenovo, từ đó công ty Trung Quốc này có thể mở rộng thị trường có hại cho Dell – cả bên trong lẫn bên ngoài Trung Quốc."

Để làm bằng chứng, bài viết nói: "Cũng đáng lo ngại cho Dell khi người tiêu dùng cá thể chiếm 38 phần trăm thị trường Trung Quốc, thành phần này chỉ chiếm không tới 10 phần trăm doanh số của Dell ở nước này. Điều này phản ánh một vấn đề rộng lớn hơn ngoài nước Mỹ. Người tiêu dùng mua khoảng 40

phần trăm PC trên thị trường toàn cầu mà Dell nhắm tới, thế mà họ chỉ chiếm không tới 20 phần trăm doanh số của công ty. Đó là một phản ánh nữa của việc Dell bị cô lập với mọi người."

Đây có phải là vấn đề thật sự? Có tất yếu là thị trường phải là bản sao đơn giản của dân số học? Hoặc những động thái của Dell phản ánh sự hiểu biết cách vận hành một thị trường đã thương phẩm hoá rồi? Thật ra, thị trường PC thương phẩm đầu (rất) thấp đã không còn được Dell quan tâm lắm nhiều năm rồi.

Một số người bắt đầu nhận thấy điều này. Từ một bài gần đây trên *Enterprise- Innovator.com* về Dell và Trung Quốc: "Ngay cả ở Trung Quốc, nơi các chuyên gia đã từng ồn ào về việc Dell rút lui, Rollins biện hộ rằng đó là công việc như thường lệ, với việc Dell sắp xếp lại công việc bề bộn của mình để quan tâm nhiều hơn vào những thoả hiệp có lợi nhuận cao, trong lúc giảm tầm quan trọng – nhưng hầu như không rút lui – từ những thị trường khối lượng lớn lợi nhuận thấp ít có hấp dẫn thực sự với Dell.

"Vừa mới bầm giập vì bị đưa lên làm đầu đề, Rollins biện luận rằng Dell không rút khỏi thị trường nhiều hứa hẹn này – và rằng đó vẫn là 'câu chuyện rất đơn giản về Trung Quốc'. Ông giải thích rằng 'những trích dẫn quy cho giám đốc châu Á-Thái Bình Dương của chúng tôi là chính xác nhưng bị hiểu lầm', và rằng 'sách lược của chúng tôi là luôn luôn đi theo sự tăng trưởng có lợi' và khi làm thế, 'đôi khi chúng tôi sẽ chuyển hướng danh mục vốn đầu tư để tối đa hoá khả năng sinh lợi'. Và khả năng đó đã có hiệu lực ở Trung Quốc. 'Chúng tôi đã không khuấy động bất cứ khu vực kinh doanh nào mà chúng tôi tham gia', Rollins tuyên bố. Ngay cả 'thị trường PC tiêu dùng đầu thấp', hầu như không được Dell ưa thích nhất do lợi nhuận còm cõi, 'vẫn còn trên trang Web của chúng tôi ở điểm giá đầu thấp'. Như Rollins giải thích, 'ước muốn của chúng tôi hiển nhiên là đi theo những điểm giá đầu cao có lợi', đặc biệt là khi 'đối thủ cạnh tranh của chúng tôi tỏ ra năng nổ và lợi nhuận giảm' ở đầu thấp. Cũng thế đối với những đầu đề ảm đạm về chuyện Dell rút khỏi thị trường, 'chuyện đó được tường thuật chính xác, nhưng bị hiểu lầm về sách lược dài hạn của chúng tôi'. Như vậy, Dell không khuấy động bất cứ phân khúc thị trường nào, kể cả ở đầu thấp. 'Chúng tôi ở đó cho chuyện lâu dài.'

"Do đó, theo Rollins, không có chuyện 'đe doạ gây rối từ phía dưới' mà Dell đang thu mình lại. Như ở bất cứ thị trường

nào, 'chúng tôi so sánh công việc kinh doanh của mình với mỗi đối thủ cạnh tranh'. Và không như nhiều đối thủ trong thị trường Trung Quốc, 'chúng tôi chế tạo sản phẩm Trung Quốc ở Trung Quốc, bán ở Trung Quốc, cung cấp dịch vụ và hỗ trợ ở trung Quốc'. Theo ý nghĩa đó, 'mục Lời&Lỗ của Dell ở Trung quốc cao hơn mục Lời&Lỗ của bất cứ ai ở Trung Quốc', y như chuyện này 'đúng ở mọi nơi'".

Ở đây các nhà phê bình đã lúng túng khi, theo khuôn mẫu có sẵn, coi Dell là nhà chế tạo PC giá thấp, và có lẽ họ nên nhớ rằng Dell đã đổi tên từ Dell Computer thành Dell Inc. nhiều năm rồi; nó không gắn chặt với một khu vực thị trường nào cả. Dell hiểu rất rõ những gì xảy ra cho lợi nhuận khi một khu vực được thương phẩm hoá, và PC phí tổn thấp nhất đã không được Dell ưa chuộng trong một thời gian dài (kể cả ở thị trường Hoa Kỳ). Dell theo đuổi sự tăng trưởng có lợi, chớ không chỉ là sự tăng trưởng, và có vẻ như nó biết nó đang làm gì khi một khu vực thị trường chuyển từ trạng thái tiêu chuẩn hoá tới thương phẩm hoá.

Tài khoản Lời&Lỗ nắm quyền quyết định ở Dell chớ không phải yếu tố dân số thị trường : Đó là cái giữ Dell ở vị trí cao nhất.

Chương 5

KHÔNG CHẤP NHẬN HÀNG TỒN KHO

Bạn giữ [hàng tồn kho] càng lâu, nó càng mau hư hỏng – đúng là bạn thấy nó thối rữa ra. Do chu kỳ đời sống ngắn của sản phẩm, linh kiện máy tính ở đâu cũng giảm giá từ một nửa tới một điểm trong một tuần. Cắt giảm hàng tồn kho không chỉ là làm một việc tốt. Đó là việc tối cần về mặt tài chính.

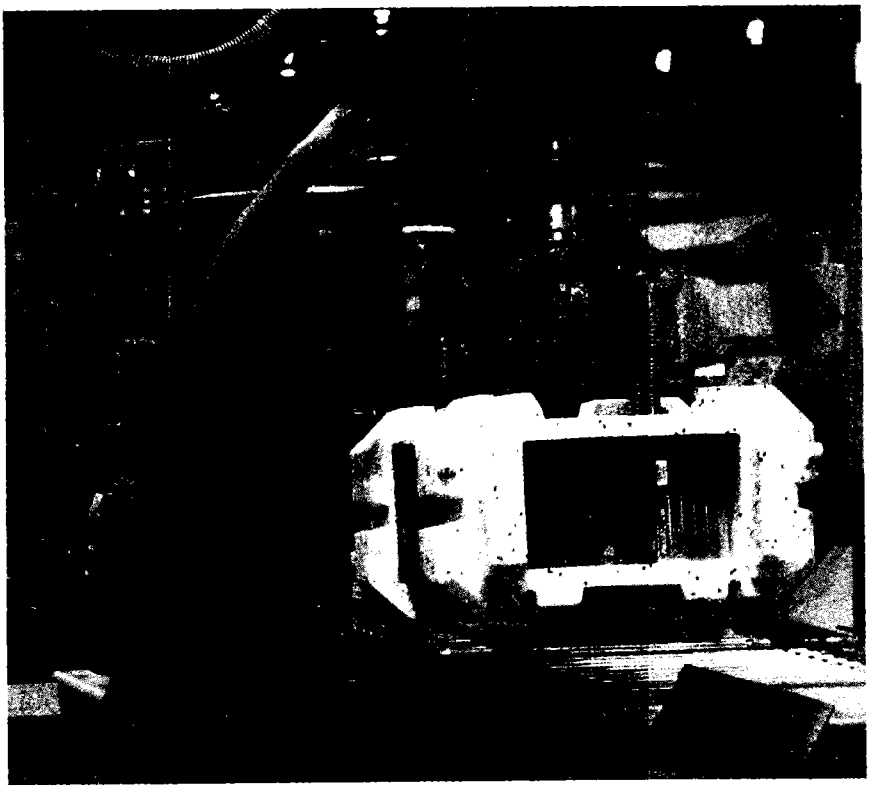
Kevin Rollins

Đối với nhiều ngành doanh nghiệp, đây có thể là chương trọng yếu nhất trong quyển sách này, vì nó nói về việc kiểm soát và giảm hàng tồn kho, một kỹ năng tối cần cho thế kỷ XXI. Giảm hàng tồn kho là một cuộc cách mạng đang xuất hiện, và ai nắm đàng đuôi sẽ chịu thiệt thòi. Quy trình chế tạo của Dell – mà bạn có thể thấy trên Hình 5.1 và 5.2 – có hiệu quả cao đến mức gần như không cần hàng tồn kho.

Hàng tồn kho là trở ngại chính trong bất cứ doanh nghiệp nào phải duy trì sẵn sàng lượng hàng cung cấp. Chắc chắn chuyện này còn đúng hơn trong công nghiệp kỹ thuật cao đang mở đường tới kỹ thuật tồn kho số không, gần như hơn bất cứ ngành nào khác, vì hàng tồn kho đó "xấu đi" từng ngày. Hàng tồn kho số không đã làm được gì cho Dell? Theo *news.com* : "Năm 1994, Dell

là một nhà chế tạo PC đang phấn đấu ở hạng hai. Như các nhà chế tạo PC khác, nó đặt hàng linh kiện trước và mang một lượng lớn linh kiện tồn kho. Nếu dự báo sai, hàng tồn kho của Dell sẽ bị mất giá nặng.

"Rồi Dell bắt đầu thực hiện một mô hình kinh doanh mới. Hoạt động của nó luôn luôn có vai trò của quy trình chế tạo theo đơn đặt hàng với việc bán thẳng cho khách hàng, nhưng Dell đã có những bước đi tài tình để loại bỏ hàng tồn kho. Kết quả rất ngoạn mục.



Hình 5.1 Chế tạo PC.

"Trong hơn bốn năm, doanh thu của Dell tăng từ 2 tỷ tới 16 tỷ đô la, với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm 50 phần trăm. Lợi nhuận theo cổ phần tăng 62 phần trăm mỗi năm. Giá cổ phiếu của Dell tăng hơn 17.000 phần trăm chỉ trong hơn tám năm. Năm 1998, hệ

số lợi nhuận trên vốn đầu tư ROIC của Dell là 217 phần trăm, và công ty có 1,8 tỷ đô la tiền mặt.

Về hàng tồn kho, ít bao nhiêu là ít? Năm 2000, Dell có hàng tồn kho cho 6 ngày; năm 2005, trong xưởng Austin (Trung tâm Chế tạo Morton L. Topfer, gọi tắt là TMC), nó hạ xuống còn 5 tới 7 giờ. Ở một số khu vực, nó còn 2 giờ.

Hai giờ đi trước nghe có vẻ buồn cười: làm thế nào Dell có thể tái cung cấp nhanh như thế? Thật ra, nay các nhà cung cấp duy trì kho hàng ở gần Dell và Dell có thể lấy hàng cho các dây chuyền lắp ráp rất nhanh, một quy trình mà Dell gọi là giao hàng tồn kho vừa-đúng-lúc. Việc đó có ý nghĩa như là giao gánh nặng tồn kho cho các nhà cung cấp không? Đúng vậy! Nhưng các nhà cung cấp, tới phiên họ, cũng sử dụng bài học hàng-tồn-kho-số-không để trút lên dây chuyền cung ứng của họ.

Hình 5.2 Trên đường ra cửa.

Chỉ có hai giờ hàng tồn kho? Cứ hai giờ xe tải phải xuất hiện ở hơn 100 bãi đậu xe của TMC? Vài nhà quan sát nói rằng cái đó có mùi vị của sự thúc bách, của ám ảnh giữ kho hàng trống. Và đúng thế. Có lẽ bạn đã nghe về việc quản lý dây chuyền nhu cầu, nhưng không đưa đi hơi quá xa như thế chớ? Dell không nghĩ vậy.

Tồn kho trống quan trọng ra sao đối với Dell? Michael Dell gọi đi thẳng là "Phiên bản 1.0 Dell Direct". Và ông gọi việc kiểm soát chặt chẽ hàng tồn kho là "Phiên bản 1.1 Dell Direct" Về vấn đề này, ba quy tắc vàng của Dell là: không chấp nhận hàng tồn kho, lắng nghe khách hàng, không bao giờ bán gián tiếp. Để ý là không chấp nhận hàng tồn kho chiếm vị trí số một.

Gần như mọi công ty phải giữ hàng tồn kho đều có thể học từ Dell Inc., kể cả Wal-Mart, nguyên là quán quân quản lý hàng tồn kho.

Tồn kho trống là một lợi thế quyết định

Vì máy tính và cách nó xử lý thông tin, việc kiểm soát tồn kho trống, hoặc gần trống, sẽ là một nhân tố kinh doanh trọng yếu trong những năm tới đây, và hiện nay Dell đang dẫn đầu. Tồn kho là một trỡ ngại cho bất cứ công việc kinh doanh nào; một lý do khiến việc kinh doanh hoàn toàn dựa trên Internet có vẻ rất hấp dẫn với các nhà doanh nghiệp là vì các doanh nghiệp này không cần có sẵn hàng tồn kho.

Tồn kho có nghĩa là đầu tư vốn, và sự đầu tư đó là một thách thức kinh khủng với bất cứ nhà doanh nghiệp mới nào. Trong thời kỳ mà cho vay bất động sản xuống tới điểm không, ngày càng nhiều nhà doanh nghiệp cố gắng kiểm soát phí tổn khởi nghiệp, và xoá bỏ hàng tồn kho là cách làm việc đó. Dell tượng trưng điều lý tưởng, chỉ có thể đạt được với sức mua vô cùng lớn, nhưng vẫn là một lý tưởng mà mọi công ty chịu gánh nặng hàng tồn kho phải nhìn tới.

Kiểm soát hàng tồn kho sẽ là một xu thế chính, và nó là một xu thế quan trọng cần phải hiểu. Trong tương lai gần, nó cho phép có thêm nhiều người khởi nghiệp, vì những công ty tinh khôn với hàng tồn kho ít oi sẽ lên mạng với vốn đầu tư tối thiểu. Trong tương lai xa, nó sẽ là nhân tố cốt yếu giúp cạnh tranh với đối thủ ở nước ngoài có lợi thế về chi phí lao động. Trong Thời đại Công nghiệp, bạn cần đầu tư lớn cho cả hàng tồn kho lẫn máy móc; nay thì các ngành công nghiệp đang thay đổi với tốc độ ánh sáng; tuy nhiên, đầu tư quá nhiều vào chổ nào trong hai chổ này cũng có thể làm bạn suy sụp.

Kiểm soát hàng tồn kho tốt hơn là đơn thuần giảm đầu tư

vốn. Qua cách quản lý chu kỳ làm hoá đơn thanh toán, Dell thật sự cấp ngân quỹ cho các hoạt động của mình phần lớn bằng cách duy trì tồn kho trống : làm hoá đơn thu tiền khách hàng ngay, nhưng trả tiền cho nhà cung cấp trễ 36 tới 45 ngày. Như vậy nó có một lượng tiền mặt luân chuyển lớn mà nó kiếm được khối tiền lời. Ngoài việc giảm và hoán đổi đầu tư vốn, tồn kho trống có nghĩa là sự giảm giá hàng tồn kho và tính lỗi thời – mối quan tâm chủ yếu trong ngành công nghệ cao – gần như không còn quan trọng nữa. Linh kiện công nghệ cao có thể mất tới 3 phần trăm giá trị khi nằm trong kho, và nếu chúng mất chừng đó giá trị trong kho của người nào khác thì càng tốt cho bạn.

Tồn kho trống cũng buộc một công ty theo dõi sát những thứ khách hàng đang đặt mua và có thể đặt mua. Dell đã coi đó là tiêu điểm từ lúc đầu, nhưng nói chung đó là một chính sách khôn ngoan. Duy trì tồn kho trống tự nhiên là giữ một công ty nhanh nhạy hơn. Thật vậy, tồn kho trống thật sự là đặt một công ty vào tình thế trách nhiệm, đó là vị trí mà Dell thích ở.

Nhiều công ty giữ một lượng hàng tồn kho, và nhu cầu tới sau; trong mô hình của Dell, cầu tới trước, cung tới sau. Ở những công ty khác, lượng cung ứng lớn thường thay thế sự hiểu biết về thị trường. Tiền đầu tư để duy trì lượng cung ứng đó là mỡ thừa, và Dell là chuyên gia cắt bỏ mỡ thừa. Đó lại là một vị trí mà Dell thành công trong việc giảm phí tổn trong khi những người khác cứ bám chặt truyền thống.

Quản lý tài sản giảm đầu tư vốn

Giảm hàng tồn kho là một kiểu quản lý tài sản giúp giảm việc đầu tư vốn mà bạn cần, một lợi ích quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Từ một bài trên *news.com* : "Các hạt giống thành công của Dell đã được gieo trong những lần thất bại đầu tiên. Năm 1994, Dell chế tạo hai sản phẩm quan trọng nhưng có khiếm khuyết về phẩm chất. Doanh số sút giảm và Dell đối mặt sự thiếu hụt tiền mặt nghiêm trọng. Đồng thời công ty nhận thấy nó phải tăng tốc phát triển để chuyển từ nhóm chế tạo hạng hai đang sa sút (như Commodore và Zeos chẳng hạn) sang nhóm những nhà sản xuất hàng đầu đang phát đạt (như IBM và Compak Computer chẳng hạn), và việc này còn cần nhiều tiền mặt hơn nữa.

"Ban quản trị họp để quyết định xem phải làm thế nào tạo ra tiền mặt để duy trì sự sống của công ty. Quyết định được đưa ra là cắt giảm quyết liệt hàng tồn kho. Các giám đốc chế tạo và nghiên cứu thị trường được giao nhiệm vụ thiết lập một phương thức vận hành việc kinh doanh không có linh kiện tồn kho. Thoạt tiên họ phản đối. Rồi họ thảo ra một phương thức đáp ứng mục tiêu này.

"Mô hình kinh doanh mới của Dell được khai triển trong một thời gian. Những mục tiêu đầu tiên tập trung vào việc hạ thấp hàng tồn kho 50 phần trăm, cải thiện thời gian tổ chức sản xuất được 50 phần trăm, giảm phí tổn lắp ráp 30 phần trăm, và giảm hàng tồn kho lỗi thời 75 phần trăm."

Chuyện đó khá dễ hiểu; với bất cứ công ty mới nổi lên nào biết xem xét cẩn thận hoạt động của mình, đầu tư vào hàng tồn kho hẳn phải có vẻ rất lớn.

Khi đầu tư vào tài sản của bạn giảm xuống, tỷ lệ doanh số trên tài sản tăng lên, việc mà doanh nghiệp nào cũng muốn thấy. Sau đây là lời một nhà phân tích trên trang web Motley Fool: "Norfolk Southern có tài sản 12,4 tỷ đô la được báo cáo trong quý cuối cùng, nhưng mỗi đô la tài sản được sử dụng chỉ tạo ra được 38 xu nhỏ mọn cho doanh số. Để so sánh, Dell Computer tạo được 8,7 tỷ đô la doanh số trên 3,2 tỷ đô la tài sản trong năm qua, hoặc 2,71 đô la doanh số trên một đô la tài sản được sử dụng. Tạo được doanh số lớn hơn trên tài sản nhỏ hơn có nghĩa là tiền vốn của công ty bị bất động hoá ít hơn trong tài sản cố định. Thuật ngữ "hàm lượng vốn cao" hay "tập trung nhiều vốn" thực sự ám chỉ cách mà một số doanh nghiệp cần nhiều vốn để hoạt động hơn những doanh nghiệp khác. Xem hai công ty này và tỷ lệ tài sản-doanh số, rõ ràng là Norfolk Southern là doanh nghiệp có "hàm lượng vốn cao" hơn Dell Computer. . .

"Bạn không thể lý luận với loại tỷ lệ lợi nhuận mà một công ty đường sắt như Norfolk Southern tạo ra. Tuy nhiên, vì công ty này phải triển khai và duy trì tiền tỷ tài sản để có được tỷ lệ lợi nhuận đó, công việc làm ăn này không nhất thiết hấp dẫn với nhà đầu tư như công việc có thể khác đi. Vì Norfolk phải duy trì hàng ngàn dặm đường ray và hàng trăm đoàn xe, lúc nào nó cũng đổ thêm vốn mới vào tài sản để tạo doanh thu. Điều này có nghĩa là thay vì có thể hoàn trả tiền do hoạt động tạo ra được cho nhà đầu

tư, Norfolk phải tái đầu tư vào tài sản để có thể duy trì hoạt động. Mặc dầu vậy, Norfolk tạo được lượng tiền mặt dồi dào. Nếu nó có thể thực sự cải thiện doanh số trên mỗi đô la tài sản được sử dụng, nó có thể tạo ra rất nhiều tiền mặt.

"Cách đây năm quý, Dell Computer nhận thấy rằng một trong những cách nó có thể cải thiện lợi nhuận của cổ đông là hoàn thành các chính sách quản lý tài sản. Nói cụ thể, Dell nhận thấy rằng nếu nó có thể quản lý linh kiện máy tính tồn kho hiệu quả hơn, nó có thể tăng lợi nhuận trên vốn cổ đông. Vì hàng tồn kho và tài khoản thu là hai tài sản quan trọng nhất của Dell, khi giảm tối thiểu các khoản này công ty có thể tăng doanh số trên mỗi đô la của tổng tài sản được sử dụng và do đó tăng lợi nhuận cơ bản trên vốn cổ đông của doanh nghiệp. Tiền đi vào hàng tồn kho để tạo một đồng đô la doanh số đã giảm, để lại nhiều tiền mặt hơn trên bảng cân đối tài sản cho Dell phân phối cho cổ đông dưới dạng quyền mua lại chứng khoán.

"Dell Computer là một trường hợp rõ ràng về cách quản lý tài sản được cải thiện ra sao để tăng lợi nhuận của cổ đông. Quản lý tài sản tốt hơn cuối cùng xuất hiện dưới dạng tỷ lệ lợi nhuận cao, nhưng tỷ lệ lợi nhuận cao tự nó không bảo đảm là cổ đông sẽ nhận nhiều lợi nhuận. Để bảo đảm lợi nhuận trên vốn cổ đông cao, nhà đầu tư phải tìm kiếm việc kinh doanh có lợi nhuận cao và nhịp độ luân chuyển tài sản cao, dầu đó là tỷ lệ doanh số–tài sản hay nhìn theo số luân chuyển hàng tồn kho, doanh số trong ngày hiện hành (hay thời kỳ thu tiền), thời kỳ chi trả, hoặc sự luân chuyển trong tài sản cố định."

Như chuyên san *Fortune* nói: "Hiển nhiên là hàng tồn kho thấp đó giải phóng hàng đống tiền mặt cho Dell, ngược lại bị trói chặt ở IBM và HP."

Cấp vốn cho hoạt động với chu kỳ luân chuyển tiền mặt âm

Dell làm nhiều hơn là chỉ cắt giảm đầu tư vốn bằng cách giữ tồn kho trống; nó cũng sử dụng cách làm hoá đơn "sáng tạo" để cấp vốn cho hoạt động của mình. Nó làm hoá đơn tính tiền ngay cho khách hàng, nhưng trả tiền cho nhà cung cấp trễ hơn, cho phép nó thả nổi tiền mặt thu được và cấp vốn hiệu quả cho các hoạt động của mình và thiệt thòi cho nhà cung cấp.

Chuyên san *Fast Company* : "Vận hành theo kiểu siêu nỗ lực này có những liên luỵ sâu xa. Nó thay đổi mô hình cấp vốn, và nó là một vũ khí cạnh tranh mạnh mẽ. Tính bình quân, nhà chế tạo máy tính trả tiền cho nhà cung cấp 30 ngày trước khi một PC được đưa ra thị trường, được một khách hàng mua và trả tiền. Nhưng mô hình chế tạo theo đơn đặt hàng của Dell cho phép nó nhận tiền của khách hàng ngay – qua thẻ tín dụng, hoặc trên mạng hoặc qua điện thoại. Nó lấy linh kiện trực tiếp từ các nhà cung cấp rồi chế tạo và giao sản phẩm trong vòng bốn ngày. Thế nhưng công ty chỉ trả tiền cho nhà cung cấp 36 ngày sau khi nó nhận tiền từ khách hàng. Như vậy, Dell đã thực hiện một chu kỳ luân chuyển tiền mặt (thời gian từ lúc trả tiền mặt mua linh kiện tới lúc thu tiền bán sản phẩm làm ra từ các linh kiện đó) âm 36 ngày. Điều đó có nghĩa là nó hoạt động bằng vốn luân chuyển âm, loại bỏ nhu cầu cấp vốn cho hoạt động của mình. 'Khi thu tiền bán sản phẩm cho khách hàng trước khi trả cho nhà cung cấp, Dell đã bắt nhà cung cấp của mình tài trợ phí tổn cho hoạt động của Dell', Tom Mentzer, giám đốc điều hành diễn đàn hệ thống giá trị hợp nhất tại Đại học Tennessee, Knoxville, nói."

Việc đó có cho Dell lợi thế đối với đối thủ cạnh tranh không? Bạn cứ cầm chắc là có. Theo bài của *Fast Company*, "Hewlett-Packard không tiết lộ chu kỳ luân chuyển tiền mặt, nhưng với hàng tồn kho bình quân sáu tuần, con số chắc chắn là dương. Trong lúc đó, chỉ với một ít ngày cầm giữ linh kiện, Dell luân chuyển hàng tồn kho 107 lần mỗi năm – một lợi thế đáng kinh ngạc so với HP và IBM, lần lượt luân chuyển hàng tồn kho 8,5 và 17,5 lần một năm. Một quy luật cơ bản trong sản xuất là luân chuyển hàng tồn kho càng nhanh, phí tổn càng thấp. Đó là lý do khiến Rollins sẽ nói, với ánh mắt sáng rỡ, rằng Dell có lợi thế gắn liền với cấu trúc so với đối thủ cạnh tranh. Roger Kay, phó chủ tịch bộ phận điện toán khách hàng tại cơ sở nghiên cứu thị trường IDC, nói ông ta [Rollins] đúng : "Nhiều tài liệu lượng giá công nghiệp khác nhau báo cáo rằng lợi thế về phí tổn của Dell qua hàng tồn kho gần như không có gì cao tới tám điểm, trong ngành kinh doanh hàng hoá đó là lợi thế rất lớn. Lợi nhuận ròng tính theo PC của HP chỉ được 1 phần trăm, nhỏ đến nỗi Dell bỏ đi một hoặc hai điểm cũng có thể tràn ngập ngành PC của HP.'"

Như thường lệ, Dell cạnh tranh với đối thủ bằng lợi nhuận, và gần như không ai có thể đánh bại Dell trong lĩnh vực này.

Lợi thế Tồn kho thấp trong Công nghệ cao

Một lợi thế khác của tồn kho trống là tính riêng biệt trong lĩnh vực công nghệ cao.Tính lỗi thời là vấn đề lớn ở đây : cái bạn mua hôm nay có thể vô cùng lạc hậu vào sáu tuần sau. Michael Dell nói rằng : "Hàng tồn kho là vật sở hữu tệ hại nhất trong một ngành công nghiệp mà chất liệu và thông tin giảm giá nhanh, mà nay có thể là bất cứ ngành công nghiệp nào, từ máy tính tới hàng không và thời trang. Trong ngành công nghiệp điện tử chẳng hạn, nhịp độ thay đổi công nghệ nhanh có thể nhấn chìm giá trị hàng tồn kho bạn đang nắm giữ chỉ trong vài ngày."

Dell Computer đã sớm học được bài học đó khi mua vi mạch bộ nhớ vào năm 1989. Thời kỳ đó Michael Dell tin hàng tồn kho là cái giảm tác động của doanh số trồi sụt, "Nhưng thay vì mua đúng số lượng vi mạch bộ nhớ – hiện nay chúng tôi có thể làm được việc đó – chúng tôi vớ được bao nhiêu là mua bấy nhiêu . . . Chúng tôi đã mua nhiều vi mạch hơn số chúng tôi cần vào đỉnh cao của một chu kỳ thị trường. Rồi giá tuột nhanh. Tồi tệ hơn, chúng tôi đang vượt qua chặng đường công nghệ, khi vi mạch bộ nhớ đi từ 256KB tới 1MB gần như trong đầu hôm sớm mai. Chúng tôi thình lình bị dính với quá nhiều vi mạch không ai thèm – đó là chưa nói chúng đã làm chúng tôi tốn hàng đống tiền. Đấy, khi công ty đã xây dựng được sự mua bán trực tiếp thì chúng tôi lại mắc kẹt trong chính sự khó xử từng làm khổ những đối thủ cạnh tranh gián tiếp của chúng tôi."

Với giá linh kiện sụt từ 0,5 tới 3 phần trăm một tuần, giữ hàng tồn kho ít là có lợi. Và khi tình hình thay đổi, như khi vi mạch bộ nhớ tăng từ 256K tới 1MB, bạn không phải ôm một đống đồ thừa. Dĩ nhiên, sự cam kết với công nghệ dựa theo tiêu chuẩn của Dell cũng có ích ở đây, vì một công nghệ như vậy thay đổi chậm hơn lợi thế dẫn đầu tuyệt đối.

Để có thể đạt tới tồn kho trống thật sự, một công ty phải có khả năng làm cho nhà cung cấp của mình nhảy dựng lên khi nó muốn. Dell có khả năng đó vì tầm cỡ và sức mua lớn của nó. Khi nó càng lớn mạnh, khả năng đó càng tăng. Ít công ty nào có sức mạnh với nhà cung cấp của mình như Dell. Nhưng ở đây cần biết Dell hành động như thế nào – nó vận dụng nhà cung cấp ra sao – vì bất cứ chuyển động nào hướng tới hàng tồn kho thấp hơn và chặt chẽ hơn đều có ích.

Chọn nhà cung cấp kỹ lưỡng

Dell chọn nhà cung cấp rất kỹ lưỡng và, nếu họ không theo kịp, họ sẽ bị loại. Thường thường Dell đi với các nhà cung cấp lớn vì sự tăng trưởng của nó sẽ ít gây khó khăn cho các nhà cung cấp đó. Michael Dell nói : "Nhà cung cấp cần có khả năng chạy nước rút để làm việc với chúng tôi, và nhu cầu của chúng tôi không thể tượng trưng một lượng bất tương xứng với toàn bộ khả năng của họ."

Không thể có những lầm lẫn. Chuyên san *Fast Company* nói như vầy : "Để được một lát trong chiếc bánh thu mua hậu hĩ của nó, đạo quân nhà cung cấp của Dell phải làm việc theo cách của nó. Họ phải đủ linh hoạt, giá đủ cạnh tranh – và trên hết, đủ nhanh – để cạnh tranh theo điều kiện của Dell. 'Sau một thời gian, nhà cung cấp nào nhất quán nhất sẽ chiếm được phần lớn nhất trong việc làm ăn với chúng tôi', Marty Gavin, giám đốc mua sắm của Dell nói. 'Ai không được như vậy càng ngày càng mất phần. Và ai không theo kịp trên đường dài, sẽ bị loại.'"

Thông điệp rõ ràng : theo kiểu cách của Dell hay là cút thẳng. Phương pháp này có hiệu quả vì, nếu bạn làm ăn được với Dell, sẽ có khối chuyện làm. (Cũng nên ghi nhận rằng những nhà cung cấp dễ bảo, sẵn lòng giữ hàng tồn kho giá trị vài tuần cho Dell, giảm rủi ro thiếu hụt cung ứng cho Dell, do đó lợi khí tồn kho trống không có tính rủi ro như ta thường thấy.)

Giảm số nhà cung cấp

Dell cũng coi trọng việc giới hạn số nhà cung cấp, mà ở một lúc nào đó lên tới hơn 500. Như bạn có thể tưởng tượng, con số nhà cung cấp đó biến việc tiếp liệu thành ác mộng, vì bất cứ nhà cung cấp nào cũng có thể trở thành khâu yếu trong dây chuyền. Và dây chuyền cung ứng chỉ mạnh bằng khâu yếu nhất của nó.

Đây là lời Michael Dell về việc giới hạn số nhà cung cấp : "Hệt như tìm kiếm một vị trí ngon lành trên thị trường khách hàng, bạn hãy cố đề nghị sản phẩm cầu ở vị trí ngon lành. Bạn có thể nghĩ : 'Được, để bao trùm 100 phần trăm thị trường, chúng tôi có thể cần tám loại linh kiện riêng biệt khác nhau, nhưng chúng tôi có thể bao trùm 98 phần trăm thị trường chỉ với ba loại.' Cái đó xác định vị trí ngon lành."

Khi giới hạn số nhà cung cấp, Dell có vẻ ăn cánh với những nhà cung cấp lớn. Các nhà cung cấp này đề nghị những sản phẩm khác nhau mà Dell quan tâm, cho phép Dell hạ thấp số nhà cung cấp. Việc này cũng nâng khối lượng công việc của mỗi nhà cung cấp với Dell, Dell điều chỉnh để họ bắt nhịp tốt hơn với những gì Dell cần và đòi hỏi, kể cả chiết khấu theo khối lượng.

Ngoài việc giảm số nhà cung cấp, Dell còn giảm số bộ phận nó cần để chế tạo. Michael Dell nói : "Vận tốc [luân chuyển] hàng tồn kho đã trở thành sự say mê của chúng tôi. Để đạt được vận tốc tối đa, bạn phải thiết kế sản phẩm cách nào đó để bao trùm phần lớn nhất thị trường với số bộ phận ít nhất. Thí dụ, bạn không cần chín loại ổ đĩa khác nhau khi bạn có thể phục vụ 98 phần trăm thị trường chỉ với bốn loại."

Thay hàng tồn kho bằng thông tin

Dell thích nói rằng nó thay thế hàng tồn kho bằng thông tin. Như Michael Dell nói : "Then chốt là cung cấp cho nhà cung cấp của bạn tất cả thông tin họ cần để có một quyết định căn cứ theo cơ sở hiểu biết." Sự cân bằng giữa hàng tồn kho và thông tin là một sự kiện đáng chú ý, và nó đã bám chặt Dell gần như theo nghĩa đen. Dick Hunter là giám đốc dây chuyền cung ứng của Dell ở châu Mỹ, và ông nghĩ về tồn kho như một thứ dốt nát, đã tiết lộ nhiều điều khi nói : "Theo quan điểm của ông, nhiều công ty giữ hàng tồn kho để phòng ngừa những dự báo nhu cầu thiếu hụt và khả năng không thể biết rõ dây chuyền cung ứng của mình. 'Hầu hết các công ty thích nguồn dự trữ đặt hàng nhiều; khi công nghiệp bán dẫn có đơn hàng trước sáu tháng, họ sung sướng', ông nói. 'Khi tôi có nguồn dự trữ hơn ba ngày, Michael sẽ gọi tôi.'"

"Dell đã xé toang tấm lưới an toàn tâm lý mà những lô hàng tồn kho cung cấp. Thay vào đó, nó sống trong một trạng thái hoang tưởng thường xuyên tự đặt cho mình : nó phải đáp ứng nhu cầu, luôn luôn thay đổi, chỉ với lượng cung cấp vừa đủ. Nếu nó thất bại, hoạt động sản xuất sẽ sụp đổ trong vòng vài giờ. Nhưng Hunter không thấy con đường nào khác. 'Càng có nhiều hàng tồn kho càng ít sợ thiếu hụt là một quan niệm sai lầm thật sự", ông nói. 'Dầu bạn có hàng ngàn linh kiện tràn ngập kho hàng, gần như chắc chắn là bạn sẽ không có con vít giá một xu khi bạn cần

nó nhất. Lúc đó bạn lâm vào tình thế tồi tệ nhất đời : bạn có cả đống hàng tồn kho nhưng bạn vẫn không thể sản xuất. Nếu bạn không có những quy trình theo dõi tình trạng cung cầu vững chắc theo thời gian thực, trên cơ sở liên tục, thì bạn có bao nhiêu hàng tồn kho cũng không đáng kể. Lúc nào bạn cũng có hàng đống những thứ vô dụng và không có cái nào dùng được.

"Nhưng, về cơ bản, khi bạn có hàng tồn kho trống, nó giống như đang rút cạn một cái đầm – tất cả gai gốc hiện ra', ông nói. 'Vấn đề tự nó phát hiện, và bạn có thể hành động để điều chỉnh.'"

Coi hàng tồn kho như một thứ dốt nát là một ý tưởng mạnh mẽ. Không phải công ty nào cũng muốn sống trong tình thế chông chênh của hàng tồn kho như Dell, họ cũng không phải làm như vậy. Dell ở trong một thị trường khắc nghiệt, và nó đầu tư nhiều nỗ lực cắt giảm hàng tồn kho có thể không có ý nghĩa đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ, ít nhất là tới mức độ đó. Nhưng hàng tồn kho có tác động như một thứ đệm chống lại sự sợ hải cái không biết trước. Chỉ chất đống hàng tồn kho và cảm thấy an tâm về nó như một tài sản thì dễ hơn nhiều trong khi, thật ra, nó trói buộc nhiều vốn để làm việc đó.

Về mặt lý thuyết, hàng tồn kho duy nhất đáng có là thứ hàng tồn kho mà bạn sử dụng vừa vặn đúng thời điểm bán, vì hàng tồn kho đang có đó. Đó là những gì mà Dell cố làm với mô hình hàng tồn kho mong manh của mình. Khi lượng hàng tồn kho quá lớn, khi quá nhiều tiền bị dính chặt trong đó, đó là dấu hiệu không hiểu biết thị trường. Điều này đặc biệt hiển nhiên trong những trường hợp như của Dell, trong đó thị trường thay đổi nhanh. Hành trình của bạn có thể thay đổi đáng kể – thí dụ, một cửa hàng tạp phẩm mà thị trường không biến động có thể gặp ít khó khăn với tồn kho 3 tháng đậu đóng hộp, vì khách hàng của họ lúc nào cũng sẽ mua đậu. Dầu vậy, việc đó cũng trói buộc một số vốn có thể dùng vào việc sinh lợi hơn.

Ở trong tình trạng tồn kho chông chênh khiến bạn phải giữ quan hệ chặt chẽ với thị trường. Trong trường hợp của Dell, đây là một lời bình luận từ *news.com* : "Thứ nhất, vì hàng tồn kho giảm, hiệu năng về thời gian chuẩn bị sản xuất được cải thiện. Việc này diễn ra vì Dell không chỉ giữ linh kiện tồn kho căn cứ theo dự báo doanh số, mà đúng ra là kết hợp hàng tồn kho và doanh số, vận dụng tính sinh lợi trên cơ sở hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng."

Thay thế hàng tồn kho bằng thông tin cũng có nghĩa là giữ liên hệ chặt chẽ hơn với nhà cung cấp. Có lúc, việc hoàn thành đơn đặt hàng của Dell và việc kiểm soát hàng tồn kho thường được thực hiện theo lối thủ công, không hơn không kém. Khi làm việc với những đối tác xuất sắc trong việc thực hiện sách lược như Accenture, Dell đã tự động hoá toàn bộ quy trình này và, qua mạng nội bộ an toàn valuechain. Dell.com, đã kết nối với các nhà cung cấp gần như trên cơ sở từng phút.

Đây là lời của Accenture về công việc của họ với Dell : "Dell đã hoàn toàn tự động hoá khả năng nhận hàng ngàn đơn đặt hàng, chuyển chúng ra hàng triệu nhu cầu về linh kiện và làm việc trực tiếp với các nhà cung cấp của mình để chế tạo và giao sản phẩm, đáp ứng đòi hỏi của khách hàng. Trên thực tế, hơn 90 phần trăm lượng linh kiện Dell mua nay được thực hiện trên mạng : nhà cung cấp sử dụng một cổng Internet để xem nhu cầu của Dell và những thay đổi trong dự báo căn cứ theo hoạt động thị trường, và để xác nhận khả năng đáp ứng nhu cầu giao hàng của Dell. Rồi, khi các xưởng của Dell nhận đơn đặt hàng và lịch trình lắp ráp, một tín hiệu "khởi động"gởi tới các nhà cung cấp sẽ chỉ chuyển vật liệu cần thiết để chế tạo theo đơn đặt hàng hiện có, và các nhà cung cấp giao vật liệu thẳng cho các dây chuyền lắp ráp thích hợp của Dell.

"Phó chủ tịch, giám đốc dây chuyền cung ứng Dick Hunter giải thích : 'Hiện nay chúng tôi đặt kế hoạch hoạt động từng hai giờ cho mỗi dây chuyền trong mỗi xưởng trên khắp thế giới, và chúng tôi chỉ đưa vào xưởng lượng nguyên liệu đáng giá hai giờ. Tiêu biểu là chúng tôi vận hành một xưởng máy với khoảng năm hoặc sáu giờ giá trị hàng tồn kho trong tay, kể cả công việc đang tiến hành. Cách làm này đã giảm thời gian quay vòng ở các xưởng máy và giảm không gian kho hàng – không gian được thay thế bằng nhiều dây chuyền sản xuất hơn.'

"Dễ hiểu là kế hoạch này đã sản sinh nhiều thứ chứ không chỉ tăng cường hiệu năng của dây chuyền cung ứng và hoàn thành đơn đặt hàng nhanh, đáng tin cậy. Ở bất cứ thời điểm nào, cũng chỉ có dưới bốn ngày hàng tồn kho trong toàn bộ hoạt động của Dell, trong khi nhiều đối thủ cạnh tranh thường "ôm" tới 30 ngày hoặc nhiều hơn. Ngoài ra, kỹ thuật tự động hoá đã giúp Dell phản ứng nhanh hơn để điều chỉnh tình trạng mất cân bằng có thể xảy

ra, giúp ngăn ngừa linh kiện trở nên lỗi thời dễ dàng hơn nhiều và cải thiện thời gian đáp ứng qua dây chuyền cung ứng bằng cách cung cấp một hình ảnh toàn cầu về tình trạng cung cầu ở bất cứ địa điểm cụ thể nào của Dell, bất cứ lúc nào.

"Sau hết, sáng kiến này đã giúp các nhà cung cấp của Dell liên lạc hiệu quả hơn, giảm tình trạng lỗi thời (và kết quả là trả lại nhà cung cấp), cải thiện việc quản lý ngoại lệ, tăng tầm nhìn tới trước và giảm chi phí giao dịch."

Như Michael Dell nói : "Như Internet tăng quan hệ gần gũi với khách hàng, nó cũng có thể được sử dụng để tăng cường quan hệ gần gũi với nhà cung cấp." Và "Sự liên kết giữa xu thế của nhu cầu hàng ngày và nguyên liệu nhập vào từ nhà cung cấp có tính quyết định tuyệt đối đối với sự thành công của bạn – do đó sợi dây liên kết đó càng ngắn càng tốt cho bạn."

Luồng thông tin đó cũng không chạy một chiều. Dell luôn luôn phản hồi về hiệu năng của nhà cung cấp và đều đặn thưởng công cho những nhà cung cấp giỏi nhất trong những sự kiện được quảng cáo kỹ – và nó có danh tiếng "thách thức" cả những nhà cung cấp hàng đầu của mình hoạt động tốt hơn trong những sự kiện đó. Thông tin về khiếm khuyết tính theo ngàn đơn vị chẳng hạn luôn luôn trở về nhà cung cấp. Như Michael Dell nói : "Ưu điểm khác mà Internet hiến cho chúng ta là truyền ngay dữ liệu về phẩm chất. Chúng tôi có dữ liệu về phẩm chất của sản phẩm nhập vào từng phút trong ngày. Chúng tôi muốn nhà cung cấp của mình thấy thông tin theo thời gian thực."

Bạn có thể tưởng tượng tình trạng ngộ nghĩnh của một nhà cung cấp ở cuối bảng phản hồi liên tục của Dell. Nhiều nhà cung cấp xông vào tranh giành sự chiếu cố của Dell và cảm giác bạn-có-thể-bị-thay thế của một số người là rất mạnh. Dell có danh tiếng là người thương lượng gay gắt với nhà cung cấp – rất gay gắt trong một số trường hợp – và nó có quỹ mua hàng hậu thuẫn cho thái độ đó.

Không có gì bí mật về chuyện Dell gây nhiều áp lực với nhà cung cấp. Nhưng, với tư cách nhà cung cấp, thật khó lòng nói không với Dell: lợi nhuận của bạn sẽ thấp, nhưng khối lượng sẽ bù trừ, ít nhất cũng tới một mức độ nào đó. Nhưng thật khó chịu khi bị bảo rằng bạn phải liên tục tự xác định lại mình. Và nay, khi

Dell đang bám chặt vào chính sách hàng tồn kho trống, nhà cung cấp thấy gánh nặng hàng tồn kho đó được chuyển qua cho họ.

Để nhà cung cấp giữ hàng tồn kho

Dell có khả năng hoạt động chỉ với hàng tồn kho đủ dùng trong hai giờ vì nó có thể đặt hàng linh kiện được nhà cung cấp đưa tới nhanh. Vậy, bạn hãy đoán xem ai là người cuối cùng ôm bao hàng tồn kho? Ta lại xem bài từ *Fast Company* : "Trong thì giờ của Dell có một mặt tối : Công ty có được linh kiện nhanh vì nó đã chuyển một phần gánh nặng hàng tồn kho cho nhà cung cấp. 'Mặt tiêu cực và tích cực khi làm một nhà cung cấp chính của Dell là bạn ôm trọn gánh công việc', Tom Mentzer [giám đốc diều hành diễn đàn dây chuyền giá trị tích hợp, Đại học Tennessee ở Knoxville] nói, 'nhưng cái giá để làm nhà cung cấp là bạn ôm hàng tồn kho. Nếu có sự rối loạn trong dây chuyền cung ứng, nhà cung cấp bị dính hàng tồn kho, không phải Dell."

Bài báo tiếp tục trích dẫn Navi Radjou, một phó chủ tịch của cơ sở Forrester Research : "Hàng tồn kho vẫn là một vấn đề đối với nhà cung cấp; nhà cung cấp trung bình không khá hơn trước kia."

Nhà cung cấp cũng thử nghiệm hàng tồn kho trống

Nhà cung cấp của Dell không phải kẻ khờ: họ cũng thử nghiệm mô hình kho hàng trống. Lý do đối với họ cũng có giá trị như đối với Dell – giảm hàng tồn kho tránh cho vốn khỏi bị bất động và bạn khỏi bị dính chặt với hàng tồn kho lỗi thời.

Chuyên san *Integrated Solutions Magazine* thực hiện một cuộc nghiên cứu ở một số nhà cung cấp của Dell, như National Semiconductor, cố giảm hàng tồn kho và nói : "'Khi bạn nhìn từ một tầng mức cao, đó là một quy trình khá suôn sẻ', phó chủ tịch thứ nhất và giám đốc đầu tư (CIO) Ulrich Seif của National Semiconductor nói sau khi khảo sát sơ lược dây chuyền cung cấp của nhà sản xuất bán dẫn. Xuống khỏi cảnh quan 30.000 bộ đó, Seif biết rằng sự việc trở nên phức tạp thật sự , nhanh thật sự. Khách hàng của National mong muốn được tái cung cấp vừa-đúng-lúc, trong khi nhân viên kế toán của National muốn công ty 2.1-tỷ đô

la này càng có ít hàng tồn kho càng tốt. Một lần xét nghiệm khối lượng lớn cùng một thứ sản phẩm giảm chi phí nhân công cho National, nhưng khách hàng đặt hàng gồm nhiều sản phẩm khác nhau với số lượng ít hơn. Và, trong khi các giai đoạn trong dây chuyền cung cấp của National có thể giống như bất cứ nhà chế tạo nào khác, có những quan điểm bất đồng về cách tối ưu hoá các giai đoạn đó – ngay cả trong nội bộ National. 'Tôi bàn bạc với các chuyên gia lập kế hoạch của chúng tôi, và đầu óc tôi bắt đầu quay cuồng. Họ có thể nói suốt ngày về những vấn đề và những bất đồng về tối ưu hoá khác nhau', Seif nói thêm."

Tới một mức độ nào đó, National tin rằng nó có thể cắt giảm hàng tồn kho và chuyển gánh nặng hàng tồn kho đó cho các nhà cung cấp của chính nó. Cũng bài báo đó nói: "Khách hàng của National yêu cầu được tái cung cấp vừa-đúng-lúc, nhưng công ty hoặc nhà cung cấp của mình không giữ đúng tiêu chuẩn khi gặp phải vấn đề tồn kho và tái cung cấp linh kiện bảo quản ở ba cơ sở sản xuất của công ty (Maine, Texas, và Vương quốc Anh). Thí dụ, khách hàng Dell Computer của National tối ưu hoá dây chuyền cung cấp bằng cách yêu cầu nhà cung cấp của mình quản lý hàng tồn kho của Dell. Trong khi National hỗ trợ Dell bằng hàng tồn kho do người bán quản lý, nhà chế tạo bán dẫn này nhận thấy nó cũng có thể vận dụng hiệu ứng đòn bẩy hàng tồn kho do người bán quản lý với một số nhà cung cấp của mình. 'Chúng tôi đang làm điều tương tự với các nhà cung cấp phụ tùng thay thế như Dell đang làm với chúng tôi. Chúng tôi chuyển một phần gánh nặng hàng tồn kho cho các nhà cung cấp đó', Seif giải thích."

Nhưng, như Seif nói, giữ hàng tồn kho trống không phải chuyện dễ làm.

Một số nhà cung cấp thấy khó giữ tồn kho trống

Về điểm này, không dễ mà cuồng nhiệt như Dell. Bài của *Fast Company* nói: "Ngay cả Maxtor, công ty đã mô phỏng sách lược chế tạo theo đơn đặt hàng của Dell, cũng có thể chịu thiệt hại do dự báo sai và hàng tồn kho phình to. Cũng như Dell, Maxtor có các xưởng máy và kiểm soát dây chuyền cung ứng của mình; nó được xây dựng để vận hành nhanh và linh hoạt. Thế mà vừa rồi Maxtor thấy hàng tồn kho của mình phồng to gần tới sáu tuần vì

chuyển giao thấp hơn dự kiến. Tháng Bảy vừa qua, nó báo cáo thua lỗ ròng 26 triệu đô la trong quý hai, một phần do doanh số bán cho Dell thấp hơn vì có những vấn đề với các ổ đĩa 40-GB."

Cũng trong bài đó, ta hãy chú ý lời bình chú rằng Dell đòi hỏi Maxtor giữ ít nhất một tuần giá trị hàng tồn kho để Dell có thể chỉ giữ 2 giờ giá trị: "Nhìn lên cao hơn trong dây chuyền cung ứng ở các nhà cung cấp của Dell, sẽ thấy rằng chỉ có quá nhiều hàng tồn kho mà họ có thể cắt giảm. MMC Technology cung cấp 65 phần trăm đĩa cho ổ đĩa Maxtor – tính chung khoảng 50 triệu đĩa một năm. MMC cũng áp dụng nhiều phần của mô hình Dell. Các xưởng máy của công ty này, đặt ở Hoa Kỳ, chạy suốt năm không nghỉ ngày nào sản xuất sản phẩm rẻ nhất ngành công nghiệp. Thế mà, đáp lại tất cả cố gắng không ngưng nghỉ chỉ để làm mình hiệu quả hơn, MMC dính chặt với ba tuần giá trị hàng tồn kho, và không có cách nào làm thay đổi chuyện đó. Phải mất một tuần thử nghiệm hiệu năng trước khi MMC có thể giải toả số đĩa thành phẩm của mình; mất một tuần để chuyển số đĩa đó từ California tới xưởng của Maxtor ở Singapore; và Maxtor đòi hỏi MMC tồn trữ lượng hàng đệm cho tới một tuần (đúng như Dell đòi hỏi Maxtor). Cuối cùng, Maxtor ôm hàng tồn kho cho Dell, MMC ôm hàng tồn kho cho Maxtor, và những nhà cung cấp nguyên liệu ôm hàng tồn kho cho MMC. Dĩ nhiên Dell gần như không ôm gì cả. 'Dell làm ăn với những nhà cung cấp sẵn lòng giữ hàng tồn kho của nó', Roger Kay, (phó chủ tịch kế toán khách hàng tại cơ sở nghiên cứu thị trường IDC) nói. 'Và nếu họ không sẵn lòng, Dell sẽ tìm những nhà cung cấp sẵn lòng.'"

Có hai điểm nổi bật về việc tại sao nhà cung cấp của Dell gặp khó khăn khi cắt giảm hàng tồn kho. Một điểm quen thuộc là Dell có biệt tài thực hiện hơn bất cứ công ty tương tự nào khác. Seif của National Semiconductor nói: "Tôi bàn bạc với các chuyên gia lập kế hoạch của chúng tôi, và đầu óc tôi bắt đầu quay cuồng. Họ có thể nói suốt ngày về những vấn đề và những bất đồng về tối ưu hoá khác nhau." Chuyện đó không có vẻ gì giống lòng tận tuỵ nhiệt thành thực hiện tồn kho trống – ý chí *hành động*. Sự kiện phải mất một tuần chuyên chở đĩa từ California tới xưởng của Maxtor ở Singapore cũng không có vẻ gì giống việc tối thiểu hoá cuồng nhiệt dây chuyền cung ứng. Dell có nỗ lực giữ cơ sở chế tạo của mình ở gần thị trường, đó là một lý do khiến nó còn giữ

xưởng máy ở Hoa Kỳ khi những công ty khác đã chuyển ra nước ngoài từ lâu. Vậy ấn tượng đầu tiên là *ý chí* của công ty, sự cam kết xuyên suốt với việc cải tổ cơ cấu công ty khi cần thiết, có lẽ đã thiếu.

Nhưng rõ ràng cũng có điều gì khác đang diễn ra ở đây, như khi Dell đòi hỏi nhà cung cấp duy trì một tuần giá trị hàng tồn kho. Nhiều nhà cung cấp không có mãi lực như Dell, và vì vậy không thể bắt dây chuyền cung ứng của mình khúm núm phục tùng như Dell. Kẻ mạnh muốn làm gì thì làm; kẻ yếu phải làm hết sức mình.

Bắt nhà cung cấp giữ hàng tồn kho ở gần

Một phần việc duy trì những mối kết nối chặt chẽ trong dây chuyền cung ứng của bạn là giữ các nhà cung cấp ở sát bên. Dell khăng khăng đòi nhà cung cấp ở gần bên. Michael Dell nói chính xác với các nhà cung cấp như vầy : "Chúng tôi đã quay lại với các nhà cung cấp địa phương và nói 'Chúng tôi có công việc kinh doanh toàn cầu và chúng tôi muốn quý vị là nhà cung cấp toàn cầu. Chúng tôi muốn quý vị phục vụ xưởng máy của chúng tôi ở khắp thế giới. Nhưng để làm vậy, quý vị phải khai triển khả năng phục vụ Dell ở khắp thế giới. Và cách thức đó có hiệu quả : một người bán đã khởi sự với chúng tôi ở Ireland biết chúng tôi đang xây dựng một trung tâm chế tạo ở Malaysia, nên đã lập một nhà máy gần nhà máy của chúng tôi ở Panang, rồi một nhà máy khác gần nhà máy của chúng tôi ở Trung Quốc. Gần đây, khi chúng tôi quyết định mở rộng hoạt động ở Round Rock, Texas, cũng công ty này xây thêm một nhà máy ở đó. Điểm đến kế tiếp : Bra-xin."

Dell quản lý dây chuyền cung ứng của mình bằng cách liên tục xem xét khả năng sinh lợi và chỉ số lợi nhuận trên vốn đầu tư ROIC ở mỗi phân đoạn – mọi thứ ở Dell đều có một thước đo. Một kết quả của các thước đo này là việc khám phá ra rằng các nhà cung cấp ở gần giúp bảng cân đối tài khoản tốt hơn các nhà cung cấp ở xa nhiều. Michael Dell đã sớm nhận ra điều đó : "Chúng tôi đặt ra câu 'ở gần có lợi' như là kết quả của việc chuyển dịch thước đo ROIC xuống tới mỗi linh kiện và mỗi nhà cung cấp. Một khi chúng tôi có thể đo lường lợi nhuận thật sự cho cổ đông từ việc mua một linh kiện so với một linh kiện khác, chúng tôi thấy rõ

rằng những nhà cung cấp nào đặt xưởng máy gần nhà máy của chúng tôi đã giúp chúng tôi thực hiện chỉ số ROIC cao hơn những nhà cung cấp ở xa." Một lần nữa, việc đặt trọng tâm vào luồng thông tin của Dell đã vạch ra đường lối.

Như một bài trên chuyên san *Fortune* nói : "Công ty [Dell] thúc giục các nhà cung cấp của mình – mọi người từ những nhà chế tạo ổ đĩa cho tới Intel – trữ hàng tồn kho càng gần xưởng máy của nó càng tốt."

Đó là một phí tổn khác nữa trong việc làm ăn với Dell : Bạn không chỉ phải quản lý hàng tồn kho của Dell, mà bạn còn phải tồn trữ sát bên nhà máy của Dell, dù cho nhà máy của Dell ở Trung Quốc hay Bra-xin. Dell làm việc này thoải mái vì nó có khả năng và rõ ràng là nó không ngượng ngùng khi đòi hỏi.

Không nhận hàng giao tới khi cần nó

Những công ty khác có lẽ phải trả tiền hàng tồn kho khi nó được giao, nhưng Dell thì không. Dell thường không mua hàng tồn kho cho tới khi nó chạy trên dây chuyền lắp ráp của mình – theo nghĩa đen. Đây là từ *Fast Company* : "Quyền lực của Dell đối với nhà cung cấp được biểu thị bằng những vạch trắng mảnh trên sàn nhà máy ở TMC. Các đường này tạo thành một hình chữ nhật ở phía trước mỗi bãi trong 110 bãi nhận hàng quanh nhà máy. Đầu máy kéo móc hậu chở đầy linh kiện đậu chật bãi. Khi một dây chuyền lắp ráp gần hết ổ đĩa, một tín hiệu phát ra. Một xe nâng hàng ghé sát sàn một móc hậu, giật ra một bành đĩa và kéo nó xuống sàn. Khi xe nâng hàng đi qua vạch trắng, một máy quét ghi nhận mã vạch của lô hàng giao và số linh kiện chuyển từ sổ sách của nhà cung cấp qua sổ sách của Dell. Dell không nhận linh kiện cho tới khi nó có đơn đặt hàng; nó không nhận quyền sở hữu cho tới khi nó lấy linh kiện."

Khi linh kiện biến vào nhà máy của Dell, Dell nhận quyền sở hữu. Và 36 tới 45 ngày sau bạn sẽ được trả tiền. Trên thực tế, một hoặc hai nhà cung cấp vẫn còn thấy được Dell cần vì Dell bắt đầu trông cậy vào họ, và họ có ảnh hưởng tương đối nhỏ với nó. Ta nghĩ tới Intel, vì họ có nhiều ảnh hưởng với các nhà chế tạo máy tính Wintel. Đáng chú ý là chuyên san *Business Week* tường thuật: "Nhà chế tạo vi mạch Advanced Micro Devices Inc. đã nạp đơn

kiện chống độc quyền đối với Intel Corp., tố cáo đối thủ cạnh tranh khống chế thị trường này ép buộc khách hàng vào những cuộc mua bán độc quyền để họ không mua thiết bị vi xử lý AMD. Đơn kiện, nạp chiều Thứ hai tại Toà án Quận ở Delaware, cho rằng Intel đã ép buộc 38 nhà chế tạo máy tính cỡ lớn [đơn của AMD có đề cạp tới Dell, các nhà phân phối sỉ và nhà buôn lẻ] để bảo đảm độc quyền trong thị trường thiết bị vi xử lý x86 cạnh tranh cao."

Bỏ qua bến bãi

Wal-Mart, một thiên tài khác trong vấn đề tồn kho, có một quy trình tiết kiệm tiền từng được gọi là "bỏ qua bến bãi". Ý tưởng là hàng tồn kho được nhập vào tại một bãi, được bốc dỡ, chuyển tới một bãi khác, và được cất lên một xe tải của Wal-Mart. Nói cách khác, hàng nhập vào được xuất ra ngay, không cần nhà kho.

Chuyên san *The Economist* giải thích quy trình này như vầy: "Trong khi bề ngoài có vẻ tầm thường, phương pháp tiên phong 'bỏ qua bến bãi' của Wal-Mart – chuyển hàng hoá từ xe tải của nhà cung cấp thẳng tới xe tải đi về kho của công ty, không để hàng hoá chạm đất ở trung tâm phân phối – là yếu tố cơ bản của khả năng cung cấp hàng giá thấp của công ty, cơ sở của sự thành công xuất sắc của nó. Tuy nhiên, không quá đáng sao khi ca ngợi sự thay đổi thông thường như vậy bằng mỹ từ 'cách tân'? Chắc chắn rồi, việc này không đòi hỏi một mức độ cao hơn ở một trong những góc tối của khoa học. Nhưng Wal-Mart đã làm một việc mà không đối thủ cạnh tranh nào mơ tưởng là khả thi và điều đó có tính cách tân cao."

Bỏ qua bến bãi là phương pháp tốt để giữ hàng tồn kho thấp; không có kho hàng cho sản phẩm bỏ qua bến bãi; hàng hoá sẵn sàng di chuyển. Cũng như Dell, Wal-Mart ký nhận sản phẩm bằng phương tiện điện tử, và sản phẩm được theo dõi suốt trên đường đi tới kệ hàng.

Bỏ qua bến bãi có hiệu quả ở Dell không? Dell có thể bốc dỡ linh kiện rồi bán chúng trực tiếp không? Chắc chắn là được. Các nhà chế tạo dán biểu tượng Dell trên linh kiện, như một màn hình, và nó có thể được giao trực tiếp. Tất cả việc Dell phải làm là bốc dỡ những thùng hàng từ một bến bãi và đưa tới một bến bãi khác để chở đi. Một lần nữa, đó là hàng tồn kho trống.

Bạn có thể nghĩ chuyện này có lẽ khác với quy trình Wal-Mart – chuyện kiểm tra phẩm chất thì sao? Dell sẽ không trắc nghiệm thiết bị trước khi nó mang tên mình ra khỏi cửa sao? Giải pháp của Dell là một giải pháp mà bạn có thể trông đợi – việc kiểm tra phẩm chất được giao cho nhà cung cấp như dịch vụ gia công. Michael Dell cũng đã nói: "Chúng tôi có một nhà cung cấp chế tạo màn hình rất tốt, đáng tin cậy mà chúng tôi tin tưởng dán tên của mình lên. Chúng tôi cố hết sức giữ sản phẩm có dưới 1.000 lỗi trong một triệu đơn vị, ở mức này chúng tôi thậm chí không lấy hàng ra khỏi thùng để trắc nghiệm. Ở mức phẩm chất này, những bước đòi hỏi trong việc xác nhận [phẩm chất] – chở hàng bằng xe tải từ nhà cung cấp tới chúng tôi, giở thùng hàng ra, sờ mó chúng, xét nghiệm chúng, đóng thùng hàng lại, rồi đưa chúng đi tới người sử dụng cuối cùng – chỉ có thể làm hàng hoá hư hỏng."

Đó là ý tưởng – giao việc kiểm tra phẩm chất cũng như tồn kho cho nhà cung cấp. Trong trường hợp của Dell, phương pháp này có hiệu quả. Và Dell cũng giữ liên lạc với nhà cung cấp, từng phút, về việc nhà cung cấp làm việc ra sao với chuyện kiểm tra phẩm chất. Dữ liệu về khiếm khuyết được cập nhật gần như liên tục trên mạng nội bộ mở rộng của nhà cung cấp. Bằng cách chuyển lại các dữ liệu về khiếm khuyết, Dell có thể làm cho nhà cung cấp hoạt động tốt hơn, xử lý những vấn đề phẩm chất và, khi khiếm khuyết tính theo ngàn đơn vị đủ thấp, Dell có thể dễ dàng bỏ qua bến bãi đối với những bộ phận như màn hình – thậm chí chúng không ra khỏi thùng hàng. Khi màn hình chỉ di chuyển từ một bãi này tới một bãi khác, thậm chí chúng còn không được xếp như hàng tồn kho.

Bảo vệ dây chuyền cung ứng của bạn

Sống trên vị thế chông chênh của hàng tồn kho giúp Dell tiết kiệm hàng tỷ đô la mỗi năm, nhưng ở đây có một bất lợi hiển nhiên – khi ngồi trên một lưỡi dao, bạn có thể bị cắt đứt. Với hàng tồn kho trống, Dell dễ gặp khó khăn trong dây chuyền cung ứng hơn những nhà sản xuất khác nhiều. Nếu một vấn đề phát sinh, nguồn cung ứng cạn kiệt tức khắc (một trong những lý do khiến nhà cung cấp giữ hàng tồn kho – một khi bạn làm dây chuyền cung ứng của Dell ngưng trệ, bạn sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng).

Vì không có mỡ thừa trong dây chuyền cung ứng của Dell, có nghĩa là nó không dung thứ lỗi lầm. Nó tiết kiệm được khối tiền bằng cách này, nhưng mặt khác Dell phải theo dõi dây chuyền cung ứng đó cực kỳ thận trọng. Nếu có vấn đề phát sinh, Dell phải biết trước. Một việc như vậy đã xảy ra trong một cuộc đình công của nghiệp đoàn công nhân bến tàu; Dell đã dự kiến cuộc đình công và đã thuê trước một số máy bay Boeing 747 để chở hàng tiếp tế. Những nhà sản xuất khác cố thuê máy bay sau khi cuộc đình công đã bắt đầu, nhưng lúc đó giá đã tăng gấp đôi.

Chuyên san *Fast Company* nói: "Hai năm trước, một vụ đóng cửa nhà máy 10 ngày để ngăn công nhân làm việc đã làm cho 10.000 công nhân bến tàu ngồi không, đóng cửa 29 cảng Duyên hải phía Tây chạy dài từ Los Angeles tới Seattle, và ngăn trở hàng trăm tàu bốc dỡ nguyên liệu và thành phẩm cung cấp năng lượng cho nền thương mại Hoa Kỳ. Việc đóng cửa cảng đã làm tê liệt những dây chuyền cung ứng toàn cầu, làm thương tổn nhà bán lẻ và nhà chế tạo, và sau hết làm thiệt hại cho người tiêu dùng và doanh nghiệp Hoa Kỳ hàng tỷ đô la.

"Các nhà phân tích cho rằng Dell, với mô hình chế tạo vừa-đúng-lúc của mình, sẽ đặc biệt bị thương nặng khi linh kiện không tới được hai xưởng chế tạo đặt ở Mỹ. Không có kho hàng chứa bản mạch in chính và ổ đĩa cứng, họ nghĩ rằng chỉ trong vài ngày, nhà chế tạo PC lớn nhất thế giới sẽ thấy mình không có gì để bán nữa. Và Dell đã biết rất rõ rằng mô hình kinh doanh tốc độ cao, hoàn toàn không có mỡ thừa của nó khiến nó dễ bị tổn thương trong một viễn cảnh không chịu đựng nổi như vậy. . .

"May thay, chính cái tinh thần chuộng nhanh chóng và linh hoạt có vẻ đặt Dell vào hoàn cảnh rối loạn cũng giúp nó đối phó với hoàn cảnh khó khăn. Dell giữ liên lạc thương xuyên, suốt ngày đêm với các nhà sản xuất linh kiện ở Đài Loan, Trung Quốc, Malaysia và các đối tác vận tải đường biển có cơ sở ở Hoa Kỳ, và họ đã báo động về khả năng một cuộc đóng cửa nhà máy khoảng sáu tháng trước khi nó xảy ra. Hunter phái một "toán hùng hổ"gồm 10 chuyên viên tiếp vận tới Long Beach, California, và những cảng khác; họ hợp tác chặt chẽ với các mạng lưới chuyên chở và vận tải đường biển của Dell để kết hợp thành một kế hoạch đối phó với bất trắc.

"Khi "toán hùng hổ" khẳng định rằng những vụ đóng cửa nhà máy chắc chắn sẽ xảy ra, Dell chuyển sang tốc độ cao. Nó đã thuê 18 chiếc 747 của UPS, Northwest Airlines, China Airlines, và những công ty chuyên chở khác. Một chiếc 747 chở một lượng hàng tương đương 10 chiếc đầu kéo-móc hậu – đủ linh kiện để chế tạo 10.000 chiếc PC. Việc hợp đồng thuê máy bay trở nên khó khăn, giá cao tới 1,1 triệu đô la cho một chuyến bay từ châu Á tới Duyên hải phía Tây. Nhưng vì Dell đã thuê trước, nó chỉ tốn khoảng 500.000 đô la một chuyến. . .

"Trong lúc đó, Dell đã có sẵn người ở mọi cảng quan trọng. Ở châu Á, các chuyên gia chuyên chở này lo toan để linh kiện của Dell được chất lên sau cùng trên mỗi chuyến tàu để chúng được bốc dỡ trước tiên khi tàu tới Duyên hải phía Tây. Sự thử thách lớn nhất diễn ra khi các cảng được mở lại và khi các công ty tranh nhau lựa lọc cái mớ hỗn độn hàng ngàn thùng con-te-nơ chồng chất san sát nhau. "Toán hùng hổ" [của Dell] đã dự kiến cơn ác mộng tiếp vận này rồi. Mặc dầu Dell có linh kiện PC trong hàng trăm con-te-nơ trên 50 chiếc tàu, nó biết chính xác thời điểm mỗi tàu quay vòng lại cảng, và nó là một trong những công ty đầu tiên bốc hàng đưa về hai xưởng ở Austin và Nashville. Rốt cuộc, Dell đã làm được việc không thể làm. Nó đã sống sót qua 10 ngày ngưng hoạt động của dây chuyền cung ứng với hàng tồn kho tròm trèm 72 giờ và không giao hàng trễ một lần nào."

Chuyện đó gây ấn tượng mạnh. Nhưng chính việc này chỉ ra nhược điểm trong sách lược của Dell – dây chuyền cung ứng của nó có ít đoạn chùng để hấp thu sự căng thẳng khi căng thẳng xảy ra. Dell thay hàng tồn kho bằng thông tin, và không ở đâu chuyện đó có tính trọng yếu hơn ở đây. Bằng cách theo dõi dây chuyền cung ứng – ngay cả khi có tin đồn về những cuộc bãi công ở bến tàu – Dell có thể tránh trước khó khăn. Nhưng phải tốn công theo dõi nhiều mới làm được việc đó.

Dell rất giỏi loại theo dõi này, và có nhiều phương pháp thích hợp. Nhưng Dell cũng cực đoan với sự ám ảnh về hàng tồn kho trống. Bất cứ công ty nào duy trì hàng tồn kho cũng có thể được lợi từ việc kiểm soát chặt chẽ và giữ hàng tồn kho tối thiểu, nhưng cái giá cho những món tiền tiết kiệm được đó khi có hàng tồn kho cực thấp là sự cảnh giác thường xuyên.

Giảm hàng tồn kho bằng dự báo nhu cầu khách hàng

Một cách để Dell có thể giữ hàng tồn kho thấp là giữ quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp. Một cách nữa là dự báo nhu cầu bằng cách giữ quan hệ chặt chẽ với khách hàng: "'Bán cái bạn có' là châm ngôn mà Dell đã triển khai cho nhiệm vụ trọng yếu là cân đối nhu cầu đưa tới và nguồn cung ứng đã định trước. Việc này diễn ra ở nhiều mức độ.

"Trong cuộc họp hàng tháng 'kế hoạch bán hàng chủ đạo/kế hoạch sản xuất chủ đạo' do giám đốc điều hành Michael Dell hướng dẫn, các nhà quản lý cấp cao nhất chấp thuận một dự báo kéo dài năm quý với sự tập trung mạnh vào 'quý hiện hành cộng một'. Trong cuộc họp này, các lãnh đạo bộ phận chức năng cân nhắc và chấp thuận những sách lược sản xuất nội địa, nhân tố cạnh tranh và những hạn chế. Tại cuộc họp, kế hoạch hoa hồng bán hàng được đặt ra để cân bằng với kế hoạch sản xuất. Thông qua tiến trình này, Dell đồng bộ hoá hoạt động của công ty từng 30 ngày.

"Trong cuộc họp hàng tuần 'thời gian chuẩn bị sản xuất', các lãnh đạo bộ phận bán hàng, tiếp thị và quản lý dây chuyền cung ứng cùnh nhau giải đoán những xu thế và vấn đề cung ứng để xác định ở đâu có khả năng xảy ra việc dư thừa hoặc thiếu thốn linh kiện."

Bài báo tiếp tục ghi nhận: "Cuộc họp hàng tuần 'thời gian chuẩn bị sản xuất'có tác động rất mạnh với văn hoá công ty Dell. Một khi các nhà quản lý doanh vụ chấp thuận sản xuất một dòng sản phẩm, họ có nhiệm vụ bảo đảm các sản phẩm đó phải bán được. Thời gian chuẩn bị sản xuất được yết thị hàng ngày để mọi người đều thấy, và việc này thúc đẩy quy trình quản lý khả năng sinh lợi hàng ngày.

"Triết lý cốt lõi của Dell về quản lý chủ động nguồn cầu theo thời gian thực, hay 'bán cái bạn có', thay vì sản xuất cái bạn muốn bán, là công cụ điều khiển then chốt của việc quản lý thành công khả năng sinh lợi của Dell. Không có yếu tố then chốt này, mô hình kinh doanh của Dell có thể không hiệu quả."

Một cuộc phỏng vấn Kevin Rollins, trong một bài báo khác của chuyên san *Fast Company,* bàn về quan hệ của Dell với khách hàng như một mắt xích trong dây chuyền cung ứng: "Một trong

những bí mật không được nói ra của dây chuyền cung ứng là quan hệ trực tiếp với khách hàng, nghĩa là nhận đơn đặt hàng từ khách hàng và không qua trung gian. Hầu hết mọi người nghĩ tới quy trình chế tạo như là dây chuyền cung ứng. Khi chúng tôi nghĩ tới dây chuyền cung ứng, chúng tôi nghĩ từ khách hàng ngược trở lại nhà cung cấp linh kiện. Vì chúng tôi không có bất cứ người trung gian nào, chúng tôi có thể trực tiếp chăm lo phía cầu – chúng tôi nhận được thông tin tốt trực tiếp từ khách hàng, nó giúp chúng tôi dự báo tốt. Việc đó cho phép chúng tôi tối ưu hoá dây chuyền chế tạo-cung ứng và hành động rất nhanh.

"Đối thủ cạnh tranh của chúng tôi ai cũng cố sao chép mô hình dây chuyền cung ứng của chúng tôi, nhưng họ không có đầu vào! Họ bán qua nhà phân phối, người bán lẻ và tổng đại lý, vì vậy họ không có cách nào biết được nhu cầu ra sao. Lúc nào họ cũng ở không đúng chỗ. Dự báo của họ về đầu vào không đúng và họ không biết nhà cung cấp của mình có những thứ hàng tồn kho gì . . .

"Dell cũng vận dụng đầu kia của dây chuyền cung ứng – khách hàng – để loại bỏ sự tệ hại của hàng tồn kho. Về bản chất, nó thay thế hàng tồn kho bằng thông tin. Công ty duy trì một cơ sở dữ liệu đồ sộ, nó theo dõi các mô hình mua sắm và chu kỳ ngân sách của các khách hàng cơ quan, và dự đoán lượng hàng mua nâng cấp của khách hàng cá nhân mua lại, cho phép nó dự báo nhu cầu chính xác tới 75 phần trăm. Ba lần một ngày, Dell cập nhật dự báo nhu cầu cho các nhà cung cấp then chốt của mình trên cổng mạng nội bộ mở rộng. Khi Dell dự báo sai – chiếm từ 5 tới 25 phần trăm lần – và thấy mình không còn màn hình phẳng 15-inch chẳng hạn, nó sản xuất màn hình 17-inch giá đặc biệt trong một tuần. Mô hình trực tiếp với khách hàng cho phép nó chuyển đổi nhu cầu để thích ứng với khả năng giao hàng của nhà cung cấp. Các chuyên gia dây chuyền cung ứng gọi đây là 'định hướng theo nhu cầu', và Dell cũng sử dụng thuần thục thứ vũ khí cạnh tranh này. Nhưng trong khi những chiến thuật như vậy đã giúp Dell loại bỏ gần hết hàng tồn kho khỏi bảng cân đối, các nhà cung cấp của nó không thể đòi làm được như vậy."

Nói cách khác, Dell theo dõi nhu cầu của khách hàng và cố dự đoán nhu cầu đó. Khi dự báo không đúng, nghĩa là hàng không bán được, họ sẽ hạ giá – ở đây không có tài năng phi thường gì nhiều lắm.

Quản lý bằng khả năng sinh lợi

Dell theo dõi mọi hoạt động tính theo lợi nhuận và chỉ số lợi nhuận trên vốn đầu tư ROIC, và việc này giúp họ trong việc giảm hàng tồn kho. Khi bạn bị ám ảnh vì những công cụ đo lường (hay những đại lượng để tính toán, theo dõi), bạn có thể thật sự thay thế hàng tồn kho bằng thông tin. Như mạng news.com nói: "Trong nhiều công ty, hàng tồn kho thay thế cho sự quản lý khả năng sinh lợi, trói chặt tiền vốn quý giá và ngăn cản công ty tập trung vào việc sắp đặt việc kinh doanh hàng ngày. Trong hầu hết các công ty, các giám đốc đứng trước sự lựa chọn quản lý hàng tồn kho và giải quyết nhu cầu cho nó. Nếu bạn quản lý bằng khả năng sinh lợi trên hàng tồn kho, bạn có thể được phần bánh, và ăn phần bánh đó."

Bài báo đề cập tới Dell một cách minh bạch: "Bằng cách sử dụng phương pháp quản lý khả năng sinh lợi, Dell cân bằng cung cầu trên cơ sở hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng. Vì giảm mạnh sai số thống kê, nhu cầu tồn kho tự nhiên biến mất." Nói "tự nhiên biến mất" là nói quá đi, vì phải làm rất nhiều việc. Điểm chính là nỗ lực này đạt được phần lớn là nhờ xử lý dòng thông tin – đặc biệt là nhờ vận dụng công cụ đo lường khả năng sinh lợi của từng đơn vị. Nói cách khác, Dell đổi hàng tồn kho lấy thông tin, không chỉ về mặt cung cầu, mà cả về mặt khả năng sinh lợi nữa.

Dell trái ngược với Wal-Mart về Hàng tồn kho

Hàng tồn kho thấp có lợi cho một công ty. Thật vậy, nó là một trong những dấu hiệu mà The Motley Fool nói rằng nhà đầu tư nào cũng phải tìm kiếm: "Tôi muốn khuyên mỗi cổ đông trong một công ty chế tạo xem xét các con số tồn kho thật, thật kỹ mỗi và từng quý một. Nhiều khi sự phân tích của bạn có thể cho bạn hiểu rõ một định hướng của công ty trước cả khi công ty thực hiện nó . . . và đó mới chính là đầu tư."

Wal-Mart đã từng dẫn đầu việc kiểm soát hàng tồn kho theo truyền thống, nhưng Dell đang thực hiện tốt hơn. Theo David E. Runkle, giám đốc nghiên cứu ở Ngân hàng Dự trữ Liên bang ở Minneapolis: "Từ 1993 tới 1998, doanh thu, chi phí tổng quát và chi phí hành chính của Wal-Mart gần như nằm yên hoặc tăng chút đỉnh.

Mặt khác, Dell không ngừng cắt giảm các chi phí đó khi nó chuyển một số nhiệm vụ, trong đó có doanh thu, lên Internet.Vì Dell có khả năng giảm chi phí mạnh như vậy, có nghĩa là tỷ lệ lãi kinh doanh trước thuế của nó trong thời kỳ này tăng nhanh hơn của Wal-Mart nhiều. Từ 1994 tới 1998, tỷ lệ lãi kinh doanh trước thuế của Wal-Mart (lãi trước thuế chia cho tổng doanh thu) thấp tròm trèm khoảng 3,5 phần trăm. Nhưng tỷ lệ lãi kinh doanh của Dell tăng gấp đôi từ 4 phần trăm năm 1994 tới 8 phần trăm năm 1998.

"Như kết quả hoạt động xuất sắc đó, một khác biệt còn lớn hơn giữa Dell và Wal-Mart còn có thể thấy trong quản lý hàng tồn kho. Vì Dell lúc nào cũng là nhà bán lẻ trực tiếp chế tạo theo đơn đặt hàng, thay vì chế tạo theo hàng tồn kho, ta có thể mong đợi họ luân chuyển hàng tồn kho thường xuyên hơn Wal-Mart, trước cả khi có tác động của Internet. Và như ta có thể thấy trong những năm từ 1993 tới 1995 . . .Dell luân chuyển hàng tồn kho khoảng 10 lần một năm, trong khi Wal-Mart, phải giữ một số hàng tồn kho lớn, luân chuyển hàng tồn kho năm lần một năm. Tuy nhiên, sau cuộc cách mạng ấn tượng về hàng tồn kho của Dell năm 1995, và từ 1995 tới 1998, Dell đã quản lý hàng tồn kho thuần thục đến nỗi nó luân chuyển hàng tồn kho hơn 50 lần một năm."

Khi nói tới quản lý hàng tồn kho, Dell dẫn đầu về chi phí thấp.

Chương 6

LUÔN LUÔN THÍCH ỨNG LUÔN LUÔN THỰC HIỆN

Dell là một bộ máy thực hiện, đó là tất cả đối với họ. Họ là một công ty hoạt động, và họ trung thành không thể tin nỗi với mô hình hoạt động của mình.

-Barry Jaruzelski, tư vấn quản lý, cơ sở tư vấn quản lý và công nghệ chiến lược Booz Allen Hamilton

Chương này nói về khả năng thích ứng và thực hiện của Dell. Đây là những chủ đề bạn sẽ thấy trong suốt quyển sách này, và chúng là một hệ thống mạnh ở Dell. Dell là công ty dẫn đầu thế giới về việc thực hiện, và bạn không thể kể câu chuyện của Dell mà không nhấn mạnh điểm đó. Sự kiện đó biến nó thành một công ty xuất sắc, cho phép nó thích ứng với những điều kiện nội tại và hoàn cảnh bên ngoài, và tự tổ chức hợp lý hoá. Tất cả chuyện đó xuất hiện trong chương này.

Xây dựng một văn hoá thực hiện

Dell là điển hình của sự thực hiện. Trích từ một bài từ Trường Wharton: "Sự thực hiện hoàn hảo "mô hình Dell" nổi tiếng có liên quan nhiều với sự thành công của Dell."

Đoạn sau đây trích từ địa chỉ The Motley Fool – bạn hãy chú

ý là việc mô tả Dell bán thương phẩm ở đây không hoàn toàn đúng, như được thảo luận trong Chương 4, vì khi một lĩnh vực được thương phẩm hoá hoàn toàn, thì Dell, quán quân của sự tăng trương có lợi, nhìn tới những lĩnh vực khác: "Dell làm ra tiền bằng cách giao hàng nhanh hơn và rẻ hơn người khác. Một số hàng hoá do Dell chế tạo tốt hơn của người khác, một số thì không. Dĩ nhiên điều này cũng dễ hiểu vì cả Dell lẫn người khác đều chế tạo cả một dòng sản phẩm nhiều giá khác nhau và hàng hoá có giá cao hơn tốt hơn hàng hoá có giá thấp hơn .. .

"Rất khó cho một doanh nghiệp sản xuất hàng hoá là một doanh nghiệp có tỷ lệ lợi nhuận cao. Việc kinh doanh của Dell thì không thế. Khi việc kinh doanh của bạn không có tỷ lệ lợi nhuận cao, tốt hơn nên có những cách khác để làm ra tiền. May mắn cho Dell là có những cách như vậy, và chúng thường được tóm tắt trong từ thực hiện.

"Đây là một số thí dụ về sự thực hiện của Dell:

- "Hàng hoá của Dell có hiệu quả hơn khi được giao,
- "Khi hàng hoá của Dell không hiệu quả, chúng được hiệu chỉnh hoặc thay thế nhanh hơn,
- "Dell giữ hàng tồn kho ít hơn để chế tạo hàng hoá,
- "Dell cần lực lượng bán hàng ít hơn vì phần lớn đơn đặt hàng đến thẳng từ Internet."

Phân nửa nhiệm vụ của quyển sách này là tìm hiểu các yếu tố của mô hình kinh doanh Dell; nửa kia là việc đưa mô hình kinh doanh đó vào hoạt động. Khó làm cho người ta chú ý đủ. Sự thực hiện đã tạo nên sự khác biệt giữa Dell và đối thủ cạnh tranh trong nhiều năm. Các đối thủ đó đã nghiên cứu mô hình kinh doanh của Dell nhưng họ không thể đem thực hành, và đó là điểm cốt yếu. Có khả năng đem ra thực hành – thực hiện – là toàn bộ vấn đề.

Ý tưởng về sự thực hiện thực sự vẫn còn bị hiểu lầm rộng rãi trong giới doanh nghiệp. Larry Bossidy (năm 1998 được chuyên san *Chief Executive* tặng danh hiệu giám đốc điều hành trong năm), Ram Charan, và Charles Burck đã viết một quyển sách nổi tiếng có tên *Execution.* Trong số nhiều việc khác, họ đã nói những điều tốt về Dell: "Phương pháp này có hiệu quả chỉ vì Dell thực hiện tỉ mỉ ở từng giai đoạn. Những đường kết nối điện tử giữa nhà

cung cấp và bộ phận chế tạo tạo ra một xí nghiệp mở rộng không có kẽ hở. Một giám đốc sản xuất mà chúng tôi biết đã làm việc một thời gian với Dell gọi phương pháp đó của họ là 'hoạt động chế tạo tốt nhất mà tôi từng thấy.'"

Các tác giả nói chuyện với nhiều người và thường thấy rằng cử toạ, gồm cả những nhà quản lý cấp cao, không có ý niệm về việc thực hiện thật ra là gì. Nhan đề phụ của quyển sách là "Kỹ luật Thực hiện Công việc", và nó là một ý tưởng còn bị nhiều người đánh giá thấp, đặc biệt là khi bạn so sánh một công ty tiêu chuẩn với Dell Inc.

Khả năng thực hiện đã đưa Dell tới đâu? Bạn biết câu trả lời rồi. Như *Internet News* nói trong một bài số tháng Mười hai 2004: "Trong chín tháng đầu năm nay, Nhóm Hệ thống Cá nhân của IBM, gồm cả ngành PC của họ, thu được 70 triệu đô la lãi trước thuế trong 9,25 tỷ đô la doanh thu. Đó là một tỷ lệ lợi nhuận mỏng manh 0,75 phần trăm. Những hệ thống cửa hàng tạp phẩm khoe là có tỷ lệ lợi nhuận cao hơn.

"Trái ngược với Dell. Cũng như IBM, Dell không tạo được sự bùng nổ trong doanh số PC và máy tính xách tay, nhưng hai thứ này đạt tới 79 phần trăm việc kinh doanh của Dell. Với tỷ lệ tổng lợi nhuận 8,6 phần trăm cho tới lúc này, có thể an toàn giả định rằng ngành PC của Dell khá có lời."

Cam kết với việc thực hiện

Michael Dell đã thành lập Dell Inc., và ông đã có thể truyền năng lực của mình cho nó. Tới một chừng mực nào đó, Dell Inc. là con người Dell mở rộng. Kết quả là Dell Inc. không phải chịu đựng những cấu trúc cứng nhắc và tôn ti trật tự mà những công ty khác có tầm vóc như nó phải chịu.

Michael Dell là người say mê thực hiện: "Một số doanh nghiệp được thành lập trên khái niệm giải pháp an toàn – một sản phẩm toàn năng hoặc bằng sáng chế đứng ở một vị trí an toàn, được bảo vệ suốt ngày đêm. Nhưng không phải từ đó mà sự phát triển sinh ra trong nền kinh tế ngày nay – hoặc ngày mai. Then chốt không phải là một ý tưởng vĩ đại hoặc bằng sáng chế mà đúng ra là sự thực hiện và thi hành một sách lược lớn.

"Hãy xem Disney hoặc Wal-Mart hay Coke. Bạn có thể hiểu sách lược của họ – thật ra nó không phức tạp lắm. Nhưng đó là thiên tài! Nhưng nó hoàn toàn có thể hiểu được, nhưng ít công ty có thể thực sự lập lại sự thành công của họ.

"Tại sao? Vì nó chỉ liên quan tới sự hiểu biết và thực hiện."

Và ông đúng. Ông đã có đủ may mắn để có thể dẫn dắt Dell Inc. với nhãn kiến đó ngay từ đầu. Quyển sách của Bossidy, Charan và Burck nói rằng việc thực hiện thực sự là công việc chính của một nhà lãnh đạo doanh nghiệp và là yếu tố cốt lõi của nền văn hoá của một tổ chức. Ở Dell, hai thứ đó có cùng một lúc.

Có khả năng thực hiện nghĩa là duy trì sự cam kết kiên quyết với sự thực hiện và đem ra thực hành trọn vẹn thông qua sự lãnh đạo có hiệu quả. Một bài trong địa chỉ mạng thinkingmanager.com bình luận: "Michael Dell nói về sự linh hoạt trong quản lý đã giúp Dell Corporation thay đổi sách lược 'khi tình hình không thuận lợi' trong ngành kinh doanh PC, và về 'sự lãnh đạo đủ mạnh mẽ để làm tình hình thay đổi nhanh.'

"Chủ yếu đó là một phương pháp Đoạn Tuyệt Dứt Khoát, nhưng Dell đã bổ sung một bài học tổ chức: 'Những công ty học được cách quản lý sự thay đổi có vị trí tốt nhất để tiếp tục mạo hiểm cần thiết để giữ vững địa vị tiền phong.'"

Duy trì sự cam kết đó không phải dễ. Một bài trong News.com hỏi Kevin Rollins cái gì làm ông lo lắng nhất, và câu trả lời của ông chỉ xoay quanh chuyện đó – duy trì trọn vẹn sự cam kết thực hiện đó: "Chúng tôi vẫn còn có một mô hình kinh doanh phụ thuộc nhiều vào sự thực hiện mỗi ngày của công ty chúng tôi. Đó không phải là một mô hình trong đó chúng tôi phát triển một vật dụng sở hữu độc quyền và bán nó mà không phải lo lắng gì, vì không ai có thể bắt kịp chúng tôi về công nghệ.

"Chúng tôi phải làm việc đó mỗi ngày. Cho nên, nhu cầu của mọi khách hàng phải được đáp ứng, sản phẩm cần được giao mỗi ngày, các tiêu chuẩn phẩm chất cần được thoả mãn – cả một loạt những điều phải làm. Do đó, cần có kỹ luật để thành công. Chúng tôi phải huấn luyện nhiều người – vì năm nay doanh thu của chúng tôi tăng từ 15 tới 20 phần trăm, và chúng tôi có 41.000 nhân viên ở khắp thế giới. Chúng tôi có thêm người mới mỗi ngày, và không người nào từng làm việc với Dell. Vì vậy họ cần

tham gia ý kiến và hiểu cách thực hiện mỗi ngày như thế nào. Chuyện đó quả thật là khó. Thật khó duy trì cường độ thực hiện ở mức độ bạn không bao giờ phạm một sai lầm ; không bao giờ bạn làm một khách hàng khó chịu. Và chúng tôi làm việc đó. Chúng tôi có thất bại, nhưng không nhiều lắm – đó là sự thử thách lớn nhất. Đó là một mô hình thực hiện rất căng thẳng."

Người phỏng vấn của news.com hỏi Rollins điều quan trọng có phải là quá vất vả vì những chi tiết nhỏ không. Rollins trả lời (bạn nên chú ý là cả Kevin Rollins và Michael Dell đều thích bàn luận nhiều về Wal-Mart): "Sam Walton (người sáng lập hệ thống Cửa hàng bán lẻ Wal-Mart) cho ta biết một chuyện. Mỗi lần các ký giả hỏi 'Đâu là bí mật trong sự thành công của Wal-Mart?', ông có thể cho họ biết một điều gì đó khác hẳn.

"Những câu trả lời rút lại thành cái khái niệm về việc làm 100 chuyện thành công mỗi ngày. Chúng tôi cũng hơi giống như vậy. Wal-Mart làm đúng nhiều việc. Trong khi chúng tôi không giống hoàn toàn – vì chúng tôi phát triển sản phẩm của mình và chế tạo sản phẩm của mình và bán chúng – kỹ luật thực hiện thì rất giống nhau. Chúng tôi không sẵn sàng chấp nhận sự thất bại. Điều đó không có trong tâm trí chúng tôi."

Ý chí tập thể

Rollins nói : "Chúng tôi không sẵn sàng chấp nhận sự thất bại", và đó chính là điểm trọng yếu. Thực hiện là thi hành ý chí tập thể. Và hầu hết các công ty có ý chí tập thể rất kém hiệu quả.

Vấn đề thường là vấn đề hợp nhất động cơ. Mỗi người có một động cơ khác nhau; một số quản trị viên cao cấp có mặt vì quyền lực và bổng lộc. Một số nhân viên có mặt để cung cấp thì giờ của mình và chỉ thế thôi. Trong những trường hợp tệ nhất, công ty không hơn gì một sự góp nhặt những nhân viên trong một cấu trúc được hợp thức hoá nhưng loạn chức năng. Động cơ của họ giống như từ trường bé xíu trong một thanh sắt – tất cả những trường tí hon đó đều được từ hoá nhưng tất cả theo những hướng khác nhau. Kết quả thuần bằng không.

Những công ty lớn có động cơ hợp nhất. Các từ trường tí hon trong thanh sắt này liên kết với nhau, và kết quả là một thanh

nam châm mạnh. Đó là loại kỹ luật mà bạn cần có hiệu quả, để trở thành một công ty lớn.

Và đó là chỗ mà phần lớn công ty thất bại. Từ một phân tích của tờ ***USA Today*** về Dell đã đề cập trong Chương 3 : "Những công ty ổn định như Dell, ít nhất là trong một thời gian, 'gần như không thể bị đối thủ cạnh tranh tấn công – không phải vì họ không thể thi đua với mô hình, mà vì để làm thế có nghĩa là trong thực tế là gạt bỏ mô hình kinh doanh và tổ chức họ đang có', Paul Wiefels, tác giả quyển sách về kinh doanh *The Chasm Companion*, nói. 'Hầu hết các công ty không muốn làm thế."

Bạn liên kết tất cả những thanh nam châm tí hon trong tổ chức của bạn như thế nào? Bạn không thể làm việc đó thông qua sự sợ hải hay ép buộc, ít nhất trên cơ sở lâu dài. Làm nhân viên lo sợ cho công việc của họ không phải là một giải pháp lâu dài – khi họ chỉ cần bỏ việc trong một thị trường lao động tương đối tự do. Sự cưỡng bách hạ thấp tinh thần và làm nhân viên nghĩ tới mình trước hết; một lần nữa thanh nam châm tan rã thành những từ trường tí hon.

Vậy bạn làm thế nào để mọi người có liên quan và liên kết với nhau? Bạn làm thế nào để hợp nhất các động cơ và xây dựng một cơ thể tập thể có khả năng hoạt động? Bạn phải xây dựng một cái gì đó mà mọi người *muốn làm một bộ phận.* Bạn phải cho họ thấy rằng bạn có một công cụ để chiến thắng, rằng cách nhìn sự việc mới của bạn cũng nằm trong quyền lợi của họ, rằng nó cũng nhắm tới quan điểm của họ.

Từ một cuộc thảo luận ở Trường Kinh doanh Harvard về Dell : "Để tăng gấp đôi doanh thu trong một thời kỳ năm năm, công ty này đã phải làm cho nền văn hoá bị ám ảnh về chuyện thực hiện của mình thích nghi với những nhu cầu mới. Thực tế là Michael Dell và giám đốc điều hành Kevin Rollins nhận thấy họ đã gặp khủng hoảng. 'Chúng tôi đã có một nhóm rõ rệt những nhân viên làm giàu nhờ quyền chọn mua chứng khoán', Rollins nói. 'Bạn không thể xây dựng một công ty lớn với những nhân viên có thể nói " Nếu anh trả lương khá, tôi sẽ ở lại'". Dell và Rollins biết họ phải nhen nhóm lại tinh thần của công ty.

"Họ thực hiện một cuộc khảo sát nhân viên, mà kết quả đã dẫn tới sáng kiến Văn hoá Thắng lợi, nay là một ưu tiên hành

động hàng đầu ở Dell. Họ cũng xác định Tinh thần Dell: Chú trọng vào khách hàng, trao đổi cởi mở và trực tiếp, làm công dân toàn cầu tốt, vui thú với thắng lợi. Tinh thần này tỏ ra là một động lực lớn lao. Và họ chú trọng hơn vào việc phát triển nhân lực trong công ty. 'Chúng tôi đã thay đổi, với tư cách những cá nhân và với tư cách một tổ chức', Rollins nói. 'Chúng tôi muốn thế giới nhìn thấy không chỉ một kỹ lục tài chính và thành tích hoạt động lớn mà còn là một công ty lớn nữa. Chúng tôi muốn có những nhà lãnh đạo mà những công ty khác thèm muốn. Chúng tôi muốn một nền văn hoá làm cho mọi người gắn bó với nhau vì những lý do khác hơn tiền bạc.'"

Văn hoá thắng lợi của Dell là một yếu tố quan trọng – Dell là một công cụ thắng lợi, và khi ở đây, khi là một thành phần của Dell, bạn cũng thế. Theo Michael Dell, một phần quan trọng trong việc hợp nhất những động cơ ở Dell là có những nhân viên bắt đầu tư duy như người làm chủ. Đó là một mục tiêu ở nhiều công ty, và trong nhiều công ty lớn mục tiêu này thương không đạt được. Quyền chọn mua chứng khoán đã được thử nghiệm nhiều lần, nhưng nó không kết nối nhân viên với công ty trên cơ sở hàng ngày. Hiệu năng của toàn bộ công ty bị thu hút vào quyền chọn mua chứng khoán đó, chứ không chỉ hiệu năng của một cá nhân. Sự kết nối thật mong manh.

Dell đã tìm kiếm sự kết nối nhân viên với công ty vững chắc hơn. Về vấn đề này, Michael Dell nói: "Để thúc đẩy một nhân viên tư duy như người làm chủ, bạn phải cho [họ] những thước đo mà họ có thể vui lòng chấp nhận. Ở công ty Dell, những sự khích lệ và đền đáp cho mọi công nhân đều gắn chặt với tình trạng kinh doanh khả quan. Và một trong những cách tốt nhất chúng tôi đã học được để đánh giá sức khoẻ kinh doanh là Lợi nhuận trên Vốn Đầu tư, hay ROIC. Chỉ số ROIC là một số đo cách Dell tạo ra cho cổ đông một giá trị tương đối với giá phí vốn hiệu quả như thế nào. Theo cách này, chỉ số ROIC cho phép bạn nhận biết những việc kinh doanh hiệu quả nhất của bạn và những việc kinh doanh không đạt hiệu quả như mong muốn.

"Chỉ số ROIC được chúng tôi quan tâm sau một kinh nghiệm vào năm 1993. Lúc đó chúng tôi phải xem xét những cách thức kinh doanh khác nhau, bán qua hệ thống bán lẻ, bán cho các công ty lớn, bán cho các công ty nhỏ, bán cho người tiêu dùng, bán

nhiều loại sản phẩm khác nhau, bán ở nhiều khu vực địa lý khác nhau, mỗi nơi có những đặc điểm khác nhau – và tìm ra những cách thức nào thành công và những cách thức nào không. Chúng tôi xác định những chiến lược thành công bằng cách đo lường lợi nhuận trên vốn đầu tư và sự tăng trưởng của mỗi hình thức kinh doanh. Nơi nào chúng tôi hoạt động tốt, việc kinh doanh của chúng tôi cho lợi nhuận trên vốn cao và mức tăng trưởng cao.

"Chỉ số ROIC đã trở thành công cụ điều tiết. Năm 1995 chúng tôi đưa nó vào sử dụng, với một nỗ lực toàn công ty nhằm dạy cho mọi người về những lợi ích của một chỉ số ROIC tích cực, với những bài viết trong bản tin công ty, bích chương, những buổi nói chuyện của các giám đốc, và 'Thông điệp từ Michael' dành cho chủ đề này.

"Chúng tôi giải thích một cách cụ thể làm thế nào mỗi người có thể đóng góp: bằng cách giảm thời gian chu kỳ, loại bỏ phế liệu và chất thãi, bán nhiều hơn, dự báo chính xác, định mức chi phí hoạt động, tăng vòng quay hàng tồn kho, thu nợ hiệu quả, và làm việc đúng ngay lần đầu tiên. Chúng tôi biến nó thành cốt lõi của một chương trình khích lệ khen thưởng cho tất cả nhân viên. Chúng tôi quyết định khen thưởng nhân viên trong khuôn khổ chỉ số ROIC và sự tăng trưởng; hiệu năng cao hơn có liên hệ trực tiếp với chỉ số ROIC cao hơn, được đền đáp dưới hình thức sự khen thưởng cao hơn."

Theo quan điểm của nhân viên, so với những công ty khác, Dell gây ấn tượng là người chiến thắng. Nó phô trương, nó thành công. Nó nắm lấy năng lực, nó nắm lấy vận mạng. Nó bình tĩnh. Động cơ thúc đẩy nó là một nhiệm vụ trung tâm, và bạn có thể cảm thấy một phần của thứ gì đó lớn hơn bạn. Thông qua chỉ số ROIC mạnh, bạn được khuyến khích để tư duy như người làm chủ hơn là nhân viên. Chỉ số ROIC có thể được xác định trên cơ sở một đơn vị kinh doanh, phân bộ hay nhóm; nó có thể được chia nhỏ nếu cần.

Theo quan điểm công ty, hình thức liên kết này là tối cần; nó hợp nhất động cơ của nhân viên với tổ chức. Cấu trúc công ty và khả năng thích ứng của nó – xem phần dưới đây – cũng có tính thiết yếu. Nhưng để duy trì cái ý chí tập thể tối quan trọng đó, bạn phải liên kết các động cơ cũng rất hiệu quả như Dell. Một

thành tích xuất sắc khi bạn nhận định rằng chúng ta đang nói về 57.000 nhân viên.

Thích ứng

Nếu bạn có thể thực hiện, bạn cũng có thể thích ứng. Nếu bạn không thể thực hiện, bạn không thể thích ứng. Nó đơn giản đến thế đó. Thị trường của Dell là một thị trường trong đó bạn phải thích ứng nhanh và quyết đoán, và rất nhiều đối thủ cạnh tranh của nó đã không thể làm được điều đó. Họ không thể thực hiện tới cùng một mức độ, và họ không thể thích ứng tới cùng một mức độ.

Về điểm này Michael Dell đã nói: "Nhiều công ty sợ sự thay đổi một cách chính đáng. Khi bạn cho rằng mọi việc 'tốt đẹp như có thể được', thì khái niệm thay đổi chỉ có thể tỏ ra tiêu cực, đe doạ hiện trạng. Những công ty tiêu pha vô số giờ và đô la quý báu cho việc quản lý khủng hoảng, toan tính kiềm chế và/hoặc giảm thiểu sự thay đổi, không hề nhận định rằng chính điều họ lo sợ có thể là điều tốt đẹp nhất cho họ. . .

"Thay đổi không còn tượng trưng nhu cầu thỉnh thoảng mới có để phản ứng lại những xu thế có ảnh hưởng rộng hoặc những ảnh hưởng trong ngành công nghiệp. Nó giống chữ 'khủng hoảng' trong tiếng Hán nhiều hơn, trong đó nó tượng trưng cả nguy hiểm và cơ hội. Nó cũng có tính thường tại, trực tiếp và tạm thời, vì một khi sự vật thay đổi, bạn có thể cầm chắc là chúng sẽ lại thay đổi. Học được cách phát triển nhờ sự thay đổi thường hằng, đó là biên giới tương lai."

Một bài phỏng vấn Hau Lee, nhà phân tích dây chuyền cung ứng của Đại học Stanford trên themanufacturer.com, cũng làm nổi bật điểm này: "Hình như lúc đó sự thành công không phát sinh từ một mô hình dây chuyền cung ứng đơn lẻ. Thay vì vậy, Lee gợi ý, họ tiến triển dần dần. Quan sát những thay đổi một công ty thực hiện theo thời gian chỉ ra loại hình phát triển này. Ông lấy Dell làm thí dụ. 'Người ta nói họ có một mô hình trực tiếp. Thật ra, trong mô hình trực tiếp của Dell có nhiều bộ phận', ông nói. 'Thông tin mà họ sử dụng, quan hệ của họ với nhà cung cấp, thứ mô hình phối hợp mà họ sử dụng, đường hướng, tất cả đang tiến triển dần dần. Yếu tố then chốt để thành công là công ty này không chỉ tìm

ra một sách lược hoặc một mạng lưới dây chuyền cung ứng và nói "nó đây rồi". Chính phần thích ứng của nó tạo ra sự khác biệt.'"

Đối với Dell, thường xuyên thích ứng, hoặc cố thích ứng, là một phần của quá trình. Michael Dell nói: "Vì vậy, trong khi có thể tỏ ra trái ngược với trực giác, chúng tôi dành nhiều thì giờ cho việc hoạch định và chuẩn bị cho thay đổi, dự đoán và khuyến khích mọi người trông chờ sự thay đổi và thấy những cơ hội mà nó hiến cho."

Ông tóm tắt như vầy: "Hy vọng sẽ sống trong một môi trường sinh động, náo nhiệt, biến chuyển nhanh, là chuẩn mực hơn là ngoại lệ. Để phát triển nhờ sự thay đổi, bạn phải hiểu cách hoà nhập với nó, xuôi dòng với nó, và rút ra sức mạnh từ nó. Không có cách nào khác."

Dell nói, một phần của việc này là tinh thần sẵn sàng thử nghiệm: "Bạn cũng cần chấp nhận một thái độ thử nghiệm khi quyết định. Đôi khi bạn không thể chờ có đầy đủ dữ kiện trước khi có một quyết định. Bạn phải có quyết định đúng đắn nhất theo khả năng của bạn, dựa trên kinh nghiệm, trực giác, dữ kiện có sẵn, và sự lượng giá rủi ro. Chắc chắn có một yếu tố rủi ro trong bất cứ công việc gì, vì vậy hãy thử nghiệm – nhưng hãy thử nghiệm một cách khôn ngoan."

Khi bạn thử nghiệm, đừng sợ thất bại : "Để khuyến khích mọi người đổi mới nhiều hơn, bạn phải cho họ an toàn khi thất bại."

Thích ứng với thị trường

Như bạn biết rồi, Dell Inc. là một công ty cần theo dõi khi nói tới vấn đề thích ứng với thị trường. Nó theo dõi cái gì bán được và điều chỉnh cho phù hợp; đó là một trong những chuyên môn của mô hình Trực tiếp kiểu Dell. Dell giữ quan hệ chặt chẽ với khách hàng, và nó có thể dự báo thị trương cần cái gì với sự chính xác nào đó.

Nó cũng biết khi nào thì phải chuyển động và bắt đầu tìm kiếm những cơ hội khác, như khi một khu vực thị trường trở thành thương phẩm hoá. Từ bài viết của Trường Wharton đã nói tới trong chương này: "Và dịch vụ trong kinh doanh là con đường chính để tránh tình trạng trì trệ trong công nghiệp PC Hoa Kỳ.

'Như mọi người khác, năm ngoái Dell đã nhận ra rằng sản phẩm của họ đang nhanh chóng trở thành thương phẩm hoá càng lúc càng nhiều, nên họ nảy ra một ý tưởng : Tiền và lợi nhuận có thể được khai thác từ dịch vụ', giáo sư Morris Cohen [của Trường Wharton] nói." Vì vậy Dell chuyển qua lĩnh vực dịch vụ để quy mô hoạt động của họ đầy đủ hơn.

Dell có thể thích ứng khi cần, một phần nhờ mô hình hàng tồn kho không có mỡ thừa của họ. The Motley Fool ghi nhận : "Về việc theo kịp những xu thế công nghiệp mới nhất, Dell có thể chuyển đổi các dòng sản phẩm dễ dàng vì họ thanh lý hàng tồn kho cũ chỉ trong vài ngày. Không vướng bận cồng kềnh, họ ung dung, nhanh nhẹn. Nếu người ta muốn những máy trợ lý cá nhân kỹ thuật số (PDA) hoặc điện thoại di động lướt Web hay đồng hồ đeo tay có máy nhắn tin, Dell có thể cung cấp. Sự quan tâm chính của Dell là lĩnh vực nào mà họ muốn kinh doanh." Một lần nữa, họ là công ty thích nghi nhất để sống sót.

Thích ứng với công nghệ

Không cần phải nói là, trong ngành kinh doanh của Dell, một trong những việc quan trọng nhất là thích úng với công nghệ, nó biến đổi khá nhanh trong hầu hết những lĩnh vực có liên hệ với Dell.

Chuyên san *CIO* nói về Michael Dell và những thay đổi nhanh trong lĩnh vực công nghệ: "Các giám đốc đầu tư (CIO) đang phải vất vả với nhịp độ thay đổi quá nhanh trong công nghệ thông tin không thể trông chờ Dell thương hại. 'Nếu bạn chờ tình hình lắng xuống và không bao giờ thay đổi, bạn đã làm chuyện sai lầm', ông nói.

"'Bạn có thể ở trong một ngành kinh doanh trong đó nhịp độ sử dụng công nghệ xác định một công ty thành công hay thất bại.'"

Khả năng đáp ứng với công nghệ luôn thay đổi của Dell dựa trên cơ sở mô hình hàng tồn kho trống, cũng như bí quyết công nghệ xuất sắc riêng của mình – và khả năng sử dụng bí quyết của các nhà cung cấp. Dell nói rằng lợi dụng bí quyết của người khác đã cho phép Dell Inc. đáp ứng nhanh với những thay đổi công nghệ theo một khuôn mẫu nay đã thành quen thuộc: "Sử dụng sự

thành thạo của các nhà cung cấp đã cho phép chúng tôi điều chỉnh công việc kinh doanh rất nhanh mà không cần trở thành chuyên gia trong công nghệ chế tạo bán dẫn hoặc bản mạch in chính và những cơ phận điện khác, tất cả những thứ đó có thể đòi hỏi nhiều tài nguyên trí tuệ và tinh thần."

Dell cũng đầu tư cho sự giáo dục của nhân viên, sử dụng Trung tâm Học tập Dell để họ theo kịp công nghệ và thị trường luôn thay đổi. Một bài trên trang center-digitaled.com bình luận: "Để chịu đựng những cơn sốt vở da mà công ty phát triển như Dell đã trải qua, công ty này đã phải liên tục thích ứng để theo kịp thị trường luôn thay đổi. Dell nhận biết sự giáo dục nhân viên là vô cùng quan trọng đối với sự phát triển trong tương lai của công ty. Họ nhận biết một nhu cầu cơ bản là hợp nhất sự đào tạo vào nền văn hoá công ty không chỉ là đạt được năng suất cao hơn của nhân viên , mà cũng là sự tăng trưởng lớn hơn của toàn công ty, như được phản ánh trong lợi nhuận, doanh thu và giá cổ phiếu. Năm 1993, Dell thành lập Đại học Dell, nay được gọi là (Trung tâm) Học viện Dell.

"Học viện Dell là phương tiện qua đó nhân viên của Dell được đào tạo và học những kỹ năng mới có thể ứng dụng trực tiếp vào công việc. Với việc thành lập Học viện Dell, công ty đã cam kết với việc đào tạo nhân viên. Họ biết rằng không chỉ phải tạo điều kiện dễ dàng cho việc học tập mà học tập còn phải đồng bộ với việc làm. Ghi nhớ điều đó, mục tiêu đặt ra cho Học viện Dell là phải vừa có tính cách tân vừa có khả năng cung cấp trực tiếp cho nhân viên một nền giáo dục được định hình theo khách hàng."

Hiện nay Dell cũng cung cấp những khoá học cho khách hàng.

Thích ứng với môi trường

Công ty nào lớn như Dell cũng gây những lượn sóng bất cứ chỗ nào nó đi tới. Thí dụ, Dell đang đầu tư khoảng 100 triệu đô la vào một xưởng chế tạo mới ở Forsyth County, North Carolina (vì lời hứa giao hàng nhanh, Dell khó đặt cơ sở ngoài tiểu bang) – sau khi dự tính những khoản khích lệ chừng 242 triệu đô la của tiểu bang – nhưng đang gặp những khó khăn. Dell Inc. đặt trụ sở ở Texas, nơi không có thuế công ty, một đặc quyền rất tốt cho Dell. Tuy nhiên, bang North Carolina đang suy tính thay đổi cách tính thuế công ty.

Từ journalnow.com, một đối tác trên mạng của *Winston-Salem Journal*: "Một toan tính thay đổi cách tính thuế thu nhập của công ty đang được trù tính ở North Carolina có thể tăng mức thuế nhiều hơn đáng kể so với dự tính ban đầu đối với những công ty đa quốc gia như Dell Inc., hôm qua phòng thương mại tiểu bang tuyên bố như vậy.

"Kế hoạch ngân sách mà Thượng viện tiểu bang thông qua tháng rồi sẽ thay đổi cách thức mà những công ty đa quốc gia phân chia thu nhập cho mục đích thuế ở North Carolina.

"Dầu các nhà phân tích tài chính cho Quốc hội lúc đầu ước tính rằng con số thay đổi có thể lên tới 10 triệu đô la một năm trong số thuế công ty bổ sung, sau đó họ đã nâng ước tính lên ít nhất 45 triệu đô la một năm."

Dell đáp ứng bằng cách vận động hàng lang mạnh mẽ chống lại sự thay đổi, dầu họ nói họ vẫn xúc tiến xây dựng nhà máy mới. Cũng từ bài viết đó: "Rolf Blizzard, phó chủ tịch phụ trách công tác với chính phủ tại tổ chức Công dân vì Doanh nghiệp và Công nghiệp N[orth] C[arolina], nói rằng nhiều công ty, kể cả Dell, đang vận động hành lang chống sự thay đổi đó, và một cuộc thăm dò ý kiến làm mẫu cho thấy rằng chỉ 18 công ty cũng đã phải trả thêm tổng cộng 4,2 triệu đô la tiền thuế công ty cho tiểu bang theo đề xuất [mới]. Người ta mong đợi là Dell sẽ thích ứng mạnh mẽ với môi trường."

Một thách thức khác cho Dell ở North Carolina cũng đang xuất hiện. Tờ *Los Angeles Times* tường thuật: "Một nhóm người đóng thuế hôm thứ Năm đã yêu cầu một toà án North Carolina tuyên bố rằng những khoản khích lệ thuế trị giá 279 triệu đô la [gồm cả những khoản khích lệ của địa phương] ban cho Dell Inc. vì việc xây dựng một nhà máy trong tiểu bang là trái hiến pháp và phải được huỷ bỏ.

"Những khoản khích lệ này, do Nghị viện North Carolina chuẩn y năm 2004, phân biệt đối xử có lợi cho hoạt động kinh tế trong tiểu bang, vi phạm điều khoản thương mại của hiến pháp tiểu bang, theo đơn kiện nạp hôm thứ Năm tại Toà án Tối cao tiểu bang ở Raleigh. Nhà máy ở Winston-Salem sẽ là nhà máy lớn nhất của Dell khi nó hoạt động vào tháng Chín.

"North Carolina đã vượt qua Virginia trong việc tranh giành

nhà máy trị giá 100 triệu đô la này, cạnh tranh vốn đầu tư với những tiểu bang khác bằng cách đề nghị với các công ty những khoản cắt giảm thuế và khuyến khích khác. Những món tiền trợ cấp như vậy rốt cuộc là 'phúc lợi của công ty' và phân biệt đối xử với những công ty nhỏ không thể hưởng những khoản tiền này, theo Viện Luật Hiến pháp North Carolina, đại diện cho bảy người đứng đơn.

"Điều chúng tôi thấy trong sự cạnh tranh lôi cuốn đầu tư này là sự Balkan-hoá các tiểu bang về mặt kinh tế', giám đốc Viện , Robert Orr nói. 'Các doanh nghiệp biết họ có thể dùng tiểu bang này chống lại tiểu bang kia để thương lượng có lợi nhất.'

"Tiểu bang North Carolina, Forsyth County, thành phố Winston-Salem và các quan chức tiểu bang và địa phương cũng được nêu danh như bị cáo." Xem Dell thích ứng với tình huống này như thế nào sẽ là chuyện rất lý thú.

Thích ứng qua sự phân đoạn

Dell phân đoạn theo loại khách hàng, nhưng họ cũng phân đoạn cấu trúc kinh doanh của họ. Sự phân đoạn này, được đề cập kỹ hơn trong Chương 9, cần được hiểu rõ vì đó là cách Dell phát triển tổ chức của mình trong khi cân bằng sự tập trung và phân quyền một cách tự nhiên.

Dell có một cấu trúc công ty linh hoạt cho phép nó phát triển theo những cách thức mềm dẻo. Dell Inc. đã trở thành tôn sư trong việc xử lý sự phát triển và, về mặt nội bộ, nó sử dụng phương pháp phân đoạn để phân chia các đơn vị kinh doanh trong khi quá trình phát triển diễn ra.

Có khả năng làm cho tổ chức của mình thích ứng mềm dẻo là yếu tố cốt yếu với Dell. Nhiều công ty chưa quen với sự phát triển ào ạt như vậy, đã làm cho cấu trúc công ty của họ trở thành cứng nhắc. Michael Dell nói: "Một cấu trúc tôn ti quá cứng nhắc sẽ hạn chế dòng thông tin , là điều không tốt cho ai cả. Cũng có thể nói như vậy đối với những quy trình kinh doanh quá cứng nhắc. Trong nhiều tổ chức, quy trình quản lý trở thành giáo điều và tạo ra một chế độ quan liêu bền vững. Ở Dell, chúng tôi nhận thức rằng quy trình phục vụ cho công việc, chứ không phải ngược lại.

Chúng tôi nói với nhân viên rằng nếu họ nghĩ ra một quy trình hay giải pháp tốt hơn để cải thiện công việc – và tất cả các bên liên quan đồng ý – họ cứ tự do thay đổi nó."

Những vấn đề với cấu trúc cứng nhắc

Ông giải thích những vấn đề tổ chức mà Dell phải đối phó: "Như nhiều công ty khác, chúng tôi đã tổ chức doanh nghiệp của mình quanh các chức năng, như phát triển sản phẩm, tài chính, bán hàng và tiếp thị, và chế tạo. Nhưng những gì đã xảy ra là, với tư cách là một tổ chức theo chức năng, chúng tôi đã phát triển khỏi những ranh giới tự ấn định đến độ các chức năng đó bắt đầu có đời sống riêng của chúng. Khi chúng tôi phát triển lớn mạnh hơn, càng ngày càng khó hoạt động với tư cách một nhóm thống nhất hơn. Thay vì đồng tâm hợp lực tiến tới theo một đường lối thống nhất, các phân ngành chức năng đã biến tướng thành một tập hợp những thái ấp liên kết lỏng lẻo – hoặc những 'xi-lô' theo cách gọi của chúng tôi. (Tạm gọi là 'tháp ngà' hay 'chiến hào' – chú thích của ND.)

"Không có một hình ảnh rõ ràng về cách mỗi phân ngành đã đóng góp như thế nào cho sự vững mạnh chung của công ty, giám đốc của những nhóm chức năng khác nhau đã bắt đầu dựng chướng ngại vật cố thủ trong chiến hào của họ và bắt đầu chỉ nghĩ tới việc nâng cao và bảo vệ quyền lợi riêng của nhóm mình. Giữa lòng sự phát triển của chúng tôi, nhóm chúng tôi đã không còn nhìn thấy những giá trị cơ bản của mình: phục vụ quyền lợi của khách hàng, của cổ đông và của công ty với tư cách một tổng thể. Thí dụ, nhóm hệ thống thông tin có thể nói;'Chúng tôi là nhóm hệ thống thông tin và công việc của chúng tôi là tạo ra những hệ thống thông tin', thay vì 'Chúng tôi là nhóm hệ thống thông tin và công việc của chúng tôi là tạo điều kiện dễ dàng cho sự lưu thông thông tin tới nhân viên, khách hàng và cổ đông.' Loại ngăn tách này gần như vô hiệu hoá sự liên kết cần thiết giữa mọi người để có thể trao đổi với nhau và cùng nhau làm việc để đạt mục đích chung. Thay vì có một công ty trong đó mỗi người nhận trách nhiệm về hoạt động của mình và chiêm nghiệm, tìm hiểu những hoạt động đó có ảnh hưởng ra sao tới những bộ phận khác của công ty, bạn có một môi trường trong đó ai cũng nói 'Đó không phải việc *của tôi*. Đó là việc của họ.'"

Đó là một phát biểu trung thực về cách mà nhiều công ty hiện nay được tổ chức ra sao – nghĩa là tình trạng họ không có tổ chức. Sự phân chia thành những thái ấp tự phục vụ đã quá quen thuộc với mỗi người làm việc trong những công ty quan trọng nhất và là sự thất vọng của những nhà tư vấn tổ chức. Cấu trúc công ty được xây dựng cứng nhắc quanh chức năng của công ty, và không có sẵn cách thay đổi, không có bất cứ cách nào. Không một tư tưởng có sẵn nào tạo đường hướng thay đổi cấu trúc đó hoặc cho phép nó thích ứng. Ai đã từng làm công tác quản lý trong một công ty quan trọng không thất vọng não nề trước những chính sách, tinh thần phong kiến , lòng thèm khát quyền lực mà bạn gặp phải ở mọi hướng?

Sự thất vọng đó nhanh chóng biến thành sự nhẫn nhục, và người ta đơn giản không chống lại cái "hệ thống" đó nữa. Khi chuyện đó xảy ra, người ta quay về thái ấp riêng của mình, giữ thái độ tự vệ trước một cấu trúc và nền văn hoá công ty có vẻ đối nghịch. Cuối cùng, cấu trúc công ty không chỉ có vấn đề, mà còn không có cách nào giải quyết những vấn đề đó.

Michael Dell nói: "Tôi tin rằng phần lớn tình trạng rối loạn diễn ra trong các công ty hiện nay có nguồn gốc từ sự truyền đạt lúng túng và hệ thống tôn ti phức tạp. Chúng tôi có ác cảm với hệ thống tôn ti. Theo tôi, cấu trúc theo hệ thống tôn ti về cơ bản đã bao hàm sự mất tính nhanh nhạy. Nó bao hàm rằng có sự tắc nghẽn trong dòng thông tin. Nó bao hàm sự cần thiết của những tầng lớp thẩm quyền chuẩn y, điều khiển và kiểm soát, và sự ngưng trệ đây đó, khắp nơi. Cái đó mâu thuẩn với sự nhanh nhạy mà chúng ta cần khi quyết định, vừa với tư cách người lãnh đạo, vừa với tư cách công ty, trong thị trường có nhịp độ nhanh này."

Phân đoạn

Giải pháp của Dell là gì? Ông nói: "Khi bạn gặp một cơ hội lớn trên thị trường, cách xử lý duy nhất là phân chia và chinh phục. Đó là cơ sở của khái niệm phân khúc thị trường của chúng tôi. Nó bảo đảm khi chúng tôi tăng trưởng, chúng tôi có thể phục vụ mỗi cá nhân khách hàng hiệu quả hơn, và nó đã trở thành triết lý tổ chức của công ty chúng tôi."

Dell phân đoạn để đáp ứng với thị trường – nói cách khác,

để tương xứng với bộ máy làm động lực cho công ty. Thoạt tiên, các phân đoạn được phát triển để nhắm vào khách hàng tốt hơn, nói cách khác, đó là sự thích ứng về doanh số. Nhưng, theo thời gian, hẳn là khôn ngoan khi để tổ chức đó thâm nhập toàn bộ cấu trúc công ty.

Dell nói: "Những gì đã bắt đầu như một khái niệm tối ưu hoá cơ hội bán hàng đã tiến triển thành một loạt những đơn vị kinh doanh đầy đủ, mỗi đơn vị có riêng lực lượng bán hàng, dịch vụ, tài chính, công nghệ thông tin, hỗ trợ kỹ thuật và chế tạo. Nó thật sự có ý nghĩa đối với doanh nghiệp chúng tôi. Quan hệ trực tiếp của chúng tôi với khách hàng cho phép chúng tôi hiểu những nhu cầu khác nhau của những khách hàng khác nhau. Sự phân đoạn nắm lấy vòng dây phản hồi khép kín và còn làm vòng dây đó nhỏ hơn và thân thiết hơn."

Nói cách khác, Dell đã chọn thị trường làm cảm hứng cho cấu trúc công ty của mình. Khi đi theo thị trường, họ đã có thể phát triển về mặt tổ chức, theo cách thức tự nhiên. Cảm hứng đó đã là nhân tố cốt yếu cho phép họ duy trì sự tăng trưởng cao. Đó là điều có ý nghĩa – bạn định hình doanh nghiệp của mình theo thị trường mà nó phục vụ và, khi thị trường đó thay đổi hay mở rộng, doanh nghiệp của bạn cũng làm điều tương tự.

Vậy, thay vì tổ chức doanh nghiệp quanh những cấu trúc kinh doanh truyền thống, Dell được tổ chức theo thị trường. Khi một phân khúc thị trường nở ra quá lớn đối với đơn vị kinh doanh, đơn vị đó được phân chia thành những đơn vị nhỏ hơn. Bằng cách đó, sự tăng trưởng của tổ chức xuất hiện, nó cho phép Dell cân bằng giữa tập trung và phân quyền. Dell quản lý sự tăng trưởng bằng cách nào? Bằng cách biến cấu trúc công ty của mình thành hình ảnh trung thực của những thị trường mà nó phục vụ. Chương 9 sẽ nói nhiều hơn về vấn đề này.

Như Michael Dell nói: "Việc phân đoạn hiến một giải pháp cho vấn đề cơ bản đã từng thử thách Dell ngay từ lúc đầu: làm thế nào duy trì sự tăng trưởng khi chúng tôi phát triển lớn mạnh hơn. Bạn có thể làm cho những công ty nhỏ tăng trưởng nhanh, nhưng càng lúc càng khó duy trì nhịp độ tăng trưởng cao ở một công ty lớn. Việc phân đoạn cho phép chúng tôi điều chỉnh doanh nghiệp của mình rất nhanh, vì mỗi khi chúng tôi xác định có đủ động lực để phân đoạn một nhóm khách hàng đặc biệt, chúng tôi sẽ tách

nhỏ nhóm đó ra, cho nó có riêng toán tổ chức, và để toán đó hoạt động như một công ty nhỏ."

Nói cách khác, phân đoạn theo dòng khu vực thị trường cho phép Dell hành động như một tập hợp những công ty nhỏ, tới một mức độ xuất sắc. Trong trường hợp của Dell, đó là một hành động khôn ngoan, vì những doanh nghiệp nhỏ có thể tăng trưởng theo những nhịp độ cao hơn những doanh nghiệp lớn nhiều, doanh nghiệp lớn phải mang theo nhiều hành lý cồng kềnh kinh khủng. Và mô hình nào để phân đoạn tốt hơn bản thân thị trường?

Một lần nữa, đây là vấn đề kết nối thông tin mà Dell rất giỏi. Cấu trúc bên trong của nhiều công ty được xây dựng theo những nguyên lý truyền thống và với những bổ sung đặc biệt, và theo thời gian , nó trở nên xơ cứng. Nó không sẵn sàng thay đổi, cả khi thị trường của nó thay đổi. Dell theo dõi thị trường như một chỉ dẫn mà cấu trúc trong của nó phải theo. Việc đó giúp mọi người liên hệ tư duy như người làm chủ phải tư duy, theo điều kiện thị trường tự nhiên. Không cần tới tài năng tổ chức đặc biệt nào; chỉ phải theo thị trường.

Như Michael Dell nói, cấu trúc công ty sai lầm dễ đánh mất hình ảnh toàn diện của mục tiêu và thoái hoá thành những thái ấp phòng ngự. Đi theo thị trường, và làm cho mỗi người biết chắc chắn là bạn đi theo thị trường, sẽ cho công ty bạn có loại hình kiểm soát và cố kết đã thảo luận trong Chương 1. Mục tiêu tổng quát ở đó, lúc nào cũng ở trước mắt mọi người.

Vậy, bạn làm thế nào để chắc rằng bạn đi theo thị trường? Nếu bạn là Dell, chỉ có một câu trả lời duy nhất: những công cụ đo lường.

Công cụ đo lường

Dell bị ám ảnh về việc sử dụng công cụ đo lường để theo dõi những gì đang diễn ra. Họ dùng công cụ đo lường để theo dõi thị trường bằng cách theo dõi doanh số từng đơn vị. Khi doanh số sụt giảm, Dell biết ngay. Khi doanh số tăng trong một khu vực khác, Dell biết từng chi tiết.

Theo dõi doanh số sát sao như vậy cho phép Dell nắm được thị trường của mình và, do tầm vóc của họ, họ biết những thay đổi

trong thị trương đó gần như trước bất cứ người nào khác. Khi sự thay đổi khá quan trọng, Dell tổ chức lại các đơn vị nội bộ cho tương xứng, và họ biết khi nào thì làm việc đó bằng cách theo dõi các chỉ số đo lường áp dụng cho mỗi đơn vị.

Dell nói: "Một trong những điều quan trọng về phân đoạn là nó đã cho chúng tôi nhìn thấy những tỷ lệ tăng trưởng, khả năng sinh lợi, hiệu năng dịch vụ và thị phần trong mỗi phân khúc đặc biệt, và điều chỉnh hoạt động của chúng tôi cho phù hợp. Chúng tôi đã thấy rằng một số ngành kinh doanh có mức lời rất cao nhưng không tăng trưởng nhanh lắm. Chúng tôi thấy những ngành kinh doanh khác tăng trưởng rất nhanh nhưng không thu được lợi nhiều. Chúng tôi không muốn cái nào cả. Chúng tôi muốn những ngành kinh doanh tăng trưởng nhanh *và* có mức lời hợp lý."

Nói cách khác, việc phân đoạn cho phép bạn theo dõi không chỉ thị trường mà cả hiệu năng của mỗi đơn vị kinh doanh của bạn. Như bạn có thể suy ra, ông đang nói về chỉ số ROIC của mỗi đơn vị, và mỗi đơn vị kinh doanh ở Dell thường xuyên bị thách thức tự chứng minh trên cơ sở chỉ số ROIC của mình.

Dell nói tiếp: "Sự phân đoạn cũng cho phép chúng tôi đo lường hiệu quả của các ngành kinh doanh này về mặt sử dụng tài sản. Nghĩa là chúng tôi có thể đánh giá lợi nhuận trên vốn đầu tư của chúng tôi trong mỗi phân khúc, so sánh với những phân khúc khác, và nhắm tới mục tiêu mà hiệu năng của mỗi phân khúc phải đạt được. Việc này đã trở thành một phương pháp quan trọng để xác định những gì cần thiết phải có cho chúng tôi đạt tới tiềm năng trọn vẹn trong mỗi ngành kinh doanh."

Dell cũng làm mọi cách để thông tin lưu thông qua tổ chức theo những con đường khác. Thí dụ, họ sử dụng hệ thống báo cáo kép, một hệ thống không được ưa chuộng lắm trong những giới khác. Michael Dell giải thích: "Chúng tôi đã khám phá ra rằng có một ngôn ngữ chung và chia sẻ hiệu quả những mục tiêu chung thực sự củng cố cơ cấu tổ chức của chúng tôi, và đến lượt nó, nó thúc đẩy công ty hoạt động mạnh mẽ hơn. Trong một công ty lớn và phát triển nhanh như công ty chúng tôi, rõ ràng bạn không thể có một tổ chức theo chức năng truyền thống, hoặc một mô hình phân quyền hoàn toàn. Hình thức trước cuối cùng sẽ là một mớ những nhóm rời rạc với trách nhiệm mơ hồ; hình thức sau

không phải là một công ty. Bạn cần duy trì sự hoàn hảo về chức năng trong khi thổi vào đó tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp.

"Để đạt được điều đó, chúng tôi đã lập một hệ thống báo cáo kép. Hầu hết các nhà quản lý cấp cao của bộ phận chúc năng đặc biệt, như tài chính, nhân lực hoặc luật pháp, chia sẻ trách nhiệm với giám đốc các ngành kinh doanh cụ thể, như các khu vực hoặc dòng sản phẩm đặc biệt. Các luật sư của chúng tôi ở châu Âu, chẳng hạn, chịu trách nhiệm với người lãnh đạo công việc kinh doanh ở châu Âu cũng như với luật sư chính ở trụ sở Round Rock của chúng tôi."

Roger Eacock, giám đốc Hợp nhất Dây chuyền Cung ứng của Dell, nói: "Dưới dạng đo lường dây chuyền cung ứng, Dell đo lường mọi thứ! Kết quả cụ thể là việc này cho chúng tôi hiểu những động lực chi phối phí tổn, những khu vực cần cải thiện, vân vân. Hiện nay chúng tôi là nhà chế tạo PC phí tổn thấp nhất, bỏ xa những người khác, và kết quả là công ty duy nhất còn có lãi trên doanh số PC."

Và từ IT-Director.com: "Dell là một đối thủ cạnh tranh gay gắt vì hoạt động sản xuất của họ rất xuất sắc. Dĩ nhiên đây không có gì bí mật, nhưng dạo quanh một xưởng chế tạo của Dell cho ta nhiều điều suy nghĩ. Hương vị của nó đây: tất cả các xưởng chế tạo của Dell hoạt động trên cơ sở theo dõi liên tục những nhân tố thành công then chốt. Những nhân tố được sử dụng là:

- "Số giờ Tồn kho Hàng bán: đây là lượng hàng tồn kho đang được sản xuất và bạn muốn có càng thấp càng tốt. Ở xưởng Austin (Texas) mà tôi đã đi thăm, con số này là 22 giờ cho máy chủ mà họ đã chế tạo, nhưng ở các xưởng PC của Dell có khả năng là 7 giờ.
- "Thời gian ngưng hoạt động": thời gian mà toàn bộ xưởng sản xuất không sẵn sàng vì bất cứ lý do gì, từ hỏng máy tới thiếu vật liệu. Mục tiêu là hoạt động 97 phần trăm thời gian, nhưng hầu hết các xưởng của Dell hoạt động 99 phần trăm thời gian.
- "Chuyển hàng tới mục tiêu": trong xưởng máy chủ ở Austin, mục tiêu là 5 ngày từ lúc nhận đơn đặt hàng tới lúc chuyển hàng. Khi xưởng này hoạt động đều, nó có thể rút xuống còn 2 ngày, nhưng đó là trường hợp đặc biệt.

- "Giao hàng tới mục tiêu": cũng giống như trên, trừ việc thời gian này được tính tới lúc khách hàng nhận hàng, như vậy nó theo dõi quá trình giao hàng."

Tổ chức hợp lý hoá

Dell luôn luôn cố gắng đạt tốc độ và hiệu quả, và điều đó chuyển thành chỉ số ROIC tăng cao. Năm 1998, thu nhập tính theo đầu người của Dell là 745.000 đô la, năm 2005 là 900.000 đô la – ngược lại, ở HP là 540.000 đô la. Con số này đạt được không chỉ từ tăng trưởng thu nhập, mà còn từ sự hợp lý hoá hoạt động và giảm chi phí. Và Dell làm việc đó không giống người khác.

Hợp lý hoá Dây chuyền Cung ứng

Bạn đã quen với việc Dell ghét hàng tồn kho. Khi chuyên san *Fast Company* hỏi Kevin Rollins "Dell lúc nào cũng cố gắng gắn tốc độ và hiệu quả vào dây chuyền cung ứng. Tại sao tốc độ lại quan trọng đến như vậy?", câu trả lời của Rollins có thể đoán trước: "Bất cứ khi nào bạn thúc ép thời gian, kết quả cũng là chi phí thấp hơn. Vì vậy chúng tôi làm mọi việc có thể làm được để giảm hàng tồn kho và giảm thời gian từ lúc nhận đơn đặt hàng tới lúc giao hàng. Kết quả là chúng tôi đạt được lợi thế về chi phí và hiệu năng cho công ty."

Dell đã cố gắng lâu dài để thay thế hàng tồn kho bằng thông tin, và họ giao những vấn đề về hàng tồn kho cho người ngoài giải quyết. Sự thành công mà họ đạt được có nguyên nhân từ kỹ năng thực hiện siêu đẳng trong lĩnh vực này. Từ một bài viết của Trường [Kinh doanh] Wharton: "Những công ty khác, đáng chú ý nhất là Gateway, đã thử sao chép mô hình Dell. Nhưng không ai sánh kịp 'sự hoàn hảo trong vận hành' của Dell, giáo sư David Croson ở Wharton nói. (Đặc biệt là Gateway cũng chưa bao giờ theo kịp năng lực của Dell trong thị trường doanh nghiệp hoặc vị trí dẫn đầu của máy tính xách tay, các nhà phân tích chỉ rõ.)

"Không phải đơn giản nếu muốn tổ chức hợp lý dây chuyền cung ứng của bạn để có nguồn cung cấp linh kiện phẩm chất cao đáng tin cậy, để có kỹ thuật chế tạo rất hiệu quả, để có độ dung sai rất chặt chẽ trong sự kiểm soát phẩm chất và để có thể truyền

đạt điều đó tới khách hàng sao cho họ vui lòng cùng lúc trả thêm một món tiền', giáo sư Croson nói."

Hợp lý hoá hoạt động chế tạo

Dell cũng đã trở thành chuyên gia lão luyện trong hoạt động chế tạo, hợp lý hoá quá trình sản xuất, không giống bất cứ doanh nghiệp nào.

Chế tạo là một hoạt động tập trung rất nhiều vốn, do đó bạn có thể chắc chắn rằng Dell đã tốn nhiều thời gian điều chỉnh. Bất chấp sự kiện những công ty khác giao cho lực lượng bên ngoài phần lớn công việc chế tạo, Dell chế tạo tất cả máy PC họ bán theo ý khách hàng (ước tính có thể tới 650 triệu máy) và vì vậy phải tự mình xử lý toàn bộ công việc này – hay họ làm ra vẻ như vậy? Điều đáng chú ý là Dell đã thuyết phục được các nhà cung cấp xử lý phần lớn công việc này.

Kỹ thuật tối ưu hoá hoạt động chế tạo của Dell đi từ chính sơ đồ tổ chức xưởng chế tạo tới số lượng những con vít được sử dụng. IT-Director.com mô tả xưởng máy TMC như vầy:"Xưởng được tự động hoá bằng một hệ thống chế tạo lớn, do Dell tự xây dựng từ những vật liệu khác nhau và theo nhiều quy tắc tự chọn. Xưởng này chọn ra những đơn đặt hàng phải chế tạo và gởi một bảng yêu cầu linh kiện tới khu vực dự trữ của nhà máy. Linh kiện được chọn và đưa tới một thiết bị tập hợp, những bộ phận khó lắp ráp hơn đi tới chỗ nhân viên kinh nghiệm hơn.

"Khi được chế tạo xong, máy tính đi tới khu vực cài đặt và kiểm tra, nơi phần mềm cần thiết được khách hàng đặt mua với máy được cài đặt tự động và toàn bộ hệ thống được kiểm tra. Rồi nó đi tới khu vực đóng gói nơi nó được bỏ vào thùng chung với những tài liệu và đồ trang bị khác và được gởi đi. Toàn bộ quy trình này có đúng bốn bước: chọn linh kiện, lắp ráp, cài đặt và kiểm tra, và đóng thùng – thế nên nhà máy được tổ chức theo kiểu đó."

Chuyên san *Fast Company* cũng khen ngợi hết lời khi nói tới khả năng chế tạo của Dell. Tờ báo mô tả nhà máy ở TMC: "Bên trong TMC, giữa tiếng vo vo của những máy thông gió thổi bụi trả lại những ngọn đồi Texas và xe nâng hàng ào ạt chạy đi chạy lại, nhiều dây chuyền lắp ráp chạy ngoằn ngoèo trong xưởng

như những đường ray tàu lượn tụt dốc, một giờ sản xuất hơn 700 máy tính để bàn cho khách hàng công ty và người tiêu dùng. Dell quan tâm một cách say mê cuồng nhiệt vào việc giảm bớt từng phút thời gian lắp ráp và chuyển giao một chiếc máy tính. Bằng cách nghiên cứu các băng video công việc chế tạo, các giám đốc xưởng máy đã cắt giảm mạnh mẽ tới phân nửa số lần công nhân đụng tay vào một chiếc máy tính. Họ đã đếm số đinh vít trong một chiếc PC và thiết kế lại để cho các bộ phận chính – ổ đĩa cứng, thẻ đồ hoạ, bộ phận vận hành đĩa CD – dễ dàng được nạp vào vị trí.

"Trong hình ảnh mơ hồ của những chuyển động đồng bộ, một người thợ kỳ cựu có thể ráp một máy PC Dell OptiPlex hoặc Dimension trong 3 phút. Việc chạy thử phần mềm, được cung cấp năng lượng từ các máy chủ Dell với dải tần đủ rộng để tải toàn bộ bộ sách *Encyclopedia Britannica* trong tám giây, phải mất vài giờ, tuỳ theo mức độ cải biến theo ý khách hàng. Toàn bộ quy trình này, từ lúc nhận đơn đặt hàng tới lúc chiếc PC hoàn tất ra khỏi xưởng, được hoàn thành trong bốn tới tám giờ.

"Trong khi xưởng TMC chiếm không tới phân nửa không gian của nhà máy trước nó, nó sản xuất nhiều gấp ba lần. Và ngay cả như vậy cũng chưa đủ tốt. Lúc nào Dell cũng tự coi có sứ mạng vượt qua chính mình, và người ta mong đợi xưởng máy tăng sản lượng khoảng 30 phần trăm vào cuối năm. Chính Michael Dell làm mọi người hiểu quan điểm đó khi đi thăm nhà máy trước đó ít lâu. Một nhóm trong dây chuyền đóng gói cho ông thấy họ đã đẩy tốc độ sản xuất từ 300 lên 350 thùng một giờ như thế nào. 'Michael khen ngợi họ và ai cũng hoan hô', Dick Hunter, Giám đốc dây chuyền cung ứng của Dell ở châu Mỹ, nhớ lại. 'Nhưng rồi ông đưa ra một thách thức: "Làm thế nào chúng ta có thể cải tiến tới 400?" Ông vui lòng, nhưng không bao giờ thoả mãn.'"

Sự quan tâm tới chi tiết không bao giờ ngừng, từ trên tới dưới. Để tổ chức hợp lý hoá, Dell bắt đầu sử dụng một họ khung sườn cho toàn bộ các dòng máy OptiPlex, Precision và Dimension. Mục tiêu không chỉ là hợp lý hoá hàng tồn kho và hoạt động chế tạo, mà còn là thiết kế bộ khung mới, Optifram, để chế tạo PC nhanh hơn.

Tờ *Mechanical Engineering Magazine* đã nghiên cứu kỹ việc phát triển Optifram và nói như vầy: "Loại bỏ 5 đinh vít, tiết kiệm

40 giây, nhân cho 10 triệu: một đường hướng phát triển mới cho máy tính tỏ ra có hiệu quả . . . thiết kế của OptiPlex đã giảm thời gian lắp ráp bình quân 32 phần trăm so với loại khung trước đây. Nó dễ lắp ráp đến nỗi Dell có thể hoãn xây dựng vài nhà máy mới.

"Trong bản mạch in chính của máy tính Dell, một tấm kim loại, gọi là tempan, giữ chặt bản mạch trong khi di chuyển và lắp ráp. Giải pháp một-mảnh nhằm loại bớt một chiếc đinh vít này đã giảm khả năng hư hỏng có thể xảy ra. Bộ khung phải có ba cỡ và phải phù hợp với những thay đổi đặc trưng của ba dòng sản phẩm máy tính để bàn của Dell. . .

"Dell gọi phương pháp phát triển sản phẩm của mình là Thiết kế cho X. 'X'có thể tượng trưng cho chế tạo, tiếp liệu, khoa học lao động, dịch vụ, hay bất cứ ý tưởng nào cần được cân nhắc về mặt thực tiễn. Những toán công tác gồm kỹ sư cơ khí và chuyên gia từ những bộ phận khác của công ty, kể cả tiếp liệu, chuyển vận, và dây chuyền cung ứng. Họ bắt đầu từ việc liệt kê các đặc điểm của một thiết kế mới, rồi xem xét tới tuổi thọ được mong đợi của sản phẩm, từ hoạt động chế tạo qua dịch vụ bảo hành. Các toán lập đồ biểu tiến triển theo một đường phát triển sản phẩm đã được ấn định . . .

"Một mục tiêu then chốt là loại bỏ những móc khoá", Dwight Stimson, một kỹ sư trưởng của chương trình Thiết kế cho X nói. "Nếu bạn nhìn vào một bảng phân tích Thiết kế cho A, bạn sẽ thấy rằng mỗi đinh vịt mà bạn loại ra khỏi một sản phẩm sẽ giảm thời gian lắp ráp được khoảng tám giây."

Trong thực tế, các toán Dell xem xét việc loại bỏ hoàn toàn các móc khoá – để máy tính của họ được lắp ráp một cách đơn giản bằng cách đóng các bộ phận như ổ đĩa vào vị trí. Và để cho nhà cung cấp làm một số công việc. Như tờ *Mechanical Engineering Magazine* nói: "Dell đã phát triển một thiết kế có đăng ký bằng sáng chế sử dụng vật liệu giảm xóc cho các đường trượt. Các nhà cung cấp đã đồng ý gắn đường trượt vào bộ phận, vì vậy đinh vít cho các bộ phận này được chuyển tới một giai đoạn sớm hơn trong quy trình chế tạo."

Như được chứng tỏ, nhà cung cấp có thể làm nhiều hơn, như lắp đặt dây dẫn: "Một công việc khác được nhắm tới có liên hệ tới

việc đưa các dây dẫn điện tử của ổ tích hợp (chuẩn IDE) vào khung máy và gắn chúng vào các bộ phận thích hợp. 'Một khi bạn bắt đầu phối hợp các đặc điểm, khó mà dừng lại được', Stimson nói. 'Thiết kế [khung] bao gồm cả đường đi của dây dẫn và cho phép chúng tôi nhận cả dây dẫn được nhà cung cấp lắp đặt sẵn. Hơn nữa, chúng tôi đã mã hoá dây dẫn bằng màu để cho cả xưởng máy và bộ phận dịch vụ lắp đặt dễ hơn.'"

Bộ khung mới không chỉ có thể mở ra không cần dụng cụ, thực sự nó còn được khoá vào vị trí theo một góc 90 độ để dễ cài các bộ phận vào. Nó cũng nhỏ hơn các bộ khung trước đó – giảm được nửa phân Anh cho mỗi thùng giấy bồi và giảm cho Dell hàng ngàn đô la tiền chuyên chở. Vì cả ba dòng máy tính để bàn sử dụng chung các bộ phận và có những đặc trưng giống nhau, Dell có thể tiết kiệm chi phí tồn kho và huấn luyện lắp ráp.

Dell không chi tiêu nhiều như một số đối thủ cạnh tranh cho công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Nhưng họ có nhiều bằng sáng chế (được liệt kê trên trang web của họ), và phần lớn trong đó thuộc về các quy trình chế tạo chớ không phải phát triển công nghệ, chúng cho biết đôi điều về những ưu tiên của Dell trong lãnh vực này.

Hợp lý hoá sự tương tác với khách hàng

Như chúng ta đã thấy, lúc nào Dell cũng tìm những cách thức hợp lý hoá sự tương tác của khách hàng. Dell là một công ty bán hàng trực tiếp, nhưng nó luôn luôn cải tiến sự tương tác với khách hàng, theo nhiều cách: phân đoạn khách hàng, hỗ trợ trên mạng, hỗ trợ công nghệ bằng lực lượng bên ngoài, vân vân.

Dĩ nhiên, một phần lớn quá trình hợp lý hoá đó đòi hỏi sử dụng Internet. Lợi ích của Internet cho sự tương tác với khách hàng là phần mềm có thể xử lý quá trình đó, không cần tới nhân viên phải trả lương – và quan trọng hơn – khiến khách hàng sử dụng Internet. Như mọi khía cạnh hoạt động khác của mình, Dell liên tục nỗ lực và cải tiến sự tương tác với khách hàng.

Thu dụng người giỏi nhất

Dell luôn luôn nhấn mạnh phải làm hết sức để tìm người giỏi nhất, ngay từ lúc đầu, ngay khi Dell Computer có khả năng trang trải. Như nhiều công ty khác, Dell đã thuê những người giỏi nhất từ những công ty lớn khác; trong trường hợp của Dell, đó là Sun Microsystems, Novell, Apple Computer, Wal-Mart, và nhiều công ty khác. Kevin Rollins là điển hình rõ nhất: trước khi gia nhập Dell vào năm 1996, ông là phó chủ tịch và người hùn vốn của cơ sở tư vấn quản lý Bain &Co. Trong khi còn làm việc ở Bain, Rollins đã có công phát triển những chiến lược và dịch vụ bán thẳng giúp Dell không ngừng tăng doanh số. Gặp tài năng là Michael Dell nhận ra ngay, và nay ông và Rollins chia nhau giữ chúc vụ tối cao một cách hiệu quả ở Dell Inc.

Michael Dell nói: "Sự thành công của một công ty phải luôn luôn được xác định bằng sách lược và các ý tưởng của nó – và không được để nó bị hạn chế vì khả năng của những người điều hành nó. Với tư cách nhà quản lý và giám đốc điều hành, tôi biết chỗ mạnh và chỗ yếu của tôi . .

"Vào cuối năm 1993, có vẻ như tôi phải giải quyết quá nhiều việc. Có những khách hàng mà tôi cần gặp gỡ. Có những cuộc họp hội đồng quản trị và xét duyệt hoạt động mà tôi cần tham dự. Có những bài phát biểu mà tôi cần soạn. Tôi cần có thì giờ gặp gỡ nhân viên để hiểu rõ hơn những thách thức của họ và cung cấp cho họ bất cứ sự giúp đỡ hoặc một cách nhìn sáng suốt nào đó mà tôi có thể, về cách họ có thể cải thiện những bộ phận khác nhau của doanh nghiệp."

Thế nên ông quay sang tìm kiếm sự trợ lực hiệu quả nhất có thể được. Ông nói: "Tôi luôn luôn cố gắng tổ chúc quanh mình những người giỏi nhất mà tôi có thể tìm ra. . . Càng có người tài giỏi giúp bạn, bạn và công ty của bạn càng khá hơn."

Ngoài việc tìm người tài năng mà nó cần, Dell cũng có thói quen thuê các cựu giám đốc điều hành làm việc cho mình. Từ tờ *Wall Street Journal* : "Dell đã sử dụng các cựu giám đốc điều hành làm nhân vật chủ chốt cũng như đã đi ngược lại xu thế của công nghiệp máy tính và thực hiện sự tăng trưởng doanh số hai chữ số, bất chấp sự trì trệ về công nghệ. Wall Street dự đoán năm nay lợi nhuận của công ty sẽ tăng 22 phần trăm, lên tới 2,58 tỷ đô

la trên thu nhập 40 tỷ. Các bộ phận phát triển máy tính cá nhân, dịch vụ, doanh số và nhóm tiếp thị của công ty này, vào lúc này hay lúc khác, đều bao gồm những nhà quản lý từng là chủ tịch hoặc giám đốc điều hành ở chỗ khác.

"Câu lạc bộ 'cựu chủ tịch' của Dell đã phát triển phần nào là do công ty chỉ muốn những nhà quản lý có sự hiểu biết vững chắc về tài chính. Joseph A. Marengi, cựu chủ tịch-tổng giám đốc của Novell Inc., gia nhập Dell năm 1997, nói ông tuyển dụng những nhà quản lý đã trải qua những thăng trầm nghề nghiệp, và vẫn có thể đạt tới những mục tiêu lợi nhuận bất chấp doanh số sút giảm. 'Ở đây việc quản lý lời-lỗ có tính quan trọng cốt yếu', ông nói. Công ty cần những nhà quản lý nhìn thấy nhân tố quyết định, chớ không phải những người chỉ biết cách nắm giữ ngân sách. . ."

Dell tìm ra tài năng bằng cách nào? Thì ra đây là một thứ nữa do các nhà cung cấp cung cấp. Từ bài của tờ *Wall Street Journal* : "Dell nói họ không đi tìm các viên chức điều hành chóp bu. Thay vì vậy, họ thiên về cách tuyển dụng những nhà quản lý gây ấn tượng tốt với các giám đốc điều hành hiện hữu của họ qua giao dịch kinh doanh."

Nhắm vào đối thủ cạnh tranh kỹ lưỡng

Một phần hành động thích ứng đòi hỏi việc theo dõi sát đối thủ cạnh tranh và thích ứng theo những gì họ đang làm. Dell có cả một lịch sử làm việc đó và đánh bại đối thủ cạnh tranh ngay trong lãnh vực sở trường của họ.

Dell làm việc này giỏi đến nỗi đôi lúc giới truyền thông nghĩ rằng toàn bộ quá trình đó là một cuộc chiến đấu vì hận thù cá nhân. Ta hãy xem bài này trên *Business Week* về cách Dell nhảy vào lãnh vực máy in như thế nào : "Nỗ lực này là một phần kế hoạch chiến lược của Dell nhằm đa dạng hoá sản phẩm trong mọi lĩnh vực, ngoài máy PC, từ tốc độ lưu trữ dữ liệu công ty tới tãi nhạc từ Internet. Nhưng cũng có một động cơ nham hiểm : thu hút lợi nhuận từ đối thủ HP, công ty đang thu 70 phần trăm lãi kinh doanh từ máy in và mực. Dell tin phương pháp phí tổn thấp và bán thẳng của mình sẽ cho phép phá giá trong thị trường máy in – đặc biệt cho ống mực, trong một năm có thể tốn tiền bằng chính chiếc máy in. Nếu giá thấp hơn của nó bắt đầu cám dỗ

khách hàng của HP tới Dell, HP sẽ phải hạ giá hoặc mất thị phần. Đằng nào thì lợi nhuận dồi dào của HP cũng có thể sút giảm, đây là tài nguyên nuôi dưỡng những cuộc chiến giá cả với Dell trong ngành PC và máy chủ. 'Chúng tôi có ý định duy trì áp lực', tổng giám đốc Kevin B. Rollins nói."

Bạn chú ý nhé, Hiệu ứng Dell đang vận động. Có thể đúng là Dell đang nhắm vào HP và "lợi nhuận dồi dào" mà họ dùng trợ cấp cho cuộc chiến với Dell trong thị trường PC và máy chủ, nhưng đó chỉ là công việc bình thường.

Sử dụng nguồn lực bên ngoài

Một trong những phương thức Dell hợp lý hoá hoạt động của họ gây nhiều tranh luận nhất là sử dụng nguồn lực bên ngoài. Hậu quả lâu dài của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài đến nay vẫn chưa rõ ràng, dầu Dell đã nỗ lực cải thiện việc kiểm soát phẩm chất trong các trung tâm hỗ trợ kỹ thuật của mình ở Ấn Độ. Một bài trong *Enterprise Innovator* ghi nhận rằng nay Dell cũng đang thành lập những trung tâm hỗ trợ khác: "TBR nói họ tin rằng Dell 'nay đang sử dụng 12.500 người trong các hoạt động hỗ trợ kỹ thuật toàn cầu của họ', trong số đó tổ chức này ước tính 'hơn phân nửa những người này đang ở Ấn Độ'. TBR nói thêm rằng Dell 'mong muốn phát triển trung tâm hỗ trợ và các toán kỹ thuật công trình của họ ở Ấn Độ lên tới 10.000 nhân viên vào cuối năm 2005', dầu trong khi 'hiện nay Ấn Độ đã trở thành sự chọn lựa số một cho cơ sở hạ tầng hỗ trợ khách hàng của công ty do chi phí lao động thấp', Dell cũng 'đang xây dựng cơ sở hạ tầng ở nhiều khu vực địa lý', với 'những trung tâm liên lạc khách hàng mới khai trương ở Đức, Hà Lan, Glasgow, Alberta, Edmonton và Oklahoma City.'"

Một khuynh hướng nữa đáng ngại hơn; Dell và những công ty khác ngày càng có vẻ sử dụng càng nhiều nguồn lực bên ngoài cho việc thiết kế và quy trình chế tạo. Từ chuyên san *CIO* : "Những nhà chế tạo máy tính Hoa Kỳ như Dell, Motorola và HP không chỉ đang chế tạo mà còn thiết kế sản phẩm mới bằng năng lực của những công ty ở nước ngoài. Đây có thể là sự cáo chung của lợi thế cách tân trong ngành điện tử của Mỹ không?

"Việc sử dụng nguồn lực bên ngoài đã đạt tới mức cao nhất

của dây chuyền cung ứng chế tạo: R&D (Nghiên cứu và Phát triển). Sử dụng nguồn lực R&D ngoài nước, nhà chế tạo thiết bị gốc (OEM) có thể ổn định một phần ngân sách R&D của mình trong khi vẫn tăng sản phẩm đưa ra thị trường. Ngay những công ty rất mạnh về R&D như IBM, HP và Motorola cũng đã giữ ổn định (không tăng) – hoặc thậm chí giảm bớt – ngân sách R&D của họ từ năm 2000. "[Sử dụng nguồn lực bên ngoài] là một cơ hội rất tốt để tiết kiệm phí tổn cho R&D", Jack Faber' phó chủ tịch phụ trách hoạt động, hệ thống máy tính doanh nghiệp của HP nói.

"Nhưng có thể có chiều hướng sa sút đối với toàn bộ sự cải tổ R&D này. Một số nhà kinh tế nói việc dùng nguồn lực bên ngoài để chế tạo – và nay là để thiết kế – là yếu tố dẫn đầu của một xu thế lâu dài về phía tinh thần cách tân và cạnh tranh giảm sút trong các công ty Mỹ. Khi các nhà chế tạo thiết bị gốc giao việc phát triển sản phẩm mới cho những người cung cấp dịch vụ bên ngoài, có thể có một hiệu ứng khinh miệt đối với khả năng tạo bước đột phá kế tiếp của các công ty này, đặc biệt khi nhiều công ty "đóng băng" chi phí R&D."

Việc gì sẽ xảy ra ở đây? Thời gian sẽ trả lời.

Chương 7

THÔNG TIN VỀ GIÁ TRỊ

Thông tin là then chốt của mọi lợi thế cạnh tranh.

-Michael Dell

Toàn bộ chương này dành cho việc Dell sử dụng thông tin và những chỉ số đo lường, một thứ mà công ty này có biệt tài và là thứ nâng nó lên cao hơn các đối thủ cạnh tranh. Để linh hoạt, như Dell Inc. phải linh hoạt, bạn phải có nhiều hơn ý chí tập thể, bạn phải có luồng thông tin lưu chuyển. Như Michael Dell nói, "Trong việc lãnh đạo, trực cảm là quan trọng, nhưng không được bỏ qua sự kiện."

Bạn phải nhảy nhanh vào lĩnh vực công nghệ nhưng, trước khi nhảy, bạn phải biết càng nhiều càng tốt là nhảy vào đâu. Dell tự hào về việc xử lý thông tin, và nổi tiếng về việc đo lường mọi thứ. Như chuyên san *Fortune* ghi nhận: "Hiện nay, tính bằng mọi đơn vị đo lường (và người ở Round Rock thích đo lường), không thể chối cải Dell là công ty số 1 ở Hoa Kỳ."

Luồng thông tin lưu chuyển nhanh liên tục quanh Dell là một phần mô hình trực tiếp của họ. Dell thường cho người ta ấn

tượng về một công ty được các kỹ sư vẽ ra hơn là bằng cách sử dụng những nguyên tắc kinh doanh truyền thống. Một phần việc đó có nghĩa sử dụng tình yêu dữ kiện của một kỹ sư để thiết kế công ty của bạn quanh luồng thông tin. Ở Dell người ta thường rơi vào cảm giác là những cơ cấu doanh nghiệp tiêu chuẩn chỉ gây trở ngại, vì bạn cần có khả năng phản ứng nhanh, và bạn phải biết bạn đang làm gì. Nói rằng Dell Inc. xác định lại mô hình doanh nghiệp cho thời đại công nghệ không phải là nói quá.

Một cách mà Dell đưa thông tin đi khắp tổ chức là sử dụng cả Internet lẫn mạng nội bộ mở rộng riêng. Chương này đề cập cách Dell sử dụng Internet và mạng nội bộ mở rộng; không sử dụng hai thứ này, Dell chẳng làm gì được trong việc xử lý thông tin hiệu quả. Sử dụng Internet và mạng nội bộ mở rộng là một trong những chủ đề mà Michael Dell thích nói đi nói lại, và người nghe ông thường không hiểu lý do. Chương này giải thích lý do đó: Đó là chiếc xương sống cho phép thông tin, mà Dell Inc. hết sức cần để duy trì lợi thế cạnh tranh, tiếp tục lưu chuyển với vận tốc ánh sáng. Dell nói: "Chúng tôi muốn Internet trở thành bộ phận then chốt của toàn bộ hệ thống kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi muốn biến Internet thành điểm tiếp xúc đầu tiên cho mọi khách hàng và khách hàng tiềm năng, và chúng tôi đã trù hoạch để 50 phần trăm giao dịch khách hàng diễn ra trên mạng trong vòng ít năm nữa."

Dell cắt bỏ mỡ thừa ở chỗ nào họ tìm thấy, và điều đó bao hàm cả tốc độ lưu chuyển thông tin. Đó là một trong những việc họ cần để duy trì lợi thế. Michael Dell nói rõ về điểm này: "Dell không phải là loại công ty trong đó thông tin vật vờ, uể oải. Chúng tôi cần "thảo luận" theo thời gian thực qua thông điệp, thư điện tử, và trên mạng nội bộ mở rộng vì chúng tôi đang ở trong một ngành kinh doanh hoạt động theo thời gian thực. Những việc xảy ra trong buổi sáng mà bạn phải phản ứng trong buổi xế trưa. Chúng tôi phải cạnh tranh hai mươi bốn giờ một ngày, 365 ngày một năm, nếu không chúng tôi sẽ làm ăn thua lỗ. Ý thức về tính khẩn cấp trong thông tin và giải quyết vấn đề là một đòi hỏi."

Trung tâm của luồng thông tin ở Dell là nhiều công cụ đo lường mà họ sử dụng. Công cụ đo lường của Dell sẽ được quan tâm nhiều trong chương này là hệ số Lợi nhuận trên Vốn Đầu tư (ROIC). Nhiều công ty sử dụng nhiều công cụ đo lường khác nhau, như lợi

nhuận, suất lợi nhuận, tỷ lệ giá-lợi nhuận (P/E), vân vân, nhưng trong chương này tôi sẽ biện luận rằng Dell xác định ROIC là công cụ đo lường có ý nghĩa nhất cho việc thực hiện kinh doanh hiệu quả. Sự tập trung vào ROIC đã cho phép Dell tổ chức hoạt động gọn gàng và giảm hàng tồn kho. Về cơ bản, chỉ số ROIC của một doanh nghiệp hay một đơn vị kinh doanh cho bạn biết doanh nghiệp hay đơn vị kinh doanh đó hoạt động hiệu quả ra sao; nó cho biết đơn vị đó thích hợp như thế nào. Đó là thứ biện pháp bạn cần. Có thể bạn không đủ khả năng tiên đoán tình hình kinh doanh tương lai, nhưng bạn biết rằng một công ty tập trung vào chỉ số ROIC – tức là làm được nhiều nhất với phương tiện ít nhất – sẽ là công ty thích hợp nhất cho nhiệm vụ này.

Luồng thông tin và Công ty của bạn

Đại bộ phận nền văn hoá Dell dựa trên dòng lưu chuyển thông tin. Người ta hiểu rằng, khi bạn làm việc gì mới, bạn cũng phải có cách đo lường nó. Đó là một lối sống ở Dell.

Nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Như nhiều công ty khác, trong những ngày mới thành lập, Dell hoạt động mò mẫm trong chuyện đo lường nội bộ và dòng lưu chuyển thông tin. Dell nói: "Rõ ràng là trong năm 1993 chúng tôi không có thông tin cần thiết để điều hành việc kinh doanh. Chúng tôi không hiểu đầy đủ mối quan hệ giữa phí tổn, doanh số và lợi nhuận trong các bộ phận khác nhau ở doanh nghiệp chúng tôi. Có những sự bất đồng ý kiến về những khu vực kinh doanh nào đáng làm và khu vực kinh doanh nào không đáng làm. Chúng tôi quyết định dựa trên cảm xúc và dư luận." Đó là sự mô tả chính xác hoạt động nội bộ của rất nhiều công ty.

Hiện nay tình hình đã khác; Dell sử dụng những chỉ số tài chính cho tất cả mọi khía cạnh kinh doanh của mình. Và điều đó ngấm đều khắp tổ chức. Chuyên san *CIO* phỏng vấn giám đốc tài chính Jim Schneider của Dell, ông sung sướng thấy rằng mọi người ở Dell đều đã chú trọng vấn đề tài chính: "May thay, Schneider nói, nhân viên Dell hiểu [gánh nặng trách nhiệm dự báo tài chính]. 'Mọi người ở đây đều có tinh thần phân tích cao và năng khiếu tài chính tốt', ông nói. 'Họ biết rằng nếu họ không chú trọng vấn đề tài chính, chúng tôi không thể sống sót.'"

"Trực cảm là quan trọng, nhưng không được bỏ qua sự kiện"

Năm 1993 là năm trọng yếu đối với Dell. Họ đã sử dụng những thông lệ và cấu trúc kinh doanh tiêu chuẩn, nhưng họ đang phát triển quá nhanh, và bành trướng quá rộng. Chuyên san *CIO* tóm tắt tình hình: "Năm đó Dell đạt sự tăng trưởng dẫn đầu với tư cách công ty bán trực tiếp hệ thống máy tính, nhưng hàng tồn kho phình to, quỹ dự phòng tiền mặt có nguy cơ khô cạn, và tài khoản thu tăng nhanh hơn tỷ lệ tăng trưởng doanh thu. Trong sáu tháng đầu năm 1993, Dell lỗ 66 triệu đô la do phải bán hạ giá hàng tồn kho."

Lúc đó Michael Dell nhận thấy rằng phần lớn cái họ thiếu là thông tin. Dell đã có ý chí tập thể, khả năng thực hiện, nhưng không biết phải làm gì. Ông nói: "Tháng Tám 1993, giữa một trong những thời kỳ nhiều thách thức nhất trong lịch sử công ty chúng tôi, tôi phác hoạ cho Hội đồng Quản trị một kế hoạch phục hồi công ty. Một trong những đề mục của kế hoạch là tìm kiếm sự trợ lực từ bên ngoài.

"Bấy giờ chúng tôi biết rằng có những lãnh vực chúng tôi làm ra tiền, và những lãnh vực thì không. Nhưng chúng tôi chưa đủ tiến bộ để biết chính xác ở đâu trong công ty, cũng không biết sự bất cân xứng đó lớn tới mức nào. Thế nên chúng tôi đã nhờ tới Bain & Company, mà trước đây chúng tôi đã cùng làm việc thành công, giúp chúng tôi một lần nữa. Chính ở thời điểm đó Kevin Rollins, đối tác hàng đầu của Dell ở Bain, đã trở thành một phần không thể tách rời của nhóm điều hành chúng tôi.

"Phù hợp với kế hoạch Lãi&Lỗ của chúng tôi, chúng tôi cộng tác với Bain phân chia công việc kinh doanh ra những bộ phận cấu thành. Trên cơ sở đó, chúng tôi đã có thể phát triển một hệ thống những chỉ số đo lường giúp xác định những đơn vị kinh doanh nào có lợi và những đơn vị nào không.

"Chúng tôi đã có thể so sánh những chỉ số đo lường của một nhóm với một nhóm khác, nhận diện những cơ hội thành công, và thúc đẩy sư tăng trưởng trong những lãnh vực làm ra tiền. Một khi chúng tôi xác định được những nhóm nào không hoạt động tốt, chúng tôi có thể nghiên cứu những nhóm hoạt động tốt, và đưa ra một quyết định có hiểu biết về điều kiện và cách thức mà chúng tôi có thể nghiên cứu những nhóm hoạt động tốt, và đưa ra

một quyết định có hiểu biết về điều kiện và cách thức mà chúng tôi có thể cải thiện những nhóm hoạt động kém – và nếu không được, liệu có thể giảm lỗ và giải thể những nhóm đó không.

"Đó là một cơ cấu phóng khoáng, có hiệu quả kỳ diệu."

Thế là Dell bắt đầu khảo sát dòng lưu chuyển thông tin của mình, và bắt đầu tiến bộ. Nhưng cảm hứng thật sự cuối cùng đã tới từ một giám đốc tài chính mới, Thomas J. Meredith, nay đã là cựu giám đốc tài chính của Dell. Chính Meredith là người thật sự đưa vào sử dụng chỉ số đo lường ROIC ở Dell. Tom Meredith là người rao giảng ROIC, đến nỗi ông đặt chỉ số ROIC trên biển số xe của mình. Nhiệt tình của ông đã đem lại thành quả tốt cho Dell.

Internet và mạng nội bộ mở rộng của Dell nhập cuộc

Sau cái năm 1993 trắc trở, Dell Inc. trở thành một cái máy lớn chuyển đổi dòng thông tin và chỉ số đo lường. Cảm hứng của Dell là Internet và mạng nội bộ mở rộng của Dell sẽ trở thành trung tâm của dòng lưu chuyển thông tin đó. Ông nói: "Internet – và mạng nội bộ mở rộng của công ty – cho chúng tôi rút ngắn thời gian cần cho tổ chức bắt nhịp một chủ đề mới hoặc chia sẻ hoạt động thực hành trong toàn công ty. Nó loại bỏ hình thức vật chất của thông tin, mà việc chuyển giao vốn làm mất nhiều thì giờ và tiền bạc hơn.

"Chúng tôi thường đính kèm hồ sơ theo tài liệu thư điện tử khi chúng tôi muốn mọi người xem thông tin. Rồi một hôm, tôi dự một cuộc họp và nói: "Chà! thật là tuyệt nếu chúng ta có thể xem lại thông tin qua Internet để cho khả năng của mạng lưới chúng ta không bị căng thẳng vì tất cả những danh sách và biểu đồ cứ chạy tới chạy lui đó?

"Hôm nay, chúng ta đã đưa một địa chỉ Internet hoặc mạng nội bộ mở rộng vào thư điện tử để mọi người có thể nhấp vào đường siêu liên kết để truy cập thông tin. Trước đây chúng ta thương nhận báo cáo hoạt động mỗi tuần một lần. Nay chúng ta có thể lên mạng và nhận thông tin theo thời gian thực."

Có gì phổ biến và chia sẻ thông tin tốt hơn Internet ? Khoảng thời gian này, sử dụng Internet đã trở thành một trong những

niềm say mê của Dell. Và www.dell.com xuất hiện vào tháng Sáu 1994. Như chỉ số ROIC, sử dụng Internet và mạng nội bộ mở rộng là một chủ đề lặp đi lặp lại trong chương này.

Say mê dòng lưu chuyển thông tin

Internet và mạng nội bộ mở rộng của Dell không phải là cách duy nhất Dell gởi thông tin. Ở Dell, dòng lưu chuyển thông tin là niềm say mê, và không ai cổ vũ chuyện đó hơn bản thân Michael Dell: "Chúng tôi cũng học được nhiều điều bằng cách hỏi những vấn đề giống nhau trong những nhóm tương tự khắp công ty và so sánh kết quả. Chúng tôi làm việc này để chia sẻ những ý tưởng xuất sắc nhất khắp các ngành hoạt động khác nhau của chúng tôi vì tất cả chúng tôi làm việc vì mục tiêu chung. Nếu có một toán đạt thành công lớn với những công ty cỡ trung, chúng tôi gieo rắc ý tưởng của họ khắp thế giới. Nếu một toán khác tìm ra được cách bán cho các cơ sở luật, chúng tôi chia sẻ kinh nghiệm của họ cho cả tổ chức. Những ý tưởng xuất sắc nhất của chúng tôi có thể xuất phát từ bất kỳ chỗ nào trên thế giới và được chia sẻ tức khắc. . . . Chúng tôi trao đổi ý tưởng qua thư điện tử và qua mạng, và qua những hội đồng mà chúng tôi đem tới những nhóm khác nhau khắp thế giới để trao đổi thông tin."

Dell cũng chú trọng việc làm cho các cuộc hội họp có ích lợi hơn. Michael Kanellos, biên tập viên tự do của CNET.news.com nói: "Một việc mà họ thật sự muốn ngăn chận là hội họp kéo dài. Những cuộc họp chỉ có thể lâu 50 phút. Thuở xưa, nhiều phòng hội nghị không có ghế – nó giảm ý muốn hội họp lâu."

Sự phân đoạn có ích

Một sự kiện giúp thông tin lưu chuyển dễ dàng ở Dell là sử dụng kỹ thuật phân đoạn. Sự phân đoạn chia những cấu trúc vững chắc thành những cấu trúc nhỏ hơn, giúp tạo ra những vòng phản hồi nhỏ hơn. Kết quả là sự đầu tư vào việc phân đoạn cho phép Dell đo lường hiệu suất và hiệu quả của mỗi đơn vị theo cách thức không thể nào có được nếu không dùng kỹ thuật phân đoạn.

Bạn có thể đánh giá những chỉ số đo lường là nhạy hơn nếu tổ chức của bạn được phân đoạn. Bạn muốn thấy đơn vị nào hoạt

động tốt? Hãy kiểm tra các chỉ số đo lường. Bạn muốn biết đơn vị nào hoạt động kém? Cũng câu trả lời tương tự. Như ta đã thấy trong Chương 6, Dell nói: "Một trong những điều tuyệt vời về chuyện phân đoạn là nó đã cho phép chúng tôi nhìn thấy tỷ lệ tăng trưởng, khả năng sinh lợi, hiệu năng dịch vụ, và thị phần trong mỗi phân đoạn, và điều chỉnh hoạt động cho thích hợp."

Dòng lưu chuyển thông tin và khách hàng

Mô hình trực tiếp Dell được chúng ta biết rõ ở điểm này. Quan hệ của Dell với khách hàng rất nổi tiếng, cũng như những nỗ lực của họ nhằm duy trì và củng cố quan hệ đó. Họ không chỉ thu thập thông tin liên tục và trực tiếp từ khách hàng theo sau mỗi lần mua bán, mà họ còn sử dụng sự tiếp xúc tận mặt, như qua các Hội đồng Bạch kim.

Michael Dell nói: "Chúng tội đã lập một số diễn đàn để bảo đảm sự lưu chuyển thông tin tự do với khách hàng trên cơ sở thường trực. Chúng tôi tổ chức những cuộc thuyết trình kỹ thuật ở các trung tâm hội nghị được thiết lập riêng cho mục đích này ở mỗi trụ sở khu vực của chúng tôi khắp thế giới (Limerick, Ireland; Penang, Malaysia; Xiamen, Trung Quốc; Alvorada, Bra-xin; và Round Rock, Texas). Chúng tôi cũng có những cuộc gặp gỡ tay đôi trong văn phòng của chúng tôi và trong hoạt động dã ngoại."

Cái cũng đáng nói tới ở đây là sự chú trọng của Dell đối với Internet với tính chất một đường dẫn thông tin trong quan hệ với khách hàng. Sự chú trọng sử dụng Internet ở Dell có tính chất cơ bản, dầu nhiều doanh nghiệp coi thường việc này. Dell là nhà tiên phong sử dụng Internet; www.dell.com xuất hiện năm 1994, và khả năng thương mại điện tử xuất hiện năm 1996. Năm sau, Dell trở thành công ty đầu tiên có doanh số hàng ngày trên 1 triệu đô la. Hiện nay, www.dell.com là một trong những địa chỉ có khối lượng cao nhất trên Internet. Trong thời gian này, địa chỉ này (mà như bạn đoán được, chạy trên máy chủ PowerEdge của Dell) nhận hơn 2 tỷ lần truy cập mỗi quý. Có 84 vị trí quốc gia, sử dụng 20 ngôn ngữ hoặc phương ngữ và 26 loại tiền tệ.

Dell dựa trên Internet trong việc mua sắm, hỗ trợ khách hàng, và quản lý quan hệ mọi loại. Ở địa chỉ www.dell.com, khách hàng có thể định hình hệ thống [máy tính] và xem báo giá, và dĩ

nhiên họ có thể trực tiếp đặt mua máy tính và theo dõi việc chế tạo. Hàng ngàn khách hàng doanh nghiệp sử dụng các trang mạng Premier.Dell.com để thực hiện các hoạt động cùng loại. Cần hỗ trợ kỹ thuật? Không có vấn đề gì cả: chỉ cần nhấp đôi biểu tượng Dell Support trên màn hình.

Dell nói: "Như tôi đã hình dung, Internet nối dài hợp lý mô hình trực tiếp, tạo ra sự quan hệ thậm chí còn mạnh hơn với khách hàng . . .

"Ngoài việc tìm kiếm, định hình, đặt giá và đặt hàng trên mạng, khách hàng có thể sử dụng Internet để kiểm tra tình trạng đơn đặt hàng của họ trong khi nó xuống tới dây chuyền chế tạo. Nếu họ có những thắc mắc về cách dây chuyền vận hành, họ có thể tới trang hỗ trợ kỹ thuật của chúng tôi, ở đó họ có thể truy cập tất cả thông tin hệt như các toán hỗ trợ kỹ thuật của chúng tôi. Internet có thể làm cho mô hình trực tiếp còn trực tiếp hơn nữa."

Và: "Mô hình trực tiếp cũng tác động tới các nhà cung cấp theo những cách khác nữa. Giao dịch trực tiếp với khách hàng cho phép chúng tôi cung cấp tin tức phản hồi nhanh cho các nhà cung cấp – một ưu thế mà họ không có được từ những công ty máy tính khác. Vì khách hàng cho chúng tôi biết gần như tức khắc cái gì có hiệu quả cho họ – hay cái gì không – nhà cung cấp có thể có lợi và điều chỉnh nhanh, thực hiện những cải tiến thích hợp hoặc điều chỉnh sản lượng nếu cần."

Và: "Chúng tôi có thể đưa những "sách trắng" phức tạp lên mạng để giải thích những công nghệ mới và cung cấp những giản đồ về cách máy móc được định hình. Bằng cách này, người sử dụng có thể đạt được cảm nhận tuyệt vời về những gì sản phẩm của chúng tôi thực hiện – tốt hơn họ có thể đạt được từ một số sách hướng dẫn vô hồn hoặc một số hình thức thông tin không tương tác khác nhiều. Họ muốn có bao nhiêu chi tiết cũng được. Và chúng tôi biết rằng họ có đọc . . .

"Khả năng đo lường sự đáp ứng của khách hàng theo một cách thức khoa học đúng là đáng chú ý. Trong lãnh vực thực tại, chúng tôi có thể thực hiện một số khảo sát với những số điện thoại chuyên dùng miễn phí cho những bài quảng cáo đặc biệt, chúng cho chúng tôi biết nhũng quảng cáo nào tạo được nhiều cuộc gọi và bao nhiêu những cuộc gọi đó chuyển thành vụ mua bán.

Nhưng trên Internet, bạn có thể thực hiện những cuộc thí nghiệm theo thời gian thực. Bạn có thể đề nghị (sản phẩm, giá) với khách hàng và trong vòng hai giờ bạn biết đề nghị đó có thành công không. Bạn còn có thể thay đổi đề nghị chút đỉnh và so sánh kết quả của những đề nghị khác nhau theo thời gian thực, rồi chuyển hướng tới đề nghị nào có vẻ đạt kết quả nhất – thực tế là trong vòng vài phút."

Bạn hãy theo dõi địa chỉ Dell ở cuối một tháng nào đó – bạn sẽ thấy tất cả những loại giao dịch tốt xuất hiện khi xưởng sản xuất muốn đạt mục tiêu doanh số.

Dòng lưu chuyển thông tin và nhà cung cấp

Internet cũng có vai trò lớn trong việc đưa thông tin qua lại giữa Dell và nhà cung cấp. Michael Dell nói: "Cũng như Internet tăng cường quan hệ chặt chẽ với khách hàng, nó cũng có thể được sử dụng để tăng cường sự quan hệ chất chẽ với nhà cung cấp. Lý tưởng là liên hệ vói nhà cung cấp cũng giống như liên hệ với khách hàng. Chúng tôi sử dụng sự quan hệ với nhà cung cấp để chia sẻ dữ liệu về hàng tồn kho, dữ liệu về phẩm chất, và kế hoạch công nghệ; để đối tác thấy ngay tình hình; và để sử dụng như kho thông tin trung tâm mà tất cả chúng tôi đều cần – mà chúng tôi có thể truy cập đồng thời, theo thời gian thực . . .

"Để làm việc đó, chúng tôi tạo ra những đường kết nối dựa theo mạng cho mỗi nhà cung cấp, đúng như chúng tôi đã làm cho khách hàng. Các đường kết nối này giúp trao đổi thông tin dễ dàng hơn, thông tin bao gồm phẩm chất linh kiện như được đo lường bằng công cụ của Dell và cơ cấu giá phí hiện hành, cũng như dự báo hiện tại và nhu cầu tương lai. Thí dụ, một đường kết nối dựa theo mạng mà chúng tôi lập ra cho Intel cho phép chúng tôi quản lý nhanh hơn và hiệu quả hơn dòng đơn đặt hàng và giao hàng tồn kho vừa-đúng-lúc. Cũng theo phương hướng đó, chúng tôi đang thực hiện những chương trình thí điểm cho phép kết nối hệ thống quản lý nội bộ của chúng tôi với nhà cung cấp ở nước ngoài và, cuối cùng, tới thẳng những nhà máy đang sản xuất linh kiện. . .

"Khi sử dụng Internet để duy trì dòng lưu thông vật liệu liên tục từ nhà cung cấp vào nhà máy của chúng tôi, nhân viên chúng tôi tốn ít thì giờ đặt hàng hoặc gởi hàng và nhiều thì giờ để gia tăng giá trị."

Dell cũng nói: "Sự liên hệ giữa xu thế nhu cầu hàng ngày và vật liệu từ các nhà cung cấp đưa tới có tính quan trọng tuyệt đối đối với sự thành công của bạn – do đó sự liên hệ này càng chặt chẽ càng tốt. Hiện nay chúng tôi có khả năng tiếp cận công nghệ tạo điều kiện trao đổi thông tin dễ dàng. Chúng tôi có thể chia sẻ phương pháp với nhà cung cấp-đối tác theo những cách thức không thể thực hiện được năm hay mười năm trước đây, kết quả là thời gian ra thị trường nhanh hơn rất nhiều."

Enterprise Innovator bình luận về khối lượng thông tin đơn thuần: "[Michael] Dell lưu ý cách Dell bán được khoảng '120.000 tới 140.000 máy tính [khắp thế giới] mỗi ngày', và đơn đặt hàng 'được nhận bằng nhiều cách khác nhau', hoặc bằng' điện thoại, qua mạng, máy sao chuyển, tất cả những cách thức nhận đơn đặt hàng'. Ông nói thêm: "Các đơn đặt hàng này được đưa tới, và giây phút mà chúng tôi nhận một tín hiệu từ khách hàng rằng họ muốn mua một cái gì đó, tín hiệu đó truyền qua hệ thống, tới nhà cung cấp', 'cứ 90 phút họ giao linh kiện cho nhà máy chúng tôi căn cứ theo đơn đặt hàng nhận được'. Theo cách này, Mạng cung cấp một cơ cấu giám sát hàng tồn kho theo thời gian thực, 'do đó chúng tôi không phải do dự ước đoán chi cả'. Dell giải thích: 'Nếu tôi biết chính xác bạn muốn mua gì, tôi không cần cả đống vật liệu', và nhờ Mạng Dell có thể thay thế hàng đống linh kiện bằng thông tin, tạo ra một 'dây chuyền cung ứng hợp nhất chặt chẽ.'"

Quan hệ chặt chẽ của Dell với nhà cung cấp là một sự kiện đã biết, nhưng quan trọng là phải nhớ vai trò của dòng thông tin đó trong quá trình này. Sự gắn kết chặt chẽ do việc truy cập dữ liệu tức thì cho phép Dell làm việc với nhà cung cấp như họ đang làm, và gần như giữ hàng tồn kho trống.

Dòng lưu chuyển thông tin và nhân viên

Dòng thông tin lan toả khắp công ty, và nhân viên bao hàm trong vòng dây đó. Có sự nỗ lực để mọi người tiếp xúc với hoạt động đang diễn ra, cung cấp thông tin khái quát giúp liên kết những mục tiêu của công ty với lực lượng lao động. Chuyện đó diễn ra trong hầu hết những công ty lớn; bạn thường thấy khẩu hiệu và biểu ngữ, nhưng phần đông nhân viên lờ đi. Những khẩu hiệu nhàm chán và biểu ngữ ngớ ngẩn không đảm đương nỗi việc này.

Dell thì khác: Bằng cách tập trung vào các chỉ số tài chính, bằng cách làm cho mọi người cảm nghĩ như người làm chủ, họ có vẻ đã liên kết được một cách đáng kể những mục tiêu của công ty và lực lượng lao động. Nói thế không có nghĩa là có sự liên kết 100 phần trăm quản lý-lao động ở Dell. Nhưng có sự liên kết quan trọng ở Dell hơn hầu hết những công ty khác nhiều.

Dĩ nhiên các nhân vật quan trọng có mặt khắp công ty; Michael Dell nói: "Tôi đi ăn phần ăn bình dân hai, ba lần một tháng, và gặp gỡ những người tiêu biểu ở khắp công ty." Những cuộc họp thảo luận và trả lời được tổ chức, có biên bản ghi nhớ và đại loại như vậy.

Dell nói: "Chúng tôi tổ chức những cuộc đại hội hàng năm, trong đó tôi mô tả công ty đang hoạt động ra sao, sách lược của chúng tôi là gì, chúng tôi đang ở đâu trên thị trường, và chúng tôi có những kế hoạch gì. Rồi tôi trả lời nhiều câu hỏi. Hỏi gì cũng được. . . .Đó là một cơ hội tốt để nhắc lại những mục tiêu và nhiệm vụ của công ty mà chúng tôi đưa một bản sao lên mạng nội bộ mở rộng cho những người không thể tham dự đại hội.

"Chúng tôi vừa đích thân vừa gởi điện chúc mừng thành công. Chúng tôi gởi thư điện tử tập thể khen ngợi các toán về những thành công lớn, nâng sự thành công của họ lên ngang sự thành tựu của toàn công ty. Thật đáng phấn khởi khi mọi người nghe những gì đang diễn ra trong những ngành hoạt động hay những toán khác nhau, và việc đó cũng giúp chia sẻ phương pháp thực hành tốt nhất, vì một nhóm làm lợi từ những gì mình làm cho những nhóm khác. Việc đó cũng giúp xây dựng lòng tin khắp tổ chức."

Và: "Chúng tôi tăng tốc độ truyền đạt nhu cầu hoàn thành mục tiêu về máy chủ. Chúng tôi gởi thư điện tử 'Thông điệp từ Michael' cho toàn công ty, dán bích chương ở những khu vực đông người qua lại, và giải thích thông suốt sách lược trong nhiều bửa ăn chung với thợ thuyền và những cuộc họp mặt của công ty. Chúng tôi đã tổ chức một sự kiện lớn – "Thịnh hội Cây Đuốc Dell Khổng lồ" – cho bảy ngàn nhân viên trong một hội trường ở khu thương mại Austin để làm rõ quan điểm của chúng tôi. Một người ăn mặc như Server Man (Máy Chủ) với áo choàng và áo chẻn và một chữ S đỏ to trên ngực, đi quanh mọi nhà để thúc giục mọi

người tham dự thịnh hội. Tôi khai mạc bằng cách mang một cây đuốc Olympic chạy vào hội trường."

Đó là cái giá tiêu chuẩn cho một tập thể, nhưng gây khá nhiều bối rối. Nhưng không như một công ty tiêu biểu, trọng tâm không phải là liên kết những mục tiêu hoạt động mà đúng ra là liên kết một triết lý kinh doanh. Vì thế mà nó có hiệu quả. Trong một công ty tiêu biểu, nhân viên hiểu rằng sự hào hứng vô nghĩa mà họ đặt vào những mục tiêu dự án vừa qua ít nhiều cũng chỉ là sự vô nghĩa đó. Nó không làm thay đổi quan hệ cơ bản – anh là nhân viên, tôi là ông chủ. Nhân viên nói, ông cố công làm cho tôi tha thiết với kế hoạch của ông, thì tôi sẽ làm vậy, nhưng vì quyền lợi của tôi. Rõ ràng ông rất phấn khích về chuyện này, nên tôi sẽ giả vờ hợp tác. Có thể nhờ vậy mà tôi sẽ được thăng thưởng.

Ở chỗ này Dell cố gắng làm khác hơn, vì họ tập trung vào sách lược kinh doanh. Và họ truyền đạt sách lược đó tới nhân viên, và nhân viên nuôi dưỡng một ý thức về những mục tiêu được chia sẻ, và ý thức đó thật sự có hiệu quả. Thay vì nói giọng kẻ cả với nhân viên, như ở nhiều công ty lớn khác, Dell cư xử với họ như với người trưởng thành khi có vấn đề ý thức về nhiệm vụ của công ty. Mọi người hiểu mô hình Trực tiếp Dell là gì, và hầu hết mọi người chia sẻ ý thức về nền văn hoá thắng lợi. Ý tưởng tạo lập một công ty của những người làm chủ không phải là chuyện nói suông ở Dell; những sách lược kinh doanh và tài chính thấm nhuần công ty hơn ở những công ty mà tôi đã nghiên cứu nhiều.

Kết quả là Michael Dell có thể nói: "Hầu như người nào ở Dell cũng có thể giải thích những khái niệm cơ bản làm nền tảng cho việc kinh doanh của chúng tôi. Đó là vì chúng tôi để nhiều thì giờ thông tri những gì đang diễn ra, những gì chúng tôi đang trù hoạch, và những gì mọi người cần làm để giúp chúng tôi đạt tới mục tiêu."

Như bạn có thể trông đợi khi bạn có nhiều nhân viên như Dell, kết quả không phải là sự liên kết 100 phần trăm, nhưng kết quả như thế vẫn tốt. Khi xem nhân viên như người trưởng thành, khi để họ liên hệ nhiều hơn vào ý tưởng một triết lý kinh doanh thắng lợi và được chia sẻ, Dell tạo được sự liên kết có ý nghĩa. Như vậy vẫn tốt hơn là chứng kiến hàng ngàn nhân viên ngáp dài suốt một cuộc trình bày động viên của cấp quản lý cao trong đó thái độ chống đối ngấm ngầm và tinh tế tôi-chủ-anh-nhân viên làm cho

những người đứng trên bục cách xa những người ngồi trong ghế xếp nhiều. Nếu bạn đã dự nhiều cuộc thuyết trình đó như tôi, chắc bạn biết rằng nhân viên thích những cuộc họp này chủ yếu là vì nó cho họ được một lúc rảnh rang và có lẽ một ít nước giải khát.

Nhân viên của Dell cũng chìm ngập trong những chỉ số đo lường dành riêng cho công việc của họ, như bạn có thể trông đợi. Dell là một tín đồ nhiệt thành của sự lưu chuyển thông tin và, nếu có một vòng dây phản hồi nào cần được cải thiện, bạn có thể cầm chắc nó đã được cải thiện ở Dell rồi. Chẳng hạn, *Industry Week* cho chúng ta biết: "Ba chỉ số đo lường trọng yếu mà nhân viên của Dell chú trọng đều tập trung vào khách hàng: nhịp độ đưa[sản phẩm]-tới-mục tiêu (tỷ lệ phần trăm những chuyến giao hàng trong vòng 5 ngày sau khi nhận đơn đặt hàng); nhịp độ phối hợp tới hiện trường đầu tiên ; và 'hiệu chỉnh kịp thời, ngay lần đầu' của kỹ thuật viên dịch vụ khách hàng.

"Phần thưởng chia lợi tức cho nhân viên được gắn liền với ba chỉ số đo lường then chốt, chúng phải chứng tỏ sự cải thiện 15 phần trăm từ năm trước tới năm sau để tạo một phần thưởng bằng phần thưởng năm trước. Điển hình có phần thưởng chia lợi tức hàng năm cho nhân viên của Dell lên tới 20 phần trăm."

Michael Dell nói: "Thí dụ, trên sàn sản xuất của chúng tôi, nhân viên làm việc từng toán hai người để nhận, chế tạo và đóng gói một đơn đặt hàng để giao cho một khách hàng.Phần thưởng chia lợi tức của họ khuyến khích họ hoạt động có hiệu suất với tư cách một toán. Chỉ số đo lường (hay dữ liệu) hàng giờ được đưa lên màn hình trên sàn sản xuất để mỗi toán có ý thức về việc hoạt động của toán mình ra sao đối với mục tiêu của chúng tôi. Các toán chế tạo của chúng tôi càng hiệu quả, lợi tức của họ càng cao."

Thông tin mà nhân viên cần để làm việc hiệu quả có sẵn trên Internet cũng như trên mạng nội bộ mở rộng. Dell nói: "Bất cứ tổ chức bán hàng nào cũng không thể hiểu đầy đủ tất cả sản phẩm mà một công ty có thể cung ứng. Nhưng dễ dàng mô tả và giải thích các sản phẩm đó trên Internet và cập nhật khi cần để nhân viên bán hàng sẵn sàng truy cập hướng dẫn tham khảo. Nếu chúng tôi có một sản phẩm mới sẽ được giới thiệu trong vài tháng tới, chúng tôi có thể cung cấp thông tin cho các toán bán hàng và hỗ trợ ngay. Chúng tôi không còn phải ngồi quanh đống lửa và bảo một người nói cho người kế bên biết."

Vì đây là Dell, bản thân nhân viên cũng được đo lường triệt để. Dell không chỉ kiểm tra nhân viên, mà còn thực hiện những cuộc "đánh giá hiệu năng toàn diện". Việc đánh giá này đòi hỏi phải nói chuyện với từng người có làm việc với một nhân viên, và dòng thông tin đi theo hai chiều. Michael Dell mô tả tiến trình này như sau: "Nguyên lý cơ bản của việc đánh giá hiệu năng toàn diện cũng chú trọng sự làm việc chung có lợi nhiều hơn làm việc riêng rẽ ra sao. Thay vì đo lường sự tiến bộ hàng năm của một nhân viên theo quan điểm chủ quan của một người – thường là người giám sát trực tiếp – sự kiểm tra vòng tròn toàn diện đó cố tìm sự cung cấp thông tin từ mỗi người có làm việc với nhân viên đó. Đó là một công cụ đo lường quan trọng để nhận diện những lãnh vực có thể cần phát triển hoặc cải tiến thêm, và giúp mọi người chú trọng hoàn thành mục tiêu của mình với tư cách là một toán. Đó là cách chúng tôi tiến gần nhất tới chỗ khách quan hoá dữ kiện về nhân viên, giảm thiểu những xung đột cá nhân."

Như bạn đã biết, Dell thường sử dụng phương pháp báo cáo kép, một số nhân viên phải báo cáo với ít nhất hai người khác.

Dòng lưu chuyển thông tin và nhà quản lý

Như những người khác, các nhà quản lý cũng được đánh giá hiệu năng toàn diện. Và có một cơ cấu tiêu chuẩn khác cho việc đánh giá các nhà quản lý theo quan điểm của nhân viên: những bảng khảo sát "Tell Dell"(Cho Dell biết). Cứ 6 tháng một lần, nhân viên sử dụng các bảng khảo sát này đánh giá các ông chủ của mình.

Dell bị ám ảnh về chuyện đo lường khi nói tới vấn đề sử dụng linh kiện trong chế tạo, và họ cũng bị ám ảnh về chuyện đo lường khi nói tới vấn đề nhân sự, mà đôi khi làm cho nhân viên cảm thấy mình cũng giống như một linh kiện. Ở Dell luôn luôn có sự kiểm tra kỹ lưỡng, và cuối cùng bạn cảm thấy mình giống như một chiếc PC trong quy trình lắp ráp.

Chắc chắn chuyện này giúp theo dõi hiệu suất, nhưng nó cũng có thể gây một cảm giác gần như hoang tưởng. Michael Dell nói, có phần nào lạc quan: "Thách thức trạng thái công việc hiện hành bảo đảm cho bạn không bị bưng bít trong sự thành công của mình. Vào lúc này, tinh thần tự phê bình đã thâm nhiễm trong

văn hoá Dell – chúng tôi luôn luôn sẵn sàng tra vấn chính ý tưởng của mình, tìm kiếm những cách thức có thể cải tiến công việc. Chúng tôi cố gắng làm cho cách cư xử đó trở thành mẫu mực, từ trên xuống dưới. Chúng tôi thuê, và phát triển, những nhà lãnh đạo có đầu óc phóng khoáng và có thể chấp nhận người khác công khai không đồng ý với mình hoặc sửa đổi khi hành động sai. Việc này giúp thúc đẩy sự tranh luận cởi mở và khuyến khích sự trọng dụng nhân tài, trí tuệ." Từ phía người nhân viên nghe điều này có thể làm một số người nghĩ rằng nói điều đó thật dễ khi bạn là ông chủ và tên bạn nằm trên mặt tiền toà nhà. Trong chừng mực của cảm giác gần như hoang tưởng đó, Dell nổi tiếng sa thải nhân viên nhanh nếu họ không làm được việc.

Nhưng Dell cũng thật tâm muốn các nhà quản lý tiếp xúc với thực tế, thu thập thông tin và phản hồi. Ông nói thêm: "Với tư cách nhà quản lý, ngồi nói lý thuyết suông và xét duyệt việc làm của những người chịu trách nhiệm với chúng ta thì không đủ. Chúng tôi thường xuyên gặp khách hàng và dự những cuộc hợp ở cấp độ công tác về sản phẩm, mua sắm và công nghệ, để nắm bắt nguồn gốc chân thực của kinh nghiệm và năng lực trí tuệ của công ty chúng tôi."

Công cụ đo lường sự tăng trưởng có lợi

Dell thông thạo về chỉ số đo lường mà họ lựa chọn, và một trong những chỉ số đó là sự tăng trưởng có lợi. Trong thời kỳ đầu, Dell chạy theo sự tăng trưởng, chấm hết. Nhưng tăng trưởng bằng mọi giá có thể trở thành một vấn đề nghiêm trọng. Ai cũng biết nhiều chuyện về những công ty và các Giám đốc điều hành theo đuổi những vụ thôn tính và sáp nhập được chứng tỏ là không thể biện hộ được, đến nỗi, trong khi có sự tăng trưởng trong một thời gian, cuối cùng trở nên quá tốn kém và không thể duy trì nổi. Hoặc những chuyện tăng trưởng được thực hiện ra sao trên tỷ lệ lợi nhuận mong manh đến nỗi phải bỏ ra một số vốn đầu tư thật lớn để đạt được sự tăng trưởng đó.

Dell không còn đơn thuần chạy theo tăng trưởng; đó đã là vấn đề của họ trong năm 1993. Hiện nay họ chạy theo sự tăng trưởng có lợi; do đó đôi khi các nhà quan sát công nghiệp hiểu lầm động cơ của họ, như trong trường hợp Trung Quốc, nơi về thực

chất họ rút ra khỏi mức độ thâm nhập thị trường PC, ít nhất là tạm thời. Tăng trưởng thì có, lợi nhuận thì không. Đối với người ngoài, Dell là một công ty chú trọng cung cấp sản phẩm công nghệ giá rẻ. Nhưng Dell nhấn mạnh sự tăng trưởng có lợi và không cảm thấy bắt buộc phải ở lại một khu vực thị trường không sinh lợi. Đó là lý do Dell nhanh nhẹn rút khỏi một khu vực khi sản phẩm trở thành hàng hoá. Người ngoài nghĩ là họ rút lui, nhung họ trung thành với chỉ số đo lường sự tăng trưởng có lợi, mà ở Trung Quốc chỉ số này có nghĩa là theo đuổi thị trường có điểm giá cao hơn, đặc biệt là khách hàng công ty.

Tăng trưởng là yếu tố quan trọng đối với một công ty đại chúng với những cổ đông đòi hỏi sự lên giá cổ phần; đó là vấn đề tăng trưởng hay là chết, và Michael Dell cũng nói như vậy. Nhưng tăng trưởng tự nó không có ý nghĩa nếu cuối cùng nó làm bạn kiệt sức. Do đó Dell cố tăng trưởng ở chỗ nào có ý nghĩa. Chuyên san *Forbes Magazine* nói: "Standard&Poor's Equity Research lại sắp Dell vào hạng 'được mua mạnh', nói mức tăng trưởng của công ty phần cứng này là 'hấp dẫn so với các công ty tương tự.' Cơ sở nghiên cứu này nói họ thấy tăng trưởng thu nhập 16 phần trăm hoặc cao hơn của Dell cho hai năm tới, hơi giảm so với năm tài chính 2004 tới 2005, vì công ty này có kỹ luật hơn khi chỉ theo đuổi những khu vực tăng trưởng rất có lợi."

Theo đuổi sự tăng trưởng *có lợi* là lý do giúp Dell tăng lợi nhuận đều đặn, bất chấp ngành công nghiệp đang sa sút. Từ địa chỉ mạng của Dell: "Dell đang phát huy xu thế thu phục khách hàng và đạt được sự tăng trưởng có lợi, ngay cả khi không có sự phục hồi của cả ngành công nghiệp, và nâng cao triển vọng thu nhập trong quý ba. Đây sẽ là quý thứ bảy liên tiếp mà Dell hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu doanh số và lợi nhuận."

Tại sao chuyển từ lãnh vực PC tới chỗ bao gồm cả máy chủ? Tăng trưởng có lợi. Tại sao chuyển tới ti-vi LCD, máy in, dịch vụ, và cả máy nghe nhạc cầm tay? Cũng câu trả lời đó.

Tuy nhiên, nếu bạn nhìn vào câu chuyện này sâu hơn, bạn sẽ nhận thấy rằng lợi nhuận và tăng trưởng chỉ là hai trong ba phần của một câu thần chú mà Dell áp dụng ngay sau những khó khăn năm 1993 của họ. Michael Dell nói như vầy: "Trước đây chúng tôi đã hoạt động theo giả định là chúng tôi sẽ phát triển nhanh hơn thị trường, đồng thời vẫn có lợi nhuận 5 phần trăm trên doanh

thu. Nhưng chúng tôi đã tăng trưởng quá nhanh. Chúng tôi nhận ra các ưu tiên của chúng tôi phải thay đổi. Chúng tôi cần chú trọng tới sự tăng trưởng chậm nhưng vững chắc, và khả năng thanh toán. Một khi tình trạng tiền mặt được đưa vào nề nếp, lúc đó chúng tôi có thể mở van lợi nhuận và cuối cùng lại thúc đẩy tăng trưởng. Thay vì 'tăng trưởng, tăng trưởng, tăng trưởng', thủ tục kinh doanh ở Dell sẽ theo trật tự này: 'khả năng thanh toán, khả năng sinh lợi, và tăng trưởng'.

"Hoàn thành việc này là một quá trình khó nhọc nhưng nó cho chúng tôi biết nhiều điều. Chúng tôi đã cẩn thận phân tích từng phân đoạn trong việc kinh doanh của chúng tôi, với hy vọng lập được một báo cáo Lỗ/Lãi cho mỗi *bộ phận*. Khi hiểu được quy luật kinh tế trong mỗi phân đoạn kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi có thể nhắm tới những cơ hội tốt nhất một cách phù hợp và chỗ nào chúng tôi cần cải thiện."

Sách lược kinh doanh nội bộ của Dell chuyển tới bộ ba yếu tố đó: khả năng thanh toán, khả năng sinh lợi, và tăng trưởng. Tăng trưởng chỉ vì tăng trưởng bị gạt bỏ; khả năng thanh toán, khả năng sinh lợi, và tăng trưởng được áp dụng. Thật vậy, Dell bắt đầu phát những khối chặn giấy thuỷ tinh hình kim tự tháp mỗi mặt khắc dòng chữ "Khả năng thanh toán", "Khả năng sinh lợi", và "Tăng trưởng" trong những cuộc họp ban quản trị.

Bạn sẽ gặp "khả năng thanh toán", "khả năng sinh lợi", và "Tăng trưởng" ở nhiều chỗ khắp công ty Dell; sau đây là từ một trang trên mạng của Dell: "Lợi nhuận cao chia cho cổ đông của Dell là kết quả của nỗ lực nhiều năm chú trọng cân bằng tăng trưởng với khả năng sinh lợi và khả năng thanh toán. Từ trước tới nay Dell đã dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh trong mỗi phạm trù này."

Từ một bài trên news.com: "Các nhà phân tích nước cờ thí quân của Dell – hy sinh một khả năng sinh lợi nào đó để chiếm được thị phần lớn – là Mạo hiểm. Bằng cách phát triển vị trí dẫn đầu của mình trong nhiều thị trường hơn – hoặc kiểm soát chiến thuật Mạo hiểm ở khá nhiều nước – Dell hy vọng vượt qua các đối thủ cạnh tranh.

"Việc Dell đang cố làm là sử dụng bối cảnh xấu để chiếm thị phần, và, từ một vị trí thị phần được củng cố, xây dựng lại bộ ba

khả năng thanh toán, khả năng sinh lợi, tăng trưởng thu nhập là thần chú [thành công] của họ", nhà phân tích Roger Kay của IDC nói. "Họ không thể bỏ mô hình này."

Nhưng, bất chấp lời tiên đoán năm 2001 này, mọi việc đã thật sự thay đổi. "Khả năng thanh toán, khả năng sinh lợi, và tăng trưởng" không bị bỏ rơi, và là một chiến lược định hướng tốt hơn chiến lược đơn sơ "Tăng trưởng, tăng trưởng và tăng trưởng" nhiều. Nhưng ngay cả triết lý "tam đoạn luận" này cũng biến thái thành cái gì đó mạnh mẽ hơn – một chỉ số đo lường duy nhất trở thành tiêu điểm thực của công ty. Và chỉ số đó là ROIC (hệ số lợi nhuận trên vốn đầu tư).

Chỉ số đo lường ROIC

Chỉ số đo lường cao nhất của công ty ở Dell là Lợi nhuận trên Vốn Đầu tư (ROIC), chỉ số đo lường mà Thomas J. Meredith nhấn mạnh trong những ngày hoãng loạn năm 1993. Từ một bài của *Business Week* trong năm 1997 về tình tiết này: "Cách nay chẳng bao lâu, những người sành sõi trong ngành PC đã tiên đoán Michael Dell và mô hình đặt hàng qua bưu điện của ông sẽ đâm đầu vào tường. Chắc chắn là gần đúng như vậy. Trong sáu tháng đầu năm 1993, Dell lỗ 65 triệu đô la do phải giảm giá hàng tồn kho và do cuộc chiến giá cả toàn ngành được Compaq khởi động.

"Nhưng sự thoát hiểm này đã được biến thành bài học về những nguy hiểm của sự tăng trưởng bằng mọi giá. Dell tỉnh ngộ và tuyển dụng những nhà quản lý thông thạo công việc từ Motorola, Sun Microsystems, và Western Digital. Những toán tài chính toả đi thảo luận với nhân viên về những chỉ số đo lường mới cho sự điều hành công việc kinh doanh – giảm hàng tồn kho và tăng lợi nhuận trên vốn. Thực chất của vấn đề tài chính được 10.350 nhân viên của Dell thông hiểu. Bộ phận tiếp thị tính toán hệ số lợi nhuận trên vốn đầu tư cho mỗi bức thư; các nhà quản lý mua sắm tìm ra phí tổn của hàng tồn kho không bán được mỗi ngày. "Chúng tôi mất 15 tháng để dạy nhân viên về lợi nhuận trên vốn đầu tư, thuyết phục họ là họ có thể tác động tới tương lai của chúng tôi", cựu giám đốc tài chính Thomas J. Meredith nói.

Chuyên san *CFO Magazine* cho chúng ta biết chi tiết hơn cách Dell đi tới chỗ nhận định tầm quan trọng của ROIC: "Bảng cân đối

đặc biệt quan trọng trong việc đo lường hiệu suất hoạt động, Meredith nói. 'Wall Street tưởng thưởng những công ty cân đối được sự tăng trưởng, khả năng thanh toán và khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, năm 1993 bảng cân đối của chúng tôi mất cân đối. . .'

"Để có bảng cân đối tốt hơn, Meredith nhận định chu kỳ chuyển ra tiền mặt (CCC) như thước đo hiệu suất then chốt – một thước đo không phải trùng hợp ngẫu nhiên mà có khái niệm tốc độ tự bản chất. 'Sự cân bằng giữa tăng trưởng có lợi và quản lý khả năng thanh toán đều cần nhanh chóng', ông lý luận.

"Sử dụng số ngày doanh thu chưa thanh toán (DSO), số ngày bán được hàng tồn kho (DSI), và số ngày chưa thanh toán nợ (DPO), Dell cộng DSO với DSI, rồi trừ đi DPO để xác định chu kỳ chuyển ra tiền mặt. Trong suốt 15 tháng mà Meredith gọi là "truyền bá say mê", ông hướng dẫn cho nhân viên Dell tập trung vào cách họ có thể ảnh hưởng tới phương trình CCC như thế nào: đẩy nhanh vòng quay hàng tồn kho và hoạt động thu [tiền bán hàng], trả tiền chậm cho nhà cung cấp, và những việc tương tự. Cuối năm 1994, chu kỳ này đứng ở con số chấp nhận được là 40 ngày; hiện nay nó là con số âm 8 ngày phi thường.

"Năm 1995, để làm cho rõ hơn nhu cầu tối ưu hoá "Tam giác Vàng" gồm tăng trưởng, khả năng thanh toán và khả năng sinh lợi, Dell bắt đầu sử dụng hệ số lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROIC) làm thước đo rộng rãi hơn của sự sáng tạo giá trị, và gắn liền chỉ số đo lường ROIC với tiền lương có thể thay đổi của tất cả nhân viên điều hành. Khả năng được hưởng tiền thưởng, cũng như được trả lương tối đa, nay căn cứ theo một cơ sở phản ánh sự cân bằng thoả đáng giữa chỉ số ROIC và sự tăng trưởng thu nhập. Trong vòng ba năm, chỉ số ROIC của Dell tăng hơn bốn lần. . .

"Tuy nhiên, điều làm cho Meredith hết sức vui mừng là gần đây các đối thủ cạnh tranh của Dell đã áp dụng những chỉ số đo lường tương tự. "Các công ty này đã phải đáp ứng với bối cảnh do Dell định hình", ông nói. Không công ty nào, ông nói thêm, có thể đạt được những con số như Dell."

Không chỉ các viên chức điều hành được chỉ thị phải nhớ chỉ số ROIC; mỗi nhân viên ở mỗi đơn vị cũng phải nhớ. Michael Dell nói: "Chỉ số ROIC đã trở thành một thiết bị điều chỉnh tiêu điểm. Chúng tôi đưa nó ra áp dụng vào năm 1995 với nỗ lực toàn công ty

nhằm dạy cho mọi người về lợi ích của một chỉ số ROIC dương, với những bài trong bản tin công ty, bích chương, những cuộc nói chuyện của các nhà quản lý, và "Thông điệp từ Michael" dành cho chủ đề này.

"Chúng tôi giải thích đặc biệt về cách mà mỗi người có thể đóng góp ra sao: bằng cách giảm thời gian chu kỳ, loại bỏ phế liệu và chất thải, bán nhiều hơn, dự báo chính xác, đánh giá chi phí điều hành, tăng vòng quay hàng tồn kho, thu nợ hiệu quả, và làm công việc đúng ngay lần đầu. Và chúng tôi biến việc này thành cốt lõi của tiền trợ cấp khuyến khích cho tất cả nhân viên. Chúng tôi đã quyết định thưởng cho nhân viên trên cơ sở chỉ số ROIC và tăng trưởng; hiệu suất cao hơn có liên hệ trực tiếp với chỉ số ROIC cao hơn, đền đáp lại dưới hình thức trợ cấp khuyến khích cao hơn."

Meredith đã hành động đúng khi nhấn mạnh chỉ số ROIC, và nó đã giúp công ty chuyển hướng. Từ bài trên *CFO* Magazine: "Năm 1993, chủ tịch-giám đốc điều hành Michael Dell của Dell Computer Corp. thong thả đi qua Sân bay Heathrow ở London, với giám đốc tài chính mới bổ nhiệm, Thomas Meredith, và càng lúc càng bối rối vì sự lạc quan trong lời lẽ của vị giám đốc tài chính. Xét cho cùng, đó là những ngày đen tối nhất cho nhà chế tạo máy tính ở Round Rock, Texas. Công ty đã phát triển quá nhanh, đốt tiền với nhịp độ nguy hiểm; năm tài chính trước đã lỗ 39 triệu đô la. Bị các nhà phân tích chứng khoán tấn công vì thủ đoạn tự bảo hộ, giá cổ phiếu của họ sụt từ 49 đô la xuống 16 đô la mỗi cổ phiếu.

"Dell rầu rĩ lắng nghe Meredith tiếp tục nói về cách công ty có thể hồi phục ra sao, mỗi người phải tìm hiểu sâu về quá trình này như thế nào, và chỉ những điều tốt đẹp nào từ kinh nghiệm phải theo. Rồi, khi hai người ra tới cổng, ông cười nhăn nhở, châm biếm vị giám đốc tài chính của mình, 'Tom, anh thật có khiếu hài hước méo mó'.

"Nhưng Meredith cực kỳ nghiêm túc – và đúng mục tiêu, như nay Dell ghi nhận. 'Tôi khen ngợi Tom vì trong phong ba bão táp ông đã nhìn thấy chúng tôi có thể thoát ra an toàn', Dell nói. Chính sự nhìn xa đó, trong số những đức tính khác, đã thúc đẩy Dell đề cử Meredith cho Giải thưởng Xuất sắc dành cho Giám đốc Tài chính. Các giám khảo đồng tình, chọn Meredith là người chiến thắng, với phần thưởng cao quý nhất, cho cả hai lãnh vực đo lường hiệu quả hoạt động và quản lý rủi ro."

Cái gì đặc biệt đến thế trong chỉ số ROIC? Tại sao nó là một chỉ số đo lường quan trọng như vậy thế mà ít khi được chú ý? Về cơ bản, ROIC là một số đo cho biết *sức khoẻ* một doanh nghiệp hoặc một đơn vị kinh doanh ra sao. Nó cho biết một thực thể kinh doanh có thể làm cho một đồng vốn thành hai đồng khéo léo như thế nào. Cái còn thiếu sót trong tất cả cuộc thảo luận tiêu chuẩn về lợi nhuận và tăng trưởng là phải mất bao nhiêu để tạo ra mức lợi nhuận hay sự tăng trưởng đó. Bằng cách nhấn mạnh vào chỉ số ROIC, cả *lợi nhuận* lẫn *vốn đầu tư* đều được xem xét.

Nhấn mạnh chỉ số ROIC bằng cách biến nó thành chỉ số đo lường cơ bản là xem xét cách bạn thu được lợi nhuận mà bạn đang mô tả. Do đó, bạn không chỉ tìm cách thu lợi nhuận cao nhất, mà còn tìm cách bỏ vốn đầu tư ra ít nhất. Theo dõi chỉ số ROIC là cách Dell làm thế nào tìm ra ý tưởng giữ hàng tồn kho tối thiểu – nay *là* một chỉ số đo lường có hiệu quả.

Từ một bài trên slate.msn.com : "Cuối cùng, chỉ tập trung vào chỉ số P/E [giá/ lợi nhuận] khiến nhà đầu tư không thấy con số quan trọng nhất phải xem xét khi lượng giá một công ty, đích danh là lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROIC). Xét cho cùng, cái bạn thật sự cần biết về một công ty là cách họ sử dụng vốn hiệu quả ra sao. Bạn cần một công ty biến một đồng vốn thành hai đồng tiền mặt, chớ không phải một đồng vốn thành một đồng tiền mặt. Và không có công ty nào ở Mỹ làm việc này giỏi hơn Dell. Lợi nhuận trên vốn đầu tư của họ thường xuyên trên 200 phần trăm, thỉnh thoảng cao hơn con số đó. Bằng cách thu tiền của khách hàng trước khi trả tiền cho nhà cung cấp, và bằng cách giữ hàng tồn kho ít một cách khó tin, Dell để nhà cung cấp cấp vốn cho hoạt động của mình một cách hiệu quả. Thực tế là Dell bán 18 tỷ đô la máy tính và máy chủ một năm trong khi gần như không đầu tư đồng nào cho việc kinh doanh."

Chỉ số ROIC đo lường khả năng của một đơn vị kinh doanh, những khả năng đó là sự phối hợp của tình trạng nuôi dưỡng (nhân sự và cấu trúc công ty) và tình trạng tự nhiên (môi trường kinh doanh). Nếu nhân sự và cấu trúc của một đơn vị yếu kém, bạn sẽ thấy điều đó trong chỉ số ROIC, nó cho biết đơn vị đó có thể vận dụng nguồn tài nguyên và biến nó thành kết quả như thế nào. Nếu môi trường kinh doanh không thích hợp (thí dụ, bạn bán toàn những thứ hàng hoá như máy nướng bánh mì – hoặc máy tính

giá rẻ ở Trung Quốc), chỉ số ROIC sẽ cho bạn biết là có vấn đề. Trong cả hai trường hợp, chỉ số ROIC cho biết một đơn vị kinh doanh thích nghi và hiệu quả như thế nào. Nếu nó không thích nghi và hiệu quả, đã đến lúc cần thay đổi.

Nói cách khác, duy trì một chỉ số ROIC tốt là chuyện sống còn của công ty thích nghi tốt nhất, công ty có khả năng hoạt động tốt nhất. Nếu bạn muốn là công ty thích nghi tốt nhất trong cuộc chiến đấu vì sự sống còn của công ty, ROIC là chỉ số đo lường phải theo dõi. Đó là chỉ số đo lường khả năng phục hồi nhanh, tính hiệu quả và đầu tư – nghĩa là nó thích nghi ra sao trong giới hạn kinh doanh của bạn. (Nếu một đơn vị kinh doanh được đầu tư trong một môi trường không sinh lợi, hoặc một thị trường không đúng chức năng, chỉ số ROIC của nó sẽ giảm.)

J. William Gurley đã viết quyển *Above the Crowd / Productivity Paradox* (Vượt trên Đám đông/Nghịch lý về Hiệu suất), nhấn mạnh tầm quan trọng của chỉ số ROIC ít được sử dụng và mô tả cách chỉ số này sử dụng chính xác các thuật ngữ đó. Trích từ quyển sách: "Nói theo thuyết Tiến hoá, thuật ngữ 'thích ứng' thường được dùng mô tả khả năng sống sót của một loài. Từ quan điểm công ty, công cụ đo tính thích ứng tốt nhất là lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROIC), nó đo kết quả bằng tiền mặt thật của một công ty so với tổng giá trị bằng tiền mặt của tài sản được sử dụng trong doanh nghiệp. Lý do khiến số đo này có tầm quan trọng hơn hết là, về lâu về dài, vốn sẽ di chuyển khỏi những cơ hội đầu tư có ROIC thấp để tới những cơ hội đầu tư có ROIC cao. Những công ty hoạt động không hiệu quả cuối cùng sẽ khát tiền mặt mà họ cần để sống sót.

"Để hiểu đúng công nghệ đã trở nên tối cần thiết như thế nào, bạn phải phân tích chỉ số ROIC thành hai bộ phận chủ chốt: tử số là lợi nhuận kinh doanh đã điều chỉnh theo tiền mặt, trong khi mẫu số là giá trị tiền mặt của những khoản đầu tư vốn thuần của công ty. Chia cả hai số này cho doanh số và bạn sẽ thấy rằng chỉ số ROIC có thể được diễn đạt bằng cách khác là phức hợp lãi suất kinh doanh chia cho số lần quay vòng tài sản.

"Nói cách khác, hai bộ phận trọng yếu xác định khả năng thích ứng của một công ty là khả năng phát triển lãi kinh doanh (giữa giá bán và chi phí sản xuất) cao hơn, và khả năng tạo ra doanh thu lớn hơn từ cơ sở vốn đầu tư nhỏ hơn."

Dầu Gurley viết về chỉ số ROIC của một công ty, Dell sử dụng chỉ số ROIC cho từng bộ phận của công ty mình, cũng như một chỉ số tổng quát cho cả công ty. Mỗi bộ phận phải liên tục tự chứng minh theo chỉ số ROIC, và số đo này được thông tri cho tất cả nhân viên của đơn vị. Sử dụng chỉ số ROIC theo cách này đã làm Dell biến đổi. Hồi tưởng lại thì đó là một biện pháp dễ dàng, nhưng năm 1993 con đường đi tới thật mù mịt: Dell không có cách nào đo lường hiệu suất riêng của từng đơn vị. Một số đơn vị làm ra nhiều tiền trong khi tiêu thụ cũng nhiều tài nguyên, như vậy, về mặt kinh doanh, khó mà biết được chuyện gì đang diễn ra.

Chỉ số ROIC đã thay đổi tất cả chuyện đó và tạo ra nền tảng kinh doanh vững chắc cho Dell. Đó là một biện pháp kinh doanh đúng đắn và vừa vặn là biện pháp tốt nhất có thể có cho Dell. Đó là điểm mà nhiều đối thủ cạnh tranh của Dell chưa hiểu đầy đủ – để có chỉ số ROIC cao, bạn phải có cả sự tăng trưởng có lợi lẫn một con tàu rất kín nước. Một khi bạn nhận thức được điều đó mô tả Dell Inc. rõ rệt ra sao, bạn có thể thấy chỉ số đo lường ROIC có tác động tới hiện trạng của Dell lớn lao như thế nào. Và bạn có thể thấy tại sao giảm phí tổn lại không thể tách rời với hoạt động kinh doanh của Dell; tăng trưởng thì không đủ, lợi nhuận thì không đủ; ngay cả chênh lệch lợi nhuận thuần cũng không đủ. Bạn thu lại được bao nhiêu trong số bạn đã bỏ ra mới đáng kể. Đó mới là động lực kinh doanh của bạn.

Dell sử dụng chỉ số ROIC định hình cấu trúc nội bộ, và họ không ngần ngại loại bỏ những đơn vị không đạt tiêu chuẩn. Hầu hết các công ty không sử dụng loại lượng giá nội bộ này; và đó là một sai lầm. Nếu họ có sử dụng chỉ số ROIC đi nữa, họ sử dụng nó để đánh giá toàn bộ công ty, nên không thấy được các bộ phận. Thí dụ, bài báo của *Business Week* đề cập ở Chương 6 nói rằng HP đã sử dụng lợi nhuận từ phân bộ máy in để hỗ trợ cuộc chiến với Dell trong lãnh vực máy PC và máy chủ: "Đằng nào thì HP cũng có nguy cơ sút giảm nguồn lợi nhuận dồi dào dùng để hỗ trợ cuộc chiến giá cả với Dell trong lãnh vực máy PC và máy chủ."

Hiển nhiên đây không phải là một chiến lược kinh doanh có thể chịu đựng lâu dài; bạn có thể dự kiến là Dell sẽ làm điều gì đó như xâm nhập thị trường máy in sau khi liếc qua các báo cáo thường niên của HP, và đúng là Dell đã làm như vậy. Theo dõi chỉ số ROIC của từng đơn vị bảo đảm một việc như vậy không xảy ra

ngoài ý muốn; bạn biết tiền từ đâu tới và đi về đâu. Nếu bạn không biết chuyện đó, một công ty nào biết chuyện đó, như Dell, sẽ làm quả bóng của bạn nổ tung.

Tương đối ít có những công ty khác được chỉ đạo bằng chỉ số ROIC trong tất cả mọi hoạt động, và điều này thường làm giới báo chí nhầm lẫn khi tìm hiểu Dell đang làm gì (như khi báo chí xôn xao về hoạt động của họ ở Trung Quốc). Do đó, nếu bạn không hiểu được một hành động của Dell, bạn hãy nhìn xem chỉ số ROIC đang diễn biến ra sao. Thường thì chuyện khó hiểu sẽ lộ ra ở điểm này, vì Dell không ngần ngại thoát ra một khu vực thị trường không có chỉ số ROIC tốt, như khi họ từ bỏ các nhà bán lẻ lớn. Nhiều chỉ số lượng giá khác được sử dụng thường xuyên, nhưng chỉ số bạn không thể chối cải ở Dell là ROIC.

Như biên tập viên tự do Michael Kanellos của CNET news.com. nói: "Một điểm quan trọng khác là chỉ số ROIC cho mọi người một điểm xuất phát thuận tiện để thảo luận. Đó là cách mà mọi người có thể cùng xem xét một vấn đề, khỏi phải biện luận lôi thôi về triết học. Cái đó giúp Dell củng cố tình đoàn kết nội bộ. Mọi người biết rất rõ họ đang làm gì – đó là một trong những tài sản lớn của họ. HP thì thường lúng túng. Các bộ phận R&D thực hiện những kế hoạch chỉ có quan hệ hời hợt với sản phẩm thực tế. Bộ phận vi mạch vận động ngầm để sống còn. Hầu hết các công ty còn bị phân hoá nhiều hơn."

Một cuộc nghiên cứu trường hợp điển hình về Dell ở Trường Kinh doanh Tuck, Dartmouth, xem xét những chỉ số đo lường nội bộ được sử dụng ở Dell: "Biến khái niệm của Dell thành thực tế có nghĩa là tập hợp một tổ chức lớn và năng động quanh một mục đích chung và đo lường hiệu suất hoạt động của tổ chức đó bằng những số đo (hay chỉ số lượng giá) phù hợp và cụ thể. Tháng Tám năm 1993, Dell thuê Bain & Company, Inc., một công ty tư vấn kinh doanh toàn cầu, giúp họ triển khai một hệ thống chỉ số lượng giá để đánh giá hiệu suất của đơn vị kinh doanh. Suy nghĩ về kinh nghiệm đó, Michael Dell nói: 'Chủ yếu là ấn định trách nhiệm cho các nhà quản lý. . . . Thật ra, có một số nhà quản lý ở Dell không chịu sử dụng sự kiện và dữ liệu trong những quyết định hàng ngày, và , có thể nói là gây phiền phức cho tất cả chúng tôi, cuối cùnh họ đã nghỉ việc. Nhưng sự thay đổi làm phần lớn mọi người hăng hái hơn. Chúng tôi truyền đạt kỹ lưỡng điều này có ý nghĩa

gì cho tương lai của công ty, cho nhân viên, khách hàng và cổ đông biết, và được đa số áp đảo đáp ứng một cách tích cực vì hình ảnh rõ ràng mà nó đưa ra. "Sự kiện là bạn của bạn" nhanh chóng trở thành câu nói phổ biến ở Dell. Chúng tôi vẫn là công ty cũ, mang dấu ấn hăng hái và tinh thần Dell cũ, nhưng chúng tôi được trang bị tốt hơn để đưa ra những quyết định quan trọng.' Dell đã sớm nhận ra nhu cầu gia tăng nhịp độ ở từng bước kinh doanh. Công ty đã học được rằng người công nhân xử lý, hay đụng tới, sản phẩm trong quy trình lắp ráp càng nhiều, quy trình đó càng dài và khả năng liên luỵ tới phẩm chất càng lớn. Dell bắt đầu theo dõi và giảm có hệ thống số lần 'chạm' tới sản phẩm trên dây chuyền, đưa tới mức triệt tiêu. Công ty nhận đơn đặt hàng từ khách hàng và hoàn tất đơn đặt hàng bằng cách mua và lắp ráp các thành phần cần thiết. Khách hàng có được đúng cấu hình mà họ muốn, và Dell giảm được nhu cầu về nhà xưởng, thiết bị và công việc R&D. Kết quả là Dell biến một ngành kinh doanh sản phẩm thành một công nghiệp dịch vụ. Mục tiêu tài chính chủ yếu hướng dẫn việc lượng giá công tác quản lý ở Dell là lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROIC). Thomas J. Meredith, cựu giám đốc tài chính của Dell, thậm chí còn đưa chỉ số ROIC lên bảng số xe của mình.

"Phiếu ghi điểm của Dell gồm cả những thước đo tài chính (chỉ số ROIC, giá bán bình quân, chi phí mua linh kiện, chi phí bán hàng và quản lý, và tỷ lệ lợi nhuận) và những thước đo phi tài chính (tồn kho linh kiện, tồn kho thành phẩm, số ngày thu tiền, số ngày trả tiền, chu kỳ chuyển thành tiền mặt, lượng hàng không đủ bán, và tính chính xác của nhu cầu dự kiến). Phiếu ghi điểm được lập trên cơ sở thời gian thực, và những chỉ số đo lường hiệu suất phù hợp được phân nhỏ tới từng phân đoạn khách hàng, loại sản phẩm và quốc gia." Khi bạn theo dõi chỉ số ROIC, bạn biến công ty của bạn thành một bộ máy kinh doanh; bạn không còn bị buộc chặt vào một chỗ ẩn náu riêng biệt. Đó là thời điểm mà Dell Computer trở thành Dell Inc.

Nhấn mạnh chỉ số ROIC cho ta một số kết quả đáng chú ý và, thỉnh thoảng, những con số được tạo ra gần giống với sự gian lận sổ sách. Whitney Tilson, một nhà báo viết trên mạng The Motley Fool, đã hồn nhiên lấy những con số mà Dell công bố về hoạt động của mình – như số liệu trong báo cáo hàng năm, có trên www.dell.com – và cố tính toán chỉ số ROIC của công ty. Ông muốn so sánh kết quả của mình với chỉ số ROIC được công bố của Dell.

Các kết quả không giống nhau chút nào, và Tilson không hiểu được sự khác nhau. Chỉ số ROIC do Dell công bố cao hơn tính toán của Tilson nhiều, và phải mất nhiều thì giờ liên lạc với Dell để giải quyết sự chênh lệch, mà Tilson bàn luận trong một bài báo trên trang The Motley Fool. Sự trái ngược tập trung quanh những mục như những gì được xem là vốn đầu tư và những gì chỉ là tiền mặt vượt mức quy định chẳng hạn. Không có gì đáng ngạc nhiên là, gần như trong mỗi trường hợp, Dell cố gắng nâng chỉ số ROIC lên. Với sự chú trọng của cả công ty vào chỉ số này, đó không phải là điều bất ngờ.

Và bài báo trên tạp chí *Slate* bàn luận khía cạnh này trong việc tính toán chỉ số ROIC: "Về cơ bản, cái mà ROIC nhằm thu thập là lượng tiền mặt sinh ra từ hoạt động đang tiến hành của công ty so với số vốn cần thiết để tạo ra số tiền mặt đó. Kết quả là lợi nhuận trên vốn đầu tư chỉ là lãi hoạt động thuần của công ty sau thuế (NOPAT) chia cho vốn đầu tư của nó. NOPAT bằng doanh thu trừ chi phí hoạt động trừ thuế. (Không kể lãi cho vay và những giao dịch một lần.)

"Để tìm ra vốn đầu tư, chỉ cần lấy tài sản của công ty trừ nợ hiện hành, rồi trừ tiền mặt hiện có trên bảng cân đối. Đó là số tiền mà công ty đã chi cho tài sản hoạt động trừ tiền mặt ra vô bình thường. (Để tìm chỉ số ROIC của một công ty cho một thời kỳ nhất định, bạn cần tính các con số này lúc bắt đầu và lúc chấm dứt thời kỳ đó, và lấy trung bình cộng của chúng.) Một công ty như Dell có ít tài sản – so với doanh thu – và có nhiều nợ, vì nó chờ thu tiền của khách hàng rồi mới trả cho nhà cung cấp. Kết quả là tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư của nó rất lớn. Đây là điều rất tốt nếu bạn là cổ đông của Dell.

"Dĩ nhiên có những cách tính ROIC khác. Vài người nghĩ là bạn không nên trừ tiền mặt ra, vì nó đang được 'đầu tư" dầu nó không được đưa vào hoạt động trong kinh doanh. Người khác thì nghĩ bạn phải trừ 'tiền mặt vượt mức quy định' – giả dụ nhiều hơn thu nhập 20 phần trăm – ra khỏi tổng tài sản. Và bạn cũng có thể điều chỉnh NOPAT có liên quan tới những thuế suất thống nhất và những cái đại loại như vậy, những điều chỉnh mà bạn chỉ phải lo nghĩ tới nếu cha mẹ bạn ngăn cản giấc mơ trở thành người có trách nhiệm báo cáo sổ sách kế toán."

Theo dõi chỉ số ROIC biến Dell thành một công ty nhanh

nhạy, có khả năng xử lý những cuộc suy thoái ngắn trong ngành công nghiệp tốt hơn bất cứ công ty nào khác. Nhu *Business Week* nói: "'Dell có chỉ số ROIC [cao] vì họ có thể luân chuyển tài sản nhanh hơn bất cứ ai', Kevin McCarthy, một nhà phân tích của Donaldson, Lufkin & Jenrette, nói khi đề cập mô hình tồn kho của Dell. Đó là lý do Dell đã hoạt động rất tốt cả khi giá máy PC giảm rất nhanh." Hàng tồn kho thấp, chỉ số ROIC cao.

Theo dõi chỉ số ROIC khuyến khích Dell giải quyết mọi việc hiệu quả và có hiệu suất cao. Từ một bài thuyết trình của Dell trước Câu lạc bộ Viên chức Điều hành Boston về việc sử dụng Internet: "Dell đã thấy trước tiên lợi ích của sự sử dụng mở rộng Internet. Nếu quý vị xem xét chỉ số ROIC của Dell, quý vị sẽ thấy chỉ số tài chính Lợi nhuận trên Vốn đầu tư năm tài chính 1996 của chúng tôi là 34 phần trăm. Năm 1999, chúng tôi tăng mạnh việc sử dụng Internet cho việc quản lý dây chuyền cung ứng, và chúng tôi đã thu được lợi ích của việc đó trong năm tài chính 2000. Chỉ số tài chính ROIC của chúng tôi trong quý hai năm nay tăng tới 294 phần trăm. Chỉ số ROIC của Dell phản ánh sự cam kết của chúng tôi đối với việc tính toán cơ sở hạ tầng. Từ viết tắt ROIC thường có nghĩa là Lợi nhuận trên Vốn Đầu tư. Do tầm quan trọng của cơ cấu hạ tầng Internet đối với hoạt động của một công ty, tôi đề nghị một cách nhìn mới chỉ số lượng giá đó. Quý vị hãy nghĩ tới Lợi nhuận trên Tính toán Cơ sở Hạ tầng. (Trong tiếng Anh, cụm từ này cũng viết tắt là ROIC – ND.) Chỉ số ROIC mới là một tập hợp phụ những chỉ số lượng giá tài chính truyền thống được dùng để đo lường hiệu suất. Chương trình 'E-Census'[Điều tra Dân số Viên chức Điều hành - ND] do Trường Đại học Texas và Dell bảo trợ này chỉ ra rõ rệt rằng những công ty nào sử dụng Internet để đáp ứng những mục tiêu hoạt động của họ càng nhiều, họ càng thành công về tài chính."

Muốn tìm hiểu mô hình kinh doanh của Dell?

Cứ nghĩ tới chỉ số ROIC. Đó là ánh sáng dẫn đường.

Chỉ số lượng giá, Chỉ số lượng giá, Mọi nơi

Mọi hoạt động của Dell đều thấm nhuần chỉ số lượng giá. Một cuộc nghiên cứu trường hợp điển hình từ Knowledge Advisors, một công ty lượng giá học tập và công nghệ phân tích, đã nói

thế này về cách Dell yêu cầu thiết lập những lớp đào tạo dành cho khách hàng như thế nào – nên lưu ý rằng chuyện Dell yêu cầu một hệ thống lượng giá để xem mọi người học tập như thế nào là một chuyện điển hình. "Dell cung cấp sự đào tạo có giá trị gia tăng để giúp khách hàng sử dụng tối ưu sản phẩm và dịch vụ họ mua của Dell. Khách hàng từ công ty tới cá nhân có thể truy cập một bảng kê đầy đủ tên các khoá học từ đó họ có thể học những thủ tục và chiến thuật hỗ trợ tốt nhất giúp họ hưởng lợi tối đa từ những món hàng mới mua của Dell. Từ quan điểm của Dell, sự đào tạo này là một phần cốt yếu của kinh nghiệm khách hàng.

"Dell yêu cầu một phương pháp linh hoạt và có thể sắp xếp theo trình độ để đo lường những khoản đầu tư thực hiện trong chương trình học tập của họ. Họ muốn bảo đảm phương pháp này bao hàm những phương pháp luận học tập hoàn chỉnh đồng thời có công dụng thực tiễn trong đời sống. Dell cộng tác với các đối tác đào tạo gồm Netg, một nhà cung cấp nội dung học tập eLearning, GeoLearning, một hệ thống quản lý học tập, và KnowledgeAdvisors, để thiết lập một giao diện nhận dạng khách hàng hợp nhất, liền lạc, trong đó tất cả mọi hệ thống hoạt động chung để đăng ký người tham gia chương trình đào tạo, giới thiệu chương trình đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo. Giải pháp đánh giá này là một giao diện mang nhãn hiệu Dell, nó hướng dẫn người tham gia thẳng một mạch tới chuyên mục Metrics that Matter (Chỉ số lượng giá Quan trọng) của Knowledge Advisors để hoàn tất sự đánh giá việc học tập của họ. Một khi tất cả các dữ liệu này được thu thập, nó được lưu trữ, xử lý và thông báo trong giao diện thông báo của mục Metrics that Matter. Từ địa chỉ rất mạnh này, Dell có thể truy cập theo thời gian thực những chỉ số lượng giá bao hàm những chỉ báo hiệu suất then chốt về sự hài lòng của học viên đối với chương trình đào tạo, kiến thức và việc chuyển giao kỹ năng qua khoá học, tác động của sự đào tạo đối với công việc, tác động của sự đào tạo đối với kết quả kinh doanh, và một chỉ số ROIC cứng và mềm. Hơn nữa, các chỉ báo này có thể được sàng lọc bằng nhiều cách, gồm cả người bán chương trình học tập, địa điểm, tên khách hàng, thể thức học tập, khoá học, trình độ, chương trình học . . .

"Giá trị đối với Dell là việc truy cập theo thời gian thực những tin tức tình báo doanh nghiệp để giúp họ 1) kiểm tra sự hiểu biết từng ngày đối với phẩm chất và sự hài lòng của khách hàng, 2) tiên

phong sử dụng các chỉ số lượng giá cho những mục tiêu cải thiện liên tục, và 3) sử dụng những chỉ báo tiên tiến như tác động của công việc, kết quả kinh doanh và chỉ số ROI[C] để phô bày giá trị học tập toàn diện khi mua sản phẩm Dell."

Nếu Dell làm việc này, và nó có thể được đo lường, bạn có thể chắc chắn là nó sẽ được đo lường.

Chương 8

ĐỂ NGƯỜI KHÁC LÀM PHẦN LỚN CÔNG VIỆC

Chọn việc nào bạn muốn làm giỏi hơn hết, và tìm những đối tác có khả năng nhất làm việc còn lại.

-Michael Dell

Chương này dành cho việc Dell chọn và làm việc với đối tác như thế nào. Hơn hầu hết những công ty tương tự khác, Dell đặt cơ sở trên đối tác. Họ coi khách hàng là đối tác, nhà cung cấp là đối tác (thường biến thành những nhà cung cấp làm nhiều việc hơn họ tưởng lúc đầu), và nhân viên như đối tác.

Dell nghiên cứu việc chọn đối tác thích hợp khi phải chọn nhà cung cấp thích hợp, khách hàng thích hợp, và nhân viên thích hợp. Việc làm này có kết quả tốt cho Dell, biến nó thành một tổ chức tinh nhanh, được xây dựng từ những thành phần mà nó có thể nương tựa. Lựa chọn đối tác thích hợp là phần cốt tử của mô hình Dell, và đó là chủ đề của chương này.

Chọn khách hàng kỹ lưỡng

Chọn khách hàng kỹ lưỡng không phải là sự xa xỉ mà phần lớn các công ty đều có, nhưng bạn có thể thật sự nghĩ tới việc này như chọn lựa kỹ lưỡng phân khúc thị trường mà bạn xâm nhập. Hết lần này đến lần khác, các nhà quan sát công nghiệp không hiểu khía cạnh này của Dell, và nó đáng xem xét. Dell khảo sát thị trường cẩn thận hơn hầu hết các công ty, và họ chọn lựa chiến trương một cách thận trọng. Khi họ nhảy vào, họ đi theo chỉ số ROIC tốt, tỷ lệ lợi nhuận cao, và sự tăng trưởng có lợi.

Dell là người xâm nhập thị trường, không phải người tiên phong thăm dò thị trường. Họ đi theo những thị trường ổn định trong đó mô hình của họ sẽ hoạt động hiệu quả, và họ trung thành với mô hình đó. Để làm việc đó, họ cần khởi sự bằng cách giữ liên lạc với thị trường.

Giữ liên lạc

Quan sát thị trường là sự ám ảnh ở Dell, vì đây là trường hoạt động của họ. Họ không tung hoành trong một lãnh thổ mới nơi không có người đi trước: Bạn sẽ không thấy Dell tung những nguồn tài nguyên lớn để bán máy tính trong những khu vực bị chiến tranh tàn phá, nghèo túng hoành hành, không có thị trường tồn tại. Dell đi theo thị trường và phá vỡ thị trường bằng bộ máy bán thẳng hiệu quả của họ.

Với tư cách người đi theo thị trường, chắc chắn Dell quan sát và tự xác định theo khách hàng tới một mức độ có hiệu quả. Như Kevin Kettler, giám đốc công nghệ của Dell, nói: "Ở Dell, phương pháp tiếp cận đổi mới của chúng tôi tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Khách hàng xác định cái gì là quan trọng."

Từ chuyên san *Industry Week*: " Ở chỗ mà hầu hết các công ty phân khúc theo sản phẩm, Dell phân khúc theo khách hàng. 'Biết khách hàng cần cái gì là một công cụ gạt bỏ hàng tồn kho hiệu quả', Sharon Boyle, quản đốc nhà máy Austin, nói thêm."

Để theo dõi khách hàng, Dell phân khúc ngày càng sâu hơn; từ báo *Enterprise Innovator*: "Phân-hạng Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ (SMB): nhà phân tích Bruce Simpson thuộc William Blair & Co. hỏi Dell phân hạng các doanh nghiệp vừa và nhỏ như thế nào và Parra

trả lời rằng Dell sử dụng 'phương pháp phân khúc đa thành phần để đánh giá các phân khúc khách hàng khác nhau', với những công ty có từ 1-500 nhân viên trong phân khúc 'doanh nghiệp vừa và nhỏ SMB' và những công ty 'được gọi là vừa'có 500- 1000 nhân viên, nhưng trong số doanh nghiệp vừa và nhỏ SMB, Dell 'phân khúc sâu hơn' những doanh nghiệp có '1-100, 100-250, và 250-500 nhân viên', vì 'nhân tố kinh tế học của các doanh nghiệp đó khác nhau rất nhiều'. Trong sổ doanh số, công ty có tầm vóc càng lớn số lượng càng ít. Parra lưu ý rằng Dell chia sổ doanh số thành tài khoản 'trì trệ' và tài khoản 'phát triển' và từ đó 'chúng tôi thật sự xem xét sổ doanh số theo hai cách.'"

Như thế chắc chắn việc giữ liên lạc cho Dell biết thực trạng của khách hàng. Và tới một chừng mực nào đó, nó cho Dell biết khách hàng muốn gì trong những lãnh vực khác, một cơ hội cho Dell xem xét việc xâm nhập thị trường phụ.

Nhưng việc chọn phân khúc thị trường mà họ muốn xâm nhập lại là chuyện khác. Dell rất thích nghiên cứu thị trường toàn diện, và ít ai chê được sự phân tích của Dell. Nhờ nghiên cứu kỹ, Dell chọn thời điểm xâm nhập thị trường gần như hoàn hảo; như báo *USA Today* nói: "Có thể thấy rõ một phần tinh thần Dell – cụ thể là quy trình chế tạo được quảng cáo nhiều, hầu như cho phép Dell không phải giữ linh kiện tồn kho và chế tạo máy tính nhanh hơn và rẽ hơn bất cứ công ty nào khác.

"Nhưng một phần tinh thần Dell thường không được chú ý. Đó là khả năng của công ty này biết khi nào thì xâm nhập một thị trường mới để có thể thống trị nó như người lướt sóng cỡi trên một lượn sóng hoàn hảo."

Đây là một phân tích tương tự từ tờ *CFO Magazine* : "Ngoài các đối tác, sự nghiệp của Dell có thể xoay quanh khả năng đón chờ cơ hội của họ. Ta hãy xem sản phẩm khoá chuyển đảo mạng, một lãnh vực nữa trong đó Dell đề nghị giá thấp. 'Họ đang đề nghị một dòng sản phẩm khoá chuyển đảo xếp chồng có tất cả những tính năng mà những doanh nghiệp cở trung cần đi qua', nhà phân tích Galen Schreck của cơ sở nghiên cứu Forrester Research, Cambridge, Massachusetts, nói. 'Họ không cạnh tranh với Cisco là nhà cung cấp đường dẫn lớn. Nhưng khi bạn mở cửa một phòng nối dây, bạn có thể thấy khoá chuyển đảo của Dell có mặt ở cả các ổ điện. Đó là công việc của họ. Trong lúc này.' Nhưng khi ngành

kinh doanh mạng trở thành thương phẩm hoá hơn, Schreck tiên đoán là Dell sẽ chuyển tới những thiết bị đắt tiền hơn. Họ đã được rèn luyện để biết khi nào thì xâm nhập một thị trường – đó là cái thật sự tách biệt họ với người khác."

Nói cách khác, khi Dell giữ liên lạc với thị trường, họ làm thế thông qua khách hàng, nhưng cũng cần hiểu Dell theo dõi thị trường công nghệ sát sao như thế nào để biết khi nào cần có hành động.

Tìm chỉ số ROIC tốt

Không chỉ có việc định thời điểm hành động khi mà Dell chọn phân khúc thị trường và, từ đó, khách hàng của mình. Đó là tìm cơ hội cho chỉ số ROIC tốt và chọn khách hàng xứng đáng. Dell đã biết ngay từ đầu là có nhiều loại khách hàng khác nhau trên thị trường, và họ săn sóc đặc biệt những khách hàng có chỉ số ROIC cao hơn. Từ nghiên cứu trường hợp điển hình về Dell trên Business2000: "Có một số khác biệt giữa khách hàng gia đình và khách hàng doanh nghiệp.

- "Doanh nghiệp thường có ngân sách dành riêng để mua máy tính.
- "Họ thường chi tiêu nhiều hơn.
- "Họ mua đều đặn và thường mua lặp lại, không như khách hàng gia đình thường chỉ mua một máy tính gia đình và chỉ mua một máy khác khi máy ban đầu lỗi thời.
- "Thông thường họ sẽ mua theo một kế hoạch đã được thoả thuận. Khách hàng gia đình thường mua vì những lý do cá nhân, thí dụ họ muốn gửi thư điện tử cho gia đình hoặc chơi trò chơi. Doanh nghiệp thường có một chuyên viên lo việc mua sắm này. Họ có thể mua những máy móc phức tạp hơn, như máy chủ.
- "Họ chú trọng nhiều thứ chớ không chỉ giá cả – họ xem xét những nhân tố khác như nâng cấp máy tính hoặc dịch vụ cho máy tính có dễ dàng không. Điều này được gọi là Tổng chi phí của quyền sở hữu (TCO).
- "Do những khác biệt này, Dell cử một giám đốc nghiệp

vụ để chăm lo cho quyền lợi của một khách hàng lớn. Một giám đốc nghiệp vụ phải thiết lập sự quan hệ lâu dài với khách hàng doanh nghiệp. Khách hàng có thể tiếp xúc với giám đốc nghiệp vụ liên hệ để được cố vấn, để giải quyết một vấn đề hoặc để đặt mua hàng."

Trong việc tập trung vào những phân khúc mà họ sẽ có lợi nhuận tốt nhất, Dell không phải kẻ khờ. Họ biến khách hàng tốt nhất và thường là lớn nhất thành đối tác. Như một nghiên cứu trường hợp điển hình từ Trường Kinh doanh Harvard khi thảo luận về Dell ghi nhận: "Biến Khách hàng thành Đối tác. Phân khúc khách hàng. Tập trung vào những nhóm mà bạn có thể phục vụ với tỷ lệ tổng lợi nhuận lớn nhất. 90 phần trăm lượng hàng bán của Dell đi tới các cơ quan, công ty, 70 phần trăm tới các khách hàng mua hơn 1 triệu đôla máy tính hàng năm.

"THÍ DỤ: Phương pháp bán thẳng của Dell đã phát hiện một phân khúc khách hàng mới: khách hàng có kinh nghiệm xem xét mua máy tính thứ hai hoặc thứ ba. Trong khi người mua lần đầu mua giá rẽ nhất của các đối thủ cạnh tranh, Dell bán được một tỷ đô la khi phục vụ những người mua tinh khôn hơn. Hãy giữ liên lạc chặt chẽ với khách hàng để dự báo nhu cầu và giữ hàng tồn kho thấp.

"THÍ DỤ: Các kỹ thuật gia cao cấp của Dell thường xuyên gặp khách hàng để trao đổi quan điểm về xu thế, nhu cầu và sản phẩm. Thông lệ này đã cung cấp những ý tưởng đáng giá nhiều tỷ đô la; thí dụ máy tính xách tay với pin bền hơn, sách lược thoả mãn nhu cầu của khách hàng cơ quan về độ ổn định của sản phẩm qua tốc độ. Cung cấp cho khách hàng giá trị độc nhất.

"THÍ DỤ: Eastman Chemical thường đặt mua máy tính rồi tải phần mềm riêng lên, mỗi lần cho máy của một nhân viên. Sự phiền phức mất hai giờ và tốn 200-300 đô la này phải nhân lên hàng trăm (nhân viên). BÂY GIỜ thì Dell tải phần mềm của Eastman lên máy mà họ đã mua khi máy đi xuống dây chuyền lắp ráp của Dell – tiết kiệm cho Eastman thì giờ, tiền bạc và chuyện rắc rối."

Theo ý nghĩa này, Dell biến khách hàng thành đối tác bằng cách chọn khách hàng, xâm nhập những khu vực có triển vọng

đạt tới chỉ số ROIC cao nhất. Đi theo chỉ số ROIC là ánh sáng dẫn đường của Dell về chuyện tăng trưởng; như một bài trên *BusinessWeek* nói về việc Dell hoạt động trong lãnh vực dịch vụ – chú ý chỉ số ROIC của Dell so với những công ty khác : "Trong lúc này Dell đang khai thác một cách khôn ngoan những cơ hội dễ nhất. Dell chủ yếu bán cho các khách hàng công ty có sẵn, đặc biệt là những công ty không đòi hỏi họ hỗ trợ những sản phẩm từ các đối thủ . . . . Theo TBR, Dell tạo được 254.000 đô la thu nhập từ mỗi nhân viên dịch vụ, so với 151.000 đô la bình quân toàn ngành."

Sự chú trọng tới những phân khúc có chỉ số ROIC cao hơn của Dell đôi khi rất rõ ràng; bài trên *BusinessWeek* đó cũng ghi nhận điều đó về chuyện dịch vụ: "Năm 2003, lời phàn nàn đối với công ty tăng cao, một phần vì công ty đã đưa yêu cầu hỗ trợ tới Ấn Độ. Tháng Chín đó họ chấm dứt kiểu phục vụ đó với phần lớn khách hàng công ty."

Từ một bài trên *Enterprise Innovator* về hoạt động của Dell ở Trung Quốc, một lần nữa làm sáng tỏ sự chú trọng của Dell tới chỉ số ROIC: "Rollins giải thích rằng 'Chúng tôi phải thận trọng với những gì mình cần làm' và lặp lại rằng Dell 'chưa bao giờ chú trọng tới một phân khúc khách hàng như một công ty', và trong khi họ có một 'công cuộc giao dịch với khách hàng ở Hoa Kỳ', một thị trường ngoài Hoa Kỳ tượng trưng 'không tới 10 phần trăm công cuộc kinh doanh khắp thế giới của chúng tôi'. Rollins tin rằng 'đi tới những thành phố hạng ba ở Trung Quốc không nằm trong lợi ích của chúng tôi', và ghi nhận rằng 'Lenovo không có giao dịch với doanh nghiệp' nên họ 'phải đi theo những thách thức mới'. Nhưng ông nói 'nếu tôi điều khiển Lenovo, tôi sẽ không tới những thành phố hạng ba để làm việc đó', và trong khi việc đó 'có thể có ích cho họ', ông nói ông 'hơi hoài nghi – nhưng cứ để xem'. Ngược lại, 'Dell có việc quan trọng hơn để làm' và sẽ 'chú trọng tới những thành phố lớn trước khi xem xét tới những thành phố hạng ba'. Ông nói thêm: 'Khi tôi xem xét khả năng sinh lợi tổng quát và khả năng tăng trưởng của chúng tôi ở Trung Quốc – tôi nghĩ cơ hội của chúng tôi tốt hơn Lenovo. . . .

"Rollins nói Dell muốn thị trường biết họ sẽ 'tìm kiếm sự tăng trưởng có lợi chớ không phải sự tăng trưởng khối lượng mà giảm khả năng sinh lợi.'" (Ta phải chú ý là nay Lenovo đã mua

ngành PC của IBM, và đang có một khu vực thị trường doanh nghiệp giá cao, và ở một thời điểm nào đó, Dell sẽ phải đương đầu với chuyện này.)

Các nhà quan sát công nghiệp đã cho Dell có hình ảnh rập khuôn của nhà cung cấp PC giá rẽ, và do đó đã không nhìn thấy điểm quan trọng. Như Rollins nói, Dell "chưa bao giờ chú trọng tới một phân khúc khách hàng như một công ty" và quả đúng vậy. Trong việc lựa chọn phân khúc đối tác khách hàng, tiêu điểm là chỉ số ROIC . Dell tìm ra chỉ số ROIC đó với tư cách người xâm nhập thị trường chớ không phải như người tiên phong thăm dò thị trường, thêm một điểm mà các nhà phân tích có vẻ không hiểu rõ. Thí dụ, một bài báo gần đây trên *Business Week* đã bỏ sót điểm này khi nói về Dell: "Các nhà phân tích công nghiệp càng ngày càng tin rằng đã đến lúc Dell sửa đổi mô hình bán hàng của mình. Xét cho cùng, thời thế đã đổi thay. . . ."

Bài báo lập luận rằng những thị trường mới nổi lên ở châu Á khác hẳn với những gì Dell đã quen thuộc ở Hoa Kỳ. *Business Week* nói: "Khoảng 80 phần trăm tổng doanh số PC từ nay tới 2010 sẽ đến từ những thị trường đang phát triển như trung Quốc và Ấn Độ, theo công ty tư vấn công nghệ Forrester Research. Nhưng Dell đang vật lộn ở đó.

"Tại sao? Thì đây: vì những lý do văn hoá và công nghệ, khách hàng trong các thị trường đó mua máy tính từ những cửa hàng và nhà tích hợp hệ thống, nhà phân tích Simon Yates của Forrester nói. Điều đó không lạ vì ở Ấn Độ, nơi số người có máy tính sẽ nhảy từ 7,9 triệu lên 78 triệu vào năm 2010, phần đông người dân không truy cập Mạng. Nhiều khu vực nông thôn không có đường dây điện thoại, và phần lớn dân chúng biết rất ít về máy tính. Do đó họ sẽ tới những cửa hàng địa phương hoặc chuyên viên máy tính để được chỉ dẫn và mua máy.

"Và vì sự hiện diện của Dell ở đây không mạnh, người tiêu dùng mua máy tính từ hãng lớn địa phương HCL Technologies, HP và IBM mà ngành PC nay do Lenovo của Trung Quốc sở hữu. Kết quả là, theo công ty tư vấn công nghệ IDC, thị phần không ra gì của Dell chỉ bằng bốn phần trăm của Trung Quốc. . . ."

Ở đây tác giả cho rằng Dell chỉ tìm thị phần, hình như không nghĩ tới tỷ lệ lợi nhuận. Nhưng, vì bạn đã đọc nhiều về Dell trong

quyển sách này, bạn biết rằng không đúng như vậy. Có lẽ bạn trông chờ Dell sẽ trụ lại trong những thị trường mới đó, như máy chủ cho doanh nghiệp, tìm những phân khúc mà họ có thể đạt được chỉ số ROIC họ muốn có. Sớm muộn gì Dell cũng sẽ nhảy vào, khi phần còn lại của thị trường chín muồi, và khách hàng được cung cấp thẻ tín dụng và truy cập mạng nhiều hơn. Đáng khen là *Business Week* cũng nhận ra đây có thể là con đường cho Dell khi nói: "Điểm cốt yếu: Dell có ba khả năng lựa chọn. Một, họ có thể bám chặt mô hình bán thẳng, chờ những thị trường như Trung Quốc và Ấn Độ chín muồi về mặt công nghệ. Hai, họ có thể ra khỏi ngành kinh doanh PC, như IBM. Ba, họ có thể thiết lập mạng lưới bán lẻ nhiều hơn trong những nước đang phát triển để bảo đảm chiếm được một phần doanh số PC trong những năm sắp tới. Có thể làm việc đó bằng cách cộng tác hoặc mua lại một công ty chế tạo địa phương đã có ưu thế dẫn đầu thị trường trước những công ty Mỹ trong những nước như Ấn Độ và Nga. Hoặc Dell có thể lập quan hệ với các nhà bán lẻ và nhà tích hợp hệ thống ở các nước này."

Câu trả lời của Dell, như được gợi ý trong bài báo này, là gì? Như bạn có thể trông đợi: "Tuy nhiên, trong lúc này, Dell nói họ trung thành với Lựa chọn Số một [mô hình bán thẳng]. 'Chúng tôi đã cam kết triệt để với mô hình bán thẳng và không có kế hoạch bán lẻ ngoài nước Mỹ', một phát ngôn viên của Dell nói." Nói thế có ngăn chặn được loạt bài ào ạt về chuyện Dell đang "mất lợi thế" ở những thị trường mới xuất hiện không? Không.

Tuy nhiên, đối với người biết xem xét, bài học từ Dell rõ ràng lắm: khi chọn khách hàng, bạn hãy tìm những người cho bạn chỉ số ROIC mà bạn cần.

Biến cải khách hàng theo ý mình

Dell cũng thích biến cải khách hàng theo ý mình tới mức độ có thể được. Như đã đề cập trong chương trước, Dell thực hiện theo thời gian thực những cuộc thử nghiệm về giá trên mạng để cố bán những sản phẩm không bán được. Và họ thường bán giảm giá. Nhưng ở đây cả những mục tiêu dài hạn cũng đạt hiệu quả, ít nhất là từ quan điểm của Dell. Như một bài trên *Enterprise Innovator* nói: "Joe Marengi của hãng Dell tiếp tục giải thích rằng, về

phía người tiêu dùng, 'có hai con đường khác nhau' nhưng ghi nhận rằng vì 'giá máy tính đang giảm' nên Dell phải giúp điều chỉnh 'những mong đợi về dịch vụ' ở khách hàng. Ông giải thích một khách hàng mua một ti-vi 2.500 đô la không có hy vọng nhận được bất cứ dịc vụ nào, trong khi với một máy tính 250 đô la người ta 'trông đợi dịch vụ suốt đời', và chuyện đó 'phải thay đổi'. Nhưng 'nói chung', Marengi tin rằng 'chúng tôi đã thực hiện sự cải thiện có ý nghĩa trong 18 tháng qua.'"

Dell có kế hoạch thay đổi kỳ vọng "dịch vụ suốt đời" của khách hàng ra sao không được nói rõ trong bài báo.

Chọn nhân viên kỹ lưỡng

Chọn người kỹ lưỡng trong tổ chức của bạn cũng quan trọng như chọn khách hàng kỹ lưỡng. Dell cố công tối đa để thu dụng người giỏi nhất. Giữ lại năng lực từ nhân viên của bạn luôn luôn là một thách thức, kể cả ở Dell, và họ cần thu dụng tối đa nhũng người giỏi nhất. Michael Dell nói: "Tôi thường được hỏi chúng tôi xoay xở ra sao để duy trì tư thế của người thách thức, ngay cả khi chúng tôi tiếp tục tăng trưởng với tốc độ kỹ lục. Hơn tất cả, văn hoá là một trong những mặt bí ẩn nhất của việc quản lý mà tôi đã gặp.

"Văn hoá cũng là một mặt quan trọng nhất. Có lần một phóng viên hỏi tôi đối thủ cạnh tranh nào là đe doạ lớn nhất đối với Dell. Tôi đã nói đe doạ lớn nhất đối với Dell có lẽ không đến từ một đối thủ cạnh tranh.

"Nó sẽ đến từ nhân viên của chúng tôi.

"Nỗ lực duy trì tinh thần doanh nghiệp đã tạo thành đặc trưng của Dell khi công ty chúng tôi phát triển lớn hơn (về số nhân viên) và phức tạp hơn (về cơ sở hạ tầng) không phải là dễ. Cũng không dễ duy trì năng lực của một nhóm tập trung, khi chúng tôi phát triển khắp thế giới. Nhưng những mục tiêu của tôi lúc nào cũng là bảo đảm mọi người ở Dell cảm thấy họ là thành phần của một cái gì lớn lao – có lẽ lớn lao hơn cả bản thân họ."

Ông nói: "Bạn hãy huy động người của mình quanh một mục tiêu chung. Giúp họ cảm thấy là thành phần của một cái gì chân chính, đặc biệt, và quan trọng, và bạn sẽ gây được nhiệt tình và

lòng trung thành thật sự." Như đã được đề cập trước đây, Dell thích thuê các cựu giám đốc điều hành: "Lúc nào tôi cũng tích cực tìm kiếm người giỏi, và tôi mong đợi những người khác trong nhóm của tôi cũng làm vậy."

Từ "Tinh thần của Dell": "Chúng tôi tin sự thành công liên tục của chúng tôi nằm ở sự chung sức và cơ hội mà mỗi thành viên của nhóm chúng tôi phải học tập, phát triển và trưởng thành. Chúng tôi cam kết là một định chế trọng dụng nhân tài, và phát triển, lưu dụng và thu hút những người tài giỏi nhất, có suy nghĩ tới thị trường toàn thế giới của chúng tôi."

Từ Kevin Rollins: "Chúng tôi cam kết với thắng lợi, và trên thực tế cảm thấy một mệnh lệnh đạo đức phải tranh đua mãnh liệt hết sức mình, nhân danh cổ đông, khách hàng và nhân viên của chúng tôi. Chúng tôi tin một cách lý tưởng rằng đó là một đường lối hoạt động tốt hơn và sẽ củng cố khả năng chiến thắng và lôi cuốn người tài giỏi nhất của chúng tôi."

Dell hoạt động tích cực trong việc thu hút người tài giỏi nhất. Michael Dell là một giám đốc điều hành biết cách giao nhiệm vụ, và điều đó có nghĩa là ông dựa vào việc thu hút người tài giỏi nhất vào tổ chức của mình. Trước đây đã lâu, Dell nhận thấy rằng ông sẽ không làm được gì nếu cố tự mình làm mọi việc, và ông đặt ưu tiên thu hút người có kỹ năng và lòng chân thực mà ông có thể tin cậy. Nhiều giám đốc điều hành cố làm hết mọi việc, và vì vậy mà thất bại, nhưng Dell biết cái lợi của việc giao nhiệm vụ một cách sáng suốt.

Về điểm này, ông nói: "Khả năng tìm ra và thuê đúng người có thể làm việc kinh doanh thành công hay thất bại. Đơn giản như vậy đó. Dầu bạn đã kinh doanh bao lâu cũng không quan trọng, thu dụng người tài giỏi lúc nào cũng là ưu tiên hàng đầu. Đó cũng là một trong những mục tiêu khó đạt nhất. . . .

"Những người thành công ở Dell là người có định hướng theo kết quả, tự lực, và có động cơ lãnh đạo. Chúng tôi cho họ quyền điều khiển việc kinh doanh theo một đường hướng đặc biệt, và cung cấp công cụ và tài nguyên mà họ cần để hoàn thành mục tiêu.

"Dầu bạn thuê người vào vị trí khởi điểm hay để điều khiển một trong những nhóm lớn nhất của bạn, người đó phải hoà nhập

hoàn toàn với triết lý kinh doanh và mục tiêu của công ty. Nếu cách suy nghĩ của người đó tương hợp với các giá trị và tín điều của công ty, và hiểu những gì công ty đang làm và động cơ của công ty, người đó không chỉ hoạt động hăng hái hơn để hoàn thành những mục tiêu trước mắt của mình, mà còn sẽ đóng góp cho những mục tiêu quan trọng hơn của tổ chức."

Dell đã nổi tiếng về kỹ năng thuê người sắc sảo; Michael Kanellos, biên tập viên tự do của CNET news.com nói: "Đây là vài thí dụ về quyết định tuyển dụng tốt: Alex Gruzen, người đã điều khiển phân bộ máy tính xách tay của HP, được tuyển dụng năm 2004. Tổn hại cho HP khá nặng. Joe Marengi cũng thấy nghề nghiệp của mình khởi sắc lại ở đây. Vụ tuyển dụng cuối cùng là Mort Topfer."

Thuê người cho tăng trưởng

Sự tăng trưởng nhanh của Dell đặt ra những vấn đề đặc biệt trong việc tìm đúng người làm việc, vì phần lớn nhân viên phải có nguồn gốc từ những môi trường trong đó việc xử lý sự tăng trưởng như vậy không có gì khó khăn. Một bài trong chuyên san *HR* về kỹ thuật thuê người của Dell, bình luận về vấn đề tăng trưởng: "Sự tăng trưởng của công ty. . . . buộc bộ phận nhân sự của họ thường xuyên nâng cao chuẩn mực đo lường sự thành công. Những thử thách mà bộ phận nhân sự phải đối đầu bao gồm sự tuyển chọn và phát triển một lực lượng lao động có khả năng thường xuyên đáp ứng những nhu cầu thay đổi mà không mất sự chú trọng tới thị trường và khách hàng của Dell, hay nền văn hoá của nó.

"'Khi bạn tăng trưởng nhiều như vậy, bộ phận nhân sự phải lo liệu việc tuyển chọn người', phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực Steve Price nói. Cái sẽ ngăn chặn sự tăng trưởng là không có khả năng thuê người."

"Nhưng thuê người nhanh thì không đủ. Tăng trưởng nhanh, Price chỉ rõ, có thể buộc nhiều tổ chức hy sinh phẩm cho lượng. 'Trừ khi bạn đã có sẵn một phương pháp, không phải lúc nào bạn cũng thuê được người giỏi nhất. Có thể có một khuynh hướng cho rằng 'Chúng ta cần người quá, có một tay mơ còn hơn chẳng có ai cả."

Bài báo cũng đề cập việc phó tổng giám đốc nhân viên Andy Esparza lưu ý rằng sự tăng trưởng của Dell đặt ra những thử thách và bộ phận nhân sự đang thực hiện những sáng kiến mới để đạt những kết quả lớn hơn. Ông nói công ty "vẫn nỗ lực phát triển kỹ năng hoạch định thành thạo hơn nữa, vốn là việc khó với nhịp độ tăng trưởng của chúng tôi."

Vì sự tăng trưởng đó, Dell Inc. nỗ lực thuê người cũng có khả năng phát triển linh hoạt. Đây là một quá trình tinh tế, nhưng là một quá trình trọng yếu. Michael Dell nói: "

Thuê người để điền khuyết một chức vụ thì không đủ. Thậm chí thuê người trên cơ sở tài năng của người đó cũng không đủ. Bạn phải thuê người căn cứ theo tiềm năng trưởng thành và phát triển của ứng viên. . . .

"Hiện nay chúng tôi thuê người với khái niệm dài hạn. Chúng tôi không thuê họ để làm một công việc; chúng tôi mời họ gia nhập công ty. Nếu đó là một cuộc kết hợp tốt, công việc của họ có khả năng thay đổi nhiều, nhiều lần khi chúng tôi phân đoạn ngành kinh doanh , và khi chúng tôi chú trọng một số khu vực hơn những khu vực khác. . . ."

Ông tiếp tục nói thêm vài điều đáng chú ý: "Chúng tôi tuyển dụng cho sự kế thừa. Và trên thực tế là chúng tôi thể chế hoá việc đó. Công việc của mỗi người bao hàm việc tìm ra và phát triển người kế nhiệm – không chỉ khi họ đã sẵn sàng đãm nhiệm vai trò mới, mà là một bộ phận đang tiến hành trong kế hoạch hoạt động của họ." Thật khó nghĩ tới một điều gì làm người ta có ý thức rằng họ có thể được thay thế hơn một kế hoạch thay thế được thể chế hoá như vậy.

Chia nhân viên thành phân khúc

Để quản lý sự tăng trưởng quá mạnh, Dell đã chuyển qua kỹ thuật phân khúc, và họ để thị trường dẫn lối, biến sự tăng trưởng tổ chức của công ty thành một quá trình có hệ thống. Bằng cách này, Dell không chỉ có thể quản lý sự tăng trưởng, mà còn tạo được sự cân bằng giữa tập trung và phân quyền. Ở Dell, một bộ phận của quá trình phân đoạn đòi hỏi sự phân khúc trách nhiệm của nhân viên.

1000ventures.com trích lời Michael Dell: "Hãy nuôi dưỡng sự cam kết đối với sự phát triển cá nhân. Sự thành công không phải là trạng thái tĩnh – và nền văn hoá của bạn cũng không được ở trạng thái tĩnh. Hãy chú ý tới những gì mà nhân viên giỏi nhất của bạn đang hoàn thành, và xây dựng một cơ cấu khen thưởng tài năng thành thạo. Cách tốt nhất để giữ chân những người tài giỏi nhất là cho phép công việc của họ thay đổi theo họ. Đôi khi giảm bớt trách nhiệm của họ sẽ cho họ nhiều khả năng xử lý những cơ hội mới và phát triển hơn – và công việc của bạn cũng phát triển."

Giảm trách nhiệm của nhân viên đã trở thành một việc làm được chấp nhận ở Dell, khi các trách nhiệm đó trở nên quá lớn vì sự tăng trưởng. Dell nói: "Cách tốt nhất để giữ chân những người tài giỏi nhất là cho phép công việc của họ thay đổi theo họ. Đôi khi giảm trách nhiệm của họ sẽ cho họ nhiều khả năng xử lý những cơ hội mới và phát triển hơn – và công việc của bạn cũng phát triển."

Michael Dell giải thích phương pháp này: "Đúng người, đúng việc là công cụ thành công của một công ty. Theo truyền thống, khi một nhân viên tài năng làm việc xuất sắc, anh ta được đề bạt giữ một chức vụ mới với nhiều trách nhiệm hơn, có nhiều nhân viên hơn, và một ngân sách lớn hơn. Nhưng bạn sẽ làm gì khi trách nhiệm của chức vụ cứ mỗi năm lại tăng gấp rưỡi, chỉ vì phụ thuộc sự tăng trưởng của công ty?

"Nếu bạn cho rằng nhân viên của bạn có thể trưởng thành cùng một nhịp điệu với công ty – và vẫn duy trì sự tập trung sắc sảo là yếu tố trọng yếu đối với sự thành công của bạn – bạn sẽ thất vọng cay đắng. Khi một doanh nghiệp tăng trưởng nhanh, trách nhiệm ở nhiều chức vụ tăng theo chiều ngang, trở nên quá lớn và phức tạp, ngay cả với người nhiều tham vọng nhất, làm việc hăng hái nhất, nên họ không thể cáng đáng nổi nếu không hy sinh sự phát triển nghề nghiệp cá nhân hoặc chịu thất bại.

"Giải pháp của chúng tôi là phân khúc. . . . Phân khúc là một công việc diễn ra theo hai cách. Chúng tôi sẽ bổ sung người tài năng và/hoặc chia một đơn vị kinh doanh, tổ chức sản phẩm, hoặc đơn vị chức năng theo cách làm cho cơ cấu phân khúc mới dễ quản lý hơn và tập trung vào cơ hội kinh doanh sắc sảo hơn. Cách làm

này cho phép chúng tôi duy trì tâm trạng thoải mái và hăng hái cho nhân viên và nhịp đô tăng trưởng cao.

"Khi chúng tôi bắt đầu làm việc này, một số người bối rối – và điều đó cũng dễ hiểu. Theo truyền thống, trách nhiệm bị thu hẹp là dấu hiệu bị giáng chức, bị khiển trách, hoặc thất bại. Ở những công ty khác, người ta được đánh giá theo tầm vóc của số nhân viên và số đô la họ tạo ra. Ở Dell, sự thành công có nghĩa là sự tăng trưởng nhanh đến nỗi chúng tôi phải lấy bớt phân nửa công việc. . . .

"Phân khúc công việc là hoàn toàn khác thường đối với thông lệ kinh doanh quy ước. Nhưng nguyên lý cơ bản này tạo được ý nghĩa hoàn hảo: Chúng tôi cần người tài giỏi tiến bộ nhanh và giúp chúng tôi tiếp tục phát đạt. Theo chúng tôi biết, đó là cách tốt nhất để sáng tạo những chức vụ có ý nghĩa thích hợp với tài năng của một nhân viên hơn."

Bài của chuyên san *HR* mô tả cách làm việc này: "Để ngăn ngừa sự tăng trưởng thoát ra khỏi vòng kiểm soát, Dell sử dụng một sách lược chia nhỏ những phân khúc kinh doanh một khi chúng đạt tới một ngưỡng nhất định. Các nhà quản lý đảm trách các bộ phận kinh doanh nhỏ hơn này và cố gắng làm cho chúng phát triển tới điểm chúng có thể được chia nhỏ lần nữa – giống như cách một tế bào phân chia mãi để thành cơ thể con người.

"Steve Price . . . . nêu thí dụ sau đây để chứng tỏ phương pháp này có hiệu quả ra sao: 'Thị trường giáo dục của chúng tôi gồm một bộ phận giáo dục cao cấp và một bộ phận K42. Hiện nay nó hoạt động như một phân khúc kinh doanh giáo dục. Nhưng nay nó lớn đến nỗi chúng tôi sẽ chia nó ra và có một phân khúc kinh doanh gọi là giáo dục cao cấp và một phân khúc gọi là K-12.'

"Quyết định phân khúc không dựa theo tầm vóc hay số nhân viên, Price nói, mà – ít nhất một phần – theo phân bộ có tăng trưởng tới một giới hạn hay một ngưỡng tài chính đặc biệt không. Công ty ghép giới hạn đó với một cơ hội thị trường dự kiến, và với lợi nhuận dự trù mà Dell có thể thu hoạch bằng cách tập trung vào cơ hội thị trường đó, để đi tới một quyết định phân khúc. Thí dụ, số ngưỡng thúc đẩy việc phân chia thị trường giáo dục, nhưng công ty 'cũng thấy rằng mình cần tiếp cận hai nhóm đó theo cách khác nhau', Price nói."

Thực hiện việc này là dựa vào việc tìm ra người có khả năng phát triển. Bài của chuyên san *HR* nhấn mạnh điểm này khi nói: "Để cho sách lược phân khúc này hoạt động hiệu quả, Dell tích cực tìm kiếm và nuôi dưỡng một kiểu khí chất nhất định của nhân viên. Thí dụ, nhân viên tiềm năng có thể được cho biết sớm rằng chức vụ trước kia của họ có thể không hoàn toàn liên quan với những vị trí ở Dell vì cấu trúc của công ty tương đối thuần nhất. 'Chúng tôi phải lột trần mô hình để chức danh và trình độ có một ý nghĩa nào đó', Price nói. 'Nhân viên phải để "cái tôi" của mình ở lại ngoài cửa.'

"Hơn nữa, nhân viên của Dell phải tránh xa cái mô hình cho rằng nhiều hơn là tốt hơn. 'Đúng là ngược lại', Price nói. 'Khi chúng tôi tước lấy phân nửa những gì bạn có và bảo bạn đi xây dựng lại cái đó, đó là dấu hiệu thành công.' Chiến lược bù đắp của Dell hậu thuẫn cẩn thận thước đo thành công có một không hai này bằng cách tưởng thưởng nhà quản lý nào đưa việc kinh doanh phát triển tới chỗ cần phân khúc.

"Những nỗ lực phát triển khí chất riêng của nhân viên như vậy có vẻ đạt hiệu quả. Theo các chuyên gia nguồn nhân lực của công ty, nhân viên của Dell hoan nghinh việc phân khúc.

"'Có sự kích thích về việc phân khúc', Jim Koster, giám đốc Nguồn nhân lực cho dịch vụ khách hàng nói, 'vì nó tạo ra cơ hội'. Khi ông nói tới doanh thu, ông nhớ nhân có viên đã hỏi 'Chúng tôi đã đạt tới X – chừng nào chúng tôi tách ra?'

"Erik Dithmer, quản lý cao cấp về hoạt động của Dell Plus, nói rằng 'Khi có người nói "Tôi không cần các vị báo cáo chỉ số lượng giá cho ngành giáo dục – tôi muốn các vị báo cáo chỉ số lượng giá cho phân khúc giáo dục cao cấp và K-12", mọi người làm điều đó với một nụ cười trên môi. Họ nói "Hà! Tốt lắm!"'. . . . "'Điển hình là chúng tôi lôi cuốn những người không gặp vấn đề gì khi thay đổi', Koster nói. 'Thực tế là hầu hết mọi người ở đây phát triển nhờ thay đổi.' Koster tin rằng sẽ có lúc bộ phận Nguồn nhân lực phải làm quá trình này chậm lại một chút, 'để bảo đảm mọi thứ được tách ra đúng cách.'"

Tách nhỏ một công việc điều hành kinh doanh thành công không có ảnh hưởng tốt đối với lòng tự trọng của một nhà doanh nghiệp. Nhưng đó là một chuyển biến về chức năng chấp nhận

được đối với công ty, cho nhân viên môi trường phát triển mà không mất năng lực vì trách nhiệm tăng thêm. Đó là một sách lược táo bạo sẽ có hiệu lực chừng nào bạn có một nền văn hoá đoàn thể hiểu và dung nạp cơ chế đó, hoặc khi nhân viên của bạn coi sự cam kết có ý nghĩa đối với những mục tiêu của tổ chức cao hơn mục tiêu riêng của họ. Trong chừng mực nào đó, Dell đạt được cả hai.

Biến Nguồn nhân lực thành Đối tác chiến lược

Ở nhiều công ty lớn hơn, có sự phân cách giữa bộ phận Nguồn nhân lực và bản thân công ty, lớn đến nỗi người xin việc hiểu rằng, để có được chỗ làm tốt hơn, bạn phải hoàn toàn bỏ qua Nguồn nhân lực và đi thẳng tới người nào có quyền thuê người trong công ty đó. Nói cách khác, bạn cần những "tiếp xúc", những "quan hệ" để được cái gì khá hơn những vị trí khởi điểm.

Nhưng Dell là một chiếc tàu kín nước, và bộ phận Nguồn nhân lực (HR) ở Dell được tổ chức và kiểm soát chặt chẽ hơn những nơi khác nhiều. Dell rất chú trọng việc tìm được người tài năng nhất, và bộ phận Nguồn nhân lực biết công ty cần gì. Họ biết rất rõ người nào thích hợp, người nào không. Thí dụ, theo một bài của European Industrial Relations Observatory (EIRO)(Viện Quan sát Quan hệ Công nghiệp châu Âu) về hội nghị phối hợp giữa Viện Nhân sự và Phát triển (CIPD) và Hiệp hội Quản lý Nhân sự châu Âu (EAPM) tổ chức ở Ireland vào tháng Năm 2005, Pat Casey, phó tổng giám đốc về Nguồn nhân lực của Dell ở châu Âu, Trung Đông và châu Phi, "nói với cử toạ việc xây dựng một nền văn hoá đoàn thể được chia sẻ ở Dell là một ưu tiên chiến lược như thế nào, gợi ý điều đó đã đóng góp vào 'nhân tố quyết định' của doanh nghiệp'. . . . Ở Dell, người ta nói các nguyên lý trung tâm phải được củng cố và liên kết với nhau rõ rệt, và được thể hiện trong phương pháp tuyển dụng, vì có những đề cương xác định việc thuê 'đúng' người phù hợp với nền văn hoá Dell."

Thay vì cách biệt với những người khác trong công ty như lẽ thường, bộ phận Nguồn nhân lực của Dell làm việc tích cực để xác định những người phù hợp nhất với tổ chức. Bài trong chuyên san *HR* nói: "Bộ phận HR cũng nỗ lực xác định những phẩm chất mà

nhân viên mới phải có bằng cách phân tích những nhân viên hiện hữu có thành tích cao nhất và tìm kiếm những yếu tố then chốt cho sự thành công của họ. 'Chúng tôi xem xét những người được tăng lương do thành tích cao, được khen thưởng và đại loại như vậy, rồi trao đổi với họ về những khả năng đó', Price nói.

"Để giải quyết nhu cầu thuê người cực cao, chuyên gia HR của Dell định lại vị trí nguồn nhân lực của họ, Esparza nói. 'Thí dụ, chúng tôi luân chuyển nhân viên tuyển dụng từ bộ phận công nghệ truyền thông. Họ có một hình ảnh rõ ràng về quy trình tuyển dụng vì họ là những người thật sự làm những công việc đó. Chúng tôi có một bộ phận cốt lõi gồm những người này vào những thời điểm thuê người căng thẳng, họ bỏ ra ba hoặc bốn tháng giúp chúng tôi tuyển dụng, thuê mướn và đồng hoá, và khi công việc thư thả một chút, họ lại trở về nhiệm vụ công nghệ thông tin của mình.'"

Sau đó bài báo nói thêm: "Hình thức tăng trưởng nhanh thấy được ở Dell đòi hỏi một bộ phận HR có khả năng cộng tác với các đơn vị kinh doanh của công ty. Nhiều nhân tố đã giúp chức năng HR ở Dell trở thành yếu tố chiến lược nhiều hơn. Một nhân tố là cấu trúc của công ty.

"Ở Dell, bộ phận HR được chia thành "toán hoạt động" và "toán quản lý", Price giải thích. Toán hoạt động HR phối hợp các chức năng giao dịch, như phúc lợi, chính sách bù đắp và quan hệ với nhân viên, qua một trung tâm phục vu. . . . Toán quản lý giải quyết những vấn đề chiến thuật hơn là giao dịch. Các nhân viên HR này dự các buổi họp của đơn vị kinh doanh với tư cách tư vấn; phát triển nhóm lãnh đạo; thiết lập những chỉ số lượng giá cho những việc như luân chuyển nhân viên, năng suất và thời gian chu kỳ; và phát triển một sách lược HR cho lãnh vực hay mặt hàng kinh doanh đặc biệt này.

"Toán quản lý HR của Dell hỗ trợ trong quá trình hoạch định phân khúc bằng cách giải quyết các vấn đề HR, như nhận định nhu cầu nhân sự, thiết lập các hệ thống báo cáo và sơ đồ tổ chức, và xác định nhu cầu đào tạo. Bộ phận HR hội ý với đơn vị kinh doanh nhưng cũng soạn ra những chi tiết cơ bản để bố trí người ở chỗ nào cần, với kỹ năng và căn bản đào tạo cần thiết.

"Kathleen Woodhouse, một nhà quản lý HR đã hỗ trợ phân bộ khách hàng ưu tiên của Dell, cảm thấy công tác HR ở đây thành công vì nó tiến triển song song với các đơn vị kinh doanh."

Vì đây là Dell, một phương pháp mà bộ phận HR giữ quan hệ mật thiết với những bộ phận khác của công ty là thông qua việc sử dụng Internet và mạng nội bộ mở rộng. Bài của chuyên san *HR* nói: "Price nói rằng bộ phận HR tự xác định vị trí chính xác hơn để cung ứng những dịch vụ chiến lược bằng cách để cho công nghệ dựa theo mạng giảm bớt công việc giấy tờ của họ. Thí dụ, toàn bộ việc quản lý tiền lương được dựa vào mạng, cũng như quản lý phúc lợi và quyền chọn mua chứng khoán.

"Ngoài ra, công ty còn chuyển quyền hạn – và chức trách – một số nhiệm vụ nhất định cho các nhà quản lý. Một thí dụ là quy trình Hoạch định Nguồn nhân lực cho Tổ chức (OHRP) trên mạng của Dell, nó cho phép các nhà quản lý vạch kế hoạch kế thừa riêng, mô tả chức danh chủ chốt, quy hoạch trách nhiệm và phát triển nhân viên.

"Chúng tôi đã hướng dẫn khách hàng tự hỗ trợ bằng nhiều cách', Woodhouse nói. 'Các nhà quản lý dùng mạng nội bộ mở rộng để hoàn thành các chức năng HR, như đánh giá; hệ thống đánh giá của chúng tôi cũng cung cấp dữ liệu cho hệ thống tài chính để họ có thể xử lý số liệu nếu họ cần. Các nhà quản lý gởi bảng đánh giá và đề nghị cho cấp kế tiếp để xin phê chuẩn, tất cả diễn ra trên mạng.'"

Ở nhiều công ty, có sự ngăn cách rất lớn giữa bộ phận HR và những nhóm cần nhân viên mới. Để có một người mới, bạn phải điền và gởi đi nhiều mẫu HR, rồi không còn kiểm soát gì được quá trình thuê người nữa; HR là thực thể độc lập, tự tại, và người mà họ đưa tới cho bạn có thể không giống chút nào người bạn yêu cầu. Sự ngăn cách đó không thường có ở Dell. Công ty này phát triển quá nhanh, và họ quá chú trọng việc thực hiện nên không thể để xảy ra sự lệch lạc đó. HR được coi là việc nghiêm chỉnh ở Dell; người làm công tác tuyển dụng không phải là nhân viên mới ở mức khởi điểm vừa ra trường xem xét vấn đề trên giấy tờ, và họ không thiếu năng lực.

Đó là một sự thay đổi đáng phấn khởi.

Chọn nhà cung cấp kỹ lưỡng

Ở Dell, nhà cung cấp cũng là đối tác chiến lược. Thật vậy, Michael Dell nói: "Thiện ý và khả năng để đối tác hoàn thành mục tiêu chung của chúng tôi có thể được xem xét dưới hình thức đơn sơ nhất ở chỗ chúng tôi xây dựng sự liên kết vững chắc với nhà cung cấp như thế nào."

Không đâu sự liên kết đó rõ ràng hơn lãnh vực chi phí cho cách tân, như đã được thảo luận. Từ một bài trong eweek.com: "Khi mà hình như người ta lại chi tiền cho công nghệ thông tin, ít người tiên đoán rằng sự tăng trưởng của Dell sẽ chậm lại, hoặc nghi ngờ công ty này có thể đạt tới mục tiêu 60 tỷ đô la doanh thu vào năm 2007. Nhưng với sự hồi phục của thị trường, Dell đối mặt với thách thức giữ giá thấp trong khi cung cấp một ngân sách RD đổi mới bằng 10 phần trăm ngân sách của đối thủ cạnh tranh IBM." Để biết thêm chi tiết chuyện này, xin xem lại Chương 5.

Dell ở vị trí chỉ huy

Đối với nhà cung cấp, Dell giữ địa vị điều khiển do quy mô của mình. Từ một bài tường thuật của *Business Week* : "Rollins nghĩ rằng Dell cũng có một lợi thế trong cách thức họ tiếp cận thị trường này. Trước hết là công ty không có ý định làm hết mọi việc – nó chủ yếu tập trung vào những việc giúp nó đẩy mạnh doanh số phần cứng. Phó tổng giám đốc dịch vụ Gary Cotshott nói điều công ty muốn truyền đạt là 'lợi dụng giá trị đầy đủ của Dell, quý vị nên phối hợp công nghệ của chúng tôi với dịch vụ'. Hơn nữa, Dell kiểm soát phí tổn rất chặt chẽ. Họ sử dụng ảnh hưởng thị trường của mình để thương lượng với những nhà thầu phụ như Getronics và Unisys Corp. để xử lý công việc thường ngày."

Nói tới Dell và nhà cung cấp, ta phải nhớ câu "ảnh hưởng thị trường", vì cái này cho phép Dell làm theo ý muốn. Không dễ gạt bỏ một hợp đồng trị giá hàng tỷ đô la. Tờ *Wall Street Journal* phỏng vấn Michael Dell về thái độ của ông đối với nhà cung cấp, lưu ý tầm quan trọng của ảnh hưởng thị trường: "WSJ: Ông kéo đầu dây nào trước?

"Dell: Nếu chúng tôi bảo nhà cung cấp 'Này, quý ông cần giao hàng lúc 6 giờ 20 sáng, và quý ông phải tới bến tàu này, và

phải có chừng này thùng, và chất lượng thế này', họ sẽ bảo 'Thưa Ông, vâng. Ông mua của chúng tôi một tỷ đô la mà, chúng tôi sẽ giao hàng. Không có khó khăn gì.'

"WSJ: Có bao giờ Ông dùng củ cà rốt để bắt người ta liên lạc với Ông bằng phương tiện điện tử không? Có bao giờ Ông chọn nhà cung cấp không đạt tiêu chuẩn không?

"Dell: Khi chúng tôi còn nhỏ hơn hiện nay nhiều, một số người nói 'Chúng tôi không làm vậy đâu.' Lúc đó chúng tôi có những lý lẽ khá thuyết phục. Một là, chúng tôi có thể nói một cách chính đáng là nếu ông không bán cho Dell, ông sẽ mất thị phần. Và đúng như vậy, vì chúng tôi phát triển nhanh hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào khác. Vì vậy phần đông họ bảo 'Được, chúng tôi chấp nhận.' Những người đạt tiêu chuẩn sẽ bán được nhiều hàng hơn, những người kém bán ít hơn hoặc không bán được gì.

"WSJ: Có công cụ đặc biệt nào khác hơn phần thưởng, hoặc cây gậy, giúp các nhà cung cấp làm theo cách thức của ông không?

"Dell: Chúng tôi có những hội nghị của nhà cung cấp. . . . Chúng tôi có phiếu thông báo cho nhà cung cấp. Chúng tôi đã lập ra valuechain.dell.com, đó là một địa chỉ nội bộ chỉ các nhà cung cấp và Dell truy cập , nó nhận phiếu thông báo cho nhà cung cấp trên mạng để họ biết họ hoạt động ra sao. Và chúng tôi biến nó thành một tiêu điểm luôn luôn được theo dõi."

Cách làm này đặt Dell vào vị trí điều khiển, và do đó Dell có lợi thế tìm được những nhà cung cấp tốt nhất – thích hợp với Dell nhất, thích hợp với công việc nhất. Dell luôn luôn làm hết sức để tìm đối tác tốt nhất, và các nhà cung cấp biết rằng nếu họ không làm Dell hài lòng, họ sẽ bị loại (dầu một số nhà cung cấp, như Intel, hiển nhiên là không thể bị loại bỏ).

Cách thức này cũng có ích cho các nhà cung cấp. Việc Dell xâm nhập thị trường máy in diễn ra suôn sẻ hơn người ta mong đợi, và việc này đã giúp Lexmark và những người thật sự chế tạo máy in khác. Dell ép tất cả những người này ký hợp đồng với giá rất rẻ, nhưng họ có cơ hội bán nhiều hàng.

Như Michael Dell nói: "Tinh thần truyền thống của giới công nghiệp ấn định rằng nếu bạn không chế tạo linh kiện riêng của mình, không bao giờ bạn kiểm soát trọn vẹn quy trình. Nhưng khi

cộng tác với nhà cung cấp bên ngoài, chúng tôi đã nhận thấy rằng bạn có thể thật sự kiểm soát phẩm chất sản phẩm nhiều hơn khi bạn tự làm lấy mọi thứ. Thế là thế nào? Bạn có thể chọn những nhà cung cấp tốt nhất thế giới.

"Bạn có thể đánh giá và chọn những nhà cung cấp một linh kiện đặc biệt nào đó có trình độ thành thạo, kinh nghiệm và phẩm chất cao nhất. Nếu những quy trình mới được triển khai, đưa mức độ phẩm chất lên cao hơn, bạn có thể cộng tác với doanh nghiệp nào lợi dụng được các điều kiện mới đó, thay vì bị buộc chặt vào sự đầu tư mà bạn đã tốn để có một nhà cung cấp.

"Và, nếu một doanh nghiệp mà bạn đang cộng tác gặp trục trặc trong việc đáp ứng nhu cầu của bạn, bạn có thể liên kết với những doanh nghiệp khác để có năng lực bổ sung. Bằng cách chia nhỏ rủi ro giữa một ít nhà cung cấp, thay vì chịu lấy một mình, bạn có thể được cái mình cần nhanh hơn và linh hoạt hơn, cho phép bạn phát triển và tập trung năng lực ở chỗ nào bạn thật sự tạo ra thêm giá trị."

Cái gì biến nhà cung cấp thành đối tác tốt?

Đối với Dell, cái gì biến một nhà cung cấp thành một nhà cung cấp tốt? Như bạn có thể mong đợi, phẩm chất tốt là yếu tố hàng đầu. Dell nói: "Không nhất thiết là phần công việc riêng biệt của bạn đã xong chỉ vì bạn đang cộng tác với một công ty. Trong trường hợp chúng tôi, chỉ vì chúng tôi không sáng tạo ra công nghệ không có nghĩa là chúng tôi phó mặc cho may rủi. Chính là trong quan hệ với các nhà cung cấp mà mô hình đi thẳng càng có ý nghĩa hơn.

"Khi chúng tôi thiết lập quan hệ với một nhà cung cấp, chúng tôi chia sẻ kỳ vọng minh bạch về phẩm chất của chúng tôi. Khi đó chúng tôi giải thích mô hình đi thẳng là gì và nó có thể hữu ích cho họ như thế nào. Chúng tôi chứng minh rằng chúng tôi đã phát minh một phương pháp kinh doanh cực kỳ hiệu quả ở chỗ bán công nghệ linh kiện, sản phẩm hoặc dịch vụ *của họ* cho một thị trường lớn và đang phát triển. Đối lại, họ thường khá sung sướng cung cấp cho chúng tôi sự thành thạo công nghệ đặc biệt của họ."

Phí tổn thấp hiển nhiên là một tiêu chuẩn quan trọng khác; Dell nói: "Khi làm việc với nhà cung cấp, chúng tôi hành động với tư cách người bênh vực khách hàng ngày ngày sử dụng sản phẩm của chúng tôi, và gặp thành công hay thất bại trong công việc làm ăn vì những món hàng mà chúng tôi hoàn thiện hoặc không hoàn thiện với các nhà cung cấp. Trách nhiệm của chúng tôi là trông nom cho đối tác của mình đáp ứng nhu cầu thị trường để tất cả chúng tôi đều thành công – và với dòng lưu chuyển thông tin tự do hơn từ phía khách hàng, qua chúng tôi, tới nhà cung cấp, cơ hội thành công sẽ lớn hơn nhiều.

"Chúng tôi để nhiều thì giờ giải thích với nhà cung cấp những yêu cầu của chúng tôi về phẩm chất, mục tiêu thiết kế, tồn kho và tiếp liệu, dịch vụ, nhu cầu tổng quát, và chi phí – dầu chi phí tự nó không quan trọng bằng biết một nhà cung cấp có khả năng cạnh tranh dài hạn hay không."

Chú ý điểm trọng yếu ở đây; phí tổn là quan trọng nhưng, về lâu về dài, khả năng cạnh tranh còn quan trọng hơn. Nói cách khác, Dell tìm ở nhà cung cấp tính đáng tin cậy và khả năng cạnh tranh lâu dài. Tính linh hoạt là một khía cạnh quan trọng nữa; Michael Dell nói: "Một trong những thuộc tính then chốt mà chúng tôi tìm kiếm ở nhà cung cấp là tính linh hoạt. Doanh nghiệp chúng tôi tăng trưởng trên 40 phần trăm một năm, chúng tôi phải đối phó với nhu cầu tăng mạnh."

Khi nghiên cứu trường hợp điển hình của Dell, Trường Kinh doanh Harvard nêu ra bản chất của tính linh hoạt ở nhà cung cấp mà bạn thấy ở Dell, nhấn mạnh là vào thời kỳ đó nhà cung cấp thậm chí còn muốn bố trí nhân viên ở ngay xưởng máy của Dell: "Biến nhà Cung cấp thành Đối tác. Bị dính chặt với hàng tồn kho lỗi thời (thí dụ, một nhà cung cấp tung ra một vi mạch máy tính nhanh hơn) hoặc hàng tồn kho quá đắt tiền (trong khi vật liệu sụt giá 50 phần trăm)? Tránh những thảm hoạ đó bằng cách biến nhà cung cấp thành đối tác:

- Có càng ít đối tác cung cấp càng tốt; chỉ giữ họ chừng nào họ còn dẫn đầu về kỹ thuật và phẩm chất.
- Thông báo cho họ mức tồn kho và nhu cầu tái cung cấp của bạn, theo thời gian thực.

- Chỉ đặt hàng cho nhà cung cấp khi bạn nhận yêu cầu của khách hàng.

"THÍ DỤ: Dell ký một cam kết dài hạn với một nhà cung cấp cho 25 phần trăm nhu cầu màn hình tấm – không kể tới tình trạng cung cầu thay đổi. Để có sản phẩm mới, nhà cung cấp này cũng bố trí kỹ sư của họ ở nhà máy của Dell để điều chỉnh lập tức những vấn đề của khách hàng. Kết quả ra sao? Dell tránh được phí tổn tồn kho quá nặng; nhà cung cấp có thể dự kiến công việc; khách hàng nhận được sản phẩm nhanh."

Phương trình này có hiệu lực hai chiều; một nhà cung cấp giỏi cũng mở cửa cho Dell. Từ cuộc phỏng vấn trên đây của *Wall Street Journal :*

"WSJ: Các ông đo lường hiệu suất của nhà cung cấp ra sao?

"Dell: Chúng tôi yêu cầu các toán mua sắm của chúng tôi hành động gần như một bộ phận của nhà cung cấp và tham gia hoạt động, hiểu nhà cung cấp đó, và hiểu sản phẩm và hàng hoá. Chúng tôi đi sâu thật sự vào việc tìm hiểu những chuyện này: Những vật liệu nào cần phải có? Tất cả chúng có nguồn gốc từ đâu?"

Khả năng giữ tiếp xúc chặt chẽ và liên lạc thường xuyên cũng quan trọng với những người mà Dell xem là nhà cung cấp tốt nhất. Michael Dell nói: "Chúng tôi ở Dell nghĩ rằng khách hàng khó tính nhất là khách hàng tốt nhất vì người khó tính nhất dạy cho chúng tôi nhiều nhất. Vì vậy có lẽ không gì bất ngờ là chúng tôi có khuynh hướng là khách hàng khó tính đối với nhà cung cấp. Chúng tôi thường xuyên thách thức họ đạt tới tầm cao mới về phẩm chất, hiệu suất, kế hoạch tiếp liệu, và sự hoàn hảo, tất cả giúp cải thiện phương pháp làm việc và củng cố sự thành công của họ.

"Một trong những công cụ chúng tôi sử dụng để đo lường hiệu suất của nhà cung cấp là phiếu thông báo cho nhà cung cấp, trong đó chúng tôi đặt ra những tiêu chuẩn rất minh bạch: Chúng tôi cho chi tiết về số khiếm khuyết trong một triệu sản phẩm mà chúng tôi có thể dung thứ; chúng tôi phác thảo những gì chúng tôi mong thấy trong lãnh vực hiệu suất, trên các dây chuyền chế tạo

của chúng tôi, trong hiệu suất giao hàng và trong sự thoải mái khi làm ăn với họ. Về cơ bản, phiếu thông báo cho nhà cung cấp là một bảng đánh giá toàn diện về những yêu cầu của chúng tôi đối với nhà cung cấp. Chúng tôi dùng phiếu này để theo dõi sự tiến bộ của một nhà cung cấp cá biệt dựa theo các chỉ số lượng giá của chúng tôi, cũng như để so sánh họ với những nhà cung cấp khác có cùng thứ hàng hoá."

Dầu đó không phải là một quy luật thành văn, Dell thường tìm các nhà cung cấp lớn và tránh những nhà cung cấp nhỏ. Đó là một kết quả do những gì Dell trông đợi từ nhà cung cấp hơn là một chính sách có suy tính. Dell cần những nhà cung cấp có khả năng chế tạo và đổi mới, và giữ vị trí cao nhất trên thị trường. Điều đó thường có nghĩa là đi với những nhà cung cấp lớn, có nguồn tài nguyên dồi dào và vững mạnh lâu dài. Nhà cung cấp lớn có khả năng đáp ứng những nhu cầu khác của Dell, như khả năng thay đổi quy mô nhanh và linh hoạt, cũng như có thể xây dựng kho hàng và nhà máy ở gần xưởng chế tạo của Dell.

Đặt ra một số quy định

Khi bảng kê các nhà cung cấp của Dell mở rộng gồm cả những đối tác nước ngoài, Dell bắt đầu làm việc với những nhà cung cấp trong những môi trường không quen thuộc, với những khách hàng mà đôi khi họ thấy khó thương lượng. Vì lý do đó, họ đã tập hợp một số quy luật đạo đức dành cho nhà cung cấp như sau (nhấn mạnh trong văn bản gốc): "Để bảo đảm các nhà cung cấp khắp thế giới của Dell hiểu và áp dụng những chuẩn mực của hành vi đạo đức, tôn trọng phẩm giá của nhân viên, công ty yêu cầu các nhà cung cấp tôn trọng các tiêu chuẩn sau đây về quyền lợi và sự an toàn của nhân viên:

1. **Mọi nhân viên phải là nhân viên tự nguyện**. Dell sẽ không chấp nhận lao động bị ràng buộc bằng hợp đồng học nghề, nô lệ, tù nhân hoặc thế nợ.
2. **Mọi nhân viên phải đủ tuổi lao động**. Nhân viên phải thoả mãn những điều kiện tuổi pháp định thích hợp, hoặc ít nhất đủ 15 tuổi hay lớn hơn.

3. **Mọi nhân viên phải được thuê, thăng thưởng dựa trên năng lực và thành tích**, chớ không do đặc điểm cá nhân hay tín ngưỡng. Sự phân biệt đối xử dựa theo chủng tộc, màu da, tuổi tác, giới tính, định hướng tính dục, sắc tộc, tôn giáo, khuyết tật hoặc tình trạng gia đình, đều không được chấp nhận.

4. **Mọi nhân viên phải được tôn trọng phẩm giá** và không bị quấy rối tình dục, nhục hình, áp bức tinh thần và thể xác hoặc lăng mạ, và có khả năng cộng tác tự do.

5. **Mọi nhân viên được quyền làm việc theo giờ giấc phù hợp với luật lệ địa phương và tiêu chuẩn công nghiệp,** và có thời gian nghỉ ngơi hợp lý và được hưởng tiền làm thêm giờ.

6. **Mọi nhân viên phải được trả lương công bằng cho công việc của họ,** với tuần làm việc tiêu chuẩn phù hợp với tiêu chuẩn luật pháp và công nghiệp. Dell can ngăn việc giảm tiền lương vì mục đích kỹ luật, và trong trường hợp nào đi nữa cũng không đươc giảm dưới mức lương tối thiểu theo luật định.

7. **Mọi nhân viên phải được làm việc trong môi trường lao động an toàn và lành mạnh,** và có tiện nghi sinh hoạt vệ sinh, an toàn ở nơi nào họ được cung cấp nhà ở. Dell mong đợi nhà cung cấp tuân theo luật pháp phù hợp về điều kiện làm việc, có phương tiện phòng chống cháy, bảo đảm tiện nghi bình thường về tắm rửa và nước uống, bảo đảm tập huấn thích hợp cho nhân viên về vệ sinh và an toàn, phù hợp với yêu cầu hoàn thành chứng chỉ OHSAS 18001."

Đáng chú ý là Dell duy trì nhiều nhà máy ở Koa Kỳ hơn các đối thủ cạnh tranh, nhưng đó là vì vấn đề tiếp liệu chớ không phải vì muốn tránh việc gia công – Dell cần nhà cung cấp ở gần để giao hàng nhanh hơn và đáp ứng tốt hơn. Thí dụ, Dell đã xem xét việc chuyển một nhà máy từ Austin tới Mexico, nhưng đã quyết định là ở đó quá xa. Đây là tóm tắt từ nhật báo *American-Statesman* ở Austin: "Những cải tiến mạnh mẽ về năng suất thực hiện được ở nhà máy Palmer North 2 của Dell Computer Corp. phần nào đã

giúp giữ lại việc sản xuất máy tính để bàn cho công ty ở Austin thay vì ở Mexico.

"Chỉ một năm sau khi nhà máy Palmer được xây dựng, Dell phái một toán tới Mexico để đánh giá ý tưởng lập một nhà máy ở đó. Cuối cùng, công ty quyết định là khoảng cách cộng thêm và phí tổn chuyên chở máy tính từ Mexico vượt quá lợi ích từ việc sử dụng nhân công Mexico vốn rẻ hơn 80 phần trăm.

"'Mexico chỉ là một vấn đề kinh tế học', Tổng giám đốc Kevin Rollins nói trong một cuộc phỏng vấn gần đây của tờ *American-Statesman* ở Austin. "Chúng tôi có thể chế tạo ở đây cho gần hơn và chuyển tới khách hàng vì chúng tôi không cần chuyên chở nhiều bằng máy bay. Trừ khi bạn được lợi đáng kể về lao động hoặc những khoản khích lệ, bạn phải tốn nhiều cho chi phí vận chuyển mà bạn phải thu lại.'"

Nhưng điều đó không có nghĩa là Dell muốn có bằng được linh kiện sản xuất tại Mỹ. Cũng từ bài báo trên: "Dầu Dell không thể nghĩ ra cách để Mexico sản xuất máy PC hoàn chỉnh về mặt tiếp liệu, linh kiện lại là chuyện khác. Nhiều máy tính trên băng tải ở nhà máy Palmer được ghép với màn hình mang biểu tượng Dell được láp ráp ở Mexico. Một số nhà cung cấp của Dell đã chuyển tới Mexico vì lợi nhuận trong dây chuyền cung ứng cho công nghiệp máy tính không ngớt co lại.

"SMTC Corp., sản xuất bản mạch in chính cho Dell, vừa qua đã sa thải 100 lao động ở Austin và chuyển việc sản xuất tới Chihuahua, trung bắc Mexico. Flextronics Inc., sản xuất vỏ máy tính kim loại cho Dell, đã đóng cửa nhà máy ở New Braunfels, sa thải người cuối cùng của khoảng 1.000 công nhân trong tháng này, và chuyển sản xuất ra nước ngoài.

"Trend Technologies Inc., cũng sản xuất vỏ máy tính và khung lắp ráp máy tính xách tay, đã chuyển sản xuất từ một cơ sở ở Round Rock tới Guadalajara, Jalisco, để giải quyết công việc cho Dell.

"Trend sẽ đóng cửa nhà máy ở Round Rock vào cuối tháng Mười một, theo một bức thư gởi cho nhân viên ngày 13 tháng Tám. Công ty không có lời bình luận. Nhà máy này sử dụng khoảng 1.600 công nhân vào cao điểm năm 2000."

Đó là chuyện kinh tế, không phải là nguyên tắc. Bài báo nói thêm: "Rollins không hoàn toàn loại bỏ việc chuyển một số ngành sản xuất của Dell tới Mexico.

"'Tôi sẽ không bao giờ nói chúng tôi sẽ không bao giờ có một cơ sở ở Mexico', ông nói. Chúng tôi đang có những cơ hội lớn hơn. Chúng tôi đả có 25 phần trăm thị phần thế giới (trong những tài khoản công ty lớn). Sẽ tới lúc chúng tôi có 40 phần trăm, vì vậy chúng tôi phải có thêm xưởng sản xuất và thêm khả năng (sản xuất).

"Nếu chúng tôi có thể nghĩ ra cách làm việc đó trong các xưởng sản xuất ở Trung Texas bằng cách tăng thêm hiệu suất thì tuyệt quá. Nếu chúng tôi phải tăng thêm khả năng bổ sung để giải quyết thị trường Mexico và giải quyết thị trường Nam Mỹ, đó có thể là ở Mexico."

Chọn chính phủ đối tác kỹ lưỡng

Khi Dell có một bước chuyển động và xây dựng một nhà máy mới, họ làm mọi cách để chắc rằng họ chiếm được những khoản khích lệ và giảm thuế tốt nhất của chính phủ địa phương. Dell tìm kiếm những chính phủ thiết tha với chuyện này đến nỗi không chỉ ban những ưu đãi cho Dell mà còn cho cả đám nhà cung cấp lúc nào cũng đi theo Dell. Đây là bài từ tờ *The Business Journal* ở Greensboro/Winston-Salem, khu vực North Carolina Triad: "Trong khi lãnh tụ đãng Dân chủ ở Thương viện Tiểu bang, Marc Basnight, nói North Carolina sẽ làm hết sức để lôi cuốn một nhà máy chế tạo trị giá 190 triệu đô la của Dell tới khu vực Triad, các nguồn tin địa phương nói các nhà cung cấp của công ty chế tạo máy tính khổng lồ này đang chạy đôn chạy đáo tìm vị trí lập nhà máy.

"Có một nhà cung cấp đã tới vùng này nhiều lần để tìm địa điểm, một nguồn tin nói.

"Những người thân cận với vụ giao dịch này nói có sáu tới tám công ty liên kết chặt chẽ với Dell có ý định mở cơ sở gần nhà máy sản xuất của Dell. Các nhà cung cấp gồm những công ty sản xuất túi chất dẻo mà Dell dùng gởi máy tính đi, tới những công ty tiếp liệu cộng tác với nhà sản xuất máy tính. . . .

"Những người thân cận với các vụ thương lượng ở North Carolina nói họ tin rằng phần hấp dẫn Dell tới khu Triad cũng là những khoản khích lệ trọn gói dành cho các nhà cung cấp của công ty này. Chi tiết về những khoản khích lệ đó thì chưa được biết."

Một lần nữa, thế lực tài chính của Dell thật dễ thấy. Đó không phải là nói rằng những công ty nhỏ hơn không nên tranh giành sự quan tâm chọn lựa đối tác của Dell; đó là nói cho tới khi bạn phát triển tới quy mô của Dell, bạn không thể trông mong gây ảnh hưởng với đối tác tới mức độ đó.

Chương 9

BIẾT CÁCH PHÁT TRIỂN

Một trong ba máy tính bán ở Hoa Kỳ là một máy Dell.
Hy vọng đó sẽ sớm là một trong hai máy.

Michael Dell, 2004

Từ những ngày đầu, hầu như lúc nào Dell Inc. cũng ở trong tình trạng tăng trưởng cực độ. Vì vậy Dell cần phải hiểu cách xử lý sự tăng trưởng nhanh, và họ đã triển khai những sách lược mạnh để làm việc đó. Vì sự tăng trưởng là một vấn đề có tầm quan trọng như vậy ở Dell, việc theo dõi Dell hiến cho chúng ta những bài học về quản lý sự tăng trưởng rõ ràng hơn là bạn tìm thấy ở đâu khác. Dell không chỉ phải xử lý sự tăng trưởng nhanh, họ còn phải tinh luyện và mài giũa kỹ thuật đáp ứng với loại tăng trưởng đó. Dầu cho một công ty không tăng trưởng 80 phần trăm một năm, nó vẫn có thể học hỏi ở Dell. Câu chuyện ở Dell được vẽ bằng những đường nét mạnh, và nếu bạn quan tâm học hỏi cách xử lý sự tăng trưởng, thí dụ của Dell là một trong những điển hình tinh tuyền nhất mà bạn có thể tìm thấy.

Đi thẳng là ý tưởng sáng suốt độc đáo của Dell, và là một ý tưởng vĩ đại. Nhưng một ý tưởng không đủ nuôi dưỡng sự tăng

trưởng, và Dell – cả con người và công ty – đã tỏ rõ thiên tài khi có thể tìm ra những cảm hứng mới và làm cho doanh nghiệp tăng trưởng với nhịp độ phi thường. Đi thẳng kiểu Dell là một ý tưởng tốt, nhưng nếu chỉ có vậy thôi thì có lẽ Dell Computer chỉ là một con ngựa quen đi đường một chiều. Ít người ngoài ngành công nghiệp này nhận thức được rằng Dell Inc. không chỉ thuộc về một ý tưởng sáng suốt đó, mà đúng ra là có một hệ thống hành động khéo léo nhất quán cho phép họ phát triển như ngày nay.

Như Michael Dell nói: "Một số doanh nghiệp được xây dựng trên ý tưởng một giải pháp an toàn – một sản phẩm hoặc sáng chế độc quyền toàn năng dựa trên vị trí an toàn, được bảo vệ suốt ngày đêm. Nhưng đó không phải là nguồn gốc của sự phát triển trong nền kinh tế hiện nay – hay trong tương lai. Cái then chốt không phải là một ý tưởng vĩ đại hay sáng chế độc quyền mà đúng ra là sự thực hiện một sách lược lớn." Và sách lược đó cũng thay đổi.

Ông nói về Dell Inc. : "Cách chúng tôi vượt qua những thay đổi không thể tránh trong ngành công nghiệp của mình sẽ xác định Dell có phải là một công ty vững chắc hay một công ty thật sự tuyệt vời không."

Cái thiên tài ở Dell Inc. hiển nhiên là cách họ đã có thể tăng trưởng như thế nào. Nguyên chỉ là một kẻ khởi nghiệp trong hàng tá những kẻ khởi nghiệp, họ đã lần lượt có những bước chuyển biến đúng đường: chủ yếu đây là câu chuyện thành công của một doanh nghiệp, không phải của công nghệ cao. Loại tăng trưởng này đã đưa Dell tới đẳng cấp hiện nay của họ – đây là thị phần PC toàn cầu trong quý một năm 2005, theo *USA Today* :

- Dell, 19 phần trăm
- Hewlett-Packard, 15 phần trăm
- IBM/Lenovo, 7 phần trăm
- Fujitsu/Fujitsu Siemens, 5 phần trăm
- Acer, 4 phần trăm
- Toshiba, 4 phần trăm
- NEC, 3 phần trăm

- Apple, 2 phần trăm
- Gateway, 2 phần trăm

Bài tháng Bảy 2005 trên News.com nói: "Lượng máy PC giao trên toàn thế giới, theo IDC, tăng 16,6 phần trăm so với một năm trước đây, cao hơn dự báo 12,3 phần trăm hồi tháng Năm của cơ sở nghiên cứu này nhiều. . . . Sự tăng trưởng mạnh này có nguồn gốc từ những nơi mà người ta vẫn nghĩ. Theo IDC, lượng hàng giao của Dell, số 1 thế giới và Hoa Kỳ, tăng 23,7 phần trăm."

Những con số này nói lên tất cả; cần phải bắt đầu từ mô hình đi thẳng kiểu Dell, nhưng trong 21 năm hoạt động, công ty này đã phải có những quyết định đúng – và xử lý sự tăng trưởng đúng đường hướng – hàng chục lần.

Sự tăng trưởng của Dell

Và Dell đã phát triển khắp thế giới. Bạn có thể thấy trụ sở của họ ở Kawasaki, Nhật Bản (Hình 9.1), ở Bracknell, Anh (Hình 9.2), ở Glasgow, Anh (Hình 9.3). Hàng chục toà nhà như vậy nữa ở trong nước và ngoài nước.

Từ tờ *Money Magazine* : "Hôm thứ Tư, ngày trước cuộc họp phân tích hàng năm, Dell tái khẳng định địa vị dẫn đầu trong quý một, nói họ hy vọng doanh thu và lợi nhuận tăng 16 phần trăm.

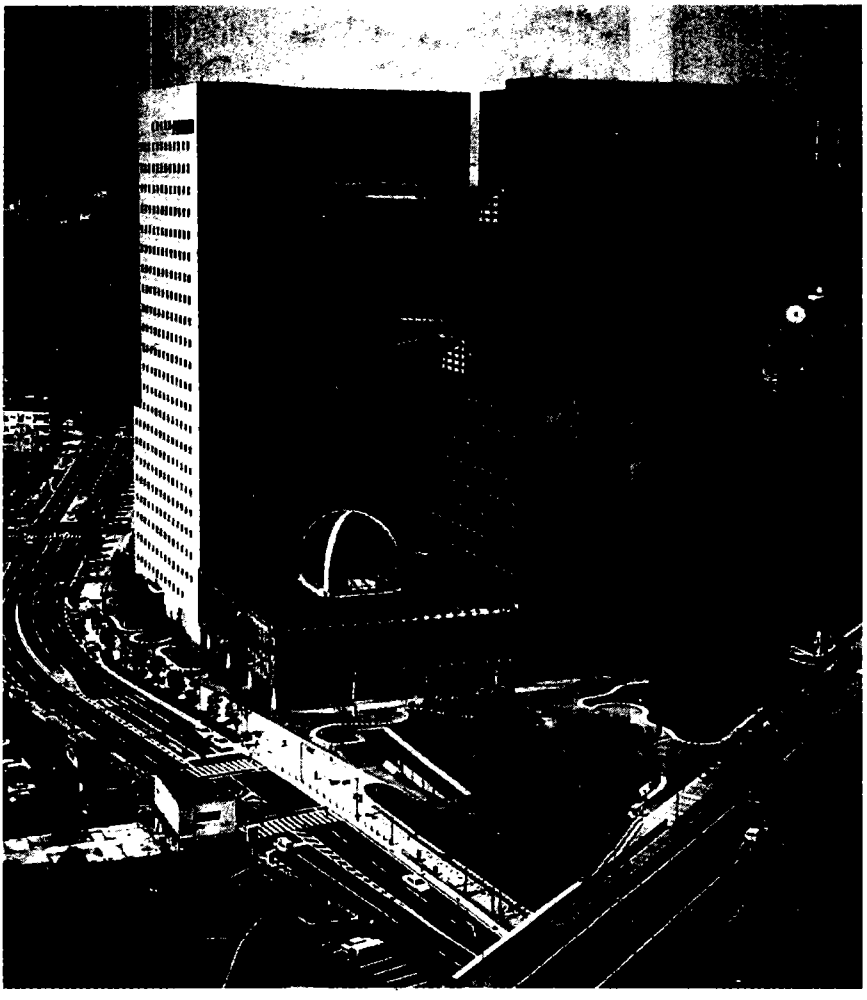
"Có vẻ vô cùng kỳ lạ khi so với mức tăng doanh thu và lợi nhuận dự kiến chỉ 6 phần trăm của đối thủ hàng đầu Hewlett-Packard. Doanh thu của IBM được dự báo tăng 6 phần trăm và lợi nhuận tăng 12 phần trăm."

Từ eWEEK: "Các viên chức ở Dell hy vọng sự tăng trưởng mạnh mẽ của công ty sẽ tiếp tục trong tương lai trước mắt.

"Mục tiêu thu nhập trong quý một vào khoảng 13,4 tỷ đô la, và nhà chế tạo máy tính này hy vọng đạt mục tiêu 80 tỷ đô la doanh thu hàng năm trong hai hoặc ba năm tới, các viên chức ở đây nói với các nhà phân tích và phóng viên."

Từ tờ *Industry Analyst Reporter* : "Dell dẫn đầu thế giới về doanh thu màn hình tinh thể lỏng (LCD) cho máy tính để bàn nhờ khả năng giao màn hình LCD với máy tính để bàn của họ. Dell đã

giao gần 4,2 triệu màn hình LCD cho máy tính để bàn trong quý tư, một sự tăng trưởng 51 phần trăm khối lượng đơn vị giao hàng tính cho từng quý, với thị phần 19,8 phần trăm. Con số này gần gấp đôi nhà chế tạo số 2 trên thị trường là Samsung với 10 phần trăm khối lượng đơn vị toàn thế giới trong quý tư 2004. Ở Bắc Mỹ, nơi họ chiếm 39,5 phần trăm thị phần trong quý tư 2004, sự tăng trưởng của Dell còn lớn hơn."



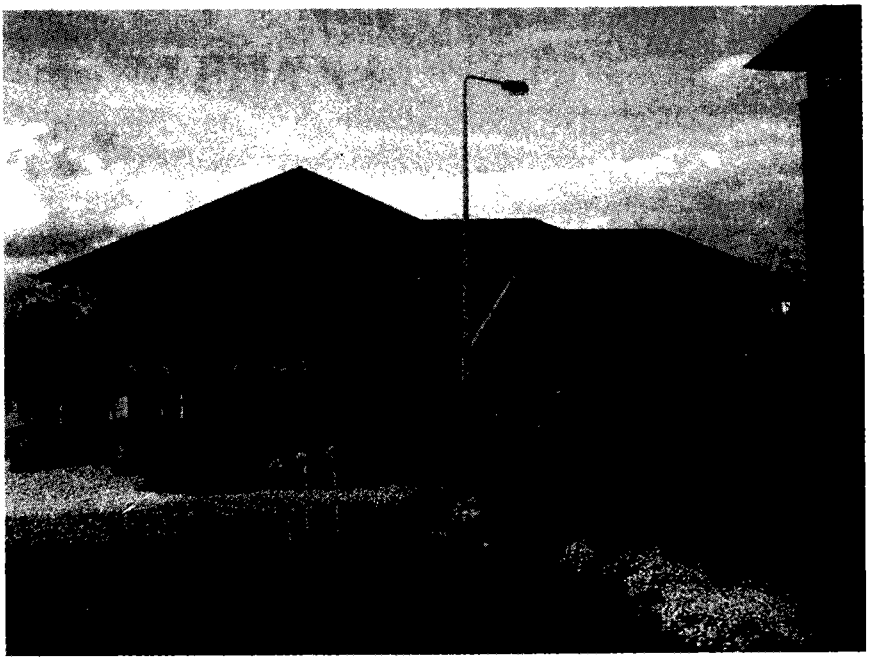
Hình 9.1 Kawasaki. Nhật bản

Từ tờ *The Register* : "Dell tăng trưởng mạnh là nhờ hệ thống lưu trữ với doanh thu tăng 49 phần trăm. Ngành máy chủ lớn hơn nhiều của công ty chỉ tăng doanh thu 12 phần trăm từng năm.

"Doanh thu của sản phẩm di động do máy tính xách tay làm động lực cũng tăng mạnh tới 22 phần trăm từ quý đầu năm trước.

"'Khách hàng toàn thế giới ngày càng dựa vào sự phục vụ của chúng tôi cho nhu cầu công nghệ thông tin đa dạng của họ', giám đốc điều hành Kevin Rollins của Dell nói.

"Dell có nhiệm vụ chứng minh rằng họ hơn hẳn một công ty máy tính bán những phần cứng khác. Cải thiện doanh số máy chủ, hệ thống lưu trữ, máy in và sản phẩm tiêu dùng là then chốt để Dell trở thành công ty 80 tỷ đô la vào năm 2008 hoặc 2009."



Hình 9.2 Bracknell, Vương quốc Anh.

Sự tăng trưởng của Dell làm các đối thủ cạnh tranh bối rối. Thông thường, những công ty lớn không tăng trưởng nhanh, nhưng đó không phải là trường hợp của Dell – đây là một công ty biết cách phát triển. Đây là sự nhận định về Dell tự nó có tác động lớn. Ai cũng biết rằng một công ty, quỹ hỗ tương, hay bất cứ thực thể tài chính nào khác khi đủ lớn mạnh thì không còn linh hoạt nữa. Bạn không đầu tư vào những quỹ hỗ tương khổng lồ vì bạn biết lợi nhuận không có ở đó. Khi công ty của bạn trở thành một

người khổng lồ, sự tăng trưởng trở thành người tí hon; ai cũng biết điều đó. Nhưng Dell đánh đổ xu thế đó. Và các nhà quan sát công nghiệp biết điều đó. Từ tờ *Forbes* Magazine: "Theo sự hiểu biết thông thường trong kinh doanh thì những công ty lớn cũng giống như khủng long: chúng di chuyển chậm chạp hơn mật đường trong tháng Giêng.

Hình 9.3 Glasgow, Vương quốc Anh

"Đôi khi chuyện đó đúng, nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Chúng tôi đã thấy 25 công ty Mỹ, mỗi công ty với doanh thu hàng năm tối thiểu 5 tỷ đô la, với tốc độ tăng trưởng doanh thu ít nhất 16 phần trăm trong năm năm. Mỗi ngày trong tuần này chúng tôi sẽ mô tả sơ lược những ngành công nghiệp hoặc công ty nổi bật trên danh sách này, vì lý do này hay lý do khác.

"Có lẽ người ta sẽ ngạc nhiên khi có những công ty công nghệ trong danh sách. Chỉ có hai công ty, kết quả của nhu cầu yết ớt đối với hầu hết vật dụng kỹ thuật số. Dell Computer được thành lập sau Microsoft gần 10 năm, nhưng cả hai cùng phát triển khi công nghiệp máy tính bùng nổ trong thập niên 1980 và gần suốt thập niên 1990.

"Doanh thu của Microsoft đã tăng 18,7 phần trăm tính từng năm từ 1998, lên tới 28,3 tỷ đô la trong năm tài chính 2002, chấm dứt vào ngày 30 tháng Sáu. Sự tăng trưởng của Dell còn gây ấn tượng mạnh hơn, 22,5 phần trăm trong cùng thời kỳ, lên tới 35,4 tỷ đô la cho năm tài chính 2003, chấm dứt vào tháng Giêng."

Tăng trưởng hay là chết

Sự tăng trưởng của Dell không thuần tuý vì ý thích; trong lãnh vực công nghệ cao, bạn phải tăng trưởng hay là chết, và nhất thiết phải hiểu điều đó. Tờ *Fast Company* nói: "Michael Dell thích nói rằng trong ngành kinh doanh công nghệ cao, hoặc bạn tăng trưởng hay là chết. Chuyện đó chỉ diễn ra nhanh hơn nhiều khi bạn sống trong thời đại của Dell."

Tất cả công ty đại chúng đều phải phát triển nhưng, đối với Dell, đây luôn luôn là điểm đặc biệt cấp bách. Đúng là công nghệ đã thay đổi nhanh, nhưng đó không phải là lý do chính cho sự tăng trưởng phi thường của họ.

Lý do là lúc đó có quá nhiều công ty mới nổi lên, và những công ty lớn hơn bắt đầu mua nhiều máy tính chỉ muốn mua của một ít người bán PC đáng tin cậy. Và những người bán đó phải *lớn* trước khi những công ty lớn hơn thấy yên lòng với họ.

Nói cách khác, Dell đã đối mặt với quá trình *củng cố* trong công nghiệp PC, và đó là một quá trình đã hạ gục nhiều đối thủ cạnh tranh của họ.

Chính lời Dell nói: "Tốc độ phát triển của chúng tôi đã tăng từ 50 phần trăm tới hơn 100 phần trăm mỗi năm, và chúng tôi đã thu được 5 phần trăm lợi nhuận trên doanh thu. Công ty đã giới thiệu những máy tính để bàn và máy tính xách tay mới, thậm chí đã thâm nhập lãnh vực máy chủ. Chúng tôi đã bành trướng khắp Tây Âu và Trung Âu và đã có kế hoạch hoạt động ở châu Á.

"Tiềm năng của chúng tôi có vẻ vô hạn.

"Nhưng chúng tôi đã không được chuẩn bị để đón nhận những gì sẽ xảy ra.

"Khi hồi tưởng lại thì cũng dễ nói chuyện quản lý sự tăng trưởng nhanh. Nhưng trên cơ sở hàng ngày, hầu như bạn không

thể nhận thấy bạn đang phát triển nhanh như thế nào – hay chậm như thế nào. Bạn bước vào văn phòng, bạn nói chuyện với khách hàng, bạn cố gắng phát triển sản phẩm, bạn bành trướng tới những quốc gia khác. Không như lúc còi báo động rú lên hay có người chạy qua hành lang và nói ' Các ông đang phát triển quá nhanh! Dừng lại!' Thực tế là trong lúc chuyện đó diễn ra, hình như nó diễn ra như phim chiếu chậm.

"Tuy nhiên, có những lực gây ảnh hưởng trong công nghiệp liên quan tới nhịp độ phát triển của chúng tôi khiến tôi quan tâm. Và điều đó liên quan tới vấn đề củng cố.

"Ở Hoa Kỳ, khách hàng công ty tìm cách thu hẹp sự chọn lựa – họ không muốn mua từ tám người bán máy PC khác nhau. . . . Trên khắp thế giới, có những công ty PC đủ mạnh để tồn tại bằng chính sức lực của mình. . . .

"Chúng tôi đã tin rằng họ sẽ biến mất trong quá trình củng cố của công nghiệp PC. Và do quy mô của mình, chúng tôi sợ rằng chuyện đó cũng có thể xảy ra cho chúng tôi. . . .

"Trong tình hình nghiêm trọng đó, tôi nhận thấy rằng chúng tôi phải quyết định hoặc duy trì quy mô hiện hữu của chúng tôi – và đương đầu với hậu quả – hoặc đi tìm sự tăng trưởng và thành công rực rỡ.

"Hiển nhiên là chúng tôi đã đi theo tăng trưởng. . . ."

Lúc đó quá trình củng cố là sự đe doạ liên tục.Về tình trạng của công ty trong năm 1995, Dell nói: "Dầu có vẻ khó tin, chúng tôi lại nhận thấy rằng chúng tôi đang đối mặt với vấn đề tăng trưởng hay là chết. Nền công nghiệp này tiếp tục củng cố, và chúng tôi phải đáp ứng sự thách thức mở rộng nhãn hiệu Dell khỏi quyền kinh doanh các mặt hàng mạnh máy tính để bàn và xách tay của chúng tôi.

"Bước hợp lý kế tiếp là máy chủ."

Nói cách khác, sự tăng trưởng ở Dell lúc nào cũng quan trọng; họ đã đi tới chỗ sống với nền văn hoá có thể nâng cao, trong đó sự tăng trưởng có thể được duy trì và là một phần của hoạt động kinh doanh bình thường. Như tờ *USA Today* bình luận: "Kevin Rollins điều hành Dell sát cánh với Michael Dell, kêu gọi tìm kiếm một Tinh thần Dell. 'Không chỉ là chuyện chúng tôi có

thể làm cho công ty lớn chùng nào và làm ra được bao nhiêu tiền, mà là chúng tôi có thể duy trì nó như thế nào', Rollins nói."

Không phải công ty nào cũng có sự thích thú không cần thiết là xử lý sự tăng trưởng lớn đến nỗi có thể trở thành một vấn đề. Nhưng bất cứ nhà quản lý nào cũng có thể học những bài học từ cách Dell xử lý sự tăng trưởng. Họ đã trở thành một công ty phản ứng một cách tự nhiên với sự tăng trưởng, phát triển một cách tự nhiên khi tình thế đòi hỏi, thay vì bị cấu trúc nội bộ làm cho co rút lại. Dell đã phải học cách phát triển. Như Dell nói: "Nếu chúng tôi cứ mãi là một công ty máy tính nhỏ, chắc chúng tôi đã bị giết chết rồi."

Dell đã có thể tăng trưởng như thế nào

Với tư cách một công ty, Dell đã không ngừng xem xét lại sách lược của mình, và ta nên khảo sát những bước chính trong tiến trình đó. Dell đã có thể leo lên những bậc thang cao chót vót nhờ những chọn lựa đúng ở năm, sáu thời điểm nghiêm trọng. Sau đây là một cái nhìn tổng quan về các quyết định chiến lược đó – một thứ lịch sử tăng trưởng của Dell.

Đi thẳng

Đi thẳng kiểu Dell là một ý tưởng sáng suốt độc đáo, và là một ý tưởng xuất sắc, khởi động bộ máy tăng trưởng Dell. Vì họ đã có thể bán máy PC với tỷ lệ lợi nhuận cao hơn các đối thủ nhiều, họ đã có thể bán hạ giá và chiếm được thị phần.

Dell Inc. vẫn còn tự hào về ý tưởng sáng suốt này, và bạn sẽ thấy họ nhắc tới nhiều trong các trang About Dell trên địa chỉ mạng: "Michael Dell, giám đốc điều hành giữ chức lâu nhất trong công nghiệp máy tính, thành lập Dell năm 1984, theo một khái niệm đơn giản: khi bán thẳng hệ thống máy tính cho khách hàng, Dell có thể hiểu rõ nhất nhu cầu của họ và cung cấp một cách hiệu quả nhất những giải pháp tính toán có hiệu năng nhất để đáp ứng những nhu cầu đó. Mô hình kinh doanh trực tiếp này loại bỏ nhà buôn lẻ vốn làm tăng thì giờ và phí tổn không cần thiết, hoặc có thể giảm sự hiểu biết kỳ vọng của khách hàng. Mô hình trực tiếp này cho phép công ty xây dựng

mọi hệ thống đặt hàng và cung cấp cho khách hàng những hệ thống có cấu hình mạnh, phong phú, với giá cạnh tranh. Dell cũng đưa ra công nghệ thích hợp mới nhất nhanh hơn những công ty có những kênh phân phối chuyển động chậm, gián tiếp nhiều, trung bình quay vòng hàng tồn kho bốn ngày một lần."

Trong suốt lịch sử hoạt động, Dell có tỷ lệ lợi nhuận cao hơn những đối thủ cạnh tranh cũng sử dụng mô hình này; chuyên san *Enterprise Innovator,* khi bàn về mô hình kinh doanh này, nói rằng "[Paul Bell, phó tổng giám đốc dịch vụ phụ trách khu vực châu Âu, Trung đông và châu Phi] nói thêm rằng ông bị chất vấn nhiều về mô hình Dell, và ghi nhận rằng những khía cạnh 'thường được hiểu rõ nhất' của mô hình này là 'chúngh tôi loại người trung gian ra' nên 'không có số tiền cộng thêm', và khách hàng 'có khả năng đặt mua sản phẩm nhanh hơn' nhờ mô hình phân phối có hiệu quả của Dell, do đó hiện nay họ có thể mua 'với giá thấp hơn người khác hai tháng trước' ở đối thủ cạnh tranh do mô hình phân phối của họ. Ông nói thêm rằng 'chúng tôi tin lợi thế về phí tổn của chúng tôi là nhiều điểm trên phần trăm thu nhập', và mức độ lợi thế này thay đổi theo từng đối thủ. 'Nếu bạn nhìn vào con số tổng hợp', Bell nói rằng lợi thế về chi phí này sẽ 'ở vào khoảng giữa 10 và 20 điểm.'"

Đó là một lợi thế quan trọng, và nó cho bạn thứ môi trường mà bạn cần để phát triển, so với đối thủ cạnh tranh của bạn.

Bell nói thêm: "'Như bạn có thể thấy, quý vừa qua, lãi hoạt động của chúng tôi là 8,8 phần trăm' khi 'của đối thủ trung bình là từ không tới một phần trăm'. Bell nói rằng 'một phần của sự cách biệt đó chênh lệch lợi nhuận của chúng tôi đối với chênh lệch lợi nhuận của họ' nhưng 'phần còn lại là do chúng tôi bán giá thấp hơn – đó là lý do chúng tôi tăng trưởng nhanh hơn thị trường hai lần.' Ông nói thêm Dell có thể 'co giản về giá rất cao', và kết quả là chúng tôi 'nhất quán có vị trí phí tổn thấp' và 'điểm giá thấp này là lý do chúng tôi tăng trưởng nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh.'"

Sự phối hợp bán thẳng với giá thấp hơn đã khởi động sự tăng rưởng bộc phát ở Dell, ngay từ lúc đầu; biết cách phát triển *ở đâu* cũng quan trọng như biết phát triển *như thế nào.*

Thâm nhập thị trường khi thị trường chín muồi

Sách lược Đi thẳng kiểu Dell đã chứng tỏ có giá trị đối với Dell, nhưng Dell cần một cổ máy tăng trưởng khác nữa. Kế đó là sách lược nay đã thành quen thuộc là xâm nhập những khu vực thị trường nào đã được tiêu chuẩn hoá. Nói cách khác, Dell chọn mục tiêu kỹ lưỡng nơi nào họ cần tăng trưởng: trong những khu vực mà người bán đang thu lợi nhuận kinh khủng với phần cứng độc quyền, và Dell có thể bắt đầu bán giá thấp hơn họ với những bộ phận tiêu chuẩn hoá.

Michael Dell cũng nói vậy: "Chúng tôi xem xét thị phần của mình. . . . từng sản phẩm một, và khảo sát tiềm năng tăng trưởng của nó. Chúng tôi phân tích cẩn thận cơ cấu phí tổn của đối thủ cạnh tranh, và nếu họ đang thắng chúng tôi, chúng tôi xem xét kỹ lưỡng để hiểu lý do. Sự xem xét sâu sát đó đưa chúng tôi tới kết luận là để chiếm thị phần trong thị trường gia đình và doanh nghiệp nhỏ chẳng hạn, chúng tôi sẽ phải thay đổi cơ cấu phí tổn trong mấy năm sắp tới để định giá sản phẩm của mình có tính cạnh tranh hơn. Và đồng thời chúng tôi cũng cần thúc đẩy chiến lược thiết kế sản phẩm cho khu vực này để tập trung vào những mức công suất và hiệu suất cao hơn.

"Chúng tôi hình dung những nơi chúng tôi có khả năng đầu tư mới, nhận định những nơi chúng tôi có thể cạnh tranh, và xác định những nơi cần thận trọng."

Từ tờ *Enterprise Innovator*: "[Paul Bell] nói thêm rằng Dell nhắm 'lướt trên con sóng công nghệ tiêu chuẩn công khai tới cực độ' và thu hoạch tối đa 'thị phần có lợi nhất trong khu vực khách hàng' để cũng theo đuổi sự tăng trưởng trong công ty, nơi mà 'bộ phận tăng trưởng nhanh nhất tình cờ cũng là những tiêu chuẩn công khai'. Ngoài ra, Dell đã 'bổ sung hoặc khuyếch trương khả năng quanh các danh mục đầu tư dịch vụ', và đặc biệt là cung cấp 'dịch vụ tư vấn để giúp mọi người chuyển từ những hệ thống máy độc quyền sở hữu đắt tiền qua các tiêu chuẩn mở'. Bell kết luận rằng Dell 'có mức độ tư tin cao rằng chúng tôi có thể phát triển và đạt tới mức độ thị phần của chúng tôi ở Hoa Kỳ ở khắp nơi trên thế giới', và ông lưu ý rằng sự tăng trưởng của Dell trong 'hầu hết các nước đều cao hơn 'đường xanh' như được mô tả trong một phim dương bản được chiếu rộng rãi, so sánh sự tăng trưởng của D ell trên nhiều thị trường thế giới, ghi nhận rằng Dell chiếm thị phần ở nước ngoài 'nhanh hơn ở Hoa Kỳ.'"

Xác định khu vực mục tiêu cho sự tăng trưởng có lợi vẫn là phần lớn trong lịch sử của Dell. Như eWEEK ghi nhận gần đây: "Trong một tuyên bố được soạn sẵn đưa ra hôm thứ Tư, Rollins quy sự phát triển của Dell cho việc chọn lựa cẩn thận những sản phẩm mới và khu vực dịch vụ cho công ty và tung hoành trong những ngành kinh doanh hiện tại.

"Các viên chức của Dell nói rằng trong cuộc họp hôm thứ Năm, Rollins sẽ nói về bốn lãnh vực mà công ty hy vọng sẽ tiếp tục phát triển nhanh: máy chủ, bộ lưu trữ, máy tính xách tay và máy in.

"Họ nói sự tăng trưởng ở những khu vực ngoài Hoa Kỳ cũng sẽ là một nhân tố.

"Trong loạt những cuộc họp với các nhà phân tích và phóng viên, các viên chức của Dell tập trung vào máy in và kinh doanh dịch vụ như những điển hình của sách lược có cân nhắc để chuyển tới những cơ hội tăng trưởng cao và bổ sung những nguồn thu nhập không dính trực tiếp với việc bán máy tính của công ty."

Đừng bao giờ đánh giá thấp uy lực của sách lược đó trong chuyện thúc đẩy tăng trưởng. Chuyên san *Chief Executive* phỏng vấn Michael Dell và hỏi:

"Hỏi: Xin trở lại với công nghệ, thật ra thì cái gì làm cho các nguồn tài lực của các ông vận hành suôn sẻ vậy?

"Đáp: Công thức kỳ diệu trong việc kinh doanh của chúng tôi là hình dung một công nghệ đã biết đang ở giai đoạn tiến triển nào và khi nào thì thích hợp cho Dell sử dụng mô hình kinh doanh của mình và những mối quan hệ với khách hàng để chế tạo một sản phẩm có khối lượng lớn hơn và phí tổn thấp hơn. Một số người sẽ gọi đó là sự thương phẩm hoá hay tiêu chuẩn hoá, nhưng chúng tôi liên tục xem xét việc kinh doanh của mình và nói "Các công nghệ mới này nằm ở đâu trong chuỗi liên tục? Khi nào thì đúng lúc cho chúng ta khởi sự một hoạt động mới? Khi nào thì đúng lúc đi tìm một loại khách hàng mới, một khu vực mới? Chúng ta có nên tập trung vào doanh nghiệp lớn nhiều hơn doanh nghiệp nhỏ, nhiều hơn người tiêu dùng không? Về dịch vụ thì sao? Về dịch vụ chuyên nghiệp và dịch vụ tài chính thì sao? Chúng tôi có nhiều lựa chọn hơn khả năng thực hiện. Chúng tôi không bị bó buộc về vốn. Cái bó buộc chúng tôi là "Bạn có thể thật sự hoàn

thành được bao nhiêu trong số những việc đó với mức độ thành công và lợi nhuận cao?" Chúng tôi đã gặp phải nghịch lý đó.

"Hỏi: Trong thời gian này, hình như các ông quan tâm đặc biệt tới thị trường công ty.

"Đáp: Thị trường doanh nghiệp đang tăng trưởng rất tốt cho chúng tôi. Thị trường tiêu dùng đang tăng trưởng rất tốt cho chúng tôi. Chúng tôi đang tăng trưởng khá nhanh ở châu Á. Quý vừa qua chúng tôi tăng trưởng 30 phần trăm ở châu Âu. Nếu xem xét công việc kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi đang tăng trưởng ở tất cả phân khúc sản phẩm, tất cả các khu vực địa lý, tất cả phân khúc khách hàng. Và tỷ lệ tăng trưởng của chúng tôi cao hơn thị trường. Nếu thị trường tăng trưởng không phần trăm, Dell đã tăng trưởng 20 phần trăm. Chúng tôi đã có mức vượt trội đó khoảng hai năm rưỡi nay rồi, điều rất đáng kể. Chúng tôi đã tăng thị phần khoảng 180 phần trăm trong năm năm, hơn 50 phần trăm chỉ trong hai năm vừa qua, một thời kỳ củng cố công nghiệp khá dữ dội. Thị phần của chúng tôi tăng trưởng hơn bất cứ công ty nào khác, không phải qua sát nhập, mà theo cách cổ xưa."

Từ một bài trên *Internet News* về việc Dell xâm nhập lãnh vực máy chủ và máy in: "Môi trường định giá vẫn như cũ. Chìa khoá thành công của chúng tôi là việc thực hiện', giám đốc điều hành Kevin Rollins nói trong một hội nghị qua điện thoại với các nhà phân tích và phóng viên. 'Các nhóm chúng tôi đang theo dõi những thứ bán được, và chúng tôi đã theo đuổi việc kinh doanh phù hợp. Chúng tôi hiểu rõ thị trường công ty và chu kỳ mua sắm.'"

Như Rollins nói, "các nhóm" của Dell theo dõi những thứ bán được. Khi họ xác định được một khu vực chín muồi cho hiệu ứng Dell, Dell theo đuổi khu vực đó. Khi Rollins nói rằng Dell "hiểu rõ thị trường công ty và chu kỳ mua sắm" trong tương quan với các đối thủ cạnh tranh, bạn có thể tin ông ta.

Dell tìm cái gì khi theo đuổi sự tăng trưởng? Bạn hãy tưởng tượng bài tường thuật này trên *Network World* hẳn có vẻ ngọt ngào ra sao đối với Dell trong những ngày trước khi họ quyết định xâm nhập thị trường dịch vụ: "Big Blue làm Dell xấu hổ và HP đang thu lợi, phô bày điểm xuất sắc của IBM khi tập trung sớm vào thị trường dịch vụ lợi nhuận cao. IBM tạo ra được 9 phần trăm

lợi nhuận trên thu nhập trong năm qua – gấp hai HP." Làm sao Dell có thể cưỡng lại một chuyện như vậy? Vì vậy họ đã xâm nhập thị trường này và theo đuổi hiệu ứng Dell.

Để phát triển, Dell liên tục xâm nhập những thị trường mới; đó là sách lược cơ bản của họ. Trước đó thị trường PC Hoa Kỳ đã trì trệ nhiều năm (dầu thị phần của Dell đang tăng cũng không tạo được sự tăng trưởng), nhưng Dell đã chuyển tới những thị trường nước ngoài khác để theo đuổi tăng trưởng một cách rõ rệt, như được nêu rõ trong bài của *InfoWorld* : "Dell đã tường trình những kết quả vững chắc từ những đơn vị kinh doanh nằm ngoài nước Mỹ trong quý đầu năm, dẫn tới tăng mạnh doanh thu và lợi tức ròng trên cơ sở tăng trưởng vững chắc của hệ thống lưu trữ và sản phẩm di động, công ty cho biết hôm thứ Năm.

"Thu nhập trong quý đầu là 13,4 tỷ đô la, tăng 16 phần trăm từ thu nhập 11,5 tỷ trong quý đầu năm trước, và phù hợp với kỳ vọng của các nhà phân tích do Thomson First Call thăm dò ý kiến.

"Tăng thu nhập phần lớn do tăng 21 phần trăm doanh thu từ thị trường doanh nghiệp và người tiêu dùng ngoài nước Mỹ, giám đốc điều hành Kevin Rollins nói trong một hội nghị qua điện thoại sau khi Dell công bố lợi nhuận. Ông nói khách hàng ngoài Hoa Kỳ nay lên tới 42 phần trăm trong tổng thu nhập của Dell. Hàng giao cho châu Âu, Trung Đông và châu Phi tăng 26 phần trăm so với năm ngoái, trong khi hàng giao ở châu Á-Thái Bình Dương, gồm cả Nhật, tăng 27 phần trăm.

"Dell cần bám chặt vào nhịp độ tăng trưởng 16 phần trăm đó để đạt tới mục tiêu đã nêu 80 tỷ đô la doanh thu hàng năm vào cuối năm 2008 hoặc 2009. Rollins đưa ra mô hình hoạt động hiệu quả của công ty và mức độ phát triển [của Dell] trên thế giới như hai nhân tố giúp họ đạt tới mục tiêu đó."

Nói cách khác, thị trường quốc tế đã trở nên thiết yếu với Dell. Điều đó không nhất thiết có nghĩa là Dell sẽ bán rất nhiều máy PC với mức gia nhập thị trường ở Trung Quốc; Dell sẽ tiếp tục với mô hình kinh doanh của mình như thường lệ và có lẽ sẽ nhắm vào những người mua máy PC lần thứ hai hoặc thứ ba khi thị trường chín muồi. Trong lúc này, họ sẽ theo đuổi những thị trường có chỉ số ROIC cao hơn, như khu vực xí nghiệp và máy chủ.

Chỉ số ROIC của Dell luôn luôn cao hơn những công ty khác trong những thị trường mà Dell đang hoạt động. Đó là chìa khoá cho sự thành công của Dell – tăng trưởng khôn khéo, không chỉ là tăng trưởng đơn thuần.

Bên cạnh yếu tố quốc tế, Dell còn xâm nhập những khu vực thị trường sản phẩm mới để theo đuổi tăng trưởng như họ tự giới thiệu. Từ một bài nhan đề "Máy chủ, Máy in Thúc đẩy Dell Tăng trưởng" trong *Internet News* : "Dell tiếp tục chiếm thị phần của các đối thủ và không có dấu hiệu là sẽ chậm lại, công ty này nói trong báo cáo lợi nhuận quý hai hôm thứ Năm.

"Nhà sản xuất máy tính ở Round Rock, Texas, nói thu nhập của họ đạt mức kỹ lục 1,1 tỷ đô la cho quý chấm dứt vào tháng Bảy. Lợi tức thuần là 799 triệu đô la, với lợi nhuận mỗi cổ phần là 31 xu – cũng là một kỹ lục của Dell. . . .

"Rollins nói ông không thấy có sự giảm sút doanh số nào trong tháng Sáu hoặc cuối tháng Bảy giống như HP cảnh báo các nhà đầu tư hiện nay. Phần lớn doanh số của Dell có nguồn gốc từ các khách hàng công ty và xí nghiệp vừa và nhỏ, dầu công ty này nói doanh số trong kỳ tựu trường cũng tốt. . . .

"Dell nói nhu cầu máy chủ và máy in của họ đặc biệt cao trong quý này. Máy chủ của công ty giao trong quý hai tăng 31 phần trăm. Công ty nói họ đã sẵn sàng giới thiệu một thế hệ máy chủ PowerEdge thứ tám mới có bộ xử ly mạnh hơn và phần mềm quản lý hệ thống được tăng cường.

"Thu nhập từ phần mềm và sản phẩm ngoại vi cũng tăng 31 phần trăm, do nhu cầu mạnh đối với máy in Dell. Các sản phẩm này được giới thiệu ở nhiều nước hơn, gồm cả Nhật Bản trong quý hai và Trung Quốc trong quý ba. Công ty nói họ hy vọng bán 5 triệu máy in trong năm tài chính 2005, cao hơn mục tiêu 4 triệu ban đầu. Toàn bộ ngành máy in và thiết bị hình ảnh của Dell nay có doanh số một tỷ đô la hàng năm."

Bài viết cũng đề cập tới doanh số quốc tế: "Thành công của Dell cũng bao hàm nhiều khoản doanh thu từ nước ngoài. Công ty nói lượng hàng giao trong quý hai ở châu Âu, Trung Đông và châu Phi tăng 30 phần trăm. Số liệu của cơ quan nghiên cứu IDC xác nhận tuyên bố của Dell rằng lượng hàng giao của họ cao hơn lượng trung bình của các đối thủ trong khu vực này như IBM và HP 12

điểm. Trong số những điểm nổi bật, lượng máy chủ giao tăng 44 phần trăm, và tổng thu nhập tính cho hệ thống lưu trữ tăng 60 phần trăm.

"Các thị trường châu Á-Thái Bình Dương, gồm cả Nhật Bản, cũng cho thấy xu thế tương tự, với lượng hàng giao tăng 28 phần trăm và lượng máy chủ trong vùng tăng 33 phần trăm."

Michael Dell gởi bản báo cáo về tăng trưởng do chính ông ký cho chuyên san *CFO* khi ông bình luận về việc phát triển trong khu vực thị trường doanh nghiệp : "Michael Dell đã nói rằng mục tiêu thu nhập đầy tham vọng của ông sẽ cùng tồn tại với kế hoạch giảm phí tổn thêm 2 tỷ đô la. 'Trong ngành kinh doanh này, bạn tăng trưởng hay là chết', Dell nói. 'Trong lúc này, ngành máy tính doanh nghiệp hiến cho chúng tôi sự tăng trưởng thu nhập và cơ hội thị phần tốt nhất."

Chuyên san *CFO* bình luận như sau về cách Dell tìm thị trường mới để phát triển : "Dell hoạch định tăng trưởng rất nhanh và để lúc nào cũng "tráng kiện" như vậy bằng cách nào? Chủ yếu là "xung trận", mở rộng mô hình kinh doanh đã chứng tỏ hiệu quả của mình tới phạm vi sản phẩm và dịch vụ thiết yếu cho việc tính toán trong công ty. Đó là con đường mà Dell đã theo trong nhiều năm, và nếu dự đoán doanh số sản phẩm dành cho công ty tăng 27 phần trăm cho năm 2006 của Merrill Lynch mà đúng, các nhà phân tích tin rằng có thể đạt tới 60 tỷ đô la – ngay cả với sự tăng trưởng hàng năm khiêm tốn 5 phần trăm cho ngành PC, máy tính xách tay và máy tính để bàn cốt lõi của Dell. 'Tôi nghĩ là có thể làm được', cựu chuyên viên phân tích Merrill Lynch và phó chủ tịch Steven Milunovich nói. 'Khi nhiều công nghệ khác nhau được thương phẩm hoá theo thời gian, sách lược đi-thẳng-tới-khách-hàng của Dell cho thấy lợi thế giá phí rõ ràng là rất hấp dẫn.'"

Sau sách lược Đi thẳng kiểu Dell độc đáo, tìm thị trường chín muồi để xâm nhập – thị trường công nghệ mà sản phẩm nằm giữa trạng thái tiêu chuẩn hoá và thương phẩm hoá – là công cụ tăng trưởng quan trọng kế tiếp của Dell. Nhưng họ còn phải đủ khả năng xử lý sự siêu tăng trưởng trong phạm vi nội bộ, và đó là việc phân khúc.

Phân khúc để có hình ảnh thị trường

Như bạn biết, cuộc khủng hoảng tăng trưởng chính của Dell xảy ra năm 1993. Giải pháp tối hậu của Dell là phân khúc việc kinh doanh và theo dõi các chỉ số lượng giá một cách chặt chẽ. Tôi đã thảo luận việc phân khúc trong sự thích ứng với điều kiện thị trường, nhưng việc đó cũng quan trọng trong sự xử lý tăng trưởng. Thật vậy, phân khúc công ty đã là phương pháp chủ đạo mà Dell dùng để giải quyết vấn đề tăng trưởng của tổ chức.

Michael Dell nói: "Khi bạn gặp một cơ hội thị trường lớn lao, cách xử lý duy nhất là phân chia nó ra và chinh phục. Đó là cơ sở của khái niệm phân khúc của chúng tôi. Nó bảo đảm là, trong khi tăng trưởng, chúng tôi có khả năng phục vụ từng khách hàng hiệu quả hơn, và nó đã trở thành triết lý tổ chức của công ty chúng tôi."

Một phần lớn ý tưởng sáng suốt của Michael Dell có liên quan với cách làm cho công ty lột xác khi nó tăng trưởng. Với tốc độ tăng trưởng điển hình 80 phần trăm hay gần như vậy từng năm, điều đó đã trở thành một kỹ năng thiết yếu. Dell biết rằng ông có thể quản lý và kiểm soát công ty của mình có mười nhân viên, và điều lạ lùng là khi nó phát triển ào ạt, ông đã làm nó lột xác để nó vẫn có cái vẻ một công ty nhỏ.

Như đã đề cập qua trong Chương 6, Michael Dell đã nói về sự thành công này: "Bạn có thể làm cho những công ty nhỏ phát triển nhanh, nhưng duy trì một tốc độ tăng trưởng cao trong một công ty lớn thì càng ngày càng khó. Kỹ thuật phân khúc cho phép chúng tôi làm cho doanh nghiệp của mình lột xác rất nhanh, vì mỗi khi chúng tôi xác định rằng đã có đủ động lực để phân khúc một nhóm khách hàng độc nhất, chúng tôi chia nhỏ họ ra, cho họ có một toán tổ chức riêng và để toán đó hoạt động như một công ty nhỏ.

"Thống nhất với nhau, các phân khúc của chúng tôi cho chúng tôi khả năng, với tư cách một công ty lớn, ghi nhận tốc độ tăng trưởng của một công ty nhỏ."

Và ông mô tả công ty mình là: "Chúng tôi là một đám những nhà kinh doanh làm việc như một nhóm."

Ý tưởng sáng suốt ở đây là để Dell Inc. hoạt động như một công ty nhỏ. Hoặc một hệ thống những công ty nhỏ. Những công ty nhỏ có thể phát triển nhanh, trong khi những công ty lớn thì

không, và công ty nhỏ dễ quản lý hơn công ty lớn nhiều. Michael Dell biết cách làm việc với một công ty nhỏ và, vì ông đã kiểm soát được quá trình phát triển của Dell Inc., ông có khả năng làm cho công ty này hoạt động như một công ty nhỏ.

Khi phân khúc Dell Inc. thành một tập hợp những công ty nhỏ, các phân khúc đó được dự kiến đi theo thị trường – một sách lược quan trọng khác liên quan tới tăng trưởng. Ở những công ty khác, nơi sự tăng trưởng không phải là một vấn đề có tầm quan trọng như vậy, sự phân chia nội bộ có thể được thực hiện theo một kế hoạch nào đó. Dầu cho các bộ phận chia nhỏ đó là những bộ phận giả tạo, các vấn đề về tổ chức cũng không gay gắt như trong một công ty phát triển nhanh như Dell.

Thế nhưng, ở Dell, dựng lên những bộ phận nội bộ cơ bản là giả tạo có thể là một vấn đề vì trạng thái siêu tăng trưởng của Dell. Không cơ cấu nào không giúp Dell có tính cạnh tranh và có khả năng xử lý tình trạng tăng trưởng nhanh lại có thể tồn tại lâu dài, và đó là bài học mà Dell học được trong năm 1993. Những công ty khác có thể dung nạp một cơ cấu không đáp ứng, nhưng Dell thì không. Về phương diện này, Dell là một thái cực chỉ đường cho những công ty khác.

Dell cần một cơ cấu có khả năng đáp ứng trong khi tăng trưởng và đi theo thị trường. Do đó có mô hình nào sử dụng tốt hơn bản thân thị trường? Như bạn cũng biết, việc phân khúc ở Dell trước tiên được thực hiện để các toán bán hàng làm việc với khách hàng hiệu quả hơn. Nhưng, theo thời gian, bản thân công ty cũng được tổ chức quanh các phân khúc định hướng theo thị trường đó.

Điều đó để Dell *tự động* lột xác trong khi tăng trưởng. Mỗi phân khúc chỉ phải giải quyết sự tăng trưởng thị phần của Dell trong khu vực thị trường riêng của mình và, nếu sự tăng trưởng đó làm cho đơn vị này trở nên quá lớn, Dell phân nó thành những đơn vị nhỏ hơn. Khi một đơn vị trở nên quá lớn, không có lợi và đáp ứng kém, Dell phân nó thành những đơn vị nhỏ hơn. Theo cách này, sự phân khúc nội bộ là hình ảnh của thị trường. Khi thị trường tăng trưởng – và khi thị phần của Dell tăng trưởng – Dell tự động chuyển biến thích hợp theo. Do đó, sự tăng trưởng có thể được điều chỉnh một cách tự nhiên.

Michael Dell nói: "Chúng tôi nỗ lực để bảo đảm là quan hệ trực tiếp là đặc trưng của mô hình kinh doanh của chúng tôi cũng là đặc trưng của cấu trúc công ty của chúng tôi."

Và : "Bạn hãy nhìn theo cách này: nếu bạn tổ chức một công ty xoay quanh sản phẩm như công ty của chúng tôi, bạn phải giả định rằng những người điều hành công việc đều biết mọi chuyện phải biết về khách hàng mua sản phẩm đó – không chỉ ở đây, mà ở mọi nơi trên thế giới. Đó là một giả định khá quan trọng. Tin rằng một tổ chức tập trung vào một loại khách hàng đặc biệt trong một khu vực đặc biệt trên thế giới biết mọi điều về các khách hàng đó thì dễ thăm dò hơn nhiều."

John Ellett, giám đốc điều hành Tập đoàn nFusion và là cựu giám đốc tiếp thị ở Dell, cũng đồng ý như vậy. Trong một báo cáo về Nghiên cứu thị trương Hợp nhất Định hướng theo Kết quả, ông nói rằng bạn phải "Liên kết toàn bộ tổ chức để đưa ra đề nghị về giá trị tới những phân khúc thị trường rõ rệt, một cách có lợi."

Ellett giải thích: "Tại sao một số công ty thành công trong khi những công ty khác lao đao? Với tư cách giám đốc điều hành một tổ chức nghiên cứu thị trường hợp nhất và cựu giám đốc tiếp thị ở Dell, tôi thường được yêu cầu cho biết quan điểm của một người trong cuộc về cái giúp Dell thành công như vậy. . . . Một mặt, phải nhìn nhận một điều là các công ty và người tiêu dùng trong danh sách Fortune 500 khác nhau rất nhiều, mặt khác là phải liên kết toàn bộ tổ chức quanh những khác biệt đó. Phục vụ những nhu cầu riêng biệt của Bộ Quốc phòng, trường học địa phương và doanh nghiệp nhỏ thậm chí còn khó hơn. Vì Dell đã tổ chức các đơn vị kinh doanh chủ yếu quanh các phân khúc này, họ có trách nhiệm về tài chính trong việc xây dựng những khả năng riêng biệt để phục vụ các phân khúc đó. Mặt bằng sản xuất được thiết kế cho từng phân khúc riêng biệt. Khả năng chế tạo và tiếp liệu được xây dựng để đáp ứng nhu cầu của mỗi phân khúc. Chương trình dịch vụ và hỗ trợ được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu và thông số phí tổn của từng phân khúc riêng biệt. Lực lượng bán hàng là một phối hợp của các đại diện bên trong và bên ngoài, căn cứ theo nhu cầu và điều kiện kinh tế của phân khúc đó. Các chương trình tiếp thị được soạn thảo để đáp ứng các nhu cầu tạo lập và duy trì mỗi phân khúc. Sự liên kết trong tổ chức này đã chứng tỏ

là một lợi thế cạnh tranh to lớn, và là một lợi thế mà hầu hết những công ty tập trung vào sản phẩm thấy khó bắt chước."

"Liên kết trong tổ chức" là cách mô tả hoàn hảo những việc Dell làm, và là sách lược trung tâm từ đó họ có khả năng xử lý tình trạng tăng trưởng có hệ thống.

Sách lược này có hiệu quả không? Theo chính Michael Dell: "Vào giữa những năm 1990, mọi thứ diễn ra cùng lúc. Nhờ kỹ thuật phân khúc, chúng tôi lột xác toàn diện. Năm 1995, doanh thu ở Hoa Kỳ, Canada, và châu Mỹ La-tinh tăng nhanh hơn tốc độ thị trường gần ba lần. Chúng tôi có trụ sở ở mười bốn nước châu Âu, củng cố vị trí công ty máy tính lớn thứ hai ở Anh, và tiếp tục phát triển mô hình đi thẳng ở Pháp và Đức, doanh số tăng trên mức bình quân."

Theo đuổi chỉ số Lợi nhuận trên Vốn Đầu tư (ROIC)

Để kiểm soát quá trình tăng trưởng, bạn cần những chỉ số lượng giá và tập trung vào đó. Dell theo đuổi sự tăng trưởng có lợi, như được đo lường một cách có hệ thống nhất bằng cách sử dụng chỉ số ROIC. Khi bạn tăng trưởng, trừ khi bạn có một cơ cấu theo dõi có hệ thống, bạn khó biết được chuyện gì đang diễn ra và bộ phận nào của tổ chức cần quan tâm. Dell làm việc đó. Bằng cách theo dõi chỉ số ROIC, họ có thể biết lãnh vực nào hoạt động hiệu quả và lãnh vực nào không.

Internet News phỏng vấn Kevin Rollins về điểm này: "Kevin Rollins, giám đốc điều hành công ty, quy sự thành công cho mô hình kinh doanh chi phí thấp có một không hai của công ty. Ông cũng phân biệt sự tăng trưởng của Dell với những công ty chế tạo PC khác, như IBM, HP và Gateway.

"'Phần lớn sự tăng trưởng trong kỳ của ngành công nghiệp nằm ở máy tính để bàn và xách tay giá thấp vốn có ít lợi nhuận', Rollins nói trong bản tuyên bố. 'Dell đạt mục tiêu hoạt động khi theo đuổi sự tăng trưởng có lợi.'

"Sự tăng trưởng có lợi mà Rollins nhắc tới bám rễ ở máy chủ và hệ thống lưu trữ. Dell đã bán máy chủ PowerEdge nhiều hơn quý này năm trước 40 phần trăm, và hệ thống lưu trữ có doanh thu cao hơn cùng kỳ 47 phần trăm."

Enterprise Innovator đã phỏng vấn Paul Bell về ý tưởng quản lý tăng trưởng: "Bell nói thêm 'Chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi đang có vị trí tăng trưởng có lợi rất tốt' và 'bằng cách bổ sung nhiều sản phẩm khác nhau', 'thị trường có sẵn của Dell đang lớn mạnh hơn' trước đây, vì Dell là 'người mới trong nhiều loại sản phẩm' và thị trường mới xuất hiện nhờ 'những cơ hội bành trướng về mặt địa lý'. Ông nói tất cả những cái đó 'củng cố sự cam kết quản lý sự tăng trưởng một cách chặt chẽ và có dự kiến của chúng tôi', vì 'chúng tôi rất quan tâm tới tính nhất quán – và tín nhiệm', trên cơ sở từ quý này tới quý khác, và 'không chỉ theo dự kiến một tới năm năm.'"

Theo dõi chỉ số ROIC không chỉ cho phép Dell lao vào những khu vực thị trường với tăng trưởng có lợi, mà còn giúp họ theo dõi phí tổn. Nhật báo *American- Statesman* ở Austin nói: "Dell Inc. không biết tới tiếng ậm ừ của nhu cầu yếu ớt nghe được gần đây ở một số công ty công nghệ, vì còn mãi cung cấp thêm động lực cho một quý ba sôi động với sự tăng trưởng hai con số ở nước ngoài.

"Dell cũng dựa vào mô hình tồn kho thấp của mình, lợi dụng việc giảm phí tổn cho linh kiện như vi mạch bộ nhớ và màn hình tấm phẳng để nâng dần lợi nhuận nhanh hơn thu nhập. Lượng hàng giao của công ty tăng 22 phần trăm, đẩy doanh thu lên 18 phần trăm và lợi tức thuần 25 phần trăm.

"Lợi nhuận 846 triệu đô la, hay 33 xu mỗi cổ phần, trên doanh thu 12,5 tỷ đô la. Một năm trước, Dell lãi 677 triệu đô la, hay 26 xu mỗi cổ phần, trên doanh thu 10,6 tỷ đô la."

Bài học ở đây là, để quản lý sự tăng trưởng quy mô lớn, bạn phải biết chuyện gì đang diễn ra; bạn phải có thông tin bạn cần để xúc tiến công việc. Dell quản lý việc đó bằng cách sử dụng các chỉ số lượng giá nội bộ; chỉ số ROIC là chỉ số lượng giá hàng đầu đã giúp họ thoát khỏi tình trạng siêu tăng trưởng hỗn độn năm 1993 và cho phép họ quản lý sự tăng trưởng của mình bằng cách vứt bỏ những phân khúc hoạt động kém.

Dựa vào đối tác

Dell có một lịch sử dựa vào đối tác để giải quyết sự cách tân công nghệ, việc giúp họ tăng trưởng nhanh hơn và linh hoạt hơn. Bàn về Dell và cách tân công nghệ, *Information Week* nói: "Trong

khi nhiều công ty công nghệ lớn hơn chi 5 phần trăm, 15 phần trăm và nhiều hơn nữa trên thu nhập cho nghiên cứu và phát triển [R&D], một ngôi sao công nghiệp máy tính duy nhất thậm chí không tham gia cuộc tranh đua. Dell Computer tiêu món tiền còm cõi 1,3 phần trăm thu nhập cho quý hai chấm dứt ngày 2 tháng Tám – khoảng 111 triệu đô la – cho R&D.

"Chuyện đầu tư này là điển hình cho Dell, công ty tạo được lợi nhuận trong thị trường máy tính doanh nghiệp gay gắt mà những công ty khác phải chùn bước. Một năm trước, Dell chi 1,5 phần trăm thu nhập cho R&D.

"Ngược lại, Hewlett-Packard chi 6 phần trăm thu nhập, hay 983 triệu đô la, cho R&D trong quý ba chấm dứt ngày 31 tháng Bảy. Sun Microsystems chi 16 phần trăm thu nhập, hay 437 triệu đô la, trong quý đầu chấm dứt ngày 30 tháng Chín. Và ngân sách R&D của IBM là 1,2 tỷ đô la, hay 6,1 phần trăm thu nhập, cho quý ba chấm dứt ngày 30 tháng Chín.

"Giám đốc điều hành Kevin Rollins của Dell nói công ty dựa vào 'R&D của người cộng tác', sử dụng lực đòn bẩy của những khoản đầu tư nghiên cứu và chế tạo của các nhà cung cấp – kể cả Microsoft và Intel – để giảm chi phí khi có nhiều sản phẩm công nghiệp máy tính được tiêu chuẩn hoá hơn. 'Có hàng ngàn nhà cung cấp đã phát triển các linh kiện dùng trong các hệ thống của chúng tôi', Rollins nói. 'Chúng tôi nghĩ có nhiều chuyện vớ vẩn về ngân sách nghiên cứu khổng lồ trong các công ty.'

"Năm nay Dell cố gắng cắt giảm 1 tỷ đô la chi phí từ thiết kế sản phẩm, chế tạo, và những lãnh vực khác, có thể lợi dụng sự đổi mới của những nhà chế tạo và bán máy tính khác."

Đầu tư thấp vào R&D có thể giúp giữ chênh lệch lợi nhuận thấp và tăng trưởng cao. Bạn đầu tư vào R&D càng thấp, bạn càng phải đầu tư vào những lãnh vực khác cao hơn.

Michael Dell lưu ý tầm quan trọng của việc giữ chi phí R&D thấp; ông nói minh bạch: "Không như nhiều đối thủ cạnh tranh, chúng tôi thật sự có một khả năng lựa chọn: mua linh kiện của các nhà sản xuất chuyên ngành, lợi dụng lực đòn bẩy của những khoản đầu tư mà họ đã thực hiện và cho phép chúng tôi tập trung vào những việc chúng tôi thực hiện tốt nhất – thiết kế và chuyển giao những giải pháp và hệ thống (máy) thẳng cho khách hàng.

"Bằng cách tạo ra sự liên kết sớm đó với các nhà cung cấp, chúng tôi đã tạo được sách lược thích hợp cho một công ty phát triển nhanh."

Nếu bạn là nhà cung cấp không có khả năng hoạt động tốt, Dell sẽ vứt bỏ bạn. Họ nổi tiếng là thẳng thắn – rất thẳng thắn – với nhà cung cấp. Nhưng theo Dell đó chính là một giá phí khác của việc kinh doanh. Như *Fast Company* nói : "Bất chấp sự thương lượng khó khăn như vậy, ngay cả những cựu học viên trường đại học Dell cũng nổi khùng với bất cứ lời ám chỉ nào rằng trường họ hành hạ các nhà cung cấp. 'Nếu bạn làm việc không hiệu quả, Dell sẽ không ngần ngại đem một số công việc của bạn giao cho đối thủ cạnh tranh, và bạn cứ khóc hu hư', giám đốc đầu tư của Dell từ 1995 tới 2000, Jerry Gregoire nói. 'Cái đó là ức hiếp sao? Cái đó gọi là giữ chân nhà cung cấp trên lửa. Nếu bạn cần công việc của chúng tôi, bạn sẽ phải đáp ứng những kỳ vọng của chúng tôi."

Dell đã trưởng thành trong một môi trường mà họ giành giật công việc từ những đối thủ cạnh tranh nặng về nghiên cứu và phát triển. Đó là trung tâm của mô hình phát triển của Dell. Ta cần phải nhớ rằng Dell tăng trưởng *theo* đường cong thị trường, chớ không phải dẫn dắt thị trường. Họ xâm nhập thị trường chớ không thăm dò thị trường. Có nghĩa là họ không thể năng động trong những thị trường mới như họ có thể mong muốn, và như người ta mong đợi.

Tờ *The Register* nói như vầy: "Nhưng sự thiếu tưởng tượng và nghiên cứu phát triển có thể trở lại ám ảnh Dell không?

"Advanced Micro Devices (AMD) sẽ sớm giới thiệu một phiên bản hai lõi của bộ xử lý Opteron 64-bit của họ, thiết bị này sẽ nhanh chóng lọt vào những máy chủ của Sun, HP và IBM. Điều này sẽ biến thông tin một chiều thành hai chiều, và hai chiều thành bốn chiều, và giúp khách hàng tiết kiệm tiền mua một phần mềm nào đó. Dell sẽ phải chờ tới năm 2006 mới đề nghị với khách hàng một vi mạch Intel tương tự. Họ sẽ không đi theo con đường của AMD vì sự rối loạn mà một nhà cung cấp phụ có thể gây ra cho hệ thống sản xuất máy chủ của họ. Trong trường hợp này, chúng ta sẽ thấy một cơ thể không có mỡ thừa và sự tiết kiệm từng đồng có đồng nghĩa với sự hài lòng của khách hàng không.

"Ở chỗ khác, Dell nhìn nhận rằng thiếu ngân sách R&D có thể rất phiền nhiễu.

"Rollins nói với các nhà phân tích rằng đi vào lãnh vực kinh doanh máy in không khó khăn gì vì có thể giải quyết được vấn đề quyền sở hữu trí tuệ. 'Về máy in phun, vấn đề quyền sở hữu trí tuệ có những hạn chế hơn', ông nói. Dell đã cố tìm một số những 'công nghệ bị đánh thủng' từ những 'nguồn' khác nhưng Rollins sẽ không bình luận chắc chắn đó là công nghệ in phun nào và từ đâu tới. Với máy in giá rất rẻ của mình, Dell nói việc kinh doanh máy in mới chẳng có lời lãi gì. Công ty HP nặng về R&D có thể có cách thức tốt hơn cho thứ này."

Tình cờ Intel đã lội ngược dòng, đẩy mạnh doanh số bộ xử lý hai lõi, do đó khoảng cách đã được rút ngắn. (Ý kiến riêng của tôi? Cầm chắc là Dell là một trong những lý do chính trong việc tăng doanh thu.)

Bạn đã biết rằng Dell cũng dựa vào các đối tác theo nhiều cách khác nhau, như đòi hỏi họ giữ hàng tồn kho. Đó là một mưu mẹo để tăng trưởng nếu bạn có thể thực hiện trọn vẹn, vì nếu bạn cần chuyển hướng, bạn không bị bỏ mặc trong lúc khó khăn. Dầu cho bạn không cần chuyển hướng nhanh, bạn vẫn có rất ít vốn bị buộc chặt vào hàng tồn kho mà bạn có thể chịu đựng được để đưa vốn tới những khu vực sẽ tạo sự tăng trưởng.

Uỷ nhiệm

Dell đã tăng trưởng đủ nhanh để ta thấy rõ là bạn không thể mong đợi làm mọi việc một mình. Rốt cuộc, bạn phải uỷ nhiệm. Ở Dell, bài học này đã sớm trở nên rõ ràng, và đó là một bài học nữa về tăng trưởng mà Dell hiến cho chúng ta. Michael Dell nói: "Để một công ty thành công, điều cốt yếu là ban lãnh đạo tối cao phải thành công trong việc chia sẻ quyền lực. Bạn phải tập trung vào việc hoàn thành những mục tiêu của tổ chức, chớ không phải tích luỹ quyền lực cho mình. Tích góp quyền lực không chuyển thành thành công cho cổ đông và khách hàng; theo đuổi mục tiêu của công ty mới làm được việc."

Ở chỗ này, Dell làm đúng như lời nói khi đưa Kevin Rollins làm giám đốc điều hành trong khi mình làm chủ tịch. Đây là lời

tuyên bố về việc đó từ địa chỉ mạng của Dell: "Hai mươi năm sau khi Dell được thành lập, Michael Dell sẽ chuyển giao chức vị giám đốc điều hành cho Kevin Rollins, người mà ông đã cùng chung sức dẫn dắt công ty máy tính tăng trưởng nhanh nhất, có lợi nhuận cao nhất từ năm 1997.

"Hội đồng quản trị của Dell, hôm nay họp ở Thành phố New York, đã bổ nhiệm Ô. Kevin Rollins làm giám đốc điều hành có hiệu lực tại đại hội thường niên các cổ đông của công ty vào ngày 16 tháng Bảy. Ô. Rollins, hiện nay là chủ tịch và giám đôc hoạt động, sẽ trở thành chủ tịch-tổng giám đốc điều hành . Ông cũng sẽ được đề cử vào hội đồng quản trị tại đại hội thường niên.

"Ô. Dell vẫn theo dõi chặt chẽ hoạt động hằng ngày của công ty với tư cách chủ tịch hội đồng quản trị, giữ nguyên cơ cấu quản lý cao cấp hai người độc đáo và thành công. Công ty nói việc thay đổi chức danh trong lúc này phù hợp với các vai trò chính yếu hiện nay: Ô. Dell chú trọng tới những xu thế trong công nghệ và sở thích của khách hàng, bao hàm nghiên cứu và phát triển, Ô. Rollins lãnh đạo sách lược và hoạt động của công ty."

Đáng chú ý là chiến lược quản lý cao cấp hai người hình như thật sự hiệu quả ở Dell. Kevin Rollins lãnh chức vụ giám đốc điều hành, có thực quyền. Nhưng Michael Dell có danh vị, có nghĩa là ông gần như đồng thể với công ty. Trạng thái cân bằng, và ý thức về những mục tiêu chia sẻ giữa hai người, có vẻ thiết thực và hiệu quả.

Uỷ nhiệm là ý thức lan toả khắp tổ chức. Chuyên san *Chief Executive* hỏi ý kiến của Dell về diễn tiến này:

"**Hỏi**: Có thể nào điều hành một công ty có doanh thu 40 tỷ đô la một năm lại quá phức tạp với một người duy nhất?

"**Đáp**: Cái đó tuỳ ông có cố làm mọi việc một mình hay không. Tôi không nghĩ là làm được. Kevin và tôi không nhất thiết điều khiển toàn bộ công ty. Chúng tôi có một loạt những cơ sở với quản lý, quản đốc tại chỗ, những người này tự họ là những giám đốc điều hành, điều khiển những cơ sở 5 tỷ, 8 tỷ, 10 tỷ đô la. Họ có sách lược và chịu trách nhiệm cuối cùng. Đúng là sách lược tổng quát của công ty được duy trì rất chặt, vì có lý do chính đáng. Kevin, tôi và toàn bộ nhóm quản lý để nhiều thì giờ cho việc thi hành sách lược. Nhưng người đang điều hành cơ sở châu Á chẳng

gọi cho chúng tôi và hỏi 'Bây giờ tôi làm gì?' sao. Ông ta biết mình phải làm gì. Ông ta có một sách lược và thi hành sách lược đó. Những người điều hành công việc ở Mỹ và châu Âu cũng thế."

Theo quan điểm của Dell, bạn có thể thấy tại sao chỉ tìm đúng người giỏi nhất cũng chưa đủ; bạn cũng phải tìm người thích hợp nhất với tổ chức của bạn.

Luôn luôn linh hoạt

Đọc chương này có thể cho bạn cảm giác rằng Dell theo một số quy tắc cố định để xử lý sự tăng trưởng, nhưng cần thấy rằng không có gì xa sự thật hơn. Tăng trưởng là một tiến trình động và sự đáp ứng của Dell, về mặt cơ bản, là luôn luôn linh hoạt và thích ứng.

Nếu bạn muốn thu tóm sách lược xử lý tăng trưởng của Dell trong vài lời thì đó là: Luôn luôn thích ứng. Đừng nghĩ rằng mọi chuyện đã hoàn chỉnh, cố định và không bao giờ bạn phải xem xét lại cơ cấu tổ chức và sách lược.

Chuyên san *Chief Executive* hỏi ý kiến của Dell về chủ đề này:

"**Hỏi**: Vậy quý ông sẽ duy trì cơ cấu của mình tiến triển như thế nào? Quý ông sẽ phải giống IBM hơn, chẳng hạn? Có tinh thần tập thể và quan liêu hơn?

"**Đáp**: Chúng tôi không cần làm thế. Chúng tôi không cần hành động như một công ty lớn khi cấu trúc của chúng tôi trở nên lớn hơn. Cấu trúc của chúng tôi vẫn sẽ rất nhạy bén, rất linh hoạt. Nó không có nhiều tầng lớp. Việc giao tiếp diễn ra nhanh. Mục tiêu của chúng tôi là duy trì trạng thái đó càng lâu càng tốt.

"**Hỏi**: Nhưng với quy mô [ngày càng lớn], quý ông cần nhiều chương trình đào tạo hơn, nhiều cơ cấu hơn, nhiều [công cụ] cân bằng và kiểm soát hơn, đúng không?

"**Đáp**: Chắc chắn là đúng rồi, nhưng nếu hôm nay ông thực hiện một cuộc kiểm toán với 40 tỷ đô la, tôi nghĩ rằng ông sẽ không có cảm giác về một công ty 40 tỷ đô la. Chúng tôi quyết định rất nhanh. Chúng tôi trao đổi với nhau rất nhanh."

Thông điệp là : hãy luôn luôn linh hoạt, luôn luôn khao khát.

Bằng cách luôn luôn linh hoạt, bằng cách duy trì một hình

ảnh tổng quan sáng sủa và sẵn sàng đáp ứng mọi vấn đề khi cần, Dell có khả năng quản lý sự tăng trưởng. Đàng sau tất cả các sách lược tăng trưởng ở Dell là câu thần chú đơn giản này: hãy luôn luôn linh hoạt; luôn luôn thích ứng, luôn luôn thực hiện. Đó là một điển hình nữa của ý chí tập thể.

Kế hoạch

Dell xử lý tăng trưởng theo một cách khác nữa là trông tới phía trước.Trong thời kỳ đầu, với tư cách công ty, Dell không hoạch định trước nhiều lắm. Nhưng, dầu bạn không thể vẽ ra chính xác nơi bạn phải tới, bạn cũng cần vạch ra đường đi càng rõ càng tốt. Michael Dell nói: "Hoạch định là một trong những lãnh vực mà kinh nghiệm cũng có giá trị như trí tuệ. Khi bạn nỗ lực làm cho một doanh nghiệp mới phát triển, thật khó dự đoán những nỗi thăng trầm của việc kinh doanh mà bạn chưa bao giờ có kinh nghiệm.

"Khi nhớ lại thì có vẻ hơi ngây ngô, nhưng trước khi có [cựu] phó chủ tịch Mort Topfer, chúng tôi không hề có kế hoạch dài hạn chi tiết quỷ quái gì cả. Chúng tôi không có [kế hoạch] khi chúng tôi còn 'trẻ', và khi chúng tôi phải có, chúng tôi đã phải làm việc hết sức để giải quyết những mục tiêu ngắn hạn của mình. . . .

"Mort đã giúp chúng tôi xác định nhu cầu để đưa nhiều kỹ luật hơn vào tiến trình hoạch định của chúng tôi. Ông đã giúp chúng tôi hiểu rằng hoạch định không phải là công việc từng quý, mà là một tiến trình luôn luôn tiếp diễn. Và nó không chỉ là một sáng kiến nội bộ, mà là một hệ thống có liên quan tới từng bộ phận của dây chuyền cung ứng, cơ sở khách hàng và nhân viên. . . .

"Lần đầu tiên chúng tôi áp dụng một kế hoạch ba năm mạnh mẽ cho toàn bộ công ty. Quá trình hoạch định đã phát hiện một số những vấn đề then chốt về tổ chức, phương tiện, cơ sở hạ tầng, và cơ hội tăng trưởng. . . .

"Không có lãnh vực nào của công ty không chịu ảnh hưởng của phương pháp hoạch định hợp nhất mới mẻ này. Chúng tôi nhìn tới số lượng nhân viên và nhận thấy chúng tôi cần thuê nhiều người trong mấy năm tới, và chúng tôi cần phát triển một đội ngũ lớn các nhà quản lý cao cấp để điều khiển các đơn vị mới

mà chúng tôi có thể lập ra. Chúng tôi nhìn tới các quan hệ với nhà cung cấp và có kết luận rằng để đạt mục tiêu, chúng tôi cần lượng hàng cung ứng rất lớn. . . . Chúng tôi nhìn tới quy trình bán hàng và biết rằng nếu muốn đạt mục tiêu 30 phần trăm doanh thu cho máy tính xách tay, chúng tôi cần khả năng tương xứng trong các xưởng chế tạo, cũng như trong lực lượng bán hàng và cung cấp linh kiện để giúp cho điều đó xảy ra.

"Về mặt sách lược, ít nhất chúng tôi cũng đã trở lại đúng phương hướng – và tâm trạng phấn khởi."

Chuyên san *Chief Executive* nói như sau về Dell và việc hoạch định:

"**Hỏi**: Khái niệm cho rằng mô hình kinh doanh của các ông không thể lột xác được – nghĩa là nó không bao giờ có thể phát triển quá việc bán một ít máy PC – là một trong những điều mà các ông đã đương đầu trong những ngày đầu tiên. Lúc này ông nghĩ sao về chuyện đó?

"**Đáp**: Nếu ông nghĩ tới 14 năm đầu tiên của công ty chúng tôi, cuộc đối đầu này quả là khó tin. Chúng tôi đã tăng trưởng 80 phần trăm một năm trong tám năm. Rõ ràng là nó có khả năng lột xác. Bây giờ nghe có vẻ dễ hơn tình hình thật sự lúc đó. Rồi chúng tôi tăng trưởng 60 phần trăm một năm trong sáu năm sau đó. Đây là sự tăng trưởng hỗn hợp năm này qua năm khác. Đó là cách duy nhất để có một công ty 40 tỷ đô la trong 20 năm.

"Mô hình kinh doanh cơ bản đã đi những chặng đường dài, và còn đi nữa. Vấn đề là bạn xây dựng cơ cấu hỗ trợ quanh nó như thế nào để lợi dụng cơ hội, những thứ như tài năng, khả năng lãnh đạo và công nghệ thông tin. Chúng tôi cần hoạch định trước thời đại khá đủ để không hoàn toàn thoát khỏi mọi sự việc và đi trước thời đại quá xa. Thú vị lắm.

"**Hỏi**: Sau 20 năm đó, ông có mệt mỏi không? Ông có cảm giác mệt mỏi vì đã làm việc quá nhiều và lâu như vậy không? Ông có muốn nghỉ ngơi không?

"**Đáp**: Không, thật sự là không. Tôi đang có thời cơ. Thú vị lắm. Tôi thích công việc tôi đang làm và tôi thấy có cơ hội lớn. Chúng tôi có tiềm năng tăng trưởng và xâm nhập những thị trường mới."

Khủng hoảng tăng trưởng

Dell đạt tới sự trưởng thành không phải là không trải qua những cơn đau. Khó khăn đáng nói nhất dĩ nhiên là vụ thất bại năm 1993, nhưng khủng hoảng tăng trưởng lúc nào cũng có. Ngay lúc này, Dell vẫn còn có những vấn đề lớn với việc hỗ trợ khách hàng trong thị trường PC, và phải cần nhiều thời gian để mọi việc êm xuôi. Từ một bài gần đây (tháng Bảy 2005) trên tờ *The Register* : "Muốn than phiền về dịch vụ khách hàng trên địa chỉ mạng của Dell? Quá trễ – Diễn đàn Hỗ trợ Khách hàng, hoạt động tới thứ Sáu vừa qua, đã bị đóng, hình như để cố dập tắt dư luận xấu về sản phẩm của Dell và dịch vụ chăm sóc hậu mãi. . . .

"Tại sao vậy? Có gì liên quan tới ảnh hưởng huỷ hoại lần mòn danh tiếng của Dell theo sau việc họ khăng khăng từ chối giải quyết những vấn đề với bộ cung cấp năng lượng Dell Dimension 4600 không?

"Chuyên gia Windows danh tiếng Ed Bott, người kết nối được một số manh mối của câu chuyện, bình luận: 'Dell tiếp tục sa sút với chiến lược quản lý mới: nếu khách hàng tiếp tục hỏi những câu khó chịu, đừng nghe họ nữa.'

"Dell không có câu trả lời khi chúng tôi thắc mắc vì sao họ đóng diễn đàn, dầu trong một cuộc tán gẩu với Christopher Carfi một nhân viên dịch vụ của Dell đã nói :'Chúng tôi đóng mục Dịch vụ Khách hàng trên Diễn đàn Cộng đồng Dell trong lúc này vì có một số công tác nâng cấp cần chăm sóc'. . . .

"Một phần vấn đề có lẽ đã phát sinh từ Jeff Jarvis, một ký giả của tờ *San Francisco Examiner,* người đã gom góp sự tức tối của mình trong một bức thư gởi cho một phó chủ tịch Dell, nói rằng : 'Cái máy này là đồ vô dụng. Dịch vụ chăm sóc tại nhà toàn diện của các ông là chuyện dối trá. Dịch vụ khách hàng của các ông thật khủng khiếp. Sản phẩm của các ông thật dễ sợ. Nhãn hiệu của các ông là bùn nhơ.'

"Việc đó đã tăng sức ép buộc Dell cải thiện dịch vụ khách hàng, đúng lúc họ nỗ lực hơn bao giờ hết để cải thiện tỷ lệ lợi nhuận. Rủi thay, hai việc này mâu thuẩn nhau: dịch vụ khách hàng hoàn hảo không thể đo lường được bằng những chỉ số lượng giá tính toán tiêu chuẩn vì nó không xuất hiện trước khi khách

hàng mua máy mới hay tái ký hợp đồng dịch vụ – là một sự kiện tương lai, không chắc chắn. Tuy nhiên, bạn có thể cắt giảm phí tổn dịch vụ khách hàng ngay hôm nay và nó xuất hiện ở điểm mấu chốt.

"Bài báo của Jarvis đã gây một cuộc nội chiến nhỏ ở Blogistan, nơi vài người nghĩ ông ta đáng được Dell đối xử đặc biệt như 'nhân vật hạng A' và 'có ảnh hưởng', trong khi Bott chỉ ra rằng 'Truy tìm những vấn đề về dịch vụ khách hàng Dell và bạn có 2.950.000 vụ, có vẻ quá nhiều theo bất cứ tiêu chuẩn nào'. . . .

"Trên thực tế, sự tăng trưởng của Dell rõ ràng đã gây áp lực không ngừng cho hoạt động dịch vụ khách hàng. Năm 2000 họ đã đạt điểm cao trong một cuộc khảo sát trong số độc giả của tờ *PC World*. Nhưng ta hãy đi nhanh đến năm 2004, và họ đã trượt dài thảm hại."

Vậy bạn có đạt 2.950.000 điểm khi truy tìm "những vấn đề về dịch vụ khách hàng của Dell"? Không. Bạn được khoảng chừng đó điểm nếu bạn truy tìm câu đó mà không có dấu dẫn, vì bất cứ tài liệu nào có một trong những từ đó cũng tương đương nhau. Nhưng nếu bạn tìm cả câu, với dấu dẫn ở hai đầu, bạn chỉ gặp 61 vụ. Tuy nhiên, ở đây đang có một vấn đề về hỗ trợ, và Dell sẽ phải nỗ lực để kiềm hãm.

Chương 10

TRÔNG TỚI TƯƠNG LAI

Trong ba hay bốn năm vừa qua, chúng tôi không còn là một công ty PC nữa. Chúng tôi đã chuyển tới máy chủ và hệ thống lưu trữ, sản phẩm di động, dịch vụ, phần mềm ngoại vi các loại, và máy in, và trở thành một công ty IT đa ngành.

- Kevin Rollins

Dell là một công ty trông tới phía trước và hoạch định cho tương lai. Họ là một bộ máy động lực tinh nhạy, tăng trưởng nhanh, trung thành với mô hình kinh doanh của mình và kiên quyết đi tới. Nhưng để tiếp tục đi tới, Dell cần tăng trưởng, và họ cần giữ tốc độ tăng trưởng nhanh.

Vậy thì sắp tới đây cái gì dành cho Dell? Cái gì sẽ tới trong vài năm nữa? Đó là chủ đề của chương này. Khó tiên đoán chính xác Dell đang đi đâu, nhưng dễ bàn luận về kế hoạch hành động và mục tiêu mà Dell muốn theo đuổi. Kế hoạch hành động của Dell sẽ là phải xâm nhập những thị trường như họ đã làm trong quá khứ và ở chỗ nào mà họ biết rõ họ làm gì. Còn những mục tiêu mà họ định theo đuổi? Có thể tóm tắt bằng mấy tiếng : "Tăng trưởng Có Lợi".

Tăng trưởng có lợi

Nếu chỉ có một việc mà Dell sẽ tiếp tục làm, thì đó là tăng trưởng. Họ sẽ tiếp tục tìm kiếm sự tăng trưởng với những sản phẩm mới và những thị trường quốc tế mới. Theo một bài trong *Forbes Investment Guide* năm 2005 : "Nhà phân tích Christopher Whitmore của Ngân hàng Đức quốc nói Dell có thể đạt doanh thu 100 tỷ đô la vào năm 2010. Và dầu hiện nay IBM lớn gấp đôi Dell, Whitmore tin rằng một ngày nào đó Dell có thể lớn hơn IBM. 'Thành thật mà nói, chuyện đó sẽ không làm tôi ngạc nhiên. Chuyện đó có thể xảy ra vào cuối thập niên này', ông nói."

Từ một bài gần đây trên *Forbes Magazine* : "Tập đoàn Prudential Equity vẫn cho Dell điểm 'xuất sắc' sau cuộc khảo sát giám đốc thông tin quý hai có kết quả tốt với công ty này. 'Dell tiếp tục dẫn đầu cuộc cạnh tranh về mục đích chi tiêu cho phần cứng tương lai. Cuộc khảo sát của chúng tôi xác định rằng thời kỳ chuyển tiếp IBM/Lenovo có thể tạo cơ hội cho Dell chiếm thị phần tương lai; đặc biệt là ở Hoa Kỳ'. Cuộc khảo sát cho thấy rằng khoảng 12 phần trăm khách hàng mua PC của IBM có thể đã sẵn sàng – hoặc những gì mà Prudential thấy là tròm trèm 1 tỷ đô la giao dịch. Tổ chức nghiên cứu này cũng thấy máy in là một động lực phát triển cho Dell. 'Chúng tôi hân hoan thấy rằng công ty này ngày càng được coi là một nhà cung cấp máy in cho xí nghiệp.' Cuộc nghiên cứu của Prudential cũng cho thấy cạnh tranh ngang ngửa trong lãnh vực hệ thống lưu trữ."

Và sự tăng trưởng còn có nhiều nguồn khác máy PC.

Nhiều hơn máy PC

Khi thị trường máy PC Hoa Kỳ còn trì trệ, Dell sắp di chuyển đi nơi khác. Như một bài trong *InfoWorld* nói: "Dell ra sức bảo đảm với các nhà phân tích tài chính . . . rằng họ có thể vượt lên một thị trường PC nguội lạnh và tiếp tục tăng trưởng với những tốc độ cho phép họ đạt doanh thu hàng năm 80 tỷ đô la vào năm 2009."

Dell hạ thấp giá trị của PC trong tương lai, dầu rõ ràng nó vẫn là một bộ phận rất lớn trong công cuộc kinh doanh. Một bài khác trên *InfoWorld* nói: "Dell có kế hoạch tăng vốn trong những thị trường có tỷ lệ lợi nhuận cao như máy in, dịch vụ, máy chủ cho

xí nghiệp và sản phẩm di động như máy tính xách tay và thiết bị trợ lý cá nhân kỹ thuật số (PDA), giám đốc điều hành Kevin Rollins nói. . . . Các uỷ viên quản trị tìm cách giảm mọi ảnh hưởng bất lợi của sự giảm sút dần trong thị trường PC trong vài năm tới, như đã được những nhà phân tích như IDC và Gartner dự báo.

"'Chúng tôi không bị buộc chặt vào tốc độ tăng trưởng của PC', Rollins nói. Sau hai năm tăng trưởng vững chắc với tỷ lệ hai con số trong doanh số PC, người ta trông chờ công nghiệp PC tăng lượng hàng bán 9,7 phần trăm trong năm 2005 so với năm trước, IDC nói trong tháng Ba.

"Phần thu nhập từ PC của Dell sẽ giảm trong những năm tới khi các doanh nghiệp tiếp tục chọn máy chủ, thiết bị lưu trữ và sản phẩm nối mạng của Dell làm xương sống của cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin của họ, Rollins nói. Ông nói Dell cũng tin họ có thể tăng thu nhập từ những dịch vụ gắn liền với việc lắp đặt và hỗ trợ cho phần cứng này. Thị trường dịch vụ IT tượng trưng một lượng lớn thu nhập tiềm năng, nhưng Dell sẽ hành động thận trọng khi phát triển ngành dịch vụ của mình, vì muốn làm việc chủ yếu với khách hàng hiện đang sử dụng phần cứng của Dell. . . .

"Nhưng hội nghị tập trung nhiều hơn vào việc Dell cải thiện những bộ phận kinh doanh khác như thế nào để đạt mục tiêu 80 tỷ doanh thu hàng năm mà công ty hy vọng sẽ thực hiện trong ba hay bốn năm nữa, Rollins nói. Đồng hồ đã bắt đầu chạy cho mục tiêu đó từ quý này, quý đầu tiên của năm tài chính 2006 của công ty.

"Dell vừa bắt đầu tiến bộ trong những thị trường như máy in, phần mềm và thiết bị ngoại vi, hệ thống lưu trữ, Rollins nói. Và ông nói họ cũng có cơ hội phát triển ở những thị trường ngoài nước Mỹ nơi HP đang dẫn đầu, như châu Âu."

Tất cả những điều đó nói rằng Dell không phải là con ngựa chỉ biết diễn một trò. Ai cho rằng họ hoàn toàn thuộc về máy PC sẽ phải ngạc nhiên nhiều lần. Dell chủ yếu quan tâm tới tăng trưởng có lợi, và việc theo đuổi mục tiêu đó sẽ đưa họ tới nhiều lãnh vực mới trong những năm sắp tới. Tìm cách phát triển hơn nữa trong lãnh vực máy in, máy chủ, thiết bị ngoại vi, và có thể cả hàng điện tử tiêu dùng. Dell đã phát triển trong lãnh vực cung cấp dịch vụ cho khách hàng công ty và đang hoạt động tốt trong lãnh vực này, thường làm lu mờ những nhà cung cấp đã ổn định hơn

như IBM. Và bạn sẽ thấy những nỗ lực ào ạt ở nước ngoài khi Dell cố công tăng trưởng.

Trên thực tế, Dell cho thấy mọi dấu hiệu là họ trung thành với mô hình doanh nghiệp của mình khi theo đuổi sự tăng trưởng có lợi chớ không chỉ tăng trưởng đơn thuần. Cũng từ bài báo trên: "Tuy nhiên, công ty cho thấy rõ rằng, theo ý họ, sự tăng trưởng có lợi quan trọng hơn bản thân sự tăng trưởng đơn thuần.

"Các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đang cố chiếm thị phần theo cách không có lợi hoặc thông qua những vụ thôn tính', nhà sáng lập và chủ tịch Michael Dell nói. Công ty chúng tôi không có ý định hy sinh lợi nhuận để chiếm thị phần, và nghĩ rằng nó có thể được cả lợi nhuận lẫn thị phần vì phí tổn của nó thấp hơn các đối thủ cạnh tranh nhiều, ông nói."

Dell thích tự thách thức trong nội bộ bằng cách đặt ra những mục tiêu cao, và đôi khi những mục tiêu đó lộ ra và trở thành kỳ vọng. Đó là trường hợp mục tiêu trở thành một công ty có doanh thu 80 tỷ đô la vào cuối năm 2009. Nay khi mục tiêu đó đã trở thành công khai và được chấp nhận, Dell nỗ lực sống xứng đáng với nó. Tờ *Enterprise Innovator* nói: "Cơ quan nghiên cứu TBR cũng thấy rằng Dell 'đang thẳng tiến trên đường hoàn thành mục tiêu doanh thu 80 tỷ đô la vào cuối năm 2009'. . . . Thật vậy, 'vào cuối năm 2009', TBR dự đoán Dell sẽ có doanh thu 'PC 41 tỷ đô la; máy chủ 9 tỷ đô la; hệ thống lưu trữ 3,3 tỷ đô la; dịch vụ 10,2 tỷ đô la; và phần mềm và thiết bị ngoại vi 16,5 tỷ đô la'". Họ làm được không? Thời gian sẽ cho biết.

Thử nghiệm Giới hạn của Mô hình

Dell không phải là nhà tiên phong mà chủ yếu là một công ty xâm nhập thị trường, do đó cũng đáng xem xét những giới hạn trên của mô hình kinh doanh của họ khi họ bắt đầu đẩy các nhà tiên phong ra khỏi những thị trường mà họ cạnh tranh. Cơ sở của mô hình kinh doanh của Dell là đi theo các công ty dẫn đầu với sự cách tân gây rối – nhưng cuối cùng chuyện gì sẽ xảy ra khi các công ty dẫn đầu bị đẩy qua một bên?

Như một bài trên *MacWorld* nói: "Dell ở thái cực ngược lại. Họ hoạt động trên một mô hình đơn giản hơn, đòi hỏi nhiều đối

tác hơn nhưng ít đồng đội hơn, và ở mức độ sản phẩm, chú trọng vào chi phí nhiều hơn và tinh thần cố kết của công ty ít hơn. Về cơ bản, Dell là một bộ máy bán hàng và tiếp liệu, hoạt động với tổng chi phí tối thiểu. Đây là mô hình đã trở thành lý tưởng trong những năm 1990, và nay Gateway đang thi đua với nó. Thực hiện mô hình này sẽ dễ hơn nếu không phải kiềm chế những rủi ro liên quan tới sự tiến bộ công nghệ; nó phụ thuộc nặng nề vào sự kiện IBM và HP thiếu khả năng thực hiện, trong khi Microsoft và Intel tạo được sự khác biệt thoả đáng. Nhược điểm của Dell là nhược điểm về kiểm soát: họ có thể thống trị một phân khúc chớ không phải một nền công nghiệp. Nếu thị trường chuyển về phía Advanced Micro Devices (AMD) và/hoặc Linux, Dell sẽ càng lúc càng dễ bị tổn thương, vì cả hai công ty này đều không cung cấp nền tảng cốt lõi đầy đủ mà Dell cần cho mô hình của mình hoạt động."

Xem xét giới hạn trên của mô hình kinh doanh Dell hoàn toàn không phải là một vấn đề học thuật khi những đối thủ cạnh tranh của họ hợp nhất, mất thị phần và vấp ngã. Từ một bài trên TheStreet.com ngày 19 tháng Bảy,2005: "Hôm thứ Ba, Hewlett-Packard trình bày chi tiết một cuộc cải tổ sâu rộng với kết quả huỷ bỏ 14.500 việc làm trong sáu quý sắp tới.

"Công ty, trong cố gắng kiểm soát chi phí của giám đốc điều hành mới Mark Hurd, hy vọng tiết kiệm mỗi năm 1,9 tỷ đô la từ chi phí hoạt động, bao gồm nghiệp vụ bán hàng và tiếp thị, với các đơn vị sản xuất."

Thêm vào đó còn có những tuyên bố như vầy trên tờ *Forbes Magazine* : "IBM vừa thông báo họ sẽ cắt giảm 13.000 việc làm ở châu Âu." Đó là hình ảnh vấp ngã của những đối thủ cạnh tranh hàng đầu của Dell. Mô hình kinh doanh của Dell là bộ máy cung cấp động lực cho sự thành công này, và đối thủ cạnh tranh của họ không thể theo kịp. Họ sa thải nhân viên dọc đường và co rút lại. Dell dựa vào vế kinh doanh của phương trình, làm thiệt hại cho những người cả tin vào sự cách tân. Dell biết mình đang làm gì, và họ tóm ngay thị phần ở mọi phía.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu IBM và HP tiếp tục suy yếu? Không có vấn đề là đổi mới công nghệ có thể bị thiệt thòi. Trên thực tế, đã có nhiều chỉ báo nó đã bị thiệt thòi rồi; các nhà quan sát công nghiệp đang lên tiếng chỉ trích việc thuê lực lượng bên ngoài làm công tác cách tân trước đây chưa từng có.

Ta hãy nhìn việc này từ góc độ của chuyên san *CIO* (bạn có thể phát hiện ảnh hưởng ngầm của hiệu ứng Dell không?): "Cách tân là con đường thoát khỏi kỹ thuật chế tạo lợi nhuận thấp. IBM, Xerox, AT&T, và HP đã xây dựng khả năng R&D của họ với kinh phí từ những sản phẩm đặc biệt chi phối tỷ lệ lợi nhuận cao – hoặc, trong trường hợp AT&T, từ một chế độ độc quyền triệt để. Nhưng hiện nay các công ty đó đã gặp khó khăn hơn khi biện minh cho những khoản đầu tư vào nghiên cứu. 'Thật khó biện giải cho việc tạo ra kiến thức khoa học cơ bản mới bằng chỉ số ROI', Mark Berstein, chủ tịch và giám đốc trung tâm PARC, nhóm chuyên gia cố vấn trước đây của Xerox sau đó tách ra thành một chi nhánh độc lập vào năm 2002. 'Chu kỳ sản phẩm nhanh hơn và sự tập trung nhiều hơn vào hiệu suất và năng suất đã làm cho các công ty khó có tầm nhìn dài hạn hơn.'

"Thất bại trong việc chế tạo và thiết kế có thể làm cho những công ty vốn mạnh về R&D gặp khó khăn khi đổi mới trong tương lai. 'Sự phát triển sản phẩm đột phá thật sự thường đòi hỏi kỹ thuật sản xuất và nghiên cứu kết hợp chặt chẽ với nhau', Tassey thuộc Viện Tiêu chuẩn và Kỹ thuật Quốc gia (NIST) nói. Siêu máy tính và vũ khí công nghệ cao, chẳng hạn, đòi hỏi sự cộng tác mật thiết giữa các kỹ sư và nhà chế tạo.

"Nhưng Berstein của PARC nói R&D nhất thiết phải có tính toàn diện hơn. 'Quy mô rộng lớn của công tác nghiên cứu cần thiết để làm chủ một thị trường hiện nay là điều rất quan trọng', ông nói. Bạn sẽ thấy người ta cộng tác để nghiên cứu trên quy mô toàn cầu nhiều hơn. Ngoài việc cho gia công chế tạo và thiết kế, nhiều công ty Mỹ đã mở những cơ sở R&D chuyên dụng riêng ở những nước có chi phí thấp như Ấn Độ và Trung Quốc. Việc cách tân vẫn diễn ra dưới ngọn cờ của một công ty Mỹ, nhưng diễn ra ở nơi khác, sử dụng những kỹ sư lương thấp. Dầu các công ty Mỹ sẽ tiếp tục đổi mới dưới mô hình đó, Hoa Kỳ và đội ngũ kỹ sư của họ sẽ trở thành những công cụ thứ yếu của sự canh tân đó."

Những công ty thăm dò thị trường sẽ bị tổn thương, nhưng đừng quên rằng Dell vẫn còn cả một thế giới để theo đuổi. Từ một bài phỏng vấn Michael Dell trên chuyên san *Chief Executive* :

"**Hỏi**: Xin ông cho biết vài gợi ý về những công nghệ có thể ở giai đoạn thích hợp để Dell xâm nhập và làm cho chúng phổ biến hơn với giá rẻ.

"**Đáp**: Tôi nghĩ ông có thể thấy một số việc chúng tôi đã làm. Trước hết, chúng ta hãy trở lui và hỏi 'Hiện nay thị phần của chúng tôi là bao nhiêu?' Tính cho toàn bộ khu vực dịch vụ công nghệ thông tin, nó vào khoảng 5 phần trăm của một doanh vụ 800 tỷ đô la. Một sách lược tăng trưởng là ông chỉ đi từ 5 phần trăm tới 10 phần trăm, thậm chí tới 15 phần trăm. Đó là một sự tăng trưởng ghê gớm, nếu ông có thể đạt tới.

"Nếu ông nhìn sâu vào từng ngành kinh doanh, trong lãnh vực PC chúng tôi có 17 phần trăm thị phần, máy chủ ít hơn 17 phần trăm, nhưng nếu ông nhìn tới máy chủ dựa theo Intel thì phải hơn 20 phần trăm. Hệ thống lưu trữ chỉ có một con số. Thị phần của phần mềm và thiết bị ngoại vi hiện nay còn rất nhỏ bé. Chúng tôi có nhiều cơ hội để phát triển.

"Nếu xét theo khu vực địa lý, vào khoảng 45 phần trăm thị trường, chúng tôi có tròm trèm 25 phần trăm thị phần, nhưng trong 55 phần trăm thị trường kia, chúng tôi có không tới 10 phần trăm thị phần. Do đó có rất nhiều cơ hội tăng trưởng trong những thị trường mới và khu vực sản phẩm mới."

Tăng trưởng ở nước ngoài

Đại bộ phận tương lai của Dell gắn chặt với thị trường nước ngoài của họ, và điều đó tượng trưng một khu vực tăng trưởng cho tương lai có thể thấy trước. Dưới đây là trích từ một cuộc phỏng vấn Kevin Rollins của chuyên san *InfoWorld* :"

"*InfoWorld*: Về việc tăng doanh số máy tính để bàn, ông có nghĩ rằng ông đã có đủ mọi thứ sẵn sàng trên bình diện quốc tế?

"Rollins: Trong mấy quý vừa qua chúng tôi đã tăng trưởng ở châu Á và châu Âu nhanh hơn bất cứ nơi nào trên thế giới. Chúng tôi có 18 phần trăm thị phần toàn cầu, khoảng 12 phần trăm ở châu Âu và 8 phần trăm ở châu Á."

Từ nhật báo *American-Statesman* ở Austin, tờ báo thích theo dõi những gì hiện nay Dell đang làm : "Công ty máy tính này báo cáo doanh thu hai con số trong quý ba ở nước ngoài và có thể đạt tới mục tiêu 60 tỷ đô la hàng năm. . . . Dell Inc. không biết tới

tiếng kêu gào ầm ĩ về mức cầu èo uột nghe được gần đây ở vài công ty công nghệ, tiếp tục cung cấp động lực mạnh mẽ cho một quý ba tăng trưởng hai con số ở nước ngoài."

Và từ một bài của đài BBC nhan đề "Dell nâng cao tăng trưởng doanh số PC ở nước ngoài" : "Doanh thu không-ở-Hoa Kỳ của Dell tăng lên tới 42 phần trăm tổng doanh thu. Dell, nhà chế tạo máy tính cá nhân lớn nhất thế giới, giũ bỏ tình trạng yếu kém trong thị trường PC để tăng lợi nhuận trong ba tháng tính tới 29 tháng Tư. Lợi nhuận của họ tăng 28 phần trăm, lên tới 934 triệu đô la (500,7 triệu bảng Anh), so với 731 triệu đô la một năm trước đây.

"Doanh thu tăng 16 phần trăm, từ 11, 54 tỷ đô la một năm trước lên tới 13,39 tỷ, nhờ tăng doanh thu ở nước ngoài và thu từ các hệ thống lưu trữ và sản phẩm di động.

"Doanh thu không-phải-ở-Hoa Kỳ tăng 21 phần trăm so với một năm trước, và nay lên tới 42 phần trăm tổng doanh thu."

Dell có thể đã cam kết công khai với mục tiêu 80 tỷ đôla vào cuối năm 2009 đó nhưng họ sẽ không dựa vào thị trường PC Hoa Kỳ để đạt mục tiêu. Từ một bài trên news.com ngày 15 tháng Bảy 2005: "Giám đốc điều hành Kevin Rollins của Dell nói nhà sản xuất máy tính này có tiềm năng trở thành công ty 80 tỷ đô la trong ba hay bốn năm tới, nhưng không phải qua việc kinh doanh PC bình thường ở Hoa Kỳ.

"Dầu công ty này thành công lớn ở Hoa Kỳ với thu nhập 49,2 tỷ đô la trong năm tài chính 2005, Dell vẫn xếp thứ hai sau Hewlett-Packrd về doanh thu ở nước ngoài. Dell nói hiện họ có thu nhập bình quân 135,2 triệu đô la một ngày, một con số gần như phải nhân đôi để đạt tới những mục tiêu cao ngất của Rollins. . . .

"Rollins nói ông hy vọng hơn 80 phần trăm tăng trưởng tương lai của Dell có nguồn gốc từ những sản phẩm khác hơn máy tính để bàn mà công ty đã bắt đầu bán từ 10 năm trước. Ông cũng nói ông hy vọng khoảng 55 phần trăm tăng trưởng của Dell trong bốn năm tới sẽ đến từ ngoài nước Mỹ."

Song song với tăng trưởng ở nước ngoài là việc thuê mướn ở nước ngoài. Sau đây là một bài trên *MacNewsWorld* năm 2004 nhan đề Dell Đưa Hầu Hết Việc Làm Mới Ra Nước Ngoài : "Trong gần 7.000 việc làm Dell bổ sung trong năm 2003, có khoảng 1.000 ở Hoa Kỳ. Hiện nay nhà sản xuất máy tính này sử dụng 6.600

nhân viên ở khu vực châu Á-Thái Bình Dương-Nhật Bản, 6.900 ở châu Mỹ ngoài nước Mỹ, và 10.300 ở khu vực châu Âu- Trung Đông-châu Phi."

Máy in

Dell đã xâm nhập thị trường máy in, và phần lớn sự tăng trưởng dự kiến của họ sẽ đến từ khu vực này. Từ news.com: "Thí dụ, Rollins nói, Dell đã bán 10 triệu máy in chỉ trong hơn hai năm từ khi công ty giới thiệu chiếc máy đầu tiên. Dell nói họ đứng thứ hai ở Hoa Kỳ ở cả hai loại in phun và laser, sau HP."

Từ *Báo cáo Thường niên Dell* 2005 : "Tăng trưởng của chúng tôi về thiết bị in và hình ảnh tượng trưng mục sản phẩm mới thành công nhất trong lịch sử của Dell, và là điển hình mới nhất về giá hạ và giá trị khách hàng tăng như thế nào khi chúng tôi xâm nhập một phân khúc sản phẩm."

Có khả năng Dell sẽ tiếp tục đề nghị máy in giá thấp, hy vọng thu lợi nhuận về lâu về dài bằng cách sử dụng đồ phụ tùng máy in có sở hữu độc quyền như ống mực. Máy tính Dell tương tác với máy in Dell và cho người sử dụng biết khi nào phải đặt mua lại mực mà người sử dụng nhấp vài cái là xong. Mực thay thế tốn tiền cũng bằng tiền giảm giá máy in Dell – một kinh nghiệm làm sáng mắt những người sử dụng máy in Dell.

Tăng cường giao diện giữa máy in và máy tính là một phần trong kế hoạch của Dell. Sau đây là một bài trong *InfoWorld* :

"*InfoWorld* : Các ông nghĩ các ông có thể cạnh tranh hiệu quả ra sao với HP trong lãnh vực thiết bị hình ảnh và in ấn?

"Rollins : HP lớn hơn chúng tôi rất nhiều và nắm giữ một ngành kinh doanh đồ sộ với một nguồn trợ cấp mạnh mẽ, và nguồn trợ cấp đó nằm trong mực. Họ cũng có cơ sở ổn định này. Mục tiêu của chúng tôi là thiết lập một cơ sở ổn định ở cả máy in phun và máy in laser rồi chuyển tới mức độ kế tiếp của nguồn trợ cấp đó kết hợp với hộp đĩa và bột mực tích điện.

"Đó không phải là một nhiệm vụ then chốt như các hệ thống hay quản lý lưu trữ, nhưng in ấn và quản lý hình ảnh đã trở thành một vấn đề quan trọng hơn cho các công ty và là một khoản chi tiêu lớn. Bạn quản lý như thế nào một tấn máy sao chụp và máy

in laser trong cả một tổ chức nay trở thành chuyện có thể làm từ một bảng điều khiển. Vì vậy đó là một phần tương lai của chúng tôi."

Dịch vụ

Trong tương lai, Dell cũng sẽ nhìn tới dịch vụ nhiều hơn. Theo *Forbes Investment Guide* 2005, bộ phận dịch vụ của Dell trong năm tài chính 2004 đã tăng 34 phần trăm, lên tới 3,7 tỷ đô la, trong khi của IBM tăng 4 phần trăm, lên tới 46,2 tỷ đô la. Rõ ràng là ở đây có chỗ cho Dell phát triển; *Investment Guide* nói: "Dell hy vọng nhóm dịch vụ của mình tăng gấp đôi khối lượng trong vòng bốn năm."

Nhóm Forrester Research ghi nhận : "Giá gia công máy tính để bàn đang ở mức thấp nhất trong lịch sử, đã giảm khoảng 20 phần trăm trong 18 tới 24 tháng qua. Dell là động lực nằm sau hiện tượng đó. Năm 2004, Dịch vụ Dell sẽ tăng thị phần trong khoảng giá trung bình (1.000 tới 4.000 chỗ) với nhữnh dịch vụ dựa theo hệ thống sản phẩm riêng của họ, lợi thế về giá phần cứng, và một chiến lược dịch vụ tự động cao, linh hoạt, tuỳ theo đối tác. Đồng thời, thị trường giá trung bình cũng cho gia công có chọn lọc nghiệp vụ máy tính để bàn, rất phù hợp với danh mục đầu tư dịch vụ của Dell."

Bài báo tiếp tục tiên đoán tương lai: "Dell có thể chưa thành công được như Dịch vụ Chung của IBM và Dịch vụ HP trong nhóm Global 1000 trong 12 tới 18 tháng tới đây. Để cải thiện vị thế trong thị trường Global 1000 luôn thay đổi, Dell phải đề nghị những dịch vụ gia công rộng lớn hơn, đầy đủ hơn, cải thiện khả năng quản lý thị trường nhiều người bán trên quy mô toàn cầu, và cần có một định hướng dịch vụ tinh tế, dựa trên quan hệ nhiều hơn."

Thế nhưng hình như Dell có những kế hoạch khác – ở đây họ không chạy theo tăng trưởng bằng mọi giá. Dell cung cấp dịch vụ chủ yếu cho khách hàng hiện hữu của họ, như một bộ phận trong một hợp đồng tổng quát, và điều đó chứng tỏ là có lợi hơn, ít nhất là trong lúc này. Sau đây là một cuộc phỏng vấn Kevin Rollins của *Info World* :

"*InfoWorld :* Ngành dịch vụ của Dell đã tăng trưởng nhanh.

Các ông định xông xáo như thế nào để đối chọi với Dịch vụ Chung của IBM?

"Rollins : Chúng tôi không định đối chọi với họ chút nào. Ngành dịch vụ và chiến lược của chúng tôi thật ra khác nhiều [với IBM]. Do đó chúng tôi không va chạm với họ nhiều lắm trên mặt trận dịch vụ. Chúng tôi thường bán những dịch vụ tăng cường quanh phần cứng, trái ngược với gia công hoặc cam kết thiết kế cấu trúc.

"Khi chúng tôi bán một cơ sở máy chủ hoặc hệ thống lưu trữ lớn, chúng tôi sẽ bổ sung một trình đơn những mục dịch vụ để giúp lắp đặt và quản lý dễ dàng hơn. Nó trở thành điểm tập trung về Dell.

"*InfoWorld* : Ông có thể cho chúng tôi lộ trình những hoài bảo của các ông đối với ngành kinh doanh dịch vụ và hỗ trợ cho cả doanh nghiệp lớn và nhỏ không? Đó có thể là một đề nghị tốn kém, xét vì đó là một ngành kinh doanh tập trung nhiều vào nhân lực.

"Rollins: Mục tiêu của chúng tôi là vận dụng lực đòn bẩy những gì hiện có trong lãnh vực đối tác, nhưng rồi sẽ thuê khả năng quản lý dự án và chút ít khả năng kỹ thuật. Chỉ chút ít việc này cũng có ảnh hưởng lớn trong việc vận dụng lực đòn bẩy các nguồn lực trong lãnh vực này. Nó đã tăng trưởng khoảng hai lần bộ phận phần cứng của chúng tôi và nay đạt khoảng 4 tới 5 tỷ đô la, và hiện có quy mô thoả đáng.

"Chúng tôi sẽ tiếp tục làm việc đó, nhưng nó sẽ tăng trưởng song song với phần cứng và với một bội số, vì chúng tôi đang thâm nhập ngày càng nhiều trương mục mạng và bổ sung ngày càng nhiều hạng mục trình đơn vào danh sách, dầu đó là dịch vụ chuyên môn hay dịch vụ được quản lý. Chúng có liên hệ chặt chẽ với phần cứng; chúng không độc lập. Chúng tôi ít khi giao dịch vì dịch vụ đơn thuần.

"*InfoWorld* : Về việc theo đuổi cơ hội trong số những công ty lớn sử dụng nhiều máy tính, các ông có sẵn sàng bố trí nhân viên dịch vụ và hỗ trợ tại cơ sở của khách hàng không?

"Rollins: Chúng tôi không đặt nhiều nhân viên tại chỗ, dầu chúng tôi sẽ bố trí một số. Phần lớn nhân viên dịch vụ dành cho những công ty lớn hơn, không nhiều lắm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ vì họ không thể chịu đựng nổi một đạo quân dịch vụ đông đảo.

"Nhưng trong các công ty lớn nơi phần đông nhân viên dịch vụ của chúng tôi hoạt động, họ làm những việc như củng cố hệ thống lưu trữ hoặc máy chủ, hoặc làm thao tác thay đổi (di trú) chương trình Exchange, hoặc thay đổi từ Unix qua Linux hay qua Microsoft. Chúng tôi cũng cộng tác với họ trong việc đó để giúp chuyển các ứng dụng giới thiệu ra toàn thế giới. Chúng tôi có nhân viên Dell liên quan việc quản lý các tiến trình đó và những đối tác giúp họ làm cho mọi bộ phận của chương trình hoạt động. Trong các trường hợp đó, chúng tôi có thể có từ 10 tới 15 nhân viên Dell trong các công ty đó để giúp họ làm công việc. Nhưng chúng tôi không chỉ cứ việc bắt đầu bố trí nhân viên sinh lợi tại chỗ."

Cung cấp dịch vụ sẽ ngày càng trở thành phổ biến ở Dell. Đó là một khu vực phát triển cho họ, và bạn có thể sẽ thấy phát triển hơn nữa trong tương lai. Dự kiến Dell sẽ ký những hợp đồng dịch vụ với một số khách hàng quan trọng trong những năm sắp tới.

Máy chủ và hệ thống lưu trữ

Thị trường máy chủ và hệ thống lưu trữ cũng đang tăng lên, và Dell sẽ đi theo thị trường này khi nó chín muồi, theo đường cong kỹ thuật. Từ một bài trên news.com: "Những khu vực tăng trưởng cao khác mà Dell đã xác định gồm có hệ thống lưu trữ và dịch vụ. Ngành máy chủ và hệ thống lưu trữ của công ty tạo được khoảng 35 tỷ đô la trong năm qua, với trên 70.000 hệ thống lắp đặt có liên hệ với cơ sở dữ liệu-phần mềm từ Oracle. Rollins nói Dell rất phấn khởi với hơn 750 cụm máy tính hiệu suất cao mà công ty đã ký hợp đồng cho những công ty dịch vụ tài chính và viễn thông thầu lại."

Thêm một số chi tiết từ cuộc phỏng vấn Kevin Rollins của *InfoWorld* :

"*InfoWorld :* Ông thấy hệ thống lưu trữ dành cái gì cho Dell trong tương lai trước mắt?

"Rollins: Một trong những việc mà chúng tôi đã cố gắng thực hiện là làm cho khách hàng sử dụng hệ thống lưu trữ dễ hơn. Với việc giới thiệu một số những nền tảng thông qua cộng

tác với EMC, chúng tôi có khả năng đưa hệ thống lưu trữ tới những điểm giá mới và tăng khả năng lên một nấc.

"Chúng tôi sẽ tiếp tục tung ra hình thức những hệ thống dễ sử dụng hơn. Ổ đĩa SATA sắp có một vai trò lớn, và cuối cùng iSCSI cũng thế. Chúng tôi sẽ cùng EMC công bố một sản phẩm iSCSI trong quý tới đây. Hệ thống lưu trữ có khả năng là sáng kiến chiến lược trong năm tới của chúng tôi."

Dell không phải là nhà tiên phong công nghệ trong lãnh vực này và, cho tới lúc này, chưa sản xuất máy chủ phiến mỏng bốn bộ xử lý. Thế nhưng họ có thể cạnh tranh về giá. Khi máy chủ phiến mỏng trở thành phổ biến, bạn có thể trông đợi Dell có mặt ở tuyến đầu.

Ổ đĩa quang

Theo giám đốc công nghệ Kevin Kettler, một lãnh vực khác mà Dell có kế hoạch phát triển là ổ đĩa quang. Từ một cuộc phỏng vấn Kettler trên computerworld. com :

"*ComputerWorld* : Những công nghệ nào mới nổi lên làm ông phấn khởi nhất vì có khả năng xuất hiện trong những sản phẩm Dell dành cho khách hàng xí nghiệp trong 12 tới 24 tháng tới?

"Kettler: Một trong những công nghệ đó là công việc chúng tôi đang làm quanh đĩa Tia xanh (Blu-ray), một tiêu chuẩn mới xuất hiện cho đĩa quang thế hệ kế tiếp. Chúng tôi đã cộng tác với một số đối tác trong việc xác định công nghệ cơ bản, nó là gì, nó sẽ hoạt động ra sao.

"Chúng tôi cũng phấn khởi về việc chuyển giao công nghệ trong lãnh vực đa lõi quanh các bộ xử lý. Không hẳn là bộ xử lý đa lõi mà là đa lõi kết nối với một số công nghệ và kỹ thuật ảo hoá.

"*ComputerWorld* : Tại sao các ông ủng hộ Tia xanh chớ không phải là tiêu chuẩn HD-DVD có tính cạnh tranh?

"Kettler: Khi ông xem xét khả năng của ổ đĩa, Tia xanh cung cấp nhiều khoảng trống hơn HD-DVD. Chúng tôi xem Tia xanh là một thay đổi khá quan trọng, và chúng tôi muốn làm mọi cách để có một công nghệ lâu bền, đặc biệt là khi đầu tư để đưa khách hàng tới một dạng thức mới làm họ hài lòng."

Ngoài đĩa quang, ta có thể cầm chắc là Dell đang xem xét khả năng sử dụng ổ đĩa trong bán dẫn cỡ lớn, một ý tưởng đang lan rộng trong ngành công nghiệp này.

Máy nghe nhạc

Tháng Giêng 2005, Kevin Rollins công khai gọi iPod của Apple là một thứ sở thích nhất thời, trong một bài trên tờ *Ars Technica*:

"*Ars Technica* : Ông có phật ý về số lượng quảng cáo của Apple căn cứ theo thị phần của họ không?

"Rollins: Apple đã tạo được một vị trí thoải mái. Nếu ông xem xét tình hình tổng quát trong quý này, có thể cho rằng chúng tôi đạt được doanh thu khoảng 13,5 tỷ đô la. Apple ở khoảng 2,4 tỷ vì vậy tầm vóc và mức độ không bằng nhau theo cùng một thang đo. Nhưng việc họ làm họ làm rất giỏi và họ đã thành công lớn với iPod. Điều lý thú là iPod đã ở trên thị trường ba năm rồi và chỉ năm ngoái đây thôi nó mới trở thành sự thành công dữ dội.

"Xem nào, những thứ trở thành sự điên rồ nhất thời đó rồi sẽ bị thải bỏ. Khi tôi trưởng thành, có một sản phẩm do Sony sản xuất tên là Sony Walkman – một thứ điên rồ, người nào cũng phải có một cái. Thế mà bây giờ ông có nghe nói tới Walkman nữa đâu. Tôi tin rằng những 'sản phẩm kỳ quan duy nhất' đến rồi đi. Ông phải có những mô hình kinh doanh có sức chịu đựng, chiến lược có sức chịu đựng. Nhưng đừng coi đó là chuyện làm mất uy tín Apple. Họ đã thực hiện một công trình đẹp."

Nhưng Dell đã trở nên nghiêm túc hơn và cũng có máy nghe nhạc đưa ra thị trường; đây là một bài trong số *Forbes Magazine* tháng Bảy 2005: "Dell và Napster đang hợp tác trong một nỗ lực giúp các trường cao đẳng giảm bớt tình trạng nghẽn mạng do những sinh viên ăn cắp nhạc kỹ thuật số gây ra. Nếu thành công, chương trình này có thể giúp Dell tăng thị phần máy nghe nhạc cầm tay còn nhỏ mọn của mình."

Máy vô tuyến truyền hình

Dell vẫn còn hăng hái theo đuổi máy vô tuyến truyền hình màn hình phẳng. Thị trường của Dell không mạnh, nhưng họ tiếp

tục nỗ lực. Một bài tường thuật trong news.com tháng Bảy 2005: "Ngoài ra, Dell giữ vững lập trường về màn hình phẳng khi họ tiếp tục phát triển loại máy vô tuyến truyền hình kỹ thuật số có độ phân giải cao.

"Công ty hy vọng tung ra khoảng một chục kiểu màn hình phẳng mới vào mùa thu này để bán ào ạt trong dịp nghỉ lễ. Các uỷ viên quản trị nói họ hy vọng các kiểu máy từ 30-in tới 40-in sẽ là điểm thu hút doanh thu. Dell cũng tung ra một loạt máy tính để bàn và xách tay có thưởng nhắm vào những khách hàng không sợ những món hàng thượng lưu."

Một bài khác trên news.com nhấn mạnh tính chất tẽ nhạt của thị trường này : "Một phần sự miễn cưỡng phải làm đến nơi đến chốn đối với hàng tiêu dùng điện tử là vì tính chung ngành kinh doanh này chỉ đem lại khoảng 15 phần trăm thu nhập cho Dell, giám đốc điều hành Kevin Rollins nói với news.com."

Michael Kanellos, biên tập viên tự do của CNET news.com nói: "Mùa Giáng sinh [2005] này, có thể là thời điểm trắc nghiệm. Họ muốn kéo giá xuống. Nếu họ có thể chiếm được thị phần, tư thế của máy vô tuyến truyền hình sẽ được nâng cao trong công ty. Họ cũng không phải nỗ lực nhiều lắm để bán máy. Việc nâng cấp HD (Độ phân giải cao hay Mật đô cao) tạo tiềm năng cho doanh số trong tương lai. Nhưng nếu doanh thu không cao trong kỳ nghỉ lễ, bạn có thể bắt đầu xem nhẹ mặt hàng này."

Mặt khác, bài báo nhận xét rằng khách hàng tiêu dùng điện tử có nhiều khả năng sẽ mua máy PC của Dell, thêm một lợi thế cho Dell: "Chúng tôi vừa phân phối một ít những loại máy mới, như máy nghe nhạc và ti-vi. 52 phần trăm các sản phẩm này về tay khách hàng mới', Mike George, giám đốc bộ phận hàng tiêu dùng nói trong một cuộc phỏng vấn của CNET news.com. 'Có nhiều khả năng các khách hàng đó sẽ trở lại mua một máy PC. Việc đó cho chúng tôi nhiều tự tin để quảng cáo mạnh dạn hơn cho hàng điện tử của chúng tôi.'"

Dell không có vẻ sẽ rút ra khỏi lãnh vực hàng tiêu dùng điện tử sớm. Thậm chí họ còn nhìn tới những lãnh vực mới, như điện thoại và máy thu hình kỹ thuật số (xem phần Dell Nhìn Tới Những Công Nghệ Mới ở cuối chương này).

Số hoá vật dụng gia đình

Michael Dell từng nói : "Khi gia đình được số hoá nhiều hơn, với việc nối mạng không dây và băng tần rộng, đó là cơ hội lớn cho Dell dẫn đầu thị trường tiêu dùng ở Hoa Kỳ, khi bộ vi xử lý tiếp tục tăng lên thành cụm và khung lưới có thể thay thế cho máy vi tính và máy tính lớn, và đó là cơ hội rất lớn cho chúng tôi."

Enterprise Innovator cũng nêu chủ đề này ra : "Ngoài điện toán mạmg lưới, một biên giới mới khác mà Dell đang để mắt tới là số hoá [vật dụng] gia đình. Michael Dell nhận xét rằng trong gia đình 'máy PC đang càng ngày càng trở thành trung tâm của kinh nghiệm giải trí', và dầu 'đó là nhạc, là đĩa hình, là vô tuyến truyền hình', hầu hết các thiết bị 'là sản phẩm sở hữu độc quyền' và vẫn còn 'không được kết nối với nhau một cách dễ dàng'. Nhưng Dell nói rằng 'nếu bạn có một mạng IP (Giao thức Internet) tại nhà', nó có thể làm xương sống cho 'những dòng truyền thông kỹ thuật số' khắp môi trường gia đình, và 'máy PC ở ngay trung tâm '. Dell nói rằng đây là 'một viễn cảnh hấp dẫn hơn'. Với máy PC ở trung tâm môi trường giải trí gia đình, Dell nói 'Tôi nghĩ bạn sẽ có ngày càng nhiều các thiết bị đó ' được kết nối với mạng gia đình, phân phối nội dung kỹ thuật số như 'phim, nhạc trong cả gia đình' . . .

"Dell nhận xét rằng ở Nhật Bản, 50 phần trăm người tiêu dùng 'sử dụng máy PC như máy vô tuyến truyền hình', dầu ông nhìn nhận chuyện này 'có thể khác đi ở Mỹ, nơi nhà cửa rộng lớn hơn, và màn hình lớn hơn'. Nhưng Dell nói rằng dù sao đi nữa 'lấy thông tin đó và phân phối đi khắp gia đình vẫn có ý nghĩa hơn'. Dell ghi nhận rằng trong khi 'những thiết bị tiêu dùng' như vô tuyến truyền hình 'dễ hiểu hơn', chúng 'gần như không nổi bật trong nhóm thiết bị doanh nghiệp'. Ông nói 'khoảng 85 phần trăm' khối lượng của Dell là 'khách hàng doanh nghiệp và cơ quan', và chỉ 15 phần trăm là người tiêu dùng."

Dell có thể giao dịch nhiều hơn với AMD

Về Advanced Micro Devices (AMD) thì sao? Dell có liên kết với Intel không? Không nhất thiết, theo Kevin Rollins trong một bài của *InfoWorld* :

"*InfoWorld* : Hình như nhiều đối thủ cạnh tranh của các ông đã hỗ trợ AMD. Thái độ của ông về vấn đề này ra sao?

"Rollins : Có hai việc. Tôi chắc rằng sẽ tới lúc chúng tôi sử dụng AMD. Sản phẩm [của họ] đang tốt hơn. Được chấp nhận nhiều hơn. Nhưng với tư cách công ty, chúng tôi không chịu thiệt thòi về sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi vì chúng tôi đã không sử dụng [sản phẩm] AMD. Thật ra, nói thẳng thắn thì tôi nghĩ ngược lại. Công ty nào đã sủ dụng AMD đều đã làm điều tệ hại nhất.

"*InfoWorld* : Lý thú thật. Vậy, ông có xem AMD là một đối thủ cạnh tranh đứng vững được lâu dài không?

"Rollins : Có. Công nghệ đã tốt hơn, và trong vài lãnh vực nay họ đang dẫn trước Intel. Đó là điều làm chúng tôi quan tâm hơn bất cứ thứ gì khác. Nhưng chúng tôi không sử dụng AMD thì cũng không thua thiệt chút nào. Xét cho cùng thì chúng tôi phải làm ra lợi nhuận và tăng trưởng, và vì vậy đó sẽ là chỉ thị chính về những gì chúng tôi có thể làm. Nhưng tôi đoán rằng chúng tôi sắp cần bổ sung cái đó cho dòng sản phẩm của chúng tôi trong tương lai. . . .

"*InfoWorld* : Ông quan tâm tới máy chủ hay máy tính để bàn nhiều hơn?

"Rollins : Xem nào, nói thẳng thắn, họ [AMD] còn quá nhỏ nên không thể gây hại lớn trên đấu trường máy tính để bàn. Về cơ bản, nếu chúng tôi thu hút hết khả năng của AMD, khả năng đó vẫn không đủ. Họ không có đủ khả năng vào lúc chúng tôi nói đây. Họ có thể đáng cho chúng tôi quan tâm trong các lãnh vực máy chủ, trạm công tác và trò chơi. Nhưng khối lượng đó khá nhỏ trong ngành kinh doanh máy xử lý trung tâm (CPU)."

Về chủ đề này còn có một bài nhan đề "Dell Lại Nhìn Tới AMD" trên arstechnica.com cuối năm 2004: "Từ khi tung ra thị trường đầu năm 2003, CPU máy chủ Opteron của AMD gần như đã xâm nhập mạnh khắp nơi. . . . trừ Dell. Giám đốc điều hành Kevin Rollins của Dell nói rất có thể sắp có thay đổi, vì công ty đang xem xét bán máy chủ Opteron sớm hơn là để trễ. . . .

"Đây là lần đầu tiên Dell lên tiếng về việc bán máy tính với bộ xử lý AMD. Trong quá khứ, những lời tuyên bố như vậy chủ yếu

nhằm rút tỉa sự nhượng bộ của Intel, là công ty đang cung cấp CPU cho tất cả sản phẩm của Dell. Cái làm cho nhiều người tin rằng Dell không chỉ tung hoả mù lần này là Opteron chi phối lãnh vực máy chủ 64-bit tiện dụng, một sự kiện không thoát khỏi tầm mắt của Dell, dầu hiện nay Dell là công ty chế tạo máy tính lớn duy nhất còn đặt điều kiện với AMD.

"Trong khi có nhiều khả năng sẽ có máy chủ Opteron trong tương lai của Dell, máy tính để bàn Athlon có thể là không. Tuy nhiên, Rollins đã để ngỏ khả năng nhà chế tạo PC này có thể bán hộp máy trò chơi vận hành bằng Athlon 64s, vì nền tảng AMD đã trở nên phổ biến hơn nhờ tỷ số giá/hiệu suất rất tốt.

"Nếu Dell bắt đầu chào giá các hệ thống AMD, dầu chỉ giới hạn ở máy chủ và hộp máy trò chơi giá cao, đó vẫn là một thành công lớn cho AMD. Có vẻ như bốn quý có lợi nhuận liên tục, thêm một số quyết định cơ bản lành mạnh (đặc biệt là so với Intel) cuối cùng đã khiến Dell chú ý."

Đừng ngạc nhiên nếu thấy Mac OS trên một máy Dell

Đây là chuyện có phần nào bất ngờ ở Dell, khi được tường thuật trên địa chỉ mạng The Motley Fool: "Đó là khi nhà bình luận David Kirkpatrick ghi nhận Dell nói rằng ông có thể đề nghị máy PC chạy hệ điều hành Mac với khách hàng của mình nếu Apple cho phép.

"Chuyện Dell quan tâm tới Mac OS X và sự kiện ông nói ông sẵn sàng bán máy tính lắp sẵn hệ điều hành của Apple có thể coi là một ý kiến cá nhân, nhưng nó cũng có thể là lời đề nghị kín đáo với Apple.

"Nhưng nếu Apple quyết định đưa Mac OS X lên máy PC, họ sẽ phải giải quyết nhiều vấn đề, một số trong đó rất khó khắc phục."

Đó là một phỏng đoán đáng chú ý, nhưng người ta sẽ phải thực hiện nhiều sữa đổi trên phần cứng và phần mềm để có thể bắt đầu. Về Mac OS X, *Softpedia* nói: "Mac OS X không có sự linh hoạt của Windows để vận hành trên bất cứ nền tảng nào: từ các hệ thống chính hiệu tới máy nhái. Kết quả là

Apple buộc phải yêu cầu những cấu hình rất chặt chẽ từ các nhà chế tạo PC, một yêu cầu không mấy người đồng ý."

Dell có thể trở thành người ủng hộ Linux

Vậy, về Linux thì sao? Giới báo chí đã có một ngày sôi động khi Michael Dell đầu tư lớn vào Red Hat, như trong bài của *ZDNet* tháng Năm 2005: "Michael Dell, nhà sáng lập và chủ tịch công ty Dell, đã đầu tư một số tiền quan trọng vào Red Hat, đại lý bán Linux.

"Gần 100 triệu đô la (53,1 triệu bảng Anh) tiền nợ của Red Hat đã được MSD Capital thay mặt nhà sáng lập công ty Dell mua lại, theo trang tin doanh nghiệp tờ *Triangle Business Journal* tuần này. Nợ là tiền vay thường được bảo đảm và có phụ phí cố định hoặc không cố định. Hồ sơ tài chính cho biết nợ của Dell đã được chuyển thành vốn của Red Hat.

"Nhà phân tích James Governor của RedMonk nói khoản đầu tư này chứng tỏ rằng nhà sáng lập Dell tán thành mô hình kinh doanh của Red Hat. Nhà đại lý bán hàng của Linux làm ra tiền từ việc bán thuê bao phiên bản hệ điều hành nguồn mở.

"Theo quan điểm của Red Hat, đây là sự chứng thực tuyệt vời', Governor nói. 'Michael Dell là tay thận trọng – ông ta không kinh doanh bằng cách chấp nhận rủi ro.'

"Sự tin tưởng nơi Red Hat của Michael Dell không được mọi người ở Dell chia sẻ. Năm qua, Judy Chavis, uỷ viên quản trị phụ trách giám sát sự cộng tác chiến lược với Red Hat, nói đại lý bán hàng Linux cần hạ giá hoặc sẽ mất khách hàng vì họ sẽ mua những phiên bản tự do của hệ điều hành nguồn mở.

"Việc đầu tư cá nhân của Dell đã dẫn tới suy đoán rằng công ty có thể mua lại Red Hat, nhưng Governor không đồng ý. 'Không có lý gì Dell lại mua Red Hat', Governor nói. 'Dell bán thiết bị lắp ráp, Red Hat cho thuê bao. Chúng tôi không thấy dấu hiệu nào là Dell có kế hoạch mở rộng mô hình kinh doanh của họ theo chiều hướng này.'"

Bất chấp tình trạng kích động này, đây không phải là chuyện PC. Từ một cuộc phỏng vấn Michael Dell của tờ *Chief Executive* : "Hiện nay chúng tôi thật sự là Số 1 trong thị trường máy chủ tập hợp ở Hoa Kỳ.

"**Hỏi**: Bằng cách sử dụng Linux?

"**Đáp**: Phần đông người ta sử dụng Linux. Gần đây tôi đã đi thăm CGG, một công ty Pháp ở Houston. Họ đã lắp đặt 3.000 máy chủ Dell làm công tác phân tích địa chấn và nghiên cứu dữ kiện trong Vịnh Mexico. Họ vừa bổ sung 1.100 máy chủ nữa, một số ở Pháp, một số ở Anh, Canada, Kuala Lumpur , ở Houston thì nhiều hơn. Cơ hội của chúng tôi thuộc nhiều lãnh vực, từ việc tính toán cao cấp tới việc mua thêm một máy PC thứ hai cho gia đình hay cho con của bạn."

Vậy, Dell sẽ đẩy Linux lên máy tính để bàn? Kevin Rollins nói không, trong một bài trên *InfoWorld* cuối năm 2004 :

"*InfoWorld* : Các ông dự trù đẩy Linux lên máy tính để bàn như thế nào, và các ông hy vọng thu hoạch bao nhiêu trong năm hoặc hai năm tới?

"Rollins : Nói thật, chúng tôi không dự kiến thúc đẩy nó. Lý do là chúng tôi không làm ra tiền với nó, dầu đó là Microsoft hay Linux. Do đó nếu khách hàng muốn và tin rằng Linux trên máy tính để bàn có lợi cho hiệu suất văn phòng, chúng tôi sung sướng giúp họ làm việc đó. Nhưng chúng tôi không biết gì về hệ điều hành. Chúng tôi không làm ra tiền dầu đó là Linux hay Microsoft."

Kiểm tra Mạng Cộng đồng Linux tại http://linux.dell.com/desktops.shtml của Dell cũng cho thấy rõ là Dell không chính thức ủng hộ việc chạy Linux trên máy tính xách tay hay để bàn của Dell. Sự thật là việc Dell làm ở đây phụ thuộc tình trạng thị trường. Nếu Linux tăng giá trị, bạn có thể trông đợi Dell chú ý tới hơn; chuyện đơn giản vậy thôi. Dell không kết hợp với một hệ điều hành đặc biệt nào; họ kết hợp với sự tăng trưởng có lợi.

Dell nhìn tới những công nghệ mới

Dell đang nhìn tới những loại công nghệ mới nào? Lãnh vực này hiện đang để ngỏ, nhưng bạn có thể lượm lặt vài gợi ý. Mạng News.com nói: "Điện thoại thông minh, phối hợp các thuộc tính của một điện thoại di động và một máy trợ lý cá nhân kỹ thuật số (PDA) như Axim của Dell, tượng trưng một cơ hội tiềm ẩn cho Dell, các uỷ viên quản trị nói thế. Nhưng công ty sẽ xem xét kỹ những gì họ có thể làm để biệt hoá sản phẩm cho khác với những

thứ đang có trên thị trường như Nokia. Tương tự như vậy, các uỷ viên quản trị Dell ghi nhận rằng doanh số máy ghi hình kỹ thuật số đang tăng, nhưng họ nói họ vẫn đang xem xét liệu một máy ghi hình hiệu Dell có đáp ứng các yêu cầu về doanh thu và khả năng sinh lợi của công ty hay không."

Và, từ một thông báo gần đây trên mạng của Dell nhan đề "Dell Dẫn Đầu Cung Cấp Công nghệ Hai Lõi" : "Dell, nhà cung cấp máy tính để bàn và trạm công tác dẫn đầu thế giới, hôm nay thông báo ý định đề nghị với người tiêu dùng và doanh nghiệp công nghệ bộ xử lý hai lõi của Intel trên máy tính cá nhân hiệu suất cao của họ.

"Dell đã cộng tác chặt chẽ với Intel nhiều năm trong lãnh vực công nghệ mới và đã thử nghiệm thành công những hệ thống máy dựa trên bộ xử lý hai lõi trong phòng thí nghiệm của họ trong mấy tháng vừa qua.

"Dell là nhà cung cấp công nghệ được ưa chuộng trên thế giới vì chúng tôi có khả năng mang những lợi ích của công nghệ tân tiến nhất cho người sử dụng máy tính hàng ngày', phó chủ tịch phụ trách Nhóm Sản phẩm John Medica của Dell nói. 'Vị trí dẫn đầu của chúng tôi trên thị trường máy tính để bàn và trạm công tác chứng minh khả năng cung cấp những công nghệ cách tân của chúng tôi được khách hàng ưa chuộng và đánh giá cao.'

"Dell dự trù cung cấp hệ thống trò chơi Dimension XPS và trạm công tác Precision của Dell với công nghệ bộ xử lý hai lõi của Intel vào cuối năm nay."

Ổ đĩa trong bán dẫn là một khả năng khác, theo những nhà chế tạo như Samsung, trong bài trên *AppleInsider* tháng Sáu 2004: "Samsung hy vọng là giá đang sụt của vi mạch bộ nhớ cực nhanh sẽ dẫn tới việc bộ nhớ bán dẫn cuối cùng sẽ thay thế ổ đĩa cứng trong các máy PowerBook và iBook của Apple và những thiết bị khác, *MacWorld UK* tường thuật." Lúc này bạn có thể mua những ổ đĩa trong bán dẫn 16GB dễ dàng.

Bạn cũng có thể thu lượm một số chỉ dẫn từ chính Dell, như trong bài nói với Kevin Rollins của *InfoWorld* này:

"*InfoWorld* : Năm công nghệ hàng đầu mà các ông có ý định tập trung trong năm năm tới là những công nghệ nào?

"Rollins: Một là toàn bộ khu vực quản lý phần mềm. Nhưng

chúng tôi cần khả năng của phần mềm hợp nhất [phần mềm quản lý] của chúng tôi với phần mềm quản lý của những người khác trong một nền tảng chung. Hiển nhiên là việc đó sẽ tốn một thời gian để các tiêu chuẩn được ổn định. Chúng tôi nghĩ Microsoft là một đối tác quan trọng có thể cộng tác. Altiris là một đối tác khác mà chúng tôi đã cộng tác chặt chẽ. Họ đã làm công việc quản lý hệ thống rất tốt.

"Chúng tôi tin là có nhiều hy vọng trong công trình ảo hoá VMware, nó có vẻ là một trong những nền tảng nóng hơn mà chúng tôi đang cộng tác và giúp tiến bộ. Về mặt công nghệ, quản lý hệ thống sẽ tạo khả năng cho hầu hết các công nghệ dựa theo tiêu chuẩn. Do đó chúng tôi quan tâm thiết lập tiêu chuẩn hơn là những công nghệ độc quyền. Và chúng tôi cũng có những động lực mới trong lãnh vực hình ảnh và in ấn, đó là cơ hội tài chính mới và to lớn cho chúng tôi."

Ổ đĩa bán dẫn, bộ xử lý hai lõi, quản lý phần mềm – không có gì thật sự nổi bật có tính đột phá. Dell cũng không đi tìm nhiều sản phẩm đột phá trong lãnh vực hàng tiêu dùng điện tử. Nhưng Dell không thật sự nổi tiếng về cách tân công nghệ, dĩ nhiên. Bạn tìm những ý tưởng sáng suốt về kinh doanh ở Dell; nói chung, Dell theo dõi những công ty khác để tìm ra những ý tưởng sáng suốt.

Dell phải giải quyết vấn đề hỗ trợ khách hàng

Hỗ trợ khách hàng tiếp tục là một vấn đề lớn ở Dell, và không rõ họ sẽ thoát ra bằng cách nào. Dell có thể "giáo dục" khách hàng mong đợi hỗ trợ ít hơn không? Khách hàng của Dell sẽ tiếp tục yêu cầu hỗ trợ nhiều hơn, dầu giá PC có giảm? Ai sẽ thắng trong cuộc chiến gay go, dai dẳng này?

Lúc này Dell thấy cần nhượng bộ trong lãnh vực này, ít nhất là tạm thời. Từ một bài gần đây trong news.com: "Đầu năm nay Dell xây thêm một toà nhà thứ hai cho trung tâm liên lạc khách hàng ở Oklahoma City và mở những trung tâm mới ở El Salvador và Chandigarh, Ấn Độ."

Tuy nhiên, về lâu về dài, có nhiều khả năng bạn sẽ thấy hỗ trợ ít hơn, và hệ thống chẩn đoán gài sẵn nhiều hơn từ Dell.

TỔNG KẾT

Tổng kết triển vọng tương lai của Dell – ở thời điểm này, mọi dấu hiệu đều cho thấy Dell trung thành với mô hình kinh doanh nhất quán của mình, ngay cả khi điều đó làm những nhà quan sát lúng túng. Tiêu điểm tối hậu là chỉ số ROIC mấu chốt, và cái đó không có vẻ gì thay đổi. Dell theo đuổi sự tăng trưởng ở chỗ nào mà họ tìm thấy, theo dõi và xâm nhập thị trường khi thời cơ chín muồi cho Hiệu ứng Dell. Họ có thể tiếp tục tăng trưởng với tỷ lệ hai con số không? Có. Họ sẽ đạt doanh thu 80 tỷ đô la vào năm 2009? Chúng ta hãy chờ xem.

MỤC LỤC

Giới thiệu		5
Chương 1.	Đi thẳng	7
Chương 2.	Cung cấp giá trị tốt nhất	35
Chương 3.	Tận tụy với khách hàng	61
Chương 4.	Tôn sùng tiêu chuẩn hóa	87
Chương 5.	Không chấp nhận hàng tồn kho	115
Chương 6.	Luôn luôn thích ứng – Luôn luôn thực hiện	143
Chương 7.	Thông tin về giá trị	173
Chương 8.	Để người khác làm phần lớn công việc	203
Chương 9.	Biết cách phát triển	231
Chương 10.	Trông tới tương lai	261