

Michael Bergdahl

Bùi Thị Kiều Nga dịch

10 ĐIỀU KHIẾN WAL-MART  
TRỞ THÀNH ĐẾ CHẾ BÁN LẺ  
HÙNG MẠNH NHẤT

# 10 QUY TẮC của SAM WALTON



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ THỨC



Michael Bergdahl

Bùi Thị Kiều Nga dịch

10 ĐIỀU KHIẾN WAL-MART  
TRỞ THÀNH ĐẾ CHẾ BÁN LẺ  
HÙNG MẠNH NHẤT

# 10 QUY TẮC của SAM WALTON



TRẺ  
NHÀ XUẤT BẢN TRẺ THƠ

Michael Bergdahl

Bùi Thị Kiều Nga dịch

10 ĐIỀU KHIẾN WAL-MART  
TRỞ THÀNH ĐẾ CHẾ BÁN LẺ  
HÙNG MẠNH NHẤT

# 10 QUY TẮC của SAM WALTON



TRẺ  
NHÀ XUẤT BẢN TRẺ THỨC

Original title:

**The 10 Rules of Sam Walton: Success Secrets for Remarkable Results**

Copyright © 2006 by Michael Bergdahl and Rob Walton

Xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa John Wiley and Sons International Right, Inc, 111 River Street,

Hoboken, NJ 07030, USA và Công ty Văn hóa Phương Nam

Bản quyền bản tiếng Việt © Công ty Văn hóa Phương Nam, 2008

Mọi sao chép, trích dẫn phải có sự đồng ý của Công ty Văn hóa Phương Nam.



*Tặng cho vợ tôi là Sheryl,  
con gái Heather và con trai Paul,  
những người đã yêu thương, hết lòng hỗ trợ và động viên để tôi có được  
thành công hôm nay.*

## Lời nói đầu

Hiện nay, nhiều tác giả có khi với thái độ đồng tình, có khi với ý kiến chỉ trích vẫn đang viết về hiện tượng Wal-Mart ở Mỹ. Họ cho rằng Michael Bergdahl có lợi thế vì ông đã từng làm việc cho cha tôi và học được ở cha tôi nhiều bài học về thành công trong kinh doanh, cũng như học trong cuộc sống và từ chính bản thân cha tôi.

Cha tôi chưa bao giờ tỏ ra cho mọi người biết rằng ông đang điều hành một công ty lớn nhất thế giới. Ông đã nhiều lần nói ông muốn mang giá trị hàng hóa đến với khách hàng, tạo lập một cơ ngơi đáng hoàng cho nhân viên và muốn trở thành nhân tố tích cực trong cộng đồng hay trên mảnh đất quê nhà. Và ông đã thực hiện điều mong muốn này bằng tinh thần kỷ luật, làm việc miệt mài, cải tiến liên tục để cung ứng cho thị trường một hệ thống dịch vụ chất lượng như ngày nay - hệ thống mà ông đã khởi công xây dựng từ thập niên 60.

Cha tôi đặt niềm tin mãnh liệt vào nguồn nhân lực của mình. Chính vì thế mà trong đa phần các quy tắc kinh doanh, ông đều đề cập đến nhân tố con người và những thành tựu có thể đạt được một khi bạn tin vào chính mình và tin vào người khác. Cha tôi dù đã khuất bóng hơn chục năm nhưng những nguyên tắc, nề nếp của ông vẫn còn hiện hữu ở 6.700 cửa hàng - số lượng cửa hàng này hàng tuần phục vụ cho hàng triệu khách trên khắp thế giới.

Wal-Mart được như ngày hôm nay là do chúng tôi vẫn luôn làm theo “Những quy tắc giúp kinh doanh thành công” của cha tôi và tất cả các quy tắc ấy đều hiện diện trong quyển sách này.

S.Robson “Rob” Walton

Chủ tịch Hội đồng Quản trị

Tập đoàn Wal-Mart Stores, Inc.

# QUY TẮC 1 CỦA SAM WALTON

CAM KẾT phải đạt được thành công và lúc nào cũng nhiệt tâm

*Sam Walton thường đi làm trước 4 giờ sáng để có thể xem lại các báo cáo kinh doanh của ngày hôm trước, trước khi các thành viên khác trong Ban Điều hành đến!*

Sam Walton đã dành cả đời mình để dựng nên một công ty lớn nhất và thành công nhất trên thế giới từ trước tới nay. Sở dĩ làm được những thành tựu vĩ đại như thế là vì ông có khả năng tập trung cao độ vào công việc và động viên người khác giúp ông thực hiện ước mơ. Hãy nghĩ về những thách thức mà một doanh nhân như Sam Walton phải đối mặt trong những ngày đầu đời nhà đến một nơi hẻo lánh ở miền núi Ozark, cũng là nơi ông đã mở cửa hàng đầu tiên. Chính vào năm 1962 khi ông thành lập Wal-Mart và điều đầu tiên mà những nhà cung cấp nói với ông là: chiến lược bán lẻ tại nông thôn của ông sẽ không hiệu quả. Và khi ông cần tiền, các chủ ngân hàng cũng không muốn cho vay; họ tin sự mạo hiểm của ông chắc chắn sẽ đưa ông đến chỗ thất bại. Còn những nhà bán lẻ khác, những người vẫn hay chế giễu ý tưởng bán lẻ tại vùng quê của ông thì nhanh nhẹn chỉ ra rằng kinh doanh làm ăn ở nông thôn Mỹ làm gì có đủ để mà hỗ trợ cho một đề án bán lẻ hàng giảm giá. Một số dân địa phương ở quanh vùng Tây Bắc Arkansas cứ luôn nghĩ Mr. Sam là một kẻ điên nặng khi xây dựng những cửa hàng lớn như thế ở một thị trấn nhỏ của Mỹ. Nhưng cuối cùng Mr. Sam đã chứng minh là họ sai, và chính ông chứ không phải các đối thủ cạnh tranh là người nở nụ cười chiến thắng!

Sam Walton có thể viết ra bí quyết thành công đầu tiên của mình để đạt những kết quả đáng kể - bí quyết “CAM KẾT phải đạt được thành công và lúc nào cũng nhiệt tâm” - dựa trên kinh nghiệm của



những ngày đầu lập ra Wal-Mart. Những gì thiếu hụt trong mảng kiến thức, kỹ năng và khả năng thì ông có thể bù đắp bằng sự quyết tâm không-bao-giờ-chịu-chết. Ý chí và thái độ quyết-làm-cho-được của ông, đi cùng với sự say mê thành công, đã làm nên điều khác biệt ngay từ đầu, suốt một thời kỳ vô cùng khó khăn. Dù bẩm sinh là một nhà lãnh đạo, hay do hoàn cảnh biến ông thành một nhà lãnh đạo xuất sắc, thì những gì ông phải xoay sở trong những ngày đầu vào nghề buôn bán cũng ra lệnh cho ông rằng: phải lãnh đạo bằng cách nêu gương. Chính niềm tin của Sam Walton vào ước mơ của mình, vào đạo đức công việc, vào niềm đam mê mãnh liệt đã biến những cộng sự (là cách Wal-Mart gọi nhân viên của mình) thuở ban đầu thành những tín đồ - những người ấy đã giúp Sam Walton đưa doanh nghiệp của mình cất cánh. Lòng đam mê của ông đối với hệ thống bán lẻ hàng hạ giá có sức lây lan, khiến cho những người xung quanh cũng chia sẻ chung niềm đam mê với ông. Mr. Sam thường là người đầu tiên nói với bạn rằng, chính những cộng sự của ông là yếu tố hàng đầu giúp Wal-Mart tồn tại được trong những năm đầu đầy rẫy khó khăn.

Sự tận tâm và lòng say mê là hai nhân tố quan trọng cần thiết cho bất cứ ai đang nỗ lực để thành công, đồng thời cũng giúp xác định rõ ràng hướng đi hay mục tiêu. Dù đang quản lý một doanh nghiệp, là trụ cột gia đình, đạt được một suất học bổng đại học, chơi một nhạc cụ, hay chơi thể thao xuất sắc thì mỗi người trong chúng ta đều cần có một cam kết cá nhân là phải thành công. Khi công việc trở nên khó khăn, và luôn luôn là thế, thì chính lòng thiết tha muốn đạt mục tiêu được đem ra kiểm chứng, và thường thì chính những cam kết vững vàng “nhất định phải thành công” sẽ tạo nên sự khác biệt: có kẻ thắng, người thua; kẻ đậu, người rớt; kẻ thành công, người thất bại.

J.C. Penney, một trong những nhà bán lẻ tiên phong, từng nói, “Cho tôi một người không có mục tiêu, tôi sẽ cho bạn một nhân viên kho hàng. Cho tôi một nhân viên kho hàng làm việc có mục tiêu, tôi sẽ cho bạn một người làm nên lịch sử.” Penney đã nói lên tầm quan trọng của mục tiêu để đạt được thành công, và suy nghĩ này rất phù hợp với một trong những người được Penney hướng dẫn, hỗ trợ mà

nay đã trở nên rất nổi tiếng, đó chính là Sam Walton. Xuất phát điểm của Sam Walton chỉ là một con số không, và qua quá trình vươn lên, ông đã học được nghề của mình theo một lối vất vả là làm đủ mọi việc trong một cửa hàng bán lẻ. Và dưới sự hướng dẫn của những người như J.C. Penney, ông đã học được rằng để thành công thì cần phải làm những gì. J.C. Penney - thường được gọi là “Penney khuôn vàng thước ngọc” - đã dạy ông những bài học quan trọng về cách đối nhân xử thế. Đó là những bài học Mr. Sam đã tiếp thu, thấm nhuần và sau đó truyền lại cho những người khác trong suốt cuộc đời. Sam Walton tin rằng bất luận được giao công việc gì, nếu việc đó là đáng làm thì phải làm một cách đúng đắn, nghiêm túc. Trong mọi việc, kể cả những công việc ông ít thích nhất, ông cũng dốc hết khả năng mà làm. Giáo dục bằng cách nêu gương chỉ là một trong nhiều lý do để ban giám đốc cùng các cộng sự kính trọng và quý mến ông.

Những năm gần đây tôi có phỏng vấn các sinh viên năm cuối đến xin việc - đây là công việc đầu tiên của họ sau khi tốt nghiệp. Tôi đã rất ngạc nhiên là tại sao lại có nhiều người trong số đó nói rằng họ muốn “bắt đầu ở vị trí cao nhất”. Tất nhiên điều đó là không thể được, vì cần phải có nhiều năm kinh nghiệm để nâng cao kiến thức và phát triển kỹ năng mới có thể lãnh đạo hiệu quả một tổ chức. Chỉ những năm tháng lăn lộn với đủ mọi công việc và học chuyên môn từ thấp đến cao mới đảm bảo rằng, người lãnh đạo xây dựng sự nghiệp của mình trên một nền tảng kinh nghiệm vững chắc. Đó là điều mà Sam Walton đã làm trong suốt cuộc đời và sự nghiệp của mình. Không có công việc nào của cửa hàng bán lẻ mà ông không từng trải qua. Và mỗi người trong chúng tôi - những người đã làm việc với Sam Walton - đều biết rằng, ông hiểu công việc nội bộ công ty nhiều hơn bất cứ người nào trong chúng tôi. Kiến thức kinh doanh đã giúp ông có được sự tín nhiệm đến vô cùng và điều đó khiến những người làm việc với ông tin tưởng vào khả năng ra quyết định của ông với tư cách là một người lãnh đạo.

Mr. Sam có những mục tiêu và mơ ước mà ông quyết tâm thực hiện cho bằng được. Là một người không ngừng học hỏi, ông sẵn lòng đón nhận những lời chỉ dẫn, chương trình huấn luyện hay ý

tưởng mới từ những người có nhiều kinh nghiệm hơn. Ông biết định ra mục tiêu và cố gắng đạt được mục tiêu để cuối cùng bước lên tột đỉnh vinh quang trong thế giới kinh doanh. Sam Walton là một ví dụ về người nhân viên kho hàng như J.C. Penney mô tả, người đã làm nên lịch sử do biết định ra mục tiêu và quyết tâm đạt được mục tiêu. Điều thú vị trong việc định hướng mục tiêu của Mr. Sam là ông tiếp cận mục tiêu kinh doanh hơi giống kiểu thách thức trong thi đấu thể thao, hay trong các cuộc tranh tài. Ông thích “nâng” những mục tiêu lên để chúng không dễ đạt đến, nhưng đồng thời lại theo đuổi chúng bằng cả sự nhiệt tình và thú vị mà ông đã từng trải qua giống như khi chơi thể thao. Ông thích mở rộng các mục tiêu cá nhân và đặt ra những mục tiêu khó đạt cho những người khác trong công ty. Ông hào hứng đạt cho được mục tiêu và dùng mục tiêu như một điểm tập hợp mọi người quanh ông. Ông chia sẻ mục tiêu của mình với người khác và với vai trò người lãnh đạo, ông có một khả năng đặc biệt là đạt được cam kết và truyền cho cộng sự của mình lòng nhiệt tình. Một khi ông bảo một nhóm cộng sự nào đó hãy cam kết đạt mục tiêu thì điều đáng kinh ngạc là nhóm ấy, dù chỉ gồm những người trung bình, vẫn hoàn thành được nhiệm vụ đặt ra.

Mr. Sam còn có khả năng giúp một nhóm người trung bình tạo ra kết quả làm việc trên mức trung bình. Nói cách khác, sở trường của ông là giúp người khác “từ ít có nhiều”. Bằng việc phát hiện ra cách thức để có được “năng lực nhóm”, ông đã có thể thu được sức mạnh của những nhóm người làm việc cùng nhau, và đây là một trong những bí quyết quan trọng giúp Mr. Sam đạt được những kết quả không thể tin được tại tập đoàn Wal-Mart. Ông tin rằng, trong kinh doanh và trong thi đấu thể thao, chính những nhóm người làm việc tận tâm, tận lực cùng hướng về mục tiêu chung mới làm nên chiến thắng, chứ không phải những cá nhân làm việc riêng lẻ.

Mr. Sam có phần bối rối khi thú nhận là trong suốt cuộc đời trưởng thành của mình, không có một ngày nào mà ông không suy tính về những vấn đề kinh doanh. Khi thì ông nghĩ cách cải tiến loại sản phẩm hỗn hợp, khi thì tìm ý tưởng trưng bày sản phẩm để bán chạy hơn, có khi lại suy tính về cách nâng cao dịch vụ khách hàng.

Tôi có thể hình dung ra ông ngồi ở nhà vào chiều thứ bảy, “thư giãn” trên cái xích đu hình vòm với tấm bảng kê để viết và cây bút trong tay, thích thú tập luyện cho bộ não bằng những suy tính để cải thiện việc phân phối sản phẩm, giảm chi phí, tăng cường mối quan hệ với cộng sự, giảm giá bán. Không những là người đàn ông của gia đình, ông còn là một doanh nhân nỗ lực làm tất cả những gì cần thiết để công việc kinh doanh của mình được thành công.

Sam Walton cũng đã toàn tâm tận lực xây dựng Sam's Club. Ông đặt ra hướng đi, mục tiêu và khiến cho người khác cũng hào hứng đạt mục tiêu. Ông là một người lãnh đạo say mê và tận tâm, truyền được cảm hứng cho những người khác để họ cũng say mê và tận tâm như mình. Trong suốt cuộc đời, ông đã nghe nhiều kẻ phản đối bảo với ông rằng nào là ý tưởng này không được, ý tưởng kia không thành. Đôi khi những người phản đối này cũng có phần đúng, nhưng Mr. Sam ít khi chứng minh họ sai. Ông vẫn luôn nuôi dưỡng tinh thần kiên định và tận tụy với giấc mơ quyết làm cho Wal-Mart trở thành tập đoàn bán lẻ tốt nhất cho đến ngày ông qua đời. Một trong những bài học quan trọng nhất mà chúng ta có thể học được từ Sam Walton là: nếu sẵn lòng tập trung vào mục tiêu và bản thân quyết làm tất cả những gì cần làm để đạt được mục tiêu ấy, nhất định bạn sẽ thành công.

Tôi đã đọc một câu chuyện thú vị của Earl Nightingale, một chuyên gia về động viên, mang tựa đề Điều bí mật kỳ lạ nhất. Trong câu chuyện này, ông đã mô tả chìa khóa dẫn đến thành công trong công việc và đời sống. Khi đi diễn thuyết trong nước và quốc tế, tôi thường mời cử tọa giơ tay xem họ có quan tâm muốn biết Điều bí mật kỳ lạ nhất là gì không. Hầu như mọi người tại buổi họp đều giơ tay và đây là điều tôi muốn chia sẻ với họ: bí quyết để thành công khi làm bất cứ điều gì trong cuộc sống là: “Điều gì bạn dành phần lớn thời gian để suy nghĩ thì cũng chính là điều mà bạn sẽ đạt được.” Nếu luôn nghĩ về việc đạt được mục tiêu và dành nhiều thời gian, sức lực, cố gắng cho nó thì nhất định bạn sẽ đạt được.

Nếu mục tiêu của bạn là trở thành một vận động viên, một chuyên gia y khoa, một lãnh đạo của một tổng công ty, hay người lãnh đạo doanh nghiệp tài giỏi nhất thì hãy bỏ thời gian suy nghĩ xem làm cách nào để vượt qua những trở ngại và sẵn sàng học những kỹ năng cần thiết nhằm đạt được mục tiêu, hoàn toàn có khả năng bạn sẽ thành công. Nếu muốn trở thành người chơi golf giỏi, bạn phải nghĩ, phải mơ ước trở thành người chơi giỏi và bạn cũng phải thực tập, thực tập và thực tập nhiều hơn nữa. Nếu muốn trở thành một bác sĩ giỏi, bạn phải tập trung mọi năng lực để trở thành người vững nhất trong nghề. Nếu mục tiêu của bạn là nuôi dạy những đứa trẻ cân đối hài hòa, bạn phải tập trung sức lực vào việc chăm sóc bọn trẻ. Nếu bạn là Sam Walton và bạn muốn xây dựng đơn vị bán lẻ quy mô nhất trong lịch sử thế giới thì sáng, trưa, chiều, tối lúc nào bạn cũng phải nghĩ về việc đạt được mục tiêu đó. Chính xác đó là những gì mà Sam Walton đã làm để Wal-Mart có được thành công rực rỡ như vậy. Hãy luôn nghĩ rằng điều mà bạn dùng phần lớn thời gian để suy nghĩ chính là điều bạn sẽ đạt được. Cá nhân tôi nghĩ Điều bí mật kỳ lạ nhất của Earl Nightingale nên được gọi là Bí quyết thành công vĩ đại nhất trong cuộc sống. Hãy nghĩ xem, xã hội chúng ta sẽ đạt được gì nếu các bậc cha mẹ và các nhà giáo dục cũng dạy bài học này cho mỗi đứa trẻ khi chúng còn ở độ tuổi đến trường. Hãy hình dung xem bọn trẻ sẽ đạt được những gì khi chúng trở thành người lớn!

Những thành công mà Sam Walton đạt được đến với ông không dễ dàng và không phải qua một đêm mở mắt ra là có. Ông đã dành cả đời để học nghề mà không nề hà khó nhọc cam kết với chính mình phải chịu khó học từng khía cạnh của nghề kinh doanh. Ông là người giỏi về nhiều lĩnh vực chứ không chỉ riêng một lĩnh vực chuyên biệt. Ông coi trọng những ai sẵn sàng xắn tay áo lên làm việc vì sự phát triển và đi lên của doanh nghiệp. Ông mong muốn văn phòng chính của Wal-Mart liên hệ chặt chẽ với từng bộ phận để nắm được toàn bộ tình hình của công ty và có quan điểm riêng về những vấn đề ảnh hưởng đến thành công của công ty. Ông yêu cầu mọi người ở Wal-Mart phải có cách nghĩ và cách làm như một người buôn bán lẻ. Mr.

Sam mong mỗi tất cả mọi người cùng chia sẻ với ông sự tập trung, lòng nhiệt tâm và sự tận tâm đối với việc bán lẻ mà ông đã làm.

Ông coi trọng kết quả của đội nhóm hơn kết quả của cá nhân. Ông tuyên bố triết lý của mình về thắng lợi trong kinh doanh là “ĐỒNG ĐỘI THẮNG CHỨ KHÔNG PHẢI CÁ NHÂN!” Một điều thú vị là, do phong cách lãnh đạo lôi cuốn của Mr. Sam mà đại bộ phận nhân viên đều có chung triết lý “ĐỒNG ĐỘI THẮNG” như ông, và họ làm việc tận lực để chiến thắng trong cuộc đua tranh của Wal-Mart.

Thường thì người lãnh đạo tổ chức sẽ gặp khó khăn trong việc làm cho người khác có cùng nhiệt tâm để gắng sức đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Huấn luyện viên điền kinh, người lãnh đạo nhà thờ, người lãnh đạo doanh nghiệp đều phải đối mặt với thách thức này khi họ cố gắng làm cho toàn đội, các con chiên, hay cả công ty có cùng lòng nhiệt tình cho mục tiêu chung. Đôi khi, các vị lãnh đạo đề ra mục tiêu rộng tuếch nên chẳng lôi kéo được toàn đội tham gia - người ta sẽ thiếu nhiệt tình đối với những mục tiêu mà người ta nghĩ là không thực tế; vì vậy, điều quan trọng là làm thế nào để họ cũng được tham gia vào quá trình định ra mục tiêu và nhận thấy được mục tiêu cuối cùng là khả thi. Một trong những cách để Sam Walton đạt được sự cam kết tập thể là làm cho mọi người cùng tham gia khi đưa ra mục tiêu. Mr. Sam gọi đó là “quyền làm chủ”. Ông nghiệm ra rằng, một khi các cộng sự cùng tham gia vào việc định ra mục tiêu thì họ sẽ có khuynh hướng đặt mục tiêu cao hơn cả nhà lãnh đạo, và cũng chính vì thế mà cảm giác làm chủ để được làm bất cứ điều gì là rất cần thiết để đạt được các mục tiêu đó.

Sam Walton có ba mục tiêu quan trọng về văn hóa cho cộng sự của mình. Mục tiêu thứ nhất là ông cố gắng mời những người giỏi nhất mà ông có thể tìm được. Thứ hai, ông sẵn sàng cung cấp cho họ những chương trình đào tạo hiệu quả nhất và giúp họ phát triển theo hướng tốt nhất. Và cuối cùng, ông muốn cửa hàng của mình trở thành nơi làm việc tốt nhất. Vì nguồn nhân lực dự trữ sẵn sàng phục vụ cho các cửa hàng bán lẻ là có hạn nên Sam Walton thường thuê những người có kinh nghiệm, có nhiệt tình, có thái độ tốt và có kỹ

năng giao tiếp tốt. Ông đã chứng minh rằng, bạn có thể dùng những người không có kỹ năng nhưng có tiềm năng và dạy cái họ cần để họ biết làm công việc của mình.

Điều người của mình sang làm một công việc mới - những công việc mà họ chưa có kinh nghiệm - để huấn luyện chéo là chuyện bình thường đối với Mr. Sam. Hãy nhớ rằng, những người ông muốn trong những ngày đầu thành lập phải đi ngay đến các trang trại ở Tây Bắc Arkansas, Đông Oklahoma, Đông Nam Arkansas và miền Nam Missouri. Giống như Mr. Sam, họ là những người bình thường nhưng lại có những cam kết phi thường rằng mình nhất định phải thành công. Bằng cách cho họ việc làm và cơ hội, ông chứng minh cho những cộng sự buổi ban đầu của mình thấy rằng họ được tin tưởng ngang nhau. Tài lãnh đạo truyền cảm hứng của Mr. Sam hiện nay vẫn còn là một tiêu chuẩn để đo lường năng lực của các vị lãnh đạo trong Wal-Mart và Sam's Club.

Tôi đã bị sốc và ngạc nhiên trong lần đầu tiên gia nhập Wal-Mart và nhận ra rằng, phần lớn nhân viên ở đây được thuê từ các cộng đồng nông trại ở vùng Tây Bắc Arkansas. Đa số họ chưa có bằng đại học, trong khi đó tốt nghiệp đại học là điều kiện tiên quyết theo chuẩn để được nhận vào làm việc ở các tập đoàn lớn. Mr. Sam đã muốn người không có kinh nghiệm và đặt họ vào những vị trí đòi hỏi phải có chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao thuộc mọi khu vực chức năng của văn phòng chính. Mr. Sam thích ý tưởng phát triển nguồn nhân lực của mình, đó là cho phép họ vừa học vừa làm. Tuyển dụng hoặc đề bạt nhân viên chưa có kinh nghiệm vào các vị trí chuyên môn là điều bình thường đối với ông. Điều tôi thấy kinh ngạc nhất là cách mà Sam Walton đã biến những người trung bình thành những người làm việc giỏi. Tôi đã nhớ một trong các giám đốc trước kia của cửa hàng Wal-Mart giải thích chiến lược này, và đây là câu trả lời của ông ấy:

Mr. Sam có cách nhận người trung bình và chuyển họ vào nhóm người làm việc khá. Tôi nghĩ, điều này đã được phản ánh qua thực tế là nhiều người khi mới vào chỉ là “những chàng Joes trung bình” có

đầy ngoài đường phố và rồi 7, 8 hay 10 năm sau nhìn lại mới thấy họ đã làm được gì cho công ty. Tôi nghĩ việc này đến từ những điều cơ bản. Trước hết hãy biến họ thành người cộng sự và chia sẻ với họ thông tin ở mức độ nhiều nhất có thể. Chúng ta hoạt động dựa trên cơ sở là tất cả mọi người đều muốn thành công. Vì vậy, với cương vị của một giám đốc cửa hàng, trợ lý giám đốc hay trưởng bộ phận, chúng ta không thể dọa nạt hay đánh đập họ. Nhiệm vụ của chúng ta là vận hành theo cái tiền đề là họ muốn thành công; những gì ta cần làm là giúp họ thành công. Nếu có ai đó không đủ năng lực, Wal-Mart sẽ không gạch tên họ, không đuổi họ và cũng không nói ‘hãy tìm cho tôi một người khác’; những người lãnh đạo Wal-Mart sẽ nói ‘chờ một phút, người cộng sự này muốn làm một công việc tốt và có cái gì đó cản trở anh ta làm điều ấy, vậy trở lực đó là gì?’ Các vị lãnh đạo sẽ hỏi ‘đâu là chướng ngại vật trên đường đi của anh, liệu tôi có thể giúp gì để anh vượt qua lực cản ấy và làm tốt công việc không?’ Wal-Mart sẽ phải cân nhắc, đắn đo, dốc hết mọi suy nghĩ ra trước khi để ai đó phải rời công ty. Tất cả những điều trên đều nằm trong quy trình huấn luyện của Wal-Mart. Đó không phải là quy trình kỷ luật mà là quy trình giúp người khác thành công. Khi có tâm lý là mình được cư xử như một đối tác, và tiêu điểm của tổ chức là giúp ta thành công, thì tôi thực sự nghĩ, điều này sẽ làm thay đổi động lực làm việc của ta trong kinh doanh.

Cho đến nay, các nhà lãnh đạo trong công ty đã truyền cảm hứng cho biết bao con người bình thường trên khắp thế giới để họ đạt được kết quả ở mức cao hơn. Việc công ty đã thành công quá mức với chiến lược bố trí nguồn nhân lực này là một trong những bằng chứng lớn nhất về tính đúng đắn trong triết lý lãnh đạo của Sam Walton. Tôi đã làm cho nhiều công ty khác nhau, và không có công ty nào đi chệch khỏi quỹ đạo thông thường để mướn người trung bình hay người bình thường. Trên thực tế, hầu hết những người lãnh đạo công ty đều cảm thấy hãnh diện khi nói với bạn rằng họ mới tuyển được những người khá hoặc xuất sắc. Thật không may, kết quả cho những nỗ lực của họ trong nhiều trường hợp là một nhóm nhân viên khá, được trả lương cao nhưng làm việc ở mức độ trung bình, tức là họ đã “từ nhiều nhận lại ít”. Một trong những bí quyết thành công vĩ



đại nhất của Sam Walton và Wal-Mart là khả năng nhận người trung bình mà có thái độ tốt, rồi dạy họ kỹ năng cần thiết để đưa họ vào nhóm nhân viên hạng cao và kết quả là “từ ít nhận lại nhiều”.

Mr. Sam thích đề bạt những người chưa có kinh nghiệm ngay cho nội bộ công ty và cho họ một cơ hội để thành công với nhận thức rõ ràng mình đang đưa họ lên quá khả năng của họ; cách này ông gọi là “hái ngay khi còn xanh”. Niềm tin ở con người của Mr. Sam đã tạo ra một “tiên tri tự thành” [1] về thành công. Chiến lược về nguồn nhân lực của ông gồm một phần là hứng thú để thăng hoa, một phần là phải đổ mồ hôi sôi nước mắt. Sự tin tưởng của ông vào con người đã truyền cho họ lòng hứng thú mà họ cần có. Còn họ đổ mồ hôi là do sợ thất bại và sợ có khả năng làm ông thất vọng; điều đó khiến họ cố gắng làm bất cứ điều gì để thành công. Cái họ thiếu là kiến thức, kỹ năng và khả năng hình thành đam mê, làm việc liên tục và chăm chỉ. Đến nay, di sản về nguồn nhân lực của ông vẫn tiếp tục thực thi trên toàn thế giới; với khoảng 75 phần trăm các vị trí quản lý của Wal-Mart là thông qua đề bạt các cộng sự từ nội bộ công ty – những người đã chứng tỏ có thái độ làm việc tốt, có kỹ năng dùng người và đạo đức nghề nghiệp.

Bạn sẽ đúng nếu cho rằng, với nhiều người chưa có kinh nghiệm mà được đề bạt vào các vị trí lãnh đạo như thế thì nhiều người trong số đó thể nào cũng sẽ thất bại. Khi họ không thành công, Sam Walton đã làm một điều được xem là bất thường đối với các doanh nghiệp ngày nay. Ông sẽ điều họ xuống vị trí thấp hơn với trách nhiệm ít hơn. Làm việc ở Bộ phận Nguồn Nhân lực trên 25 năm, tôi đã được giáo dục để tin rằng giáng cấp nhân viên xuống vị trí thấp hơn và cho họ hưởng mức lương thấp hơn là công thức để chế biến ra món tai họa! Trong xã hội thường có một cái nhìn sai lệch về việc giáng cấp, cho đó là dấu hiệu của thất bại và nghĩ rằng cá nhân bị giáng cấp không đủ năng lực. Đó không phải là trường hợp của Wal-Mart. Vì công việc đòi hỏi nên Mr. Sam buộc phải đề bạt cộng sự vào vị trí có mức độ trách nhiệm cao hơn trước khi họ sẵn sàng. Điều này xảy ra hàng ngày và vẫn tiếp tục diễn ra hàng ngày trên thế giới. Qua thời gian, những “quả hái khi còn xanh” kia đã trở nên quá tận

tâm và say mê để thành công, đến nỗi họ đã có thể hoàn thiện những gì còn thiếu sót và làm những gì cần thiết để trở nên thành công. Đôi khi, những người được đề bạt quá sớm sẽ thất bại và bị cho “leo xuống” (từ dùng trong Wal-Mart để chỉ sự giáng cấp) nhưng có đến 8 hay 9 trong tổng số 10 trường hợp đề bạt đều thành công.

Tôi đã gặp những nhân viên ở văn phòng chính Wal-Mart từng được đề bạt nhiều lần và có hơn một lần bị giáng cấp. Không giống như đa số các tổng công ty khác, ở Wal-Mart bị giáng cấp hay bị cho “leo xuống” không phải là biểu hiện của sự sĩ nhục, hổ thẹn hay phân biệt đối xử. Mọi người dường như đều hiểu rằng khi đề bạt nhiều nhân viên còn “non” thì thỉnh thoảng sẽ có ai đó trong số họ không đủ khả năng vượt qua thử thách và sẽ phải leo xuống. Điều làm tôi ngạc nhiên là, trên thực tế lại hiếm khi xảy ra việc giáng cấp thực sự và tôi nghĩ đó là do như Mr. Sam đã nói, “Người của chúng ta rất muốn chiến thắng, họ cứ thế mà đi và về đến đích, cho dù có một người trong số họ cũng nghĩ rằng mình không thể thành công.”

Theo ý tôi, Mr. Sam cho rằng cộng sự của mình khao khát tinh thần trách nhiệm và muốn chứng tỏ mình, muốn cho người khác thấy là họ đủ khả năng đón nhận những thách thức. Ông nhận thức rằng mỗi người đều có tiềm năng bị đè nén và chỉ cần người lãnh đạo cho họ cơ hội thì họ sẽ làm bất cứ điều gì để chứng tỏ rằng họ có thể thành công. Bản chất của con người là muốn chứng tỏ mình có khả năng xử lý công việc một cách có trách nhiệm hơn. Một khi Sam Walton giao cho cộng sự trách nhiệm lãnh đạo, tôi tin những ai được đề bạt đều sẽ tự biết làm hết sức mình để thành công, vì họ không muốn làm ông thất vọng.

Có một bài học mà tất cả những người lãnh đạo có thể học được từ kinh nghiệm của Wal-Mart về đề bạt người từ nội bộ lên: hãy giao cho người ta trách nhiệm trước khi bạn nghĩ rằng họ đã sẵn sàng. Nếu một cá nhân có những kỹ năng dùng người tốt, có đạo đức nghề nghiệp vững vàng và không ngừng học hỏi thì tại sao ta không cho họ cơ hội để phát triển những kỹ năng lãnh đạo ở vị trí cao hơn? Là một người lãnh đạo, bạn sẽ thấy rằng nếu cho người khác cơ hội để

bộc lộ đầy đủ tiềm năng, sẽ hiếm khi nào người ấy làm bạn thất vọng. Đôi khi một cá nhân có kinh nghiệm, trước đó đã từng làm qua hết mọi thứ, lại sẽ không làm tốt được một công việc loại lâu dài và khó khăn bằng một người ít kinh nghiệm hơn nhưng được giao nhiệm vụ lớn hơn và khao khát chứng minh mình có đủ năng lực để vượt qua thử thách.

Một trong các lý do Mr. Sam đạt được nhiều thành công đến thế khi đề bạt người chưa có kinh nghiệm là ông đã tạo ra được một triết lý tự thành có tính tích cực. Nói cách khác, ông tin ở cộng sự hơn là cộng sự tin ở chính họ. Bằng cách đó, ông đã hỗ trợ nhiều người khám phá ra tiềm năng đầy đủ của mình. Tôi nghĩ rằng Sam Walton tin ở khả năng của những người bình thường hơn là họ tin vào chính bản thân mình. Phương pháp của ông khá đơn giản. Hãy tìm ra người nào có thái độ tốt và họ sẽ làm tất cả để có được thành công. Ông không quan tâm đến việc cộng sự mà mình đề bạt là già hay trẻ, nam hay nữ, da đen, da vàng hay da trắng. Điều ấy không thành vấn đề đối với Mr. Sam vì ông luôn có khuynh hướng đề bạt những người có tài, những người mà ông cảm nhận là có tiềm năng thô và có lòng say mê. Ông đã khai thác được một nguồn vô số những con người tận tụy và có triển vọng tốt, vì ông biết rằng mình có thể dạy họ thêm nhiều điều khác nữa. Ông là một chất xúc tác và ông truyền nhiệt huyết để họ có thể hoàn thành được nhiều công việc hơn là họ nghĩ. Lòng nhiệt tâm của ông đã cho họ sự tự tin cần thiết để đạt mục tiêu. Với Mr. Sam luôn luôn là thế này: ông không nhận lời khen khi những người ông đề bạt gặt hái thành công, mà thay vào đó, ông cho rằng họ thành công là do ý muốn mãnh liệt muốn thành công, muốn chiến thắng... của chính họ.

Những người lãnh đạo ở phần lớn các tổ chức thường không điều người vào vị trí lãnh đạo mới một cách xông xáo như Mr. Sam; nhiều người trong số họ vẫn nói với tôi rằng, nếu đề bạt những người không có kinh nghiệm thì tổ chức của họ sẽ chẳng thể làm việc được. Mr. Sam thách thức những loại khôn ngoan thông thường đã thành ước lệ ấy. Những nhà lãnh đạo ở các tổ chức khác đã bác bỏ một số ý tưởng hay nhất của ông và duy trì những phương pháp lãnh đạo kiểu

ước lệ, truyền thống. Mr. Sam tin rằng, những cơ hội lớn nhất thường được tìm thấy bằng cách thử những phương pháp mới, đột phá và bằng cách bác bỏ những cách làm truyền thống, ước lệ. Ông thích được là người tiên phong và tin đó là cách để tìm thấy thế mạnh trong cạnh tranh. Trên thực tế, lý do duy nhất khiến kiểu huấn luyện chéo của Wal-Mart và chiến lược nhạt ra người còn “non” sẽ không hiệu quả ở các tổ chức khác là vì về phía bản thân những người lãnh đạo đã có một “niềm tin tự thành”, rằng những chiến lược đó sẽ không hiệu quả. Nên trong thí dụ này về bố trí nhân lực, Mr. Sam chính là một thứ “phá bỏ mô thức”.

Mô thức là một niềm tin phổ biến được người ta dùng như một thứ sàng lọc để đánh giá mỗi khi có thông tin mới. Trong cuộc sống, một mô thức là một cách làm đã được thử và được chứng minh là đúng. Đó là một thứ sáng suốt đúng thông lệ, một cách làm mà mọi người đều làm theo. Trong từng lãnh vực của đời sống, tất cả chúng ta đều có những mô thức hay niềm tin phổ biến. Đôi khi ở thời điểm này, những mô thức đó giúp chúng ta thành công, còn ở thời điểm khác, chúng lại vô hiệu hóa và kéo chúng ta tụt hậu, hay đẩy chúng ta xuống thành tầm thường.

Đây là một ví dụ để minh họa về mô thức địa lý đơn giản vẫn được nhiều người cùng chia sẻ. Nếu tôi bảo rằng Nero, Nevada ở phía Tây San Diego, California thì nhiều người sẽ phản đối ngay lập tức. Mô thức địa lý nói với họ rằng, bất cứ chỗ nào ở phía Tây San Diego đều nằm tí ngoài đại dương. Nhưng sự thật là Nero, Nevada lại nằm ở phía Tây San Diego, California. Khi gặp những thông tin thách thức lại những mô thức hiện có của chúng ta, nhiều người trong chúng ta sẽ bác bỏ kiểu thông tin như thế dù lý trí đã mách bảo rằng thông tin này chính xác. Vài người sẽ kiếm một cái bản đồ hay một quả địa cầu để chứng tỏ rằng niềm tin của họ đúng, hơn là để kiểm chứng về tính chính xác của thông tin mới này. Thậm chí khi sự việc đã được chứng minh rõ ràng rồi, một số người trở nên hoang mang với thông tin mới bởi nó đi ngược lại với niềm tin đã có từ trước. Trong một số trường hợp, có người sẽ bác bỏ ngay lập tức cái thông tin thực sự và mới mẻ này.

Mô thức có sức mạnh vì chúng đại diện cho nhận thức của chúng ta về thực tế, và đôi khi người ta vẫn giữ mãi nhận thức đó thậm chí khi biết rằng mình đã sai. Đây là một trong các lý do cho thấy: để người ta chấp nhận sự thay đổi quả là điều hết sức khó khăn. Vậy mà Sam Walton lại tiếp nhận thay đổi như chào đón một người bạn, và ông chính là một ví dụ điển hình về mẫu người hăng hái thách thức kiểu suy nghĩ theo lối mòn. Đừng bao giờ nói lý do để Sam Walton phải làm một việc gì đó theo một cách nào đó là vì đó mà người khác đã làm. Ngược lại, bạn có thể đánh cuộc rằng Mr. Sam thường đi theo hướng ngược lại và cố gắng tìm ra một cách riêng, độc đáo cho mình: “Cách Wal-Mart”.

Tôi đã học được một bài học quý giá từ Mr. Sam là mỗi người lãnh đạo cần biết chấp nhận sự thay đổi do con người tạo ra. Khi giúp ai đó hiểu ra lý do đằng sau sự thay đổi, bạn hãy nhớ đừng thuyết phục họ phải đồng ý với sự thay đổi. Có một thực tế là không nhất thiết phải bắt mọi người đồng ý với sự thay đổi, nhưng họ cần hiểu lý do đằng sau sự thay đổi và cam kết thực hiện công việc theo sự thay đổi đó. Khi người lãnh đạo tìm được cách để người của mình hiểu được lý do đằng sau sự thay đổi và chấm dứt việc cố thuyết phục họ đồng ý, thì lúc ấy sự thay đổi sẽ diễn ra nhanh hơn. Về mặt tổ chức, mọi người có thể đồng ý hay không đồng ý với sự thay đổi nhưng họ phải hiểu sự thay đổi, phải thích nghi với sự thay đổi hay đối diện với hậu quả của nó. Mr. Sam là một bậc thầy về truyền thông, và đây là phương pháp mà tôi thấy ông sử dụng thành công khi buộc phải thực hiện những thay đổi lớn hay nhỏ về định hướng.

Ngay từ những ngày đầu, Mr. Sam đã xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn mà ông cam kết sẽ duy trì trong suốt sự nghiệp của mình. Ông đánh giá cao các vấn đề như sự trưởng thành và sự phát triển của cộng sự, cách phục vụ khách hàng, cách cư xử với con người theo cách ông muốn được người khác đối xử lại, chất lượng của mỗi sản phẩm, tính chuyên nghiệp và đạo đức trong mọi hoạt động, sự cạnh tranh và ý chí thắng lợi, không ngừng học hỏi và cải tiến năng suất liên tục. Tôi luôn được nhắc nhở về một hay một số điều như vậy mỗi lần ở cạnh ông.

Tôi nhớ đã có lần quan sát và lắng nghe ông trao đổi ý kiến với số sinh viên đến làm thêm ở công ty trong dịp hè, và tôi rất ấn tượng về việc ông đã chân thành quan tâm đến học vấn, nghề nghiệp và gia đình của họ. Tôi thấy rõ rằng ông đã đối xử với người khác theo cách ông muốn được họ đối xử lại với mình. Ông đã duy trì chuẩn mực này từ những ngày đầu thành lập Wal-Mart cho đến cuối đời. Đến nay, các vị lãnh đạo Wal-Mart vẫn tận lực duy trì và làm theo khuôn vàng thước ngọc của ông. Qua năm tháng, tôi thấy bản thân ông luôn áp dụng những quy tắc của mình trong công việc và trong đời sống riêng.

Mr. Sam coi trọng những người ở quanh ông. Do vậy, ông nghĩ phải thực hiện quy tắc này chính ngay trong việc tiếp xúc, trao đổi với cộng sự, khách hàng, nhà cung ứng và những cổ đông của Wal-Mart. Vốn là một phi công nên ông đã lái chính chiếc máy bay của mình để đi thăm cộng sự tại các cửa hàng của mình mỗi năm một tuần. Còn nhớ có lần tôi đã cố gắng sắp xếp một buổi để gặp Mr. Sam, và được người trợ lý của ông báo trước là ông rất khó mà theo đúng lịch hẹn vì ông có thể quyết định sẽ leo lên máy bay bất cứ lúc nào để đến thăm các cửa hàng mà chỉ thông báo qua loa hoặc chẳng báo trước gì cả. Khi quy mô của công ty còn nhỏ, ông định ra mục tiêu là đích thân mình hàng năm sẽ đi thăm các cửa hàng đơn lẻ. Mục tiêu này nhanh chóng trở nên không khả thi vì con số cửa hàng ở các vị trí khác nhau đã lên đến hàng ngàn. Ông nổi tiếng với việc bất ngờ đến thăm các cửa hàng, với việc đi dạo chơi và nói chuyện với khách hàng, cộng sự; họ cảm thấy ông dễ gần, dễ chuyện trò.

Sam Walton đã nhận ra được nhiều ý tưởng hay nhất từ chính đối thủ cạnh tranh bằng cách tham quan cửa hàng của họ khi đi vòng quanh đất nước và tận mắt quan sát dịch vụ khách hàng, cách chọn sản phẩm và buôn bán của họ. Vào hồi mới lập nghiệp, ông thường thu xếp để gặp gỡ chủ tịch các công ty bán lẻ khác để bàn bạc về các chiến lược mà ông đã quan sát được khi thăm cửa hàng của họ. Ông là một người sáng tạo, nhưng không ngại bắt chước các chiến lược thành công của người khác. Thực ra, thành công tốt bậc của ông chính là kết quả của việc bắt chước và lao động sáng tạo miệt mài.

Ông là người không ngừng học hỏi, không bao giờ thỏa mãn khi làm được việc gì đó. Với Sam Walton, “tốt không bao giờ đủ tốt” nên ông luôn đi tìm cách thức tốt hơn.

May mắn chỉ là một phần rất nhỏ trong việc tạo nên Wal-Mart. Thành công mà Sam Walton có được một phần là dựa vào tầm nhìn, một phần dựa vào sự tập trung phi thường và phần khác là tinh thần làm việc miệt mài. Việc ông đeo đuổi thành công thể hiện cam kết của cả đời ông với việc phải đạt cho được sự xuất sắc. Mr. Sam hơn ai hết là người thừa nhận sự thành công của Wal-Mart đã vượt xa sự mong đợi của mình. Mục tiêu của ông chưa bao giờ là đưa Wal-Mart trở thành công ty lớn nhất trên thế giới. Ước mơ của ông chỉ là làm cho Wal-Mart trở thành doanh nghiệp tốt nhất. Ông luôn nói với mọi người, rằng thành công của Wal-Mart phần nhiều là do kết quả nỗ lực và góp sức của các cộng sự, hơn là bất cứ điều gì ông đã làm. Trong bảng phân tích cuối cùng, thành công của Wal-Mart là trực tiếp nhờ công sức của người sáng lập và những cộng sự trong giai đoạn đầu thành lập - những người đã tận tụy với chiến lược của Sam Walton về bán lẻ hạ giá tại vùng nông thôn, là việc trước đó chưa ai làm bao giờ. Ý chí cứ thế mà tiến của Mr. Sam trong những năm đầu đây rầy khó khăn và mặc sự phê phán coi khinh của dư luận là một bằng chứng về sự cam kết không dao động, sự say mê và tầm nhìn của ông. Sự “cuồng tín” của ông với Wal-Mart đã truyền cảm hứng cho những người quanh ông cùng chia sẻ ước mơ của ông.

Robert Greenleaf, một chuyên gia danh tiếng về quản trị đã nói, “Chẳng có mấy điều xảy ra là không do mơ ước. Và nếu muốn những điều vĩ đại xảy ra thì ắt phải có ước mơ lớn. Có biết bao nhiêu người từng bị thôi thúc phải biến ước mơ thành hiện thực; nhưng điều trước tiên là phải có ước mơ đã.” Sam Walton đã có một ước mơ là biến Wal-Mart thành một cơ sở bán lẻ tốt nhất trên thế giới và điều đó đã trở thành sự thật. Song hành với quá trình thực hiện ước mơ, ông đã trở thành thương nhân thành công nhất trên thế giới từ trước tới nay. Ông phải khổ luyện, chuyên tâm làm việc, vượt xa đối thủ cạnh tranh của mình cả về phương pháp, cách nghĩ và cách thực hiện. Và trong lúc ấy, công ty của ông đã trở thành công ty bán lẻ tốt

nhất nước Mỹ và là công ty lớn nhất trên thế giới. Qua những năm tháng làm việc miệt mài, Sam Walton đã nhận được nhiều phần thưởng và danh hiệu xứng đáng, trong đó bài viết “Thương gia thành công nhất nước Mỹ” đăng trên tạp chí Fortune là một trong những mốc nổi bật trong sự nghiệp của ông.

Khi đọc và nghiên cứu về những tấm gương thành công là doanh nhân, nhà sáng lập công ty, lãnh đạo doanh nghiệp, huấn luyện viên điền kinh, nhà giáo dục, nhà lãnh đạo chính trị, nhà lãnh đạo tôn giáo, tôi thấy họ đều có điểm chung là chuyên tâm làm việc, có ý tưởng, có ước mơ, có lòng đam mê và sẵn sàng làm mọi việc cần thiết để biến ước mơ thành sự thật. Họ vẫn tận tâm ngay cả khi ý tưởng của mình đi ngược và đối lập với sự sáng suốt đã thành thông thường; họ vẫn chứng tỏ một khả năng tập trung vào công việc đến kỳ lạ, thậm chí khi kẻ khác có nói với họ rằng ý tưởng của họ không khả thi, họ vẫn tận tâm với ước mơ của mình trong khi hầu hết mọi người đều đã bỏ đi. Chính sự tận tâm ấy đã tạo ra khác biệt giữa người huấn luyện giỏi, bộ trưởng giỏi, nhà giáo dục giỏi với những người không làm tốt được như thế; giữa nhân viên kế toán giỏi với nhân viên kế toán trung bình; giữa nhân viên kinh doanh và phục vụ giỏi với nhân viên làm công việc này tồi; giữa nhân viên hưởng lương giờ làm việc chất lượng cao với người chỉ biết làm việc lấy có; cũng như giữa một người điều dưỡng giỏi, một sinh viên ưu tú hay một công chức xuất sắc với người hoàn toàn không quan tâm gì đến công việc. Tận tâm là một chọn lựa. Đó không phải là thứ bẩm sinh; mọi người đều có cơ hội đồng đều để thực hiện sự cam kết phải đạt đến đầy đủ tiềm năng của mình và trở thành người giỏi nhất trong khả năng cho phép.

Đây là một ví dụ: tôi nhớ mình đã ngồi ở phòng hòa nhạc Carnegie xem con gái Heather của tôi chơi viola trong ban nhạc hòa tấu. Khi ngồi ở đó, tôi nhớ lại những năm tháng mà con bé đã theo học lớp viola, cũng như những hy sinh cá nhân của nó để trở thành một nhạc sĩ tài hoa. Con tôi đã miệt mài tập luyện hết giờ này qua giờ khác. Nó đã tận tâm tận lực thực hiện giấc mơ của mình và kết quả là cơ hội được trình diễn trước đông đảo khán giả trong những



phòng hòa nhạc rộng lớn. Khi quan sát và lắng nghe buổi hòa tấu vào ngày hôm đó, tôi nhận ra thành tựu lớn của con bé trong âm nhạc chính là kết quả của tầm nhìn, sự hi sinh của bản thân, tinh thần kỷ luật và sự cống hiến. May mắn không phải là một yếu tố góp phần, mà chính sự chăm chỉ và cam kết phải đạt được mục tiêu đã giúp con gái tôi đạt được những thành công về âm nhạc ở mức cao nhất. Tương tự như vậy, sự quyết tâm cũng là điều kiện cần phải có để thành công trong mọi nỗ lực xứng đáng.

Cứ mỗi ngày, khi bộ phận lãnh đạo của Sam Walton bước vào sân chơi cạnh tranh, họ lại mang vào đó tất cả niềm đam mê và sự tận tâm của mình. Họ biết họ sẽ phải làm gì để vượt qua đối thủ của mình. Tôi cảm thấy sự khác biệt giữa thành công và thất bại trong thể thao, trong kinh doanh và trong cuộc sống thường bắt đầu trước tiên bằng sự cam kết và tin tưởng rằng mình sẽ thành công. Niềm tin ấy của Mr. Sam được nắm bắt rất hay qua đoạn trích của Calvin Coolidge: “Không gì trên đời có thể thế chỗ cho sự kiên định. Năng lực cũng không; chẳng có gì lạ khi một người đầy tài năng mà vẫn thất bại. Thiên tài cũng không; chuyện các thiên tài không được ghi công đâu phải là hiếm. Giáo dục cũng không nốt; thế giới đầy rẫy những người học thức bị lãng quên. Chỉ riêng lòng quyết tâm và tính kiên định là có sức mạnh vô hạn”. Mr. Sam đã sống theo cách này và dạy cho các cộng sự của mình tạo ra sự khác biệt mỗi ngày.

Bất luận bạn cần đạt được cái gì trong cuộc sống thì thành công hay thất bại cũng chịu ảnh hưởng bởi niềm tin và thái độ khi bạn bắt đầu. Nếu bạn nghĩ mình sẽ thành công, chắc chắn bạn sẽ thành công; còn nếu bạn nghĩ mình sẽ thất bại, chắc chắn bạn sẽ thất bại. Có một sức mạnh to lớn trong tư duy tích cực và bạn phải bắt đầu mọi việc mà luôn tin rằng mình sẽ thành công. Tư duy tích cực dẫn đến kết quả tích cực, còn tư duy tiêu cực đưa đến kết quả tiêu cực. Đơn giản là như thế. Chắc chắn trong đầu, Sam Walton nghĩ là mình sẽ thành công dù ông làm bất cứ việc gì. Bạn hãy thách thức bản thân để trở thành người giỏi nhất ở mức cho phép, và luôn duy trì một quan điểm tích cực, rồi bạn sẽ nhận ra mình hoàn thành công việc ở mức độ cao hơn bạn tưởng.

Trong khi truyền đạt đến các thành viên khác trong ban quản trị về các chuẩn mực của người lãnh đạo, Sam Walton đã thể hiện rõ nét tinh thần lãnh đạo của mình như sau:

Theo như tôi nhận thấy, phương pháp thành công của chúng ta là Hành Động với chữ “hành động” được viết hoa trong bao khó khăn bộn bề. Chúng ta đã nói với nhau điều này hết năm này sang năm khác: hãy Làm, hãy Thử, hãy Sửa. Hành động không phải là một phương pháp tồi, mà rất hiệu quả. Ở đâu cũng có những người có ý tưởng hay mà vẫn không thành công. Nhưng trên đời này, không gì đáng khinh hơn là có ý tưởng hay mà lại không có hành động tiếp theo sau. Chúng ta phải là những con người của hành động, điều này sẽ cho chúng ta nhiều niềm vui và thành tựu hơn.

Cũng giống như thành công của Sam Walton, yếu tố quan trọng nhất giúp bạn thành công là mỗi ngày nên làm một việc gì đó dẫn dắt bạn đến mục tiêu của mình. Cuộc hành trình dài nhất luôn bắt đầu bằng những bước đầu tiên, và một khi bạn đã cam kết với chính mình thì phải tiếp tục bước về hướng mục tiêu. Thành công không phải là kết quả của sự tình cờ, cơ hội hay may mắn, mà là sản phẩm của quá trình làm việc vất vả không ngừng và cũng là sản phẩm của hành động. Bí quyết thành công mà tôi học được từ Sam Walton là mỗi ngày đều làm việc gì đó hướng đến mục tiêu đã định. Nếu chia nhỏ mục tiêu theo tiến trình hợp lý thì bạn sẽ đạt được mục tiêu tổng thể dễ dàng hơn, đó là làm theo kiểu: “Đi từng bước ngắn thì dễ, còn bước những bước dài sẽ khó khăn hơn”. Đồng thời với mỗi bước tiến gần về mục tiêu, bạn sẽ có được cảm giác thỏa mãn.

Hãy tạo thành công cho mình bằng cách có những ý tưởng hay, tập trung làm việc để có kết quả tốt đẹp và hướng về mục tiêu đã định. Dù có làm nghề gì đi chăng nữa thì bài học về chăm chỉ làm việc và thực hiện cam kết cũng đúng với mọi người. Công thức thành công khá đơn giản: kiên trì theo đuổi những gì bạn tin tưởng, chấp nhận những rủi ro đã tính toán trước, tập trung vào mục tiêu và mỗi ngày làm một việc gì đó để hiện thực hóa mục tiêu. Nếu duy trì được

mức độ cam kết này thì nhất định bạn sẽ đạt được những điều mà bạn đã bỏ phần lớn thời gian để theo đuổi.

Xin lấy một ví dụ: khi còn là sinh viên năm thứ nhất đại học, tôi muốn xin vào đội bóng đá. Mục tiêu của tôi chỉ đơn giản là vào được đội. Nhưng tôi nhớ là có nhiều sinh viên năm thứ nhất cũng có ý định đó và tôi cần phải có gì đó khác người ta nếu muốn có được một trong số vài vị trí còn trống cho đám sinh viên năm thứ nhất năm đó.

Ngay từ ngày đầu tiên tôi đã đề ra chiến lược là phải luyện tập trội hơn và thể hiện trội hơn các đối thủ của mình. Và đây là điều mà tôi đã làm. Vào đầu mỗi buổi tập luyện, huấn luyện viên của chúng tôi – vốn là người rất nguyên tắc – thường bắt chúng tôi chạy mười vòng sân để khởi động, cự ly khoảng 2,5 dặm. Tôi đã quyết định là ngay từ lần tập luyện đầu tiên mình sẽ chạy những vòng sân này tích cực hơn những người còn lại. Bạn cứ thử hình dung xem, 25 người chạy san sát trên sân rồi bỗng nhiên có một người chạy vượt lên trên và tách khỏi nhóm. Người đó chính là tôi. Mục tiêu của tôi là mỗi ngày phải chạy đủ nhanh để vượt qua toàn đội trước khi kết thúc mười vòng sân. Huấn luyện viên đã chú ý đến tôi ngay từ lần tập luyện đầu tiên. Và tôi cứ tiếp tục vượt qua cả nhóm ở mỗi lần tập như thế; sau này, khi huấn luyện viên tuyên bố danh sách những sinh viên năm thứ nhất được vào đội bóng thì tôi là một trong số đó. Không những tôi được vào đội mà còn được chỉ định làm cầu thủ xuất phát trong mỗi trận đấu ở năm thứ nhất. Và trong mùa sau, huấn luyện viên đã chỉ định tôi làm đội trưởng đội bóng đá. Cam kết của tôi phải vào cho được đội bóng là một ví dụ cho việc những điều mà tôi đau đầu suy nghĩ chính là những điều tôi đã đạt được. Thành công trong công việc và cuộc sống có liên quan đến thái độ và cách chọn lựa. Bạn có thể chọn lựa hai khả năng: hoặc là trở thành người giỏi nhất, hoặc chỉ là một thành viên bình thường trong nhóm. Sự chọn lựa là của bạn.

Tôi xin được kể một câu chuyện về sự cam kết phải thành công của Sam Walton. Khi còn làm việc ở “Bộ phận về Con người” tại văn

phòng chính của Wal-Mart, với vai trò Giám đốc Nhân sự, tôi có dịp tận mắt chứng kiến cách lãnh đạo và đạo đức nghề nghiệp của Mr. Sam. Một buổi sáng chủ nhật, tôi đến văn phòng rất sớm để điều khiển một cuộc phỏng vấn xin việc với một ứng viên ngoại tỉnh - người mà tôi đã gặp khi anh ấy đang nghỉ ở Bentonville Quality Inn. Trên đường đi tới khu vực văn phòng hành chính cho buổi phỏng vấn đầu tiên lúc 7 giờ sáng, chúng tôi đã đi ngang qua văn phòng của Mr. Sam, và tôi rất ngạc nhiên khi thấy ông đã ngồi ở bàn làm việc tự bao giờ. Sau khi thực hiện xong cuộc phỏng vấn đầu tiên, tôi quay ngược trở ra để xem Sam Walton đang bận rộn với công việc gì. Tôi hỏi ông làm gì ở văn phòng vào lúc 7 giờ sáng chủ nhật này và hỏi thêm ông đã đến văn phòng lúc mấy giờ. Hóa ra Sam Walton đã đến đó lúc 4 giờ sáng và lý do ông có mặt ở đó quả là rất ấn tượng đối với tôi. Ông nói rằng, chỉ khi đến làm việc thật sớm vào buổi sáng, ông mới làm được những công việc thật sự. Suốt cả tuần, ông phải lao vào những buổi họp hành, đi thăm cửa hàng và chẳng còn nhiều thời gian để cải tiến công việc. Ông than rằng công ty càng thành công bao nhiêu ông càng có ít thời gian cho riêng mình bấy nhiêu. Ông cũng trở thành nhân vật nổi tiếng đúng nghĩa và bị quấy rầy do việc xin chữ ký, chụp ảnh ở những nơi ông đến. Ông nói ông rất thích có được những khoảng thời gian riêng tư, không bị gián đoạn trước khi các thành viên khác đến văn phòng mỗi buổi sáng để có thể tập trung suy nghĩ cho công việc sắp tới. Mr. Sam nói rằng ông thường đến làm việc lúc 3 hay 4 giờ sáng vào phần lớn các ngày trong tuần để tạo thuận lợi cho những người khác bằng cách xem lại các báo cáo kinh doanh của ngày hôm trước.

Lúc đó, những người trong ban điều hành Wal-Mart cũng không ai còn ngủ nữa; vài người trong số họ bắt đầu đến làm việc lúc 5 giờ sáng. Đạo đức nghề nghiệp của ban giám đốc Wal-Mart là một trong các lợi thế cạnh tranh lớn của công ty. Cứ nghĩ mà xem, trong khi ban điều hành bán lẻ ở bờ Tây vẫn còn đang ngủ thì Sam Walton đã ngồi tại bàn làm việc và ngày nào cũng thế. Khi các thành viên còn lại của ban điều hành đến lúc 5 giờ sáng (giờ CST - chuẩn trung tâm - GMT-0600), thì đa số các thành viên của ban điều hành bờ Tây chỉ mới ra khỏi giường. Khi mà đa số các thành viên trong ban điều

hành của các công ty đối thủ cạnh tranh với Wal-Mart đến văn phòng của họ và uống tách cà phê đầu tiên trong ngày vào lúc 9 giờ sáng (giờ EST - giờ chuẩn bờ Đông - GMT-0500), thì ban giám đốc Bentonville đã ngồi vào bàn làm việc hoặc đã họp được 2, 3 hay có thể là 4 tiếng đồng hồ rồi. Khi nhân viên bán lẻ bờ Tây rời văn phòng của họ lúc 5 giờ chiều (giờ PST - giờ chuẩn bờ Tây - GMT-0800), một số thành viên trong ban điều hành Bentonville vẫn còn làm việc và tiếp tục làm việc cho tới 8 hoặc 9 giờ tối (giờ CST). Sự tận tụy và hy sinh của những người lãnh đạo Wal-Mart vì công ty thân yêu không giống với bất kỳ công ty nào mà tôi từng biết. Nhiều nhân viên điều hành và các thành viên trong ban giám đốc thuộc các cửa hàng, trung tâm phân phối làm việc từ 75 đến 90 giờ một tuần, thậm chí là còn hơn thế nữa! Với địa bàn hoạt động toàn cầu trải từng múi giờ trên hành tinh, áp lực điều hành công việc kinh doanh khắp thế giới bắt buộc những người lãnh đạo tận tâm phải “hy sinh vì toàn đội” theo tinh thần làm việc bất kể thời gian, giờ nào cũng là giờ cần thiết để theo kịp khối lượng công việc. Sự cam kết của những người lãnh đạo Wal-Mart hôm nay cũng giống như sự cam kết của Sam Walton cách đây 40 năm, khi ông mở cửa hàng đầu tiên.

Chính tôi cũng đã tận mắt chứng kiến những nét đẹp trong đạo đức nghề nghiệp tại văn phòng chính của Wal-Mart ở Bentonville. Buổi sáng hôm đó, tôi đến văn phòng lúc 7 giờ, và vì tôi đến “trễ” nên buộc phải đậu xe ở dãy thứ 8 hay thứ 10 trong bãi gửi xe. Khi đi bộ vào tòa nhà, tôi đã đi ngang qua những chiếc xe của những người đến sớm hơn tôi; trong số ấy, tôi thường thấy một chiếc xe đậu ở dãy gần tòa nhà nhất. Tất nhiên đó là chiếc xe tải nhỏ của Mr. Sam. Phần lớn những chiếc xe tôi thường thấy vẫn còn đậu ở đó khi tôi rời văn phòng lúc 6 giờ 30 hay 7 giờ tối. Đạo đức nghề nghiệp của nhân viên Wal-Mart không giống như ở bất cứ nơi đâu mà tôi từng thấy.

Đạo đức làm việc của Sam Walton đã thành huyền thoại. Triết lý thành công của ông là: “Ngủ sớm và dậy sớm làm cho ta được khỏe mạnh, giàu có và sáng suốt.” Về sau, tôi cũng thích nghi và áp dụng chiến lược này trong cuộc sống, và tôi thường thức dậy lúc 4 giờ sáng để bắt đầu ngày làm việc của mình. Tôi nghiệm ra rằng, làm

việc vào sáng sớm là một cách rất hay để giải quyết bớt những công chuyện trước mắt của ngày hôm đó mà không bị quấy rầy, gián đoạn. Nói làm việc cho Mr. Sam, tôi nghĩ cũng là làm việc cho chính tôi. Các nhân viên Wal-Mart đều có đạo đức nghề nghiệp đáng quý như Mr. Sam. Khi làm việc ở đó, tôi nhận thấy rằng ban giám đốc công ty sẵn sàng làm việc bất kể giờ giấc, vì với họ giờ nào cũng là giờ cần thiết để chạy việc. Tôi chưa bao giờ làm cho một công ty nào mà lại có nhiều việc để làm như ở Wal-Mart. Tôi có thể nói với bạn rằng, chưa có chiều nào rời văn phòng mà tôi làm xong hết công việc. Hoàn tất mọi công việc là điều không thể xảy ra, và tôi nghĩ đó là một phần trong kế hoạch của Mr. Sam để luôn giữ chúng tôi trong tình thế phải thường xuyên đối mặt với thách thức. Tôi có thể nói với bạn rằng, khối lượng công việc như thế rất dễ gây căng thẳng cho những ai muốn làm xong việc mỗi ngày.

Cũng giống như các nguyên tắc khác của Sam Walton, nguyên tắc “CAM KẾT phải đạt được thành công và lúc nào cũng nhiệt tâm” vẫn được những người lãnh đạo Wal-Mart làm theo. Những nhân viên điều hành Wal-Mart hiện nay thừa nhận họ vẫn đến làm việc lúc 6 giờ hay 6 giờ 30 sáng mỗi ngày, nhiều người hàng tuần vẫn đi thăm các cửa hàng và vẫn điều khiển các cuộc họp về chiến lược và sách lược vào sáng thứ bảy, với sự tham dự của những người lãnh đạo hàng đầu công ty; họ vẫn xem xét cải tiến cửa hàng của công ty cũng như nghiên cứu những cửa hàng của đối thủ cạnh tranh. Họ hăng hái noi theo gương Mr. Sam - làm việc cật lực để vượt qua các đối thủ cạnh tranh.

Có những người muốn được làm việc ở Wal-Mart đã hỏi tôi là họ có nên làm việc cho Wal-Mart không. Tôi trả lời với họ rằng, “Nếu các anh là người chơi được theo đội nhóm, sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn từ trước tới nay và sẵn sàng cống hiến vì sự thành công của công ty, thì các anh sẽ thấy là không thể tìm được ở đâu khác có nhiều cơ hội tốt như ở đây.” Nhưng đồng thời tôi cũng chỉ ra là, nếu họ làm cho Wal-Mart thì việc cân bằng giữa công việc ở đó và cuộc sống cá nhân là vấn đề khó khăn nhất mà cá nhân hay gia đình họ sẽ phải đối mặt. Sự tận tâm đòi hỏi phải có để làm việc cho Wal-Mart

không phải ai cũng chịu được. Song tôi cũng bảo với họ là họ sẽ không bao giờ được làm việc với một tập thể tận tâm hơn thế. Đa số những người làm việc cho công ty đều thích nghi với phong cách văn hóa hăng say này, nhưng cũng có một số hoàn toàn không thích nghi được.

Trước khi tham gia Wal-Mart, tôi đã từng làm việc cho các công ty có yêu cầu cao, trong đó có kinh doanh xuất bản của gia đình bên vợ. Tôi vốn có đạo đức lao động vững vàng, vì vậy nghĩ rằng thích nghi với những tiêu chuẩn làm việc hăng hái ở Wal-Mart sẽ là bước chuyển tiếp dễ dàng. Nhưng không phải vậy. Cam kết về thời gian mà Sam Walton yêu cầu quả là rất khác thường. Ông lãnh đạo bằng cách nêu gương và các thành viên còn lại trong ban lãnh đạo tự nguyện làm theo. Tôi đã phải làm việc chăm chỉ và nhiều giờ hơn bao giờ hết. Chính sách tinh giảm nhân sự của Mr. Sam đòi hỏi tôi phải nỗ lực hết sức, cũng như buộc tôi phải đối mặt với những thách thức nhiều hơn tôi tưởng, nhưng nhờ sự hỗ trợ của các đồng nghiệp, như bao người khác, tôi đã biết cách để mỗi ngày đều làm xong các công việc quan trọng nhất.

Đây là lúc bạn đã có khái niệm về triết lý của Sam Walton, và cho phép tôi được đặt câu hỏi với bạn: bạn có sẵn lòng đánh đổi thời gian, công sức và nỗ lực đã bỏ ra, cũng như cả sự hy sinh cá nhân cần thiết để có được thành công không? Điều cơ bản là bạn phải tận tâm nếu như bạn muốn đạt được mục tiêu, hoặc muốn những đồng nghiệp xung quanh cùng chia sẻ sự tận tâm của mình. Là người lãnh đạo, nếu sẵn lòng giáo dục bằng cách nêu gương, bạn sẽ gửi được một thông điệp thật thuyết phục về đạo đức nghề nghiệp, những chuẩn mực và sự tận tâm của bạn đến nhân viên: “Việc bạn làm nói lên được nhiều hơn lời bạn nói.” Ở Wal-Mart, Sam Walton gọi điều này là “nói đi đôi với làm”.

Sam Walton không bao giờ yêu cầu ai làm bất cứ điều gì mà ông không muốn và không làm được. Ông tin rằng bạn phải đặt ra chuẩn mực cao khi thực hiện công việc của chính mình nếu như bạn muốn định ra chuẩn mực cao cho người khác. Bằng cách thể hiện thái độ

sốt sáng muốn làm việc nhiều giờ hơn, muốn đi thăm cửa hàng, trung tâm phân phối để trực tiếp nói chuyện với khách hàng và cộng sự, ông đã gửi những thông điệp kỳ vọng về văn hóa làm việc đầy thuyết phục đến từng cộng sự trong tập thể công ty. Ông đã sống theo chuẩn mực của mình và đây cũng chính là những chuẩn mực để đánh giá thế hệ lãnh đạo hiện tại và tương lai của Wal-Mart.

Đồng thời, Mr. Sam cũng lao vào công việc với toàn bộ sức lực và quyết định hy sinh những lợi ích cá nhân, kể cả thời gian bên vợ con. Sự ủng hộ của vợ ông - bà Helene - có ý nghĩa quyết định đối với khả năng tập trung vào kinh doanh của ông. Ông may mắn có được một người vợ như Helen Walton, người phụ nữ sẵn sàng nuôi nấng chăm sóc gia đình để ông được rảnh rang theo đuổi ước mơ. Công ty mà Sam Walton xây dựng nên sẽ không được như ngày hôm nay nếu không có sự hỗ trợ hết lòng mà bà đã dành cho ông.

Không phải ai cũng có được một người vợ hay người chồng tự nguyện hy sinh và ủng hộ người bạn đời của mình thực hiện ước mơ như Helen Walton đã dành cho Sam Walton. Trong những ngày đầu, khi Sam Walton gặp khó khăn về tài chính, bà đã có công thuyết phục cha mình giúp đỡ cho ông. Sam Walton là người sáng lập Wal-Mart, nhưng chính Helen Walton là người đứng đằng sau để hỗ trợ cho sự nghiệp của ông, bằng cách tạo ra cơ hội cần thiết để ông tập trung sức lực xây dựng Wal-Mart với những thành công rực rỡ như thế. Nếu không có sự hỗ trợ của bà, ai biết được điều gì có thể hoặc sẽ xảy ra?

Qua ví dụ về cá nhân Sam Walton có thể thấy rằng, đạt được thành công trong kinh doanh hay trong các nghề nghiệp khác đều đòi hỏi phải trả giá. Không có con đường nào dẫn đến thành công mà lại luôn trải thảm. Nếu không tự nguyện làm việc chăm chỉ, hoặc nếu không sẵn lòng bỏ ra thời gian cần thiết để đạt được thành công, bạn sẽ thấy con đường dẫn đến mục tiêu cực kỳ gian khổ. Nhưng đáng tiếc là chỉ với sự chăm chỉ ấy thôi thì vẫn chưa phải là điều bảo đảm. Cũng như Sam Walton, bạn phải có ý tưởng hay, toàn tâm toàn ý tin tưởng vào ý tưởng và bền bỉ theo đuổi ý tưởng ấy. Đó là cách làm



của Sam Walton và Wal-Mart. Bạn có thể có ý tưởng kinh doanh hay quan điểm kinh doanh hay nhất chưa từng có, nhưng nếu không có những nỗ lực tiếp sau ý tưởng ấy thì không có điều gì xảy ra cả. Có một câu nói rất hoàn hảo mà tôi nghĩ đã khái quát được quan niệm của Sam Walton về cam kết cá nhân khi thực hiện ước mơ, câu ấy là: “Việc có thể nào là phụ thuộc ở tôi!”

Hãy đọc đi đọc lại câu này và đưa nó vào chiến lược thành công của bạn để áp dụng trong công việc và trong đời sống. Tôi tin vào tầm quan trọng của câu này, đến độ hết năm này qua năm khác cứ phải nhắc đi nhắc lại với con trai tôi là Paul và con gái là Heather cùng các cháu trai tôi là Ross và JR, với hy vọng chúng sẽ tiếp thu và nhiệt tình đón nhận triết lý này khi gặp phải trở ngại phía trước. Trong câu này hàm chứa một bài học quan trọng và mạnh mẽ nhất để đạt được mức độ cam kết cá nhân phù hợp trong mọi lĩnh vực của cuộc sống: thể thao, giáo dục, đời sống tình cảm, hoạt động xã hội, đời sống tâm linh – chứ không chỉ có theo đuổi công việc kinh doanh hay sự nghiệp của mình. Hễ khi nào bạn tìm ra câu trả lời để giải quyết vấn đề của mình, thì thường câu trả lời đó là nằm ngay trong bạn. Mỗi ngày bạn hãy làm từng việc một và tiến dần về mục tiêu của mình. Bất kể bạn muốn làm gì để hoàn tất công việc, bạn sẽ làm được nếu như bản thân giữ được niềm tin: “Việc có thể nào là phụ thuộc ở tôi!”

Sam Walton luôn có một thái độ quyết-làm-cho-được rất tích cực, như thể ông nhìn thế giới qua lăng kính màu hồng. Ông đã tự tạo cho mình những tiên tri tự thành mang tính tích cực qua niềm tin rằng gieo cái gì thì gặt cái nấy. Nếu bạn nghĩ theo hướng tiêu cực, bạn sẽ nhận được kết quả tiêu cực; nếu bạn nghĩ theo hướng tích cực, có nhiều khả năng bạn sẽ nhận được kết quả tốt đẹp. Mr. Sam không bao giờ tốn công tốn sức với những kẻ bi quan yếm thế - đó là những kẻ trước khi khởi sự công việc đã bị đánh bại. Ông tin rằng, những ai nói họ không thể làm được bất cứ việc gì thì thật ra họ đang nói, “Tôi sẽ không cố gắng.” Mr. Sam là hiện thân của chủ nghĩa lạc quan và ông tự tin sẽ làm được tất cả mọi việc đã định ra trong đầu. Công thức để thành công của ông là niềm tin cộng với cố gắng

sẽ bằng kết quả. Ông cho rằng tư tưởng tiêu cực, thiếu niềm tin, thêm thái độ thiếu cố gắng chắc chắn sẽ dẫn đến con đường thất bại. Trong thế giới của Sam Walton, những người nghĩ theo cách đó “cần phải tránh khỏi đường người khác đang đi!” Chính Winston Churchill cũng nắm bắt được điều cốt lõi trong niềm tin này của Mr. Sam thông qua câu nói, “Kẻ bi quan thấy khó khăn trong các cơ hội; còn người lạc quan nhìn thấy cơ hội trong các khó khăn.” Sam Walton - con người luôn lạc quan - đã rất nhạy bén khi “chỉnh” những ai dùng từ “vấn đề” để mô tả một thách thức mà họ đang đối mặt; với cách của Wal-Mart và Sam Walton, từ “vấn đề” ấy nên gọi là “cơ hội”.

Sam Walton là người không ngừng học hỏi và cho rằng cần phải liên tục cải tiến trong từng lĩnh vực hoạt động của mình. Tôi tin rằng sự tận tụy để đạt kết quả tối ưu bắt nguồn từ kinh nghiệm chơi bóng bầu dục của ông ở trường trung học và đại học. Để trở thành người xuất sắc nhất trong hoạt động thể thao, bạn cần nỗ lực tập trung rèn luyện kỹ năng chuyên môn và thậm chí phải thay đổi cả chế độ ăn uống. Bạn cần sẵn sàng cống hiến hết sức mình để đạt mức tối ưu. Nói tóm lại, sự thành công cần tính kỷ luật. Để đạt được đỉnh cao trong công việc, bạn cần phải rèn luyện thể lực và trí lực. Bạn phải tìm và tạo ra lợi thế cạnh tranh của chính mình, cũng như phải vượt qua những hạn chế bẩm sinh, hay phát huy khả năng sẵn có của mình. Đứng ở góc độ thể thao, Sam Walton không phải là người to cao, nhưng ông đã tận lực để trở thành người chơi giỏi nhất, và bằng cách chăm chỉ luyện tập, ông đã tự tin để trở thành một vận động viên cừ khôi. Mr. Sam chắc chắn là một trong những người có tinh thần thi đua cao nhất mà bạn từng gặp, ông cổ vũ tinh thần thi đua trong ban điều hành, ban giám đốc và cộng sự để mọi người cùng đua tranh và giành thắng lợi.

Ngay khi mới khởi nghiệp, chắc hẳn Mr. Sam đã từng bị nhận xét là người làm việc cần cù nhưng không “sang trọng”. Khi buộc phải đương đầu với thách thức, ông chọn giải pháp hành động hơn là không làm gì hết. Ông đã cố gắng làm việc chăm chỉ, thực hiện tốt kế hoạch để bù lại sự thiếu sót về kiến thức và chiến lược. May mắn là

ông thuê được những chuyên gia chiến lược và chuyên gia hoạch định tài ba nên đã đạt được kết quả tốt đẹp ngay từ lúc khởi đầu. Đa số các chủ doanh nghiệp nhỏ đều gần gũi với xu thế hướng về hành động của Sam Walton. Cũng giống như Mr. Sam, phương pháp “sẵn sàng, bắn, trúng đích” giúp nhiều người biết cách điều hành doanh nghiệp và sắp xếp cuộc sống của mình. Khi hồ nghi, họ ngả theo hướng hành động và làm cái gì đó để tiến về phía trước. Nhưng do không có chiến lược xác định rõ rệt, nhiều người tuy áp dụng phương pháp đó trong suốt cuộc đời mà rốt cuộc vẫn tự hỏi tại sao mình không hoàn thành công việc được nhiều hơn nữa. Nếu bạn thuộc nhóm người làm việc thiếu kế hoạch, hãy thử bỏ thời gian viết mục tiêu của bạn lên giấy, nhất định cơ hội để hoàn thành mục tiêu của bạn sẽ tăng lên. Còn nếu không làm thế, bạn sẽ phải sống trong một tình trạng được định nghĩa là điên vì công việc, làm mọi việc theo cách vẫn làm mà lại đi mong đợi có kết quả khác hơn và tốt hơn.

Nếu là người lãnh đạo, bạn sẽ làm thế nào để mọi người có cùng mức độ tận tâm như bạn? Với cương vị lãnh đạo, Sam Walton có một khả năng rất đặc biệt là làm cho mọi người tin tưởng vào cách làm của Wal-Mart. Nhóm nhân viên điều hành đã áp dụng triết lý của ông khi ông còn sống và cho đến nay họ vẫn tiếp tục theo gương ông. Ở Wal-Mart, hoặc là bạn thuộc nhóm tận tâm để hoàn thành mục tiêu, hoặc là không. Hoặc đen hoặc trắng, thế thôi! Ở Wal-Mart, bạn không thể đi hai hàng trong việc cam kết; hoặc là bạn phải bỏ cả hai chân vào, hoàn toàn cam kết và tận tâm, hoặc là bỏ cả hai chân ra ngoài, và như thế bạn cần rời công ty để theo đuổi ý thích riêng của mình. Sự cam kết nửa vời, quan niệm “chân trong chân ngoài” không thể giúp quản lý thành công một công ty có quy mô lớn nhất thế giới.

Sam Walton đã nghĩ ra nhiều phương pháp rất hay để chia tách những ai thật sự hết lòng vì công ty với những ai không chuyên tâm vào công việc. Đối với những người không tận tâm hoặc né tránh trách nhiệm thì không có chỗ dành cho họ. Là một người trong đội hình của Wal-Mart, bạn phải nghĩ như cách nghĩ của người buôn bán lẻ, phải biết cung cấp cho khách hàng những dịch vụ hảo hạng,

xử sự với con người đúng mực và thường xuyên đi thăm các cửa hàng. Mỗi giám đốc tại văn phòng chính được yêu cầu làm việc năm ngày rưỡi một tuần trong cả năm, kể cả tham dự những buổi họp quan trọng của công ty vào sáng thứ bảy. Tự bản thân yêu cầu này cũng đã là một cam kết lớn. Tại những buổi họp này, các vị lãnh đạo công ty thường thảo luận về những thông tin mới của thị trường mà họ thu thập được từ khắp thế giới. Bất kể đó là công việc riêng lẻ hay chuyện chung của cả bộ phận, mỗi vị lãnh đạo đều được nghe cùng một thông tin và mỗi người đều có cơ hội đóng góp ý tưởng cho các chiến lược và sách lược của công ty. Bất kỳ nhân viên nào không có quan điểm về cách cải tiến dịch vụ khách hàng, hoặc không có quan điểm về các lĩnh vực khác trong hoạt động kinh doanh thì dứt khoát phải được cho ra khỏi công ty. Đây là thước đo hữu hiệu để chỉ ra rằng, bạn đã không nhiệt tâm ở Wal-Mart.

Sam Walton tin vào cách giáo dục bằng phương pháp nêu gương. Tôi vẫn còn nhớ những tháng ngày cuối đời của Mr. Sam, khi đi bộ ngang qua văn phòng làm việc, tôi vẫn thấy ông nằm tựa lưng vào chiếc giường kiểu bệnh viện và say sưa làm việc. Trên chiếc giường đó, ông vừa được hóa trị, vừa cầm chắc cây bút trong tay và viết vội những dòng chữ trên tấm bảng kê để viết - ông vẫn dùng khoảng thời gian ngắn ngủi còn lại của mình để cố gắng nghĩ ra cách làm tốt hơn. Tôi rất cảm động khi thấy ông làm việc liên tục trong tình trạng sức khỏe suy yếu như thế. Tôi như được tiếp thêm nghị lực khi biết công ty, công việc và cộng sự quan trọng với ông là vậy. Hình ảnh ông nằm trên chiếc giường kiểu bệnh viện đặt ở văn phòng và làm việc cho đến giờ phút cuối không bao giờ phai nhòa trong tâm trí tôi. Điều này có vẻ quá đáng đối với một số người, nhưng nó lại cho thấy Sam Walton đã tận tâm như thế nào cho ước mơ của mình.

Nếu muốn phát huy hết khả năng của mình, mỗi ngày bạn hãy sống bằng cả lòng nhiệt tình và sống có mục đích. Hãy xác định mục tiêu cho nghề nghiệp và mục tiêu cho cuộc sống của bạn. Chẳng có gì đáng lo nếu bạn còn thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng, vì nếu quyết tâm cao thì nhất định bạn sẽ vượt qua và đi đến thành công. Hãy tin vào chính bạn và tin vào ước mơ. Hãy nhớ những lời nói truyền sức

manh từ Mr. Sam khi bạn cam kết đạt cho được thành công cá nhân:  
“Không dễ gì khi ta nỗ lực trở thành người xuất chúng, nhưng về lâu  
về dài điều đó rất đáng làm!”

---

[\[1\]](#)\_(Self - fulfilling prophecy: một sự tiên đoán mà chính nó sẽ gián tiếp hay trực  
tiếp biến nó thành sự thực.)

# QUY TẮC 2 CỦA SAM WALTON

CHIA SẺ THÀNH CÔNG với những ai giúp đỡ bạn

*Chia sẻ lợi nhuận cho cộng sự là thứ nhiên liệu Sam Walton dùng để phóng chiếc tên lửa Wal-Mart đến với thành công!*

Khi còn làm việc ở văn phòng chính của Wal-Mart, xung quanh tôi là những người giàu có nhất mà tôi từng biết. Tôi không nói về những thành viên trong ban điều hành hay nhóm quản lý cấp cao ở đây; tôi chỉ muốn nói về những nhân viên hưởng lương theo giờ và nhóm nhân viên giám sát bậc một - những người đã cống hiến hết mình cho sự nghiệp của họ tại Wal-Mart. Nhưng không chỉ có nhân viên văn phòng chính mới được như thế. Tôi đã tình cờ gặp những nhân viên ở các cửa hàng, các trung tâm phân phối và thậm chí là tài xế xe tải, họ giàu đến mức chính họ cũng không dám mơ tới được. Đây là những người làm công ăn lương đã rất nhạy bén khi trích ra một phần tiền lương để mua cổ phần của Wal-Mart, và nắm giữ số cổ phần ấy từ năm này qua năm khác. Bằng con đường chia sẻ lợi nhuận kết hợp với kế hoạch cho nhân viên mua cổ phần, nhân viên Wal-Mart đã trở thành những người chủ của công ty cổ phần Wal-Mart. Qua năm tháng, sự phát triển và cách làm độc đáo của công ty đã dẫn đến mười một lần chia nhỏ cổ phần một-thành-hai. Phần thưởng dành cho những nhân viên tận tụy với công việc lên đến mức chóng mặt; nhiều người trở nên giàu có từ việc chia nhỏ cổ phần đó trong khi họ vẫn tiếp tục làm việc ở những vị trí được trả lương theo giờ. Nhiều tài xế xe tải, nhân viên các cửa hàng và trung tâm phân phối - những người được chia lợi nhuận và có tham gia vào kế hoạch mua cổ phiếu - đã trở thành triệu phú, một số nhân viên còn được hưởng lợi nhuận nhiều lần. Quả là giấc mơ Mỹ đã thành sự thật!

Bí quyết thứ hai của Sam Walton để đạt kỳ tích là “CHIA SẺ thành công với những ai giúp đỡ bạn”, và đây là chiến lược quan trọng nhất được ông thực hiện trước khi Wal-Mart lần đầu tiên trở thành công ty cổ phần. Triết lý chia sẻ lợi nhuận của Sam Walton dựa trên niềm tin của ông, rằng “Toàn đội thắng chứ không phải cá nhân” và đối với Wal-Mart, thành công đòi hỏi nỗ lực của tất cả những ai có hưởng lương của công ty. Thông qua sáng kiến “chia sẻ lợi nhuận” của mình, Sam Walton đã tạo dựng được một số nhóm cộng sự nòng cốt, trung thành và tích cực. Sự trung thành của họ là bộ phận đưa Wal-Mart lao nhanh vào top Fortune 500 và mang đến cho nhân viên của cái, sự giàu sang vượt quá mong đợi của họ.

Tổng thống Eisenhower đã từng nói, “Thuyết phục là nghệ thuật khiến người khác làm điều bạn muốn họ làm và khiến họ yêu thích điều ấy.” Quan điểm của Sam Walton là trước khi bạn cố gắng thuyết phục ai đó làm những gì bạn muốn, hãy đặt vài câu hỏi để tìm ra điều họ muốn. Kế đến, bằng cách động viên họ hành động và nói cho họ biết cách để đạt được những gì họ muốn, bạn có thể giúp họ đạt được mục tiêu, và đương nhiên đến lượt mình, tổ chức cũng đạt được mục tiêu. Sam Walton đi theo quan điểm này bằng chương trình chia sẻ lợi nhuận của ông. Vì nhân viên cũng góp phần hành động nên họ muốn làm những việc cần thiết để giúp Wal-Mart đạt được mục đích. Sam Walton rất nhạy bén khi nhận ra con người chính là tài sản quan trọng nhất của Wal-Mart. Ông hiểu rằng, cư xử với họ như người góp vốn và trao quyền được phục vụ khách hàng cho họ tức là ông đang tạo ra một chất xúc tác mạnh trong kinh doanh, được gọi là quyền làm chủ. Sam Walton là người đi trước thời đại. Ông tin vào những lợi ích của việc phục vụ, của sự trao quyền và của những năm tháng làm chủ doanh nghiệp, trước khi các quan điểm này trở thành chương trình huấn luyện chính thức được các nhà tư vấn doanh nghiệp trên thế giới chào mời, quảng cáo.

Sam Walton cho rằng, khi chia sẻ lợi nhuận cho nhân viên, tức là bạn đang cư xử với họ như những cộng sự. Bằng cách làm như thế, mối quan hệ thông thường giữa giám đốc và nhân viên sẽ có thay đổi. Một khi các nhân viên được cư xử như cộng sự thì họ bắt đầu

làm việc như những cộng sự khi giao tiếp với khách hàng, nhà cung cấp và với chính giám đốc của họ. Cộng sự là những người được trao quyền, vì thế nhân viên cảm thấy có quyền và thực thi trách nhiệm trong công việc một cách nghiêm túc, nhiệt tình hơn nữa. Và kết quả, đối với trường hợp của Wal-Mart, là doanh thu, dịch vụ khách hàng và kiểm soát chi phí tốt quá mức mong đợi của người lãnh đạo công ty. Khi cho toàn bộ nhân viên tham gia vào vai trò làm chủ là Sam Walton đã thành công trong việc tạo niềm hãnh diện cho họ, và tạo ra cảm giác phấn khởi trong việc định ra mục tiêu, đạt mục tiêu và thắng lợi trong lĩnh vực bán lẻ. Bằng cách chia sẻ lợi nhuận cho cộng sự và trao quyền để họ thực hiện công việc, Sam Walton đã được đền đáp bằng lòng trung thành vô hạn từ các cộng sự của mình.

Bạn cần phải nhớ là việc chia lợi nhuận không phải là chuyện phổ biến từ năm 1970 trở về trước. Đối với Sam Walton, chấp nhận chia lợi nhuận cho tất cả cộng sự của mình như thế đã chứng tỏ sự am hiểu về tâm lý con người của ông. Ông hiểu rằng, những ai sở hữu cổ phần công ty cũng sẽ đóng góp vào sự thành công của công ty đó. Ông nhận ra mối quan hệ nhân-quả mạnh mẽ giữa việc thưởng khích lệ cộng sự với việc tăng năng suất. Xếp hàng đầy đủ vào kệ, phục vụ khách hàng tích cực, theo dõi việc ăn cắp hàng, lao động một cách an toàn và giải quyết nhanh dòng khách hàng ở khâu tính tiền... đều góp phần làm tăng lãi ròng. Chia sẻ lợi nhuận cũng là một ví dụ khác về sự sẵn sàng đổi mới, buộc các công ty khác phải bắt chước. Sam Walton tin rằng việc làm nên chương trình chia sẻ lợi nhuận là hoạt động tốt nhất và duy nhất mà công ty làm được từ trước tới giờ.

Tôi đã hỏi một trong số các giám đốc cửa hàng Wal-Mart là thực ra công ty đã dùng chính sách chia sẻ lợi nhuận như thế nào để khiến nhân viên làm việc được như những cộng sự, và anh ấy nói:

Nếu cộng sự biết được tình hình công việc, và nếu bạn thành thật với họ về công việc kinh doanh của mình cũng như thành thật nói cho họ biết công việc cần gì, thì họ sẽ hỗ trợ bạn. Tôi đã thấy điều này xảy ra nhiều lần rồi. Bất luận vấn đề của bạn là gì, cứ chia sẻ với cộng sự của bạn. Nhiều lãnh đạo ở các công ty khác không nói tường



tận về tình hình công ty. Theo tôi được biết, Wal-Mart là một trong số rất hiếm những công ty mang bản báo cáo lãi lỗ cho thủ quỹ và cả nhân viên đẩy xe cút-kít xem. Nếu họ biết được tình hình công ty, nếu họ biết được vấn đề hao hụt hàng hóa, vấn đề bị trộm hàng nằm ở khâu nào, thì họ sẽ sử dụng quyền làm chủ của mình để cùng với bạn chấn chỉnh và tháo gỡ vấn đề. Thế thì, khi bạn thành công, bạn phải chia sẻ thành công đó với họ. Chương trình tiền thưởng cho những người có phần hùn ở Wal-Mart, kế hoạch 401k, chương trình chia sẻ lợi nhuận là vậy đấy. Nhân viên hiểu rằng tại đây họ thật sự là cộng sự và từ đấy sinh ra quyền làm chủ lớn lao.

Helen Walton có ảnh hưởng rất lớn trong việc thuyết phục Mr. Sam rằng chia sẻ lợi nhuận cho tất cả nhân viên Wal-Mart là một ý tưởng hay. Thoạt đầu, Mr. Sam chỉ giới hạn việc chia sẻ lợi nhuận cho ban giám đốc, nhưng rốt cuộc sự tác động của Helen đã làm ông thay đổi cách nghĩ, và ông đã chia sẻ lợi nhuận cho tất cả các cộng sự của mình. Sam Walton nhận thấy, bằng cách chia sẻ với cộng sự một phần lợi nhuận, ông có thể đồng thời vừa đưa ra được chuẩn mực cao, giữ vững và nâng cao tinh thần làm việc, lại vừa kiểm soát được tình trạng nghỉ việc.

Trước năm 1970, Sam Walton bắt đầu chia sẻ lợi nhuận cho ban giám đốc. Sau sự can thiệp của Helen, Mr. Sam đã thực hiện kế hoạch chia sẻ lợi nhuận cho tất cả những nhân viên hưởng lương theo giờ vào năm tiếp theo. Cách chia sẻ lợi nhuận của Mr. Sam được thiết kế như sau: lấy một tỉ lệ phần trăm nào đó làm lợi nhuận cho Wal-Mart, phần còn lại cho vào quỹ chung và chia số tiền này cho nhân viên công ty vào một thời gian nào đó sau khi kết thúc năm tài chính. Chương trình chia sẻ lợi nhuận của Wal-Mart đã thu hút tất cả mọi người cùng tham gia. Chương trình nhằm vào giá trị của công ty qua hoạt động giáo dục nhân viên về những gì họ có thể làm để tác động đến sự thành công của công ty. Những người lãnh đạo công ty giúp cho nhân viên của mình hiểu biết thấu đáo về công việc cũng như hoạt động toàn diện của cửa hàng, hay những phương tiện nơi họ làm việc. Kiến thức này chính là sự trao quyền cho nhân viên các cấp để họ tác động lên công việc kinh doanh, và do vậy cơ hội được

chia lợi nhuận của họ lại tăng lên. Có hoạt động sinh lợi sẽ làm tăng khả năng đảm bảo việc làm, và việc chia lợi nhuận sẽ giúp nâng cao mức sống cho từng nhân viên. Đó là môi trường làm việc mà hai-bên-đều-có-lợi!

Cách tham gia hoạt động này như sau: mỗi nhân viên làm việc cho công ty ít nhất một năm với thời gian ít nhất 1.000 giờ một năm thì đủ điều kiện bỏ 6 phần trăm lương của họ vào tài khoản kế hoạch chia lợi nhuận cá nhân. Khi rời công ty, họ có thể nhận tài khoản ấy theo bất cứ hình thức nào trong kế hoạch của họ - tiền mặt hoặc cổ phần của Wal-Mart. Chính từ việc chia lợi nhuận đó mà các nhân viên đã hiểu được làm việc cho Wal-Mart thực sự là như thế nào. Một nhân viên cửa hàng kể tôi nghe câu chuyện thành công này để minh họa cho sức mạnh của việc chia lợi nhuận:

Có nhiều câu chuyện về những người lái xe tải cho Wal-Mart - những người khởi hành rất sớm để mua hàng cho Wal-Mart và cũng là những người có tham gia vào kế hoạch chia lợi nhuận - mà khi nghỉ hưu đã trở thành triệu phú. Họ đã sở hữu một số cổ phiếu trong công ty cổ phần Wal-Mart. Ngày nay hoạt động cổ phần không giống như thế nữa nhưng cơ hội trong phạm vi công ty thì vẫn thế. Giờ thay vào đó có nhiều chương trình khác. Hiện nay nếu ở cương vị một giám đốc cửa hàng, bạn sẽ có một chương trình thưởng, bạn vẫn được hưởng kế hoạch mua cổ phiếu mang lại tiềm năng tốt, và bạn cũng có chương trình 401k với kiểu góp vốn từng phần. Tôi nghĩ đứng ở góc độ phúc lợi, Wal-Mart vẫn mang đến cơ hội tốt như nó vốn có từ trước tới nay.

Sam Walton luôn tin rằng cộng sự là nhân tố quan trọng để phát triển doanh nghiệp, và mối quan hệ của họ với công ty là quan hệ hợp tác. Việc tạo ra mối quan hệ hợp tác như thế đòi hỏi việc truyền thông phải tốt và có sự trao đổi ý kiến liên tục, đồng thời cũng đòi hỏi mọi người phải đánh giá trên quan điểm xây dựng về mọi lĩnh vực hoạt động, thậm chí là cả cách cư xử của ban giám đốc và các cộng sự khác. Tinh thần cộng tác ấy, cộng thêm cách cư xử đúng đắn với khách hàng, chắc chắn là chất xúc tác mà Mr. Sam đã dùng để

phát triển công ty. Ông biết rằng, chính những cộng sự mà lúc nào cũng tiếp xúc với khách hàng mới là người sau cùng quyết định sự thành công hay thất bại về tầm nhìn của ông đối với công ty. Bằng cách chia sẻ lợi nhuận, ông sẽ có những người làm công “dễ mền”; chính những người này sẽ giúp tạo ra việc mua sắm vui vẻ cho khách hàng, và điều đó cũng có nghĩa là doanh thu trong sổ sách sẽ tăng lên. Khi chia lợi nhuận cho cộng sự trong công ty, Mr. Sam nhận ra là mình đã trao quyền làm chủ cho họ, và cá nhân ông cũng thấy được rằng, khi chia sẻ những đồng tiền khích lệ thì doanh số tăng lên, cách phục vụ khách hàng được cải thiện và chi phí cũng được kiểm soát chặt chẽ hơn. Ngay từ những ngày đầu, việc chia sẻ lợi nhuận đã sinh ra lòng trung thành sâu sắc của tất cả cộng sự dành cho Sam Walton và công ty. Qua thời gian, lòng trung thành ấy đã cho thấy đó là chất xúc tác hiệu quả cho sự tăng trưởng chưa từng thấy của Wal-Mart ở trong nước cũng như quốc tế. Chính lòng trung thành đó đã giúp cho công ty không cần đến sự quản lý của tổ chức công đoàn, và đưa doanh thu hàng năm lên ngót 300 tỉ đô-la.

Trở về những năm đáng phấn khởi của Wal-Mart vào thập niên 70, 80, khi cổ phần được chia nhỏ ra chín lần, Mr. Sam tin rằng chương trình chia sẻ lợi nhuận chính là động lực thúc đẩy sự thành công của công ty. Trong tự truyện của mình, ông đã nói, “Chia sẻ lợi nhuận gần như là loại phần thưởng khích lệ giúp Wal-Mart tiến về phía trước.” Nhưng lúc đó cũng có chút nghi ngờ, liệu quan điểm bán lẻ ở vùng nông thôn của Wal-Mart có thực sự là một ý tưởng đúng đắn và áp dụng có đúng lúc không. Khi đưa công ty vào hoạt động rộng rãi năm 1970, Sam Walton đã có được dòng tiền mặt cần thiết để phát triển công ty và chính cộng sự là những người “cấp lửa”. Một số người tranh luận rằng, thúc đẩy người giàu làm việc khó hơn thúc đẩy người làm công ăn lương; nhưng ở Wal-Mart thì không như vậy. Khi giới thiệu chương trình chia sẻ lợi nhuận, Sam Walton đã cho thấy khả năng tiềm ẩn về lực lượng lao động của mình. Đội ngũ cộng sự đã trở thành những người góp vốn thực sự của ông, và cùng quan tâm đến sự thành công của công ty như ông. Chia sẻ lợi nhuận cũng giống như đổ dầu vào lò than đang âm ỉ cháy,

nó kích thích sự phát triển mạnh mẽ bất ngờ của công ty, và sự phát triển này vẫn còn tiếp diễn cho đến ngày nay.

Tôi đã tận mắt chứng kiến sức mạnh của việc chia sẻ lợi nhuận. Một số người làm việc gần tôi ở văn phòng chính của Wal-Mart đã tham gia vào kế hoạch chia nhỏ cổ phần. Hầu như mọi người ở đây đều mua cổ phần Wal-Mart bằng cách trừ vào tiền lương theo chương trình mua cổ phần dành cho nhân viên công ty. Có nhiều người trong số các nhân viên làm việc dài hạn ở Wal-Mart và Sam's Club, quản đốc và nhân viên hưởng lương theo giờ đã sở hữu cổ phần của công ty với trị giá từ mức trung bình đến mức cao của sáu con số, có người đạt đến bảy con số. Có một điều đáng lưu ý là những năm gần đây, trong thế giới của những "triệu phú trong chớp mắt" nhờ được mua cổ phiếu IPO (cổ phiếu phát hành lần đầu) - bạn sẽ không bao giờ gặp được những nhóm người giàu có nào mà thân thiện, ít khoe khoang và làm việc cần cù như những người bạn gặp ở Wal-Mart và Sam's Club.

Bí quyết lớn để thực hiện chương trình chia lợi nhuận của Wal-Mart là khả năng tạo ra sự khích lệ và động viên cộng sự thực hiện các mục tiêu cao cả của Mr. Sam. Trong một bài báo có nhan đề, "Giấc mơ của Sam", phóng viên Wells Tower của tờ Washington Post đã nói về những nhân viên chỉ-có-ở Wal-Mart như sau:

Nhìn chung, "các cộng sự" của Wal-Mart vốn là những người không có nhiều chọn lựa về công việc bày ra trước mắt; họ là: phụ nữ quay lại làm việc sau thời gian dài nghỉ việc để ở nhà làm mẹ, thanh thiếu niên lần đầu tiên thử một công việc được trả lương, người vừa mới bị cắt trợ cấp, những người già không có gì ngoài chế độ an sinh. Nhiều người ở đây đã từng làm qua những công việc có lương thấp, nhưng họ đã đến Wal-Mart không chỉ vì Wal-Mart là đơn vị đang ăn nên làm ra, mà còn vì họ nghe rằng đây là một công ty có hơi khác một chút - một công ty chăm sóc cộng sự rất chu đáo. Họ nhiệt tình nói về thái độ hợp tác của Sam Walton với cộng sự và nói về tương lai vô hạn của Wal-Mart. ("Anh có thể tạo lập tương lai của mình ở đây," một cộng sự tuyên bố. "Hãy nhìn lên bầu trời, vượt

khỏi những đám mây. Hãy để ánh sáng của anh tỏa chiếu cho người khác nhìn thấy!”) Những cộng sự ở đây hào hứng kể chuyện các nhân viên thu ngân khi về hưu có hàng triệu đô-la trong tài khoản hưu trí (do công ty đã góp cổ phần Wal-Mart vào đó); họ cũng đã hào hứng kể rằng, ở Wal-Mart, để được cất nhắc lên vị trí quản lý và chỉ huy cấp cao, người ta chỉ cần có bằng trung học thôi, và mức lương của họ cũng tương đương với những người có bằng cử nhân quản trị kinh doanh ở các công ty khác.”

Chúng tôi biết việc chia sẻ lợi nhuận của Wal-Mart giúp đảm bảo về mặt tài chính cho nhiều nhân viên, nhưng đổi lại, công ty sẽ nhận được gì? Trước tiên và trên hết là công ty thu hút và giữ được những nhân viên giỏi nhất sẵn sàng đáp ứng cho thị trường trong nước. Một khi những nhân viên này đã nhận lãnh trách nhiệm rồi, họ sẽ có khuynh hướng ở lại. Việc chia sẻ lợi nhuận kết hợp với cách cư xử như người góp vốn là động lực mạnh mẽ khiến nhân viên ở lại công ty. Thứ hai, nhân viên ở đây luôn được làm việc với tâm lý phấn khởi và vui vẻ mỗi ngày. Nhân viên vui vẻ đồng nghĩa với khách hàng vui vẻ. Mr. Sam nhận ra rằng, một khi cộng sự được tuyên bố chia lợi nhuận, họ sẽ hiểu được cảm giác của người làm chủ ở mức độ cá nhân và tầm quan trọng của việc trở thành một người góp vốn chân chính trong kinh doanh. Chính cảm giác đó đã hướng họ đến tương lai, khiến họ làm hết những gì có thể làm để tác động tích cực đến những việc thuộc phạm vi kiểm soát của họ tại các cửa hàng, trung tâm phân phối, các đội xe, các ngành hàng và ở văn phòng chính.

Các giám đốc dạy cho cộng sự của mình cách bổ sung hàng hóa sao cho thật ấn tượng, bắt mắt, cải tiến chất lượng phục vụ và giảm bớt chi phí - đây là các yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến mức chia lợi nhuận vào cuối năm. Do các cộng sự đã sẵn sàng tham gia vào quá trình định ra mục tiêu nên họ hiểu đâu là khâu quan trọng cần tập trung để cải thiện khả năng sinh lời của công ty. Ban giám đốc chia sẻ những thông tin tài chính mật của công ty với các cộng sự của mình để họ hiểu rõ tình hình làm ăn của công ty trong từng tháng của năm. Tất cả các bước này, cuối cùng, là để giúp cho nhân viên cảm nhận được mình là “người làm công chủ nhân”. Khi các nhân

viên đã nhận thức được mình cũng là một chủ nhân thì họ sẽ bỏ ra một lượng thời gian nhiều hơn bình thường để cải tiến từng mặt của các hoạt động. Mr. Sam biết rằng, nếu định ra mục tiêu rõ ràng, thường xuyên cung cấp những phản hồi, tạo ra những khích lệ dựa trên tinh thần đồng đội và định ra những mục tiêu đòi hỏi mọi người ở công ty phải nỗ lực nhiều hơn nữa, thì mục tiêu lợi nhuận sẽ đạt được và công ty sẽ phát đạt.

Đa số các nhân viên Wal-Mart đều đủ điều kiện để được chia lợi nhuận sau khi hoàn tất một năm làm việc và đạt 1.000 giờ công. Wal-Mart cấp tiền 100 phần trăm cho việc chia sẻ lợi nhuận này. Tiền lợi nhuận hoàn toàn do Wal-Mart cung cấp và các quỹ tiền được đầu tư vào cổ phần Wal-Mart. Cả nhân viên làm việc toàn thời gian hay bán thời gian đều đủ điều kiện để được chia lợi nhuận. Wal-Mart cũng cho các quản đốc, nhân viên tính lương theo giờ hưởng chính sách tiền thưởng/phụ trội dựa trên hiệu quả hoạt động của công ty. Tiền phụ trội mà họ nhận là tỉ lệ phần trăm của tiền lương, coi như một khoản thu nhập thêm dựa trên hiệu quả công việc. Nhân viên hưởng lương theo giờ hay nhân viên làm việc toàn thời gian cũng nhận được khoản tiền thưởng lễ dựa vào thâm niên phục vụ của mình. Cũng có nhiều hình thức khích lệ khác dựa trên cơ sở từng cá nhân.

Theo quan điểm của Mr. Sam, nét đẹp của việc chia lợi nhuận là không có mặt tiêu cực. Phần thưởng rõ ràng là gắn với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nếu công ty đạt được mục tiêu thì nhân viên cũng sẽ được hưởng lợi; còn nếu mục tiêu của tổ chức không đạt được thì cũng chẳng có chuyện chia lợi nhuận. Mọi tiềm năng dành cho Sam Walton và Wal-Mart đều là tiềm năng tích cực. Ngay khi thông báo tuyên bố chia lợi nhuận lần đầu tiên đến với nhân viên thì mọi người đều hiểu rằng, “Tôi đã được lợi trong việc này!” Từ điểm này, những nhân viên mang tư tưởng cầu tiến sẽ sẵn sàng làm bất cứ điều gì để công ty thành công theo đúng nghĩa của nó. Một trong số các giám đốc cửa hàng bảo với tôi, “Mr. Sam không phải là mẫu người sẵn lòng cho ai đó bất cứ thứ gì - Họ phải tự kiếm ra. Ông ấy nghĩ mọi người phải góp phần vào sự thành công trong các hoạt động của

công ty, và từ đó tác động đến tương lai của chính họ. Chia lợi nhuận còn là cách để giữ nhân viên ở lại công ty, bởi vì nhân viên của ông sẽ có được thứ mà không một người nào khác trong ngành kinh doanh có thể cho họ được. Điều đó giống như bạn cũng được làm chủ một phần của công ty vậy.”

Nghĩ kỹ bạn sẽ thấy, chẳng ai nhận trách nhiệm làm chủ một cách nghiêm túc bằng một chủ doanh nghiệp nhỏ - một doanh nhân độc lập hay trong thuật ngữ được gọi là nghiệp chủ duy nhất, chắc chắn không có ai tích cực và dấn thân vào thế giới kinh doanh được hơn thế. Họ sẽ làm bất cứ điều gì để đưa doanh nghiệp của mình đi đến thành công, và tăng thêm giờ làm chỉ là một phần trong công việc mà họ yêu thích. Làm việc 12 đến 14 giờ một ngày, 7 ngày một tuần là chỉ tiêu của họ. “Làm việc phải làm” đã là một cách sống và những người chủ doanh nghiệp là những chiếc máy giải quyết vấn đề. Họ không ăn cắp, không lãng phí nguồn lực của công ty hay phàn nàn về việc phải làm thêm giờ. Cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một khái niệm xa lạ đối với họ. Họ cũng tự nguyện hy sinh sự cân bằng ấy để đạt được thành công trong kinh doanh. Nếu công việc đòi hỏi phải xa gia đình thì họ cũng chấp nhận. Cũng hết như Sam Walton, những mẫu doanh nhân trên có tất cả những thứ mà ông thấy có ở chính mình. Họ là người sáng tạo, biết giải quyết vấn đề, sẵn lòng làm việc đến cùng. Mr. Sam thích mướn những người có máu-doanh-nhân vào làm việc tại các cửa hàng của ông. Có họ trong đội ngũ, Wal-Mart luôn là một đối thủ thực sự. Còn những con người kia là những người góp vốn hoàn hảo của ông!

Mr. Sam thích những người thể hiện sự tận tâm của doanh nhân, sự nhiệt tình và lòng đam mê. Đoạn trích sau đây được gọi là “Doanh nhân” và những từ này đã khái quát cách sống, cách điều hành doanh nghiệp, cũng như thể hiện tư tưởng cạnh tranh trong một con người lãnh đạo doanh nghiệp như Sam Walton:

Tôi không chọn làm người bình thường. Lựa chọn của tôi là trở thành một người phi thường. Tôi đi tìm cơ hội... chứ không phải sự an toàn. Tôi không muốn là một công dân theo khuôn mẫu, sống hèn

kém và lu mờ trong sự bảo bọc của nhà nước. Tôi muốn đón nhận những rủi ro đã có tính toán từ trước, muốn mơ ước và xây dựng, muốn thất bại và thành công. Tôi khước từ việc đánh đổi tiền thưởng để lấy tiền trợ cấp. Tôi thích sự thách thức trong cuộc sống hơn là sự tồn tại bình yên, sự phấn khởi lúc hoàn thành công việc hơn là sự bình an nhạt nhẽo trong ảo tưởng. Tôi sẽ không đánh đổi tự do để lấy cảm giác từ thiện, không đổi phẩm giá để lấy của bố thí. Tôi sẽ không bao giờ co đầu rúc cổ trước bất cứ người chủ nào, cũng như bất cứ sự đe dọa nào. Di sản tôi kế thừa là ngẩng cao đầu, kiêu hãnh và không khiếp sợ; nghĩ và hành động vì bản thân; hưởng những lợi ích do mình tạo ra; mạnh dạn đối mặt với cuộc đời và nói, đây là điều tôi đã làm được nhờ sự trợ giúp của Thượng Đế. Và tất cả những điều này có nghĩa là một “doanh nhân”.

- Vô danh

Những phẩm chất cá nhân mà Sam Walton biểu lộ cũng giống như những phẩm chất của một doanh nhân thành đạt hay những phẩm chất cần có cho việc kinh doanh. Phong cách lãnh đạo của Sam Walton được mô tả qua các phẩm chất sau: giàu nghị lực, đầy quyết tâm, bền chí, đam mê, tận tâm, tự tin, định hướng mục tiêu, định hướng trong hành động, thái độ quyết-làm-cho-được, người giải quyết vấn đề, cách tân, học hỏi không ngừng, tinh thần thi đua với nhu cầu đạt được thành tích, biết lắng nghe, biết truyền nhiệt tâm cho người khác, biết định hướng con người, biết tôn vinh thắng lợi, năng động, tự tin, biết chấp nhận rủi ro; là người lãnh đạo phục vụ, là người biết định hướng cho toàn đội, toàn nhóm; bên cạnh đó, ông còn là người tìm việc chứ không phải tìm lỗi. Dường như Mr. Sam cũng thích các cộng sự xung quanh mình có chung những nét lãnh đạo đặc trưng ấy.

Một lý do nữa để Mr. Sam thích các “doanh nhân” chính là vì lòng dũng cảm, nghị lực cũng như tất cả những thành bại trong việc điều hành doanh nghiệp của họ. Lần đầu tiên gặp họ, ông thấy nhiều người trong số họ đúng là có những phẩm chất ấy. Hãy tưởng tượng xem, Sam Walton đi bộ trước cửa và ngó vào doanh nghiệp của bạn để xem bạn có điều hành tốt công việc hay không. Đó là điều mà Mr.



Sam thường làm. Nhiều giám đốc trước đây của ông đã từng điều hành doanh nghiệp của riêng mình và sẵn có đầu óc “doanh nhân” rồi, thế nên khi “đầu quân” cho Wal-Mart họ đã hòa nhập một cách dễ dàng. Khi những doanh nhân và những chủ doanh nghiệp này chuyển vào làm cho Wal-Mart, Mr. Sam gọi họ là những “doanh nhân nội bộ” (intrapreneur).

Truyền cảm giác làm chủ doanh nghiệp là một khâu quan trọng trong quá trình tạo ra sự hợp tác đích thực giữa Mr. Sam và các vị giám đốc, các cộng sự trong giai đoạn đầu mới thành lập công ty. “Doanh nhân nội bộ” được định nghĩa là một doanh nhân hoạt động ngay trong lòng một doanh nghiệp. Quyền làm chủ của doanh nhân nội bộ sau này trở thành nền tảng cho chương trình chia lợi nhuận của Wal-Mart. Mr. Sam nhận thức rằng, những người chủ thật sự sẽ dốc hết tâm lực vào mọi hoạt động kinh doanh vì họ có phần hùn tài chính. Họ làm chủ doanh nghiệp và “thu hoạch” những thành quả lao động nếu doanh nghiệp của họ ăn nên làm ra. Và họ cũng nhận lãnh thất bại đau thương nếu công ty làm ăn thua lỗ.

Ở Wal-Mart, việc lãnh đạo kiểu những “doanh nhân nội bộ” không chỉ giới hạn trong ban giám đốc mà mọi cộng sự đều được khuyến khích làm việc như những người chủ doanh nghiệp. Mr. Sam mong mỗi những người lãnh đạo luôn sống theo những chuẩn mực cao; ông thường nói, “Kỳ vọng lớn là chìa khóa đến với mọi thứ.” Vì vậy theo Sam Walton, để trở thành một người lãnh đạo có phong cách “doanh nhân nội bộ”, bạn phải sẵn sàng làm mọi việc theo yêu cầu, bất chấp công việc đó là gì. Một người lãnh đạo có phong cách “doanh nhân nội bộ” đúng nghĩa phải biết chia sẻ những lời khen ngợi thành công với mọi người trong nhóm của mình. Ông cũng thường nói, “Thật đáng ngạc nhiên khi một nhóm nào đó đạt được thành công mà chẳng ai trong nhóm ấy quan tâm xem người nào sẽ được khen ngợi.” Sam Walton cho rằng mọi người nên thử áp dụng những cách làm mới và biết chấp nhận rủi ro. Do ông rất coi trọng việc tiết kiệm - vì đó là chuẩn mực quan trọng đối với người lãnh đạo công ty có hiệu quả - nên các “doanh nhân nội bộ” này sẽ thực hiện công việc đầy sáng tạo bằng nguồn lực có sẵn mà không cần phải tiêu

tiền của công ty. Quan niệm của Mr. Sam về một “doanh nhân nội bộ” làm việc có hiệu quả là người đó phải biết tập trung vào mục tiêu của công ty và làm những gì cần thiết để đạt cho bằng được mục tiêu đó, họ phải làm như thể chính họ là chủ công ty vậy.

Và đến khi phải thuê nhân viên hưởng lương theo giờ, Mr. Sam nghĩ rằng họ sẽ rất thích ý tưởng được trao trách nhiệm và cũng thích tự chịu trách nhiệm - vì như thế thì họ cảm thấy mình quan trọng hơn. Dùng chính cách thức để tuyển các giám đốc mới, Mr. Sam tìm kiếm những con người sẵn lòng làm việc đến cùng vì khách hàng. Ông có khả năng “nhìn người” rất tinh tường. Tôi nghĩ, sở dĩ được như thế là nhờ ông biết lắng nghe và biết quan sát. Trong mọi trường hợp, ông đều không mất nhiều thời gian để chọn một người nào đó. Khi tìm được nhân viên nào sẵn sàng đảm nhận quyền làm chủ, ông sẽ bảo người ấy kêu gọi bạn bè, người thân của họ - những người cũng có những phẩm chất như họ - cùng tham gia vào việc kinh doanh.

Bố trí nhân lực vẫn còn là thách thức lớn nhất mà những nhà lãnh đạo Wal-Mart vấp phải. Mr. Sam biết là ông phải tìm được người nắm vững mọi việc từ trên xuống dưới, có đầu óc cách tân, sáng tạo, lạc quan, tích cực; ông thích mẫu nhân viên vừa đa năng vừa giỏi chuyên môn, cũng như chăm chỉ làm việc và vui vẻ. Khi tuyển người cho các cửa hàng, ông hiểu là mình đang thuê thái độ làm việc của họ nên không quá quan tâm đến chuyện kinh nghiệm làm việc. Đây chính là niềm tin của ông, và niềm tin ấy sẽ tạo ra những cơ hội không ngờ cho những người trung bình ở Wal-Mart. Ông đã tạo ra mối quan hệ cộng sinh, theo đó cộng sự vừa đạt được mục tiêu cá nhân đồng thời khi làm việc chăm chỉ thì họ cũng giúp ông đạt được những mục tiêu của Wal-Mart. Ông khuyến khích triết lý sống rằng ai ở Wal-Mart muốn thành công cũng được, miễn là họ có đầu óc doanh nhân và sẵn sàng làm việc theo tinh thần đồng đội.

Trừ khi người cộng sự không quan tâm, còn thì quyền làm chủ luôn mang đến một cảm giác gần gũi tại Wal-Mart rằng mình thuộc về tổ chức này và mình là quan trọng. Mỗi người đều muốn mình trở

thành một “ai đó” đáng kể, và Wal-Mart luôn cho mọi nhân viên cơ hội để đạt được mục tiêu riêng của mình. Những kỹ năng cơ bản mà một nhân viên làm công ăn lương giờ ở Wal-Mart học được là rất quan trọng đối với sự thành công của tổ chức, đến độ việc đề bạt từ nội bộ nhân viên đã trở thành một tiêu chuẩn. Nếu bạn muốn tìm hiểu về bí quyết thành công của Wal-Mart thì hãy hỏi chính những nhân viên được trao quyền - những người đảm nhận vô cùng nghiêm túc về quyền làm chủ công ty. Mr. Sam sẽ nói với bạn rằng, động lực đằng sau những thành công to lớn của Wal-Mart chính là kế hoạch chia sẻ lợi nhuận cho cộng sự – một thứ nhiên liệu mà Sam Walton đã dùng để phóng chiếc tên lửa Wal-Mart đến với thành công.

Vậy làm thế nào Wal-Mart huy động được lòng nhiệt tình vô hạn của hàng triệu cộng sự ở khắp các cửa hàng và mọi nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu của công ty? Họ làm điều này nhờ cái gọi là “tiền thưởng của người có phần hùn” (ngày nay được gọi là “My \$hare”) trong mỗi cửa hàng, gắn với những tiêu chí cụ thể và “định lượng” được. Tất cả mọi nhân viên cửa hàng đều có thể tham gia vào kế hoạch tiền thưởng. Đó là một trong những lý do vì sao Wal-Mart có thể điều hành một loạt các hoạt động kinh doanh ở khắp nước Mỹ mà không cần phải nhờ đến tổ chức công đoàn. Tôi đã gặp một trong số các giám đốc tiền nhiệm của Wal-Mart và được chia sẻ những suy nghĩ về chương trình này như sau:

Đây là chương trình tiền thưởng cho người có phần hùn, chứ không phải là tiền thưởng của người có cổ phần! (Từ “tiền thưởng cho người có phần hùn” là từ của Wal-Mart chỉ chương trình chia lợi nhuận cho cấp cửa hàng). Hàng tháng, các cửa hàng sẽ giám sát chương trình này và chúng tôi có khối việc phải làm. Chúng tôi có một tấm bảng lớn đặt ở hành lang, là chỗ các cộng sự ghi giờ mình đến và rời cửa hàng nên tất cả mọi người đều có thể thấy cái bảng này. Cứ mỗi tháng khi nhận được bản báo cáo lãi lỗ, chúng tôi sẽ cập nhật các con số và về căn bản, báo cáo ấy sẽ giúp cho các cộng sự theo dõi được các con số. Nó bao gồm doanh thu, biên lợi nhuận, bao nhiêu phần trăm của chỗ ấy là lợi nhuận, phải trích ra cái gì từ lợi nhuận ấy; và cuối cùng, bất kể lời được bao nhiêu thì cũng có một

tỉ lệ phần trăm nào đó được đưa vào kế hoạch dành cho người có phần hùn của cửa hàng. Đến cuối năm, có bao nhiêu thì cũng được chia cho cộng sự hưởng lương theo giờ và các trợ lý giám đốc trong cửa hàng. Cộng sự làm việc toàn thời gian lãnh nguyên phần, còn cộng sự bán thời gian lãnh nửa phần, với điều kiện là anh phải có tên liên tục 6 tháng cộng 1 ngày trong bảng lương của năm tài chính ấy. Năm nào thắng lợi, cộng sự làm việc toàn thời gian có thể nhận được ngân phiếu 1.000 đô-la - là tiền thưởng của người có phần hùn, còn đối với người làm việc bán thời gian thì có thể lãnh được 500 đô-la. Kế hoạch tiền thưởng của người có phần hùn được áp dụng để khích lệ cộng sự đảm nhận quyền làm chủ trong cửa hàng, vì trái với dự luận, Wal-Mart không phải là công ty khổng lồ đóng ở ngoại ô Bentonville, Arkansas. Thật sự nó có tới 6.700 cửa hàng bán lẻ. Chúng tôi quả đã điều hành cửa hàng này như chính cửa hàng của mình, và cộng sự của chúng tôi luôn có hứng thú làm cho cửa hàng có lãi, thân thiện với khách hàng, xếp đủ hàng lên kệ và giữ cho mọi thứ luôn sạch sẽ, ngăn nắp, như anh thấy đấy, vì tất cả chúng tôi đều được hưởng lợi từ cửa hàng này mà.

Thật là tốt khi Wal-Mart đạt được những mục tiêu “khó nuốt” và các nhân viên nhận được phần thưởng. Còn trường hợp không hay là các nhân viên không hoàn thành công việc ở mức độ chấp nhận được. Người làm việc chểnh mảng sẽ không được tha thứ. Thật vậy, những người lãnh đạo Wal-Mart không sợ việc mạnh dạn “đối đầu” với những nhân viên nào không biết chia sẻ gánh nặng với người khác. Ngoài ra, áp lực từ các nhân viên khác vì sợ món tiền thưởng của mình đang bị đe dọa cũng đủ làm cho những thành viên nào không chịu làm việc phải quay lại làm việc, ở mức độ chấp nhận được hoặc là biến khỏi công ty. Sự kết hợp giữa việc thưởng cho những nhân viên chịu khó làm việc và phạt những nhân viên chểnh mảng trong công việc chính là một chất xúc tác để cỗ máy Wal-Mart vận hành. Đó chính là một phiên bản củ cà rốt và cây gậy của Sam Walton. Những người lãnh đạo công ty phải chuyển việc chia lợi nhuận thành lợi thế cạnh tranh. Thử hình dung xem, tất cả nhân viên đều nôn nóng nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và giảm chi phí để tác động lên phần lợi nhuận được chia của họ. Công thức

chia lợi nhuận ở Wal-Mart gồm một phần là để định mục tiêu, một phần là trao quyền cho cá nhân, một phần là tạo hiệp đồng nhóm và một phần là để quản lý sát sao những chỉ tiêu quan trọng; tất cả những điều này sẽ giúp công ty đạt được mục tiêu, chia sẻ lợi nhuận và lòng trung thành mãi mãi của cộng sự. Đây thực sự là một quy trình hai-bên-đều-có-lợi khá dễ hiểu; quy trình này cho phép Sam Walton áp dụng quan điểm coi cộng sự như những người góp vốn, và xem đây là cách để nắm giữ trái tim và khối óc của cộng sự Wal-Mart.

Tuy nhiên, chia sẻ lợi nhuận không phải là thứ “không phải làm gì mà vẫn được”. Ở Wal-Mart, tôi được dạy phải cứng rắn với những nhân viên không chịu làm việc và làm việc kém. Một trong những lý do thú vị của việc này là vì ban giám đốc cần những nhân viên làm việc giỏi có được một lý do đúng đắn để họ tiếp tục làm việc giỏi. Vị giám đốc nào cố tình để cho nhân viên chểnh mảng trong công việc tiếp tục làm việc không hiệu quả thì sẽ sớm bị Wal-Mart “hỏi thăm”. Vì lý do này mà các giám đốc công ty sẽ “thẳng tay” hơn khi chấn chỉnh đám nhân viên làm việc không hiệu quả kia; đó là chuyện rất bình thường. Áp dụng quy trình huấn luyện bốn bước và quy trình tư vấn, các giám đốc đã cho những nhân viên làm việc không hiệu quả đó cơ hội để cải tiến cách làm việc. Mục tiêu của việc đó là để chấn chỉnh, để sửa sai chứ không phải chấm dứt hợp đồng với nhân viên. Chín mươi phần trăm những ai có vấn đề trong cách làm việc sau khi được huấn luyện đều có thể cải thiện cách làm việc và tiếp tục ở lại công ty.

Nhân viên trong tổ chức của bạn và nhân viên ở Wal-Mart không phải là những tên gốc đầu. Họ biết khi nào một trong số các đồng nghiệp của họ không chia việc một cách công bằng. Khi một giám đốc hoặc một người quản lý phải giải quyết những người không chịu làm việc thì thông tin đó lan ra ngay mà ban quản lý không cần phải nói lời nào. Ai cũng nhận ra và chính những người làm việc kém đã cho mọi người xung quanh biết mình bị thi hành kỷ luật. Về mặt tổ chức, đây là một việc làm tốt bởi vì người làm việc giỏi luôn mong bạn phải xử lý những người làm việc kém. Để thật sự nâng cao kết

quả hoàn thành công việc thì điều đó không có gì là bất thường đối với đạo đức làm việc và trong làm việc theo nhóm. Nhân viên mong mỗi cấp chủ quản chịu trách nhiệm về những vấn đề có liên quan đến cách thực thi công việc của nhân viên, và họ kính trọng những ai làm được như thế. Ngược lại, cấp chủ quản nào không muốn giữ lại những nhân viên có trách nhiệm tức là đã góp phần hạ chuẩn mực đạo đức và mức độ thực thi công việc trong nhóm của mình. Nói cách khác, cấp chủ quản đó “có vấn đề”. Đội ngũ nhân viên Wal-Mart liên kết chặt chẽ như những mắt xích, và để đạt được việc chia sẻ lợi nhuận thì tất cả đều phải đồng lòng. Chỉ cần vài mắt xích yếu là đủ để gây ra khác biệt giữa đạt được những mục tiêu về chia sẻ lợi nhuận với trượt những mục tiêu chia sẻ lợi nhuận của một cửa hàng. Không đạt được mục tiêu lợi nhuận vì vài “con sâu” có thể gây tác động phá hoại lên nhuệ khí chung.

Để chương trình chia lợi nhuận được thành công, các giám đốc phải truyền thông rõ ràng những kỳ vọng của công ty đối với nhân viên. Một khi nhân viên đã hiểu được vai trò của mình và mục tiêu của công ty thì các giám đốc có nhiệm vụ cung cấp những phản hồi về kết quả hoạt động của công ty. Không cho nhân viên thông tin cập nhật thường xuyên, chương trình chia lợi nhuận sẽ mất tính rõ ràng, minh bạch. Không để mất thì không xong việc, và đối với chương trình của Wal-Mart, để thành công đòi hỏi phải có sự hỗ trợ của toàn bộ cộng sự trong đơn vị. Chương trình chia lợi nhuận sẽ không thực hiện được nếu lãnh đạo công ty và các giám đốc không quan tâm đến việc đó liên tục. Điều đặc biệt quan trọng là phải giúp các nhân viên mới hiểu rõ quyền lợi của họ trong chính sách chia sẻ lợi nhuận nếu như họ đạt được mục tiêu của công ty. Vậy làm cách nào để Wal-Mart giữ được ý tưởng chia lợi nhuận trong đầu mỗi cộng sự? Những người lãnh đạo Wal-Mart phải nói về điều này quanh năm.

Hàng ngày trong các buổi họp “đứng”, ban giám đốc công ty phải xem lại doanh số, quỹ lương, số hàng thất thoát. Có thể bạn sẽ nghĩ rằng những cuộc họp hàng ngày chiếm quá nhiều thời gian, nhưng trong thực tế, tôi chưa bao giờ nghe một tổ chức “bị buộc tội” là cung cấp quá nhiều thông tin cho nhân viên. Ngược lại, nhiều công ty bị

chê trách là đã không cung cấp đủ thông tin cần thiết. Còn một số công ty khác lại bị phê bình là chẳng cung cấp chút thông tin nào hết. Thông tin là sức mạnh ở Wal-Mart. Sam Walton tin rằng đối với việc chia lợi nhuận, lúc nào bạn cũng phải giữ liên lạc với mọi người. Nhân viên phải hiểu cửa hàng hoặc trung tâm phân phối của họ đang hoạt động ra sao và có liên quan đến kế hoạch như thế nào, nếu ban giám đốc mong muốn họ có những điều chỉnh cần thiết để tác động lên doanh nghiệp. Bằng cách thông báo công khai hay thông báo ngầm kế hoạch chia lợi nhuận, hàng ngày nhân viên đều tập trung vào việc hoàn thành mục tiêu và ý thức rằng, nếu mục tiêu đạt được thì tiếp theo sau sẽ là phần thưởng.

Nếu phải nói một điều gì đó về việc chia lợi nhuận, thì Mr. Sam thường có câu này, “Nếu bạn chăm sóc người của bạn, thì người của bạn sẽ chăm sóc khách hàng của bạn và doanh nghiệp của bạn sẽ tự thế mà ổn.” Sam Walton nhận ra rằng người ta chỉ tận tụy với công việc vì những lý do của chính họ chứ không phải của ai khác. Đó là quan niệm “WIIFM” (What’s in it for me! – Tôi được lợi gì trong đó!). Ý tưởng của Sam Walton về chia lợi nhuận cho cộng sự rõ ràng là một ý tưởng đi trước thời đại, và cũng là một ví dụ chứng tỏ khả năng “nghĩ vượt ra ngoài chiếc hộp” của Mr. Sam. Lòng trung thành của cộng sự và quyền làm chủ của họ là một phần quan trọng trong câu chuyện thành công của ông. Hãy nhớ cái câu Sam Walton vẫn dùng để nói với các cộng sự: “Nếu ai đó hỏi bạn ‘Ai làm chủ Wal-Mart?’, hãy nhìn thẳng vào mắt họ và trả lời rằng **BẠN** làm chủ!”

# QUY TẮC 3 CỦA SAM WALTON

TAO ĐỘNG LỰC cho chính mình và cho người khác để đạt được điều mình mơ ước

*Mr. Sam muốn những người lao động bình thường - những người bỏ cuộc sống trang trại ở quanh vùng Bentonville - và bằng cách ấy, ông đã mang cơ hội đến cho nhiều người - những cơ hội vượt ngoài mong đợi của họ.*

Một trong những câu chuyện hay và đầy sức sống về Sam Walton mà cá nhân tôi từng chứng kiến là về các cuộc họp quan trọng của Wal-Mart với các cổ đông. Không giống như bao cuộc họp khác trên thế giới, cuộc họp của Sam Walton là một sự kiện để đánh dấu thành công của công ty và cộng sự, đồng thời cũng là dịp để biểu dương những ai đã có đủ niềm tin ở Sam Walton mà đầu tư vào công ty. Hàng ngàn người có mặt ở Tây Bắc Arkansas để tham dự cái cuộc họp rất ngoạn diễn ra hàng năm ở Benton County Fairgrounds vào thời gian đầu mới thành lập công ty, và những năm sau đã lên tới 14.000 người tại nhà thi đấu bóng rổ của trường Đại học Arkansas. Nói chung, tại các cuộc họp cổ đông của các tổng công ty khác trên khắp nước Mỹ, hầu như rất hiếm cổ đông nào tham dự. Ngay cả những cuộc họp trọng đại gần đây có nhiều cổ đông tham dự thì lại là do những cổ đông thù địch ấy muốn thay đổi ban giám đốc công ty.

Còn cuộc họp của Mr. Sam vừa là công việc vừa là để tạo cảm hứng, lại vừa là rạp xiếc! Ông là người đứng ở lối vào để gặp, để chào và bắt tay người tham dự khi họ đến. Sam Walton điều khiển buổi họp theo kiểu như đang điều khiển một rạp xiếc. Cuộc họp của ông vừa vui vừa sôi nổi lại gây ngạc nhiên. Thường thì ông cứ hay bị ban điều hành nhắc nhở phải đi vào chủ đề liên quan đến công việc để



đáp ứng được một cách chính thức yêu cầu pháp lý của một cuộc họp cổ đông thường niên. Mr. Sam là một trong những lãnh đạo sôi nổi nhất của một tổng công ty mà tôi từng gặp. Ông có một biệt tài làm cho mọi người xung quanh hồi hộp với công việc kinh doanh của ông như chính ông. Ông tin rằng nếu hành động nhiệt tình, bạn cũng sẽ sôi nổi và mọi người xung quanh bạn cũng trở nên nhiều năng lượng.

“TẠO ĐỘNG LỰC cho chính mình và cho người khác để đạt được điều mình mơ ước” là bí quyết thứ ba của Mr. Sam để đạt được những kỳ tích. Quy tắc thứ ba nêu lên tầm quan trọng của việc có được một đội ngũ giám đốc và nhân viên giàu động lực nhằm đạt được mục tiêu của bất cứ tổ chức nào. Sam Walton nhận ra rằng bản thân tiền bạc không động viên được con người; chỉ có con người mới động viên được con người. Ban giám đốc giữ vai trò tạo ra môi trường tích cực để nhân viên có thể phát triển tốt trong môi trường ấy. Tuy nhiên, động lực đúng nghĩa phải xuất phát từ mỗi cộng sự. Ông tin vào việc định ra những mục tiêu cao hơn và thách thức các cộng sự đạt được những mục tiêu đó. Hiếm khi họ làm ông thất vọng.

Mark Twain có lần nói: “Tránh xa kẻ nào cố làm giảm đi tham vọng của bạn, người thấp kém luôn làm như thế, còn người thật sự vĩ đại làm cho bạn cảm thấy mình cũng vĩ đại.” Chính xác đó là cách mà Sam Walton khiến cho những người xung quanh ông cảm thấy như vậy. Mr. Sam có một biệt tài là thấy ở con người tiềm năng hoàn thành việc lớn, và ông tạo cơ hội cho họ để hiện thực hóa tiềm năng ấy. Ông đã khẩn nài nhóm cộng sự lãnh đạo của mình: “Hãy tin vào con người nhiều hơn là họ tin vào chính họ.” Ông biết rằng cộng sự của ông có khả năng hoàn thành bất cứ điều gì ông yêu cầu họ làm. Không có ai bên cạnh, nhân viên đôi khi sẽ thiếu tự tin hay không có niềm tin ở khả năng của chính mình. Sam Walton biết rằng nhân viên chỉ mới sử dụng một phần nhỏ trong tiềm năng của họ, và nếu chịu bỏ thời gian ra để chăm bồi và huấn luyện họ thì tiềm năng ấy sẽ bộc lộ.

Để tránh tình trạng trì trệ, ông tin vào việc hoán đổi người vào làm các công việc khác nhau - những công việc mà họ chưa từng được huấn luyện trước đó; ông cũng tin vào việc tạo ra một môi trường làm việc luôn thay đổi và không dự đoán được nhằm phá bỏ tính đơn điệu vốn tiềm ẩn trong môi trường các cửa hàng bán lẻ. Mục tiêu không bao giờ chấm dứt của ông là phải có những cộng sự tích cực nhất trong lĩnh vực bán lẻ, đó là những người hăng hái làm việc để vượt lên cả những mong đợi của khách hàng.

Tôi nhớ đã có lần dự một cuộc họp vào sáng thứ bảy tổ chức hàng tuần tại văn phòng chính ở Bentonville. Mr. Sam điều hành những cuộc họp này và ông luôn xuất hiện với thái độ vui vẻ, thoải mái để làm thư giãn tinh thần cho những người có mặt. Ông hay gây ngạc nhiên, đưa đến một điều thú vị là không ai biết được sắp tới ông lại làm chuyện gì. Một ngày thứ bảy nọ, ông mang đến văn phòng những con chó săn của mình và thả chúng chạy rong trong các phòng họp. Rồi thứ bảy khác, ông mời một ca sĩ miền Tây nước Mỹ hoặc một người nổi tiếng ở Hollywood đến dự họp. Họ đến để quảng cáo một album hay bộ phim mới nhất của mình, và Mr. Sam muốn giới thiệu họ với mọi người tham dự. Bằng cách phá vỡ tình trạng đều đặn nhàm chán và tạo vui vẻ, Sam Walton đã lấy đi sự căng thẳng luôn hiện diện cùng với một công ty lớn nhất thế giới và thành công nhất này.

Sam Walton tin rằng định ra mục tiêu là thành tố quan trọng góp phần làm nên thành công cho Wal-Mart và Sam's Club. Những người lãnh đạo công ty thậm chí còn tạo ra nhóm từ viết tắt HEATKTE cho cụm từ High expectations ARE the key to everything (Những mong đợi lớn là chìa khóa để đạt được mọi thứ). Ý tưởng nằm sau HEATKTE là việc tạo cho mình một "tiên tri tự thành" về đạt hiệu suất cao. Họ tin tưởng khái niệm HEATKTE này mãnh liệt đến nỗi đã sáng tác ra một khúc nhạc công ty, gồm một bài hát nghi thức và một điệu vũ tạo nên sự phấn khởi khi nhân viên làm việc chung, từ đó giúp nâng cao những chuẩn mực và mục tiêu của công ty. HEATKTE quả thực đã có tác dụng của một lời kêu gọi mọi người tập hợp quanh công ty để đạt những thành tích cao hơn nữa.

Khi tôi nói về những kết quả thu được nhờ đội ngũ nhân viên Wal-Mart, hãy nhớ tới nhóm từ viết tắt HEATKTE, bởi vì những mong đợi lớn cũng LÀ chìa khóa để đạt được mọi thứ trong tổ chức của chính bạn. Nếu quản lý nhân viên, có những khi bạn phải thật sự tin vào nhân viên hơn là nhân viên tin vào chính họ, như Sam Walton đã từng làm thế. Mr. Sam truyền cho những con người trung bình sự tự tin, đó là những người có thể đã biết hoặc chưa biết rằng họ có khả năng hoàn thành công việc ở mức trên trung bình. Một khi cộng sự của Mr. Sam nhận ra ông có lòng tin ở họ thì họ phải xoay sở để sao cho hoàn thành công việc thậm chí ở mức cao nhất.

Bài học như trên sẽ có giá trị đối với bạn và những người trong tổ chức của bạn. Một khi đội nhóm của bạn biết rằng bạn đặt niềm tin vào khả năng của họ thì bạn có thể đứng ra xa và chứng kiến những điều tưởng như không thể lại trở thành hiện thực. Bạn sẽ sớm nhận ra rằng, hoàn toàn có thể định ra mức hoàn thành công việc cao hơn cái mức mà bạn đã hình dung, rồi tiếp tục nâng lên nữa nếu như nhân viên của bạn chứng tỏ rằng họ có thể đạt được mục tiêu, và cứ thế lặp đi lặp lại. Rồi bạn sẽ thấy nhân viên của mình vượt cao hơn thử thách. Qua thời gian, những gì trước kia là mục tiêu khó đạt, nay đã trở thành hoạt động bình thường của những nhân viên trung bình. Mr. Sam là bậc thầy về tạo ra thách thức rồi đạt được kết quả thông qua việc tạo cho chính mình một lời “tiên tri tự thành”. Niềm tin vững vàng về con người và sự khích lệ chân thành của ông dành cho những nỗ lực của họ hầu như luôn dẫn đến những kết quả đáng khâm phục.

Vì sao Sam Walton có thể làm điều này? Đôi lúc tôi nghĩ rằng đa phần vì nhân viên không muốn ông phải thất vọng. Nói cách khác, họ hoàn thành công việc vì lòng thương yêu và kính trọng ông như một thủ lĩnh; và vì biết ông muốn họ đạt được mục tiêu nên họ không muốn phụ lòng ông. Kỹ thuật lãnh đạo tạo động lực này được xây dựng xoay quanh ý tưởng: nếu một người quản lý hết lòng quan tâm đến nhân viên thì người nhân viên kia cũng sẽ quan tâm đến nhu cầu của doanh nghiệp. Tương tự, nhân viên sẽ không quan tâm việc nhà quản trị của mình hiểu mọi việc đến đâu, cho đến khi họ

hiểu được con người đó quan tâm tới họ đến mức nào. Mr. Sam là bậc thầy về việc tạo động lực cho các cộng sự. Ông nhận ra rằng, công việc của người quản lý là đạt được mục tiêu kinh doanh của công ty thông qua nỗ lực và kết quả của đội ngũ nhân viên. Hình thức tạo động lực cho cộng sự của ông đã in đậm trong nét văn hóa của Wal-Mart và vẫn tiếp tục được củng cố qua niềm tin của ông, rằng ban điều hành, ban giám đốc, các nhà quản lý cần phải là những “lãnh đạo làm nô bộc” <sup>[1]</sup>.

Ước mơ của Sam Walton dành cho Wal-Mart là xây dựng một công ty với bước phát triển nhanh và tập trung vào khách hàng; đó phải là một công ty có thể thích nghi nhanh chóng, một công ty với hiểu biết sâu sắc về việc khách hàng thiếu gì và cần gì, từ đó mới có thể chuyển hướng nhanh chóng để đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. Có được ước mơ này là do Sam Walton hiểu được tầm quan trọng của việc có đội ngũ cộng sự giàu động lực - những người thích nghi với cách làm của Wal-Mart. Ông tin vào sự đề bạt cộng sự từ nội bộ, và tập thể nhân viên có vô vàn thí dụ sống động xung quanh họ về những giám đốc được khen thưởng do đã nỗ lực cho những công việc lớn hơn với trách nhiệm nhiều hơn. Ở Wal-Mart, cơ hội nằm ẩn dưới hình thức công việc vất vả, và đối với những ai đủ thông minh để nhận ra sự thật này thì cơ hội nghề nghiệp đến với họ là vô hạn.

Một điều thú vị là khi Bộ Lao động Mỹ tiến hành một cuộc nghiên cứu về điều gì thúc đẩy người lao động làm việc, họ thấy rằng nhóm giám đốc và nhân viên, khi phải chọn ra 10 động cơ hàng đầu từ 23 yếu tố cho sẵn, đã cùng chọn ra 9 yếu tố giống nhau. Dưới đây là danh sách do hai nhóm đối tượng trên chọn ra:

Nhóm quản lý hưởng lương khoán

Công việc thú vị

Có cơ hội để phát huy năng lực đặc biệt

Có đủ thông tin

Có đủ quyền hành

Có đủ sự hỗ trợ và thiết bị

Có người đồng sự thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ

Có cơ hội để thấy được kết quả công việc

Người giám sát có đủ năng lực

Trách nhiệm được phân định rõ ràng

Lương cao

Nhóm nhân viên hưởng lương theo giờ

Lương cao

Có đủ sự hỗ trợ và thiết bị

An toàn lao động

Có đủ thông tin

Công việc thú vị

Có người đồng sự thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ

Trách nhiệm được phân định rõ ràng

Có cơ hội để thấy được kết quả công việc

Có đủ quyền hành

Người giám sát có đủ năng lực

Chỉ có hai mục không trùng nhau được chọn ra từ hai danh sách này. Mục thứ nhất là “Có cơ hội để phát huy năng lực đặc biệt” thuộc nhóm giám đốc, và mục thứ hai là “An toàn lao động” thuộc nhóm nhân viên hưởng lương theo giờ. Tất cả các yếu tố được chọn còn lại

đều giống nhau. Sự khác biệt nữa trong hai danh sách này là cách sắp xếp theo thứ tự quan trọng của từng nhóm mục. Những điều này Sam Walton đều đã biết qua kinh nghiệm: rằng mọi người đều có được động lực nhờ những mục tiêu và nguyện vọng giống nhau trong cuộc sống và trong công việc. Nhận ra được điều này, Mr. Sam có thể động viên toàn thể các cộng sự bằng những thông điệp giống nhau gửi đến cả giám đốc và cộng sự. Nói cách khác, ông coi cộng sự như người góp vốn, và mọi cộng sự đều quan trọng như nhau. Từ bao năm nay, thông điệp này luôn được cộng sự và ban giám đốc đón nhận, tiếp thu tốt, và sự thành công của công ty là một dấu chỉ quan trọng nhất.

Giống như Mr. Sam, các cộng sự của ông có những đặc điểm rất dễ phân biệt với nhân viên của các công ty khác. Dưới đây là đặc điểm của họ, cũng là những thuộc tính văn hóa được ông “tiêm vào” và “cấy sâu” theo phong cách của Wal-Mart:

Hăng hái làm việc để đạt được kết quả cuối cùng

Coi khách hàng là trung tâm trong các mối quan hệ

Luôn hướng đến kết quả

Đổi mới

Chính trực/trung thực/có lòng tin

Chấp nhận rủi ro

Say mê chất lượng

Những con người tạo ra sự khác biệt

Mỗi người là một nhà lãnh đạo

Cho phép tôi giúp bạn xem lại từng thuộc tính:

Hăng hái làm việc để đạt được kết quả cuối cùng. Ban giám đốc và nhân viên Wal-Mart cùng hợp sức để tấn công vào các mục tiêu

của công ty. Theo chính sách khích lệ tại cửa hàng và kế hoạch chia lợi nhuận của công ty, mọi người đều có những quyền lợi bảo đảm bất di bất dịch, từ đó tác động đến kết quả cuối cùng. Các cộng sự được khuyến khích trở thành người lãnh đạo và công ty mong mọi cộng sự hăng hái thi đua với ý chí đạt thắng lợi.

Coi khách hàng là trung tâm trong các mối quan hệ. Đó là cách làm ăn lấy doanh thương làm động lực, và Mr. Sam mong mọi người đều nghĩ theo cách nghĩ một doanh nhân. “Bỏ hết công chuyện anh đang làm để lo cho khách hàng, quy tắc 10 bước chân, quy tắc mặt trời lặn, VPI và phục vụ khách hàng nội bộ” là các chuẩn mực văn hóa của Wal-Mart. Mỗi chương trình sẽ được xem xét chi tiết trong chương nói về quy tắc số 8. Sam Walton đánh giá cao nỗ lực của cộng sự trong việc phục vụ khách hàng, và ông thường nói cộng sự nào gần gũi với khách hàng nhất sẽ là người quan trọng nhất trong công ty. Không có những khách hàng đi qua những chiếc máy tính tiền thế này thì mọi người sẽ thất nghiệp hết.

Luôn hướng đến kết quả. Một khi Wal-Mart đã xây dựng mục tiêu thì công ty sẽ tận tâm tận lực với mục tiêu đó. Đội ngũ cộng sự bình thường của Wal-Mart biết tập trung sức lực để đạt được kết quả phi thường. Công ty mong mọi người có ý thức cao về tính cấp bách trong công việc và có quyết tâm làm NGAY!

Đổi mới. Không giống như nhiều tổ chức khác, đa số các ý tưởng hay nhất ở đây đều xuất phát từ cấp cơ sở chứ không phải từ cấp trung ương. Mr. Sam cũng tin rằng người gần gũi nhất với khách hàng tại một cửa hàng, hay người gần gũi nhất với công việc trong một trung tâm phân phối sẽ có những giải pháp sáng tạo nhất để giải quyết những vấn đề liên quan đến kinh doanh. Ông gọi đây là “triết lý cơ sở”. Nếu bạn biết cách hỏi, họ sẽ cho bạn những ý tưởng tốt hơn là vị giám đốc của họ, họ nắm bắt ý tưởng tốt hơn và trả lời nhanh hơn!

Chính trực/trung thực/tin cậy. Văn hóa Wal-Mart đặt nền tảng ở lòng tin. Và mối quan hệ giữa nhà cung cấp với người bán lẻ cũng thế. Khi cộng sự Wal-Mart nói họ sẽ làm điều gì là họ làm. Sam

Walton không tha thứ cho những ai thiếu chính trực. Thực vậy, tính thiếu trung thực là cách nhanh nhất đuổi nhà cung ứng ra khỏi cửa hàng, hay làm cho nhân viên bị mất việc. Tính cách độc nhất vô nhị ấy của tập thể nhân viên Wal-Mart xuất phát từ nền tảng vững chắc của họ là trung thực và chính trực.

Chấp nhận rủi ro. Nhân viên Wal-Mart được khuyến khích tìm ra cách mới trong quá trình thực hiện công việc. Tuy những công việc này thỉnh thoảng dẫn đến thất bại không tránh khỏi, nhưng những người lãnh đạo công ty đều có khả năng chịu đựng cao để nhận lãnh những rủi ro đã được tính trước. Nếu một ý tưởng được áp dụng, ý tưởng ấy phải được thông tin trong cả chuỗi cửa hàng; nếu thất bại, họ sẽ rút kinh nghiệm từ bài học đó, sẽ cẩn thận hơn để không bị thất bại đến hai lần. Nhân viên vốn ít chống lại thay đổi, và vì lý do đó họ sẵn sàng thử hầu như mọi việc; ban giám đốc công ty cũng có cùng thái độ như thế. Mr. Sam tin rằng Wal-Mart sẽ không bao giờ tốt được như vậy nếu không có ban giám đốc và cộng sự sẵn sàng thử nhiều cách làm mới khác nhau, và bằng cách làm như thế, thỉnh thoảng họ cũng phải gánh chịu thất bại.

Say mê chất lượng. Mr. Sam là người học hỏi không ngừng và ông đã tin vào việc liên tục cải tiến chất lượng từ rất lâu trước khi người Mỹ đi theo những ý tưởng về chất lượng của các bậc đại sư như Juran, Crosby và Deming. Ông đã xây dựng một nét văn hóa công ty với nhiều bộ óc tò mò như ông, những bộ óc này luôn nghĩ ra những cách làm tốt hơn. Những kỹ thuật quản trị toàn diện về chất lượng như lưu đồ quy trình hiện vẫn được dạy cho những nhân viên hưởng lương theo giờ, họ áp dụng kỹ thuật này để đánh giá những quy trình phức tạp nhằm tiết giảm chi phí và giảm bớt thời gian thực hiện các công việc phức tạp. Mr. Sam đã so sánh hoạt động của công ty ông với các công ty như Malcolm Baldrige Award - một công ty chế tạo đang ăn nên làm ra, chuyên cung cấp sản phẩm cho Wal-Mart. Các công ty như Tổng Công ty Electric and Procter & Gamble được Mr. Sam gọi là các đối tác bán lẻ. Đây là những công ty đã giúp Wal-Mart cải thiện mọi mặt từ khâu phân phối sản phẩm đến kỹ



thuật kiểm kê. Ngược lại, những công ty này cũng học được nhiều sáng kiến đổi mới từ công ty bán lẻ lớn nhất thế giới này.

Những con người tạo ra sự khác biệt. Sam Walton muốn mô tả cộng sự mình như một tập hợp của nhiều dạng người mà phần lớn được xếp vào loại trung bình. Khi được hỏi làm thế nào Wal-Mart đạt được những thành công không thể tin được như thế, ông nói tóm tắt bằng một lý do quan trọng nhất như thế này: đó là các cộng sự. Ông cho rằng đối thủ cạnh tranh khi thăm cửa hàng có thể làm nhái sản phẩm, bắt chước kỹ thuật mua bán hàng, nhưng có một điều họ không thể sao y được là văn hóa công ty và những con người biết quan tâm, tận tụy, trung thành.

Mỗi người là một nhà lãnh đạo. Tất cả cộng sự của Wal-Mart đều được khuyến khích trở thành lãnh đạo. Trong nền văn hóa Wal-Mart, lãnh đạo là người biết nêu gương và được kính trọng do những hành động của mình. Điều này có nghĩa là mọi người đều có khả năng trở thành người lãnh đạo và không chỉ giới hạn cho những ai đang giữ chức danh giám đốc. Ở Wal-Mart, sự lãnh đạo được dựa trên nguyên tắc đơn giản là tập trung vào các hoạt động sao cho khách hàng là số một. Cách làm để công ty biến quan điểm này thành hiện thực là trao quyền. Mr. Sam tin vào việc đưa trách nhiệm và quyền hạn quyết định công việc xuống tận cấp thấp nhất có thể trong tổ chức. Thông thường điều này có nghĩa là, cho những người không phải ban giám đốc có quyền quyết định tại chỗ khi giao dịch với khách hàng. Khái niệm đơn giản này đã làm tăng số người lãnh đạo về dịch vụ khách hàng hay người có quyền quyết định trong toàn thể đội ngũ cộng sự của Mr. Sam.

Các giám đốc công ty cũng tập trung vào việc phục vụ khách hàng. Ban giám đốc có một bộ các quy tắc cốt lõi về kỹ năng lãnh đạo mà Mr. Sam đã có công định ra, đó là: truyền đạt, giúp người khác phát triển, động viên người khác, tập trung lắng nghe khách hàng, liên tục cải tiến, có ý thức khẩn trương, phát triển đội ngũ, tổ chức đi đôi với hoạch định, mong đợi đi đôi với trách nhiệm và giải quyết vấn đề. Tôi sẽ điếm lại cái cách mà Mr. Sam truyền đạt chi tiết các kỹ năng

lãnh đạo then chốt này ở chương nói về quy tắc số 4. Công việc của các giám đốc Wal-Mart là sắp xếp để mọi việc được tiến hành trôi chảy thông qua nỗ lực của các cộng sự. Để làm được điều này, các giám đốc cần tạo ra một môi trường trong đó các cộng sự được động viên để hoàn thành tốt công việc.

“Mướn người giỏi nhất, cung cấp chương trình huấn luyện hiệu quả nhất và là nơi làm việc tốt nhất” là câu khẩu hiệu về văn hóa của Sam Walton tại Wal-Mart. Ông tin tưởng vào việc tìm kiếm và thu dụng người tài giỏi nhất sẵn có, nâng cao kiến thức và kỹ năng cho họ cũng như tạo môi trường làm việc để họ cảm thấy tự hào khi được làm việc trong môi trường đó. Don Soderquist, trước kia là Trưởng Ban Điều hành Wal-Mart, đã mô tả tầm quan trọng của văn hóa công ty đối với sự thành công của công ty như sau:

“Theo đánh giá của tôi, văn hóa Wal-Mart là thứ khiến chúng ta trở nên đặc biệt. Vâng, chắc chắn anh phải biết đưa ra những quyết định đúng đắn, anh phải có một kế hoạch kinh doanh tốt, anh phải có một mô hình sinh lợi hiệu quả và anh còn phải có năng lực lãnh đạo vững vàng cùng nhiều năng lực khác nữa. Nhưng điều khiến cho chúng ta trở nên đặc biệt và giúp chúng ta làm được những thứ mà tất cả các nhà bán lẻ khác có khả năng làm được, đó là giá trị của chúng ta, cái giá trị cốt lõi mà công ty dựa trên đó để hoạt động, và các giá trị đó quyện vào nhau trở thành một bộ phận của nền văn hóa công ty chúng ta.”

Các giá trị nền tảng của Sam Walton dành cho Wal-Mart là sự tôn trọng đối với cá nhân, tinh thần phục vụ khách hàng và nỗ lực để được xuất sắc. Công ty đã diễn dịch các giá trị ấy như sau:

- Vượt quá sự mong đợi của khách hàng
- Chất lượng cao trong mỗi quy trình
- Chuyên nghiệp và đạo đức
- Chính trực và trung thực trong mọi giao dịch

- Có tinh thần cạnh tranh, thái độ quyết - làm - cho - được và ý chí chiến thắng
- Giúp cộng sự tiến bộ và phát triển
- Liên tục nâng cao năng suất
- Không ngừng học hỏi
- Đem lại lợi nhuận ngày càng tăng cho cổ đông

Wal-Mart đã dựa trên các giá trị nền tảng này để xây dựng cách thức kinh doanh. Đến nay, các giá trị này vẫn đúng như cách đây 40 năm - là thời Sam Walton bắt đầu mở công ty. Những người lãnh đạo công ty đã thể hiện giá trị này; họ là những người được công ty thuê, họ có mong muốn giao dịch với người khác bằng tính chính trực, trung thực, họ có đạo đức nghề nghiệp vững vàng, họ hăng say với công việc và nhạy bén về mặt văn hóa. Dưới đây là một số câu hỏi giúp bạn hiểu được những trông đợi của Wal-Mart về mặt văn hóa công ty, và giúp bạn đánh giá việc mình có động lực tới mức nào với tư cách là một cá nhân:

- Bạn có thái độ quyết-làm-được không?
- Bạn có kỹ năng lắng nghe tích cực thật tốt không?
- Bạn có khả năng tốt về giải quyết xung đột không?
- Bạn có cảm thấy không căng thẳng khi phải gánh chịu rủi ro và khi phạm sai lầm không?
- Bạn có cảm thấy không bực bội khi người khác gặp rủi ro và phạm sai lầm không?
- Bạn phản ứng lại hay ra tay trước để giải quyết các vấn đề kinh doanh?
- Bạn có phải là một người xây dựng đội nhóm không?
- Bản thân bạn có thích là một thành viên trong đội nhóm không?
- Bạn có sẵn sàng khen khi đội nhóm lập được thành tích và dẹp đi nhu cầu được công nhận là cá nhân lập thành tích không?
- Bạn có sức chịu đựng cao độ đối với những căng thẳng không?
- Bạn có phải là người hướng về kết quả và giải pháp không?

- Bạn có đạo đức nghề nghiệp thật tốt không?
- Bạn có đam mê về những điều bạn đang làm không?
- Bạn có phải là người suy nghĩ tích cực không?
- Bạn có thích làm việc với người có học vấn, được đào tạo bài bản không?
- Bạn có phải là người truyền đạt xuất sắc không?
- Bạn có ý muốn mãnh liệt phải thành công không?

Nếu câu trả lời của bạn là “CÓ” đối với các câu hỏi trên thì bạn đã có được những phẩm chất để thành công ở Wal-Mart hoặc thành công trong lĩnh vực bạn chọn.

Khi bạn có một tổ chức khổng lồ như thế, mức độ động lực của nhân viên có thể là điều thuận lợi mà cũng có khi là bất lợi. Ở Wal-Mart, đó là lợi thế cạnh tranh vì những người lãnh đạo công ty tin rằng cộng sự là chìa khóa dẫn đến thành công của công ty. Trong một nền văn hóa biết tạo ra những tiên tri tự thành như thế, niềm tin ấy là một thứ lực đẩy, tạo động lực cho một nhóm người bình thường tự tin ở chính mình và làm được những việc ngoài sự mong đợi của chính họ, đạt được những thành tích cao nhất. Văn hóa Wal-Mart và đội ngũ những cộng sự giàu động lực của nó là một lợi thế cạnh tranh trong thương trường.

Những nhân viên giàu động lực nào cảm thấy hài lòng về mình và về những gì mình làm được sẽ có thể truyền lửa nhiệt tình đó đến những người khác. Muốn cung cấp dịch vụ khách hàng thật tốt, cần phải có động lực cao cho mỗi cá nhân. Theo thang nhu cầu của Maslow, nhiệt tình phục vụ khách hàng là một hành vi tự-khẳng-định-bản-thân. Để đạt được mức tự khẳng định bản thân ấy, đến mức người nhân viên thậm chí còn bắt đầu nghĩ đến việc phục vụ tuyệt hơn nữa, thì những nhu cầu của họ phải được thỏa mãn trước đã. Một khi những nhu cầu về cảm xúc cá nhân của bản thân đã được thỏa mãn, họ sẽ ở vào vị thế biết quan tâm đến việc đáp ứng nhu cầu về cảm xúc của người khác. Tôi luôn tin rằng Sam Walton là một nhà nghiên cứu về hành vi con người, vừa có một chút của nhà

tâm lý học hành vi. Ông hiểu được điều gì sẽ làm người ta nản lòng và quan trọng hơn nữa là điều gì thật sự đem lại động lực cho người ta. Nhân viên có động lực cao và thái độ tốt như thế nào thì sẽ sinh ra nhiệt tâm và thái độ tốt như thế ấy đối với các nhân viên khác và khách hàng. Nếu chẳng may mà thái độ của họ không được tốt hoặc thiếu động lực thì sẽ tạo ra một tác động tương tự lên những người khác. Kết quả sau cùng chính là lợi nhuận: người nhiệt tâm sẽ phục vụ khách hàng thật tốt và như thế đồng nghĩa với việc mang lợi nhuận về cho công ty.

Một trong những giám đốc cửa hàng tiền nhiệm của Wal-Mart chia sẻ suy nghĩ của ông ấy với tôi về cách cư xử của Sam Walton đối với các cộng sự như sau:

Mr. Sam đạt nhiều thành công do cách cư xử của ông với những người xung quanh và cách ông làm cho từng cộng sự trong cửa hàng mỗi khi gặp ông đều cảm thấy ông vừa là một người bạn vừa là một người chủ. Ông không chỉ nói suông mà còn làm nhiều việc cho cộng sự. Ông luôn cố gắng cải thiện công việc. Tôi đang nghĩ về những năm cuối thập niên 80 và đầu thập niên 90, lúc đó những cộng sự ấy đang ở trong các thị trấn nhỏ hơn tại miền Trung và đó là việc làm mà họ có được. Anh nhận được lợi tức mà không gì có thể sánh được. Anh có một việc làm ổn định và anh nên biết rằng Wal-Mart sẽ còn phát triển hơn thế. Hãy nhớ rằng anh đang làm việc với một người luôn thật lòng trân trọng anh.

Sam Walton hiểu được tác động của kỹ thuật tạo động lực tích cực đối với việc thực thi công việc của cá nhân và nhóm làm việc. Ông gọi nhân viên là “cộng sự” như một biểu hiện của sự tôn trọng vai trò quan yếu của họ trong việc phục vụ khách hàng, và trong việc giữ cơ cấu chi phí cho một doanh nghiệp hàng đầu như Wal-Mart ở mức thấp nhất có thể. Các đối tác làm ăn đích thực thì cùng làm chủ công cuộc làm ăn. Cư xử với cộng sự như người góp vốn sẽ đưa đến kết quả là cộng sự tự coi bản thân mình có quyền làm chủ trong việc làm ra sản phẩm bày bán, cung ứng dịch vụ tuyệt vời cho khách, và

kiểm soát các chi phí. Dưới đây là đoạn trích dẫn xuất sắc của Sam Walton, nắm bắt được những niềm tin của ông:

Hầu hết các giám đốc đều lãnh đạo bằng việc gây kinh sợ và đe dọa. Họ nghĩ rằng phải cứng rắn, khắt khe mới là lãnh đạo. Cứ trần trần như thế, không xa hơn được. Còn người lãnh đạo giỏi sẽ thêm yếu tố con người vào mọi mặt của công việc. Nếu bạn lãnh đạo bằng cách gây kinh sợ, nhân viên của bạn sẽ cảm thấy lo lắng khi ở quanh bạn. Sau một thời gian, họ sẽ không tiếp cận bạn mỗi khi gặp vấn đề, vì vậy vấn đề càng trở nên trầm trọng. Họ sẽ e ngại khi có một ý tưởng mới hoặc bày tỏ một ý tưởng mới. Họ cảm thấy mình không nên thử bởi sẽ có cơ bị bạn từ chối. Khi điều này xảy ra, nhân viên phải chịu đựng và cả doanh nghiệp cũng phải chịu đựng nốt. Ở Wal-Mart, chúng ta phải cư xử với cộng sự một cách chân tình và hòa nhã. Hãy xây dựng mối quan hệ vững chắc với cộng sự của bạn. Hãy giúp cộng sự của bạn phát triển đến mức tối đa cho phép. Hãy chứng tỏ bạn thật sự chăm sóc họ. Bạn phải là bậc thầy truyền thông với họ về mọi mặt trong công việc kinh doanh của bạn và về vai trò của họ trong đấy. Cách tốt nhất để bạn cho họ biết bạn đánh giá sự đóng góp của họ đến đâu là chỉ cho họ và nói với họ. Hãy tìm hiểu về cộng sự, gia đình, những trức trặc, hy vọng và tham vọng của họ. Hãy đánh giá đúng và khen ngợi cá nhân họ. Hãy nói cho họ biết mối lo âu của bạn mỗi ngày. Chúng ta chỉ là những con người có điểm mạnh và điểm yếu khác nhau. Do vậy, giữ đúng lời cam kết cũng như hào phóng chia sẻ sự hiểu biết và thông tin sẽ giúp chúng ta chiến thắng. Người lãnh đạo phải luôn đặt cộng sự lên trước mình. Nếu làm được như vậy, việc làm ăn của bạn sẽ tự nó trôi chảy.

Mr. Sam đã nghiệm ra nhiều cách để động viên cộng sự. Một trong số đó là cư xử với họ theo cái cách ông muốn người khác cư xử với mình. Ông đã học được bài học từ Dale Carnegie, người đã nói rằng trong bất kỳ ngôn ngữ nào, tên của một người đối với người đó bao giờ cũng là âm thanh êm dịu nhất. Vì lý do này, Mr. Sam đã đưa vào việc dùng bảng tên cho tất cả cộng sự của mình để mọi người đều biết tên nhau. Thậm chí ông cũng mang một bảng tên vôn vện chỉ có chữ "Sam". Mr. Sam còn sử dụng một số kỹ thuật đơn giản để

động viên người khác như: mỉm cười, lắng nghe, gọi tên cộng sự và nhìn thẳng vào cộng sự. Dưới đây là bảng mô tả cảm giác của Sam Walton về tầm quan trọng của mỗi cách thức để có quan hệ tốt với con người:

- Mỉm cười thoạt nghe có vẻ là một ý tưởng đơn giản, nhưng thực là ngạc nhiên, chẳng hiểu sao mà nhiều người không làm được điều này. Lúc nào họ cũng giữ thái độ nghiêm trang, và làm thế là đẩy nhân viên ra xa họ. Dường như Mr. Sam luôn có nụ cười trên mặt. Ông tạo ra một vẻ cởi mở và đáng tin bằng cách không tỏ ra quá nghiêm trang. Ông tin rằng, bằng vẻ thân thiện và biết mỉm cười, bạn trở nên dễ tiếp cận hơn trong mỗi quan hệ với khách hàng, trong mỗi quan hệ gia đình và mỗi quan hệ với nhân viên. Khi mỉm cười, điều này nói lên rằng bạn đang cảm thấy thoải mái với chính bạn và đồng thời đang cảm thấy vui với những người xung quanh. Khi mỉm cười, bạn không thể làm cho mình trở nên quá trang nghiêm được. Và càng không thể cau gắt được khi bạn đang mở một nụ cười tươi!
- Lắng nghe là một trong những điều làm tôi nhớ nhất ở Sam Walton; ông có kỹ năng lắng nghe tích cực đến lạ thường. Ông cho bạn cảm giác khi nói chuyện với ông rằng bạn là người quan trọng nhất trên đời đối với ông vào lúc đó. Thay vì lắng nghe những gì người ta đang nói với mình, nhiều người lại chỉ chăm chăm nghĩ về điều mà mình sắp nói. Sam Walton có lần bảo, “Khi đang lắng nghe ai một cách trọn vẹn, chăm chú, thì có nghĩa là bạn không chỉ lắng nghe từ ngữ mà còn lắng nghe cảm giác về những gì đang được chuyển tải, bạn sẽ nghe được toàn bộ, không phải chỉ một phần.” Ông hiểu rằng nhu cầu căn bản nhất trong tất cả các nhu cầu của con người là nhu cầu hiểu và được hiểu. Ông không thích nói về mình nên ông chú ý để cho người khác nói về sự quan tâm và lo lắng của họ. Sam làm việc này rất giỏi, vì bản chất con người là thế, người càng bồn chồn lo lắng thì càng có khuynh hướng cố gắng che đậy sự lo lắng bằng cách nói về chính mình. Nếu bạn muốn động viên người khác, Sam Walton sẽ dạy bạn hãy bắt đầu bằng cách phát triển kỹ năng lắng nghe của chính bạn; chỉ cần hỏi một câu hỏi có kết thúc mở và để cho người mà bạn đang nói chuyện tiếp tục câu chuyện. Ông nhận ra một điều thú vị về sức mạnh động viên trong kỹ năng lắng nghe tốt:

ai cũng thích người sẵn lòng lắng nghe những gì mình phải nói. Quả là phản trực giác khi bạn nói về mình. Lúc đó bạn bị coi là một người nhàm chán. Nhưng khi là người biết lắng nghe tốt, bạn sẽ được nhiều người ái mộ! Mr. Sam là một ví dụ rõ nét của điều này. Ông ít nói về mình, lắng nghe mọi người xung quanh, và dần dà, ông trở thành một người lãnh đạo cực kỳ được ái mộ và kính trọng.

- Mr. Sam thật sự tin tưởng vào hiệu quả của cách dùng tên cộng sự. Thậm chí ông có sở trường là nhớ được tên người. Do ở Wal-Mart có rất nhiều nhân viên, Mr. Sam yêu cầu mọi người đeo bảng tên với tên được viết thật nổi, thật tự hào. Sam Walton nhận ra rằng cái tên của một người là âm thanh quan trọng nhất trong bất kỳ ngôn ngữ nào, nhưng cũng không thể dùng tên của người ấy quá nhiều. Bằng cách gọi người ta bằng tên, bạn sẽ chứng tỏ bạn thật lòng quan tâm đến họ dưới góc độ con người. Điều này nói lên rằng họ quan trọng đối với bạn. Mr. Sam nhận thức rằng dùng tên của cá nhân để cá nhân hóa mối quan hệ sẽ có tác dụng tạo động lực lớn lao.
- Nhìn thẳng vào nhân viên là cách chân thật nhất để chứng tỏ rằng họ quan trọng và họ thu hút được sự chú ý hoàn toàn của bạn. Dù ở nơi làm việc, nhà thờ, trường học hay gia đình, việc này cũng đưa đến cùng một tác dụng tạo động lực tích cực. Kỹ thuật giao tiếp này có vẻ chỉ là một phép lịch sự thông thường, dù vậy chúng ta đều biết có những người mà ta chỉ mong sao họ biết dùng cái phép này cho ta nhờ. Thực là một kỹ thuật đơn giản, chỉ cần mỉm cười với người khác, nhìn vào mắt và áp dụng kỹ năng lắng nghe tích cực như gật đầu hoặc nói “ừ, ừ”. Mr. Sam áp dụng kỹ thuật này đối với khách hàng và cộng sự. Cộng sự của ông vô cùng trung thành với ông vì các kỹ năng trong mối quan hệ con người của ông. Những kỹ năng này đã tạo động lực để cộng sự hoàn thành những việc trọng đại.

Bạn có được động viên để hoàn thành công việc ở mức trên trung bình không? Bạn có muốn người khác đạt được mức độ này không? Bạn có sẵn sàng đặt ra những mong đợi lớn cho người khác không? Sam Walton sẵn sàng như thế và ông chỉ dẫn cộng sự bằng cách nêu gương. Đạo đức nghề nghiệp của ông đã trở thành huyền thoại, và ông đã truyền cảm hứng đến hàng ngàn thuộc cấp lãnh đạo, ông mang đến cho họ tinh thần kỷ luật để sẵn sàng và nhiệt tình làm việc



thêm nhiều giờ cho Wal-Mart khi cần thiết. Cũng hệt như Mr. Sam mở mắt ra là nghĩ đến công việc, các vị lãnh đạo công ty này cũng vậy. Vì đây là công việc kinh doanh toàn cầu, các cửa hàng đều mở cửa 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, ban điều hành công ty quả thực có vô vàn rắc rối phải xử lý vào mỗi khắc trên đồng hồ và mỗi vùng trên quả đất. Trong môi trường tốc độ cao và luôn thay đổi này, tạo động lực cho nhân viên là một yêu cầu bắt buộc.

Trong bất cứ tổ chức nào, trút xuống cấp dưới những yêu cầu và mục tiêu cao hơn rồi đòi hỏi nhân viên cho kết quả là việc dễ dàng đối với những người lãnh đạo. Đó là phương pháp mà một số người lãnh đạo vẫn thường làm, song cách này có thể làm nhân viên nhụt chí. Cho nên có một mẹo khiến mọi người đều có động lực nhằm hoàn thành mục tiêu là để cho họ tham gia vào việc định ra mục tiêu ngay từ đầu. Thông thường nhân viên không được ngợi khen về năng lực tri thức mà lẽ ra họ rất xứng đáng. Một người lãnh đạo thông minh sẽ biết cách “lấy” kiến thức của nhân viên, và làm như thế người lãnh đạo sẽ có được sức mạnh tổng lực. Những nhân viên nào tham gia vào việc định ra mục tiêu sẽ có động lực nhiều hơn để hoàn thành mục tiêu.

Sam Walton có khả năng thu được lòng trung thành cao độ từ các giám đốc công ty và cộng sự của mình. Ông nắm giữ trái tim và khối óc của họ bằng cách không bao giờ yêu cầu họ làm bất cứ điều gì mà bản thân ông không muốn làm cho chính mình. Ông lãnh đạo để chế bản lẻ của mình theo lối cổ điển - bằng cách nêu gương. Mr. Sam gọi phong cách lãnh đạo này là “phong cách lãnh đạo nô bộc” (hay lãnh đạo phục vụ), đơn giản có nghĩa là với tư cách một người lãnh đạo, bạn phải đáp ứng nhu cầu của nhân viên trước đã. Don Soderquist, trước kia là Trưởng phòng Điều hành, nói “Nguyên tắc cơ bản không thể phủ nhận được trong thành công của Wal-Mart là xuất phát từ niềm tin mãnh liệt của chúng ta về chân giá trị của mỗi cá nhân. Chúng ta nhìn cộng sự của mình không phải chỉ có hai bàn tay để làm việc, mà còn là một nguồn tuyệt vời của những ý tưởng mới mẻ.” Sam Walton nhận thấy rằng, bằng cách thể hiện sự quan tâm

của mình đến các đối tác cộng sự, đến lượt họ, họ sẽ được động viên và làm tốt công việc được giao.

Hầu hết những người lãnh đạo Wal-Mart về mặt này hay mặt khác đều bị đẩy vào một công việc mới so với nghề của mình, rõ ràng những công việc ấy là quá sức họ. Trong hoàn cảnh như thế thì hoặc là chìm, hoặc là bơi. Thường thì cá nhân bị ném vào một công việc mà buổi đầu tưởng chừng như không đủ năng lực hoàn tất. Thế mà họ đã thành công! Nhờ có động lực cá nhân, họ đã làm bất cứ điều gì cần làm, vào bất cứ giờ nào được yêu cầu, tìm bất cứ sự giúp đỡ nào từ đồng nghiệp và họ đã thành công một cách kỳ diệu. Nhiều chuyên gia về nhân sự đánh giá những kịch bản như thế là “bất khả”, triệu phát chỉ trúng được một phát. Thế mà tôi đã chứng kiến điều này xảy ra nhiều lần. Nhóm cộng sự giàu động lực của Mr. Sam hàng ngày đều làm được những chuyện khó khăn một cách dễ dàng, biến điều “bất khả” thành dễ chịu!

Khi bạn cho những người trung bình cơ hội trong đời, họ hiểu rằng những cơ hội ấy hiếm hoi biết dường nào, và họ sẽ không bỏ phí. Bằng cách tin tưởng họ nhiều hơn là họ tin tưởng chính mình, Mr. Sam đã giúp họ lập được kỳ công trong đời. Ông đã chuyển biến được những người làm việc trung bình bằng một cách mà tôi tin là một dạng “tiên tri tự thành”. Ông cho rằng nếu các cộng sự nghĩ họ có thể làm được điều gì thì họ sẽ làm được; còn nếu họ nghĩ họ không thể, thì đúng, họ sẽ không làm được.

Tôi nhớ lại một câu chuyện về bóng bầu dục minh họa cho tầm quan trọng của việc tin tưởng nhân viên của người lãnh đạo. Trong một trận đấu chuyên nghiệp có một đội đang bị thua 2 điểm, chỉ còn vài phút nữa là hết trận đấu và có thể đối mặt với nguy cơ xuống hạng tư. Huấn luyện viên của đội khi đó cần phải ra quyết định. Anh ta được quyền chọn, hoặc là cho chân sút đội mình đá vào khung thành đội bạn từ một khoảng cách rất xa, hoặc là không và buộc phải trao banh lại cho đối phương. Anh ta chọn giải pháp sau và đội anh ta bị thua. Tại phòng thay quần áo, khi các phóng viên hỏi tại sao không cho đá vào khung thành. Anh ta trả lời, “Tôi không tin chân

sút của đội tôi có thể làm được điều đó.” Từ lúc đó trở đi, người cầu thủ kia chơi không còn hiệu quả nữa. Trong suốt thời gian còn lại của mùa giải, anh chơi xuống, rốt cuộc bị đuổi khỏi Liên đoàn Bóng Bầu dục Quốc gia (NFL). Sau đó người ta hỏi điều gì đã xảy ra trong cách chơi của anh, anh nói, “Kể từ trận bóng đó, khi huấn luyện viên nói ông ta không nghĩ rằng tôi có thể đá vào khung thành, tôi hết còn tin vào khả năng của chính mình.” Bởi vì huấn luyện viên của anh không nghĩ anh có thể đá vào khung thành, nên chân sút chuyên nghiệp này cũng tin rằng anh sẽ thất bại. Cũng tương tự như vậy đối với quan hệ giữa giám đốc và nhân viên khi nhân viên cảm thấy có sự thiếu tin tưởng của cấp chủ quản đối với năng lực của nhân viên. Cái đó được gọi là “tiên tri tự thành” tiêu cực.

Bằng cách tin tưởng vào năng lực của cộng sự hơn là họ tin vào chính họ, bằng cách thử thách họ với những cơ hội lớn, bằng cách lùi lại và cho họ cơ hội chọn lựa sau cùng thành công hay thất bại, Mr. Sam đã đưa ra một yêu cầu quan trọng nhất, khắc sâu vào tâm trí của cộng sự, đó là cạnh tranh và phát triển nhanh! Đó là một thứ “niềm tin tự thành” trước khi bạn khởi sự công việc, niềm tin ấy quyết định khả năng thành công hay thất bại của bạn.

Sam Walton, bậc thầy về tạo động lực, đã gõ đúng nguồn lực tiềm ẩn của con người và khai thác năng lực thực thi của họ vượt lên cả những mong đợi cao ngất của chính ông. Bằng cách ấy, ông đã cho đội ngũ cộng sự của mình - những con người bình thường ấy - cơ hội để lập được kỳ tích! Bằng cách dồn sức vào công việc và tự cam kết với bản thân từ ngày này qua ngày nọ, tháng này sang tháng kia, họ lao vào công việc mới ở Wal-Mart và giải quyết những vấn đề gay go nhưng quyết không bao giờ thối lui. Họ không biết rằng, họ chẳng những biết cách thực hiện, họ còn làm chủ được công việc! Cũng hết như Sam Walton, họ dành nhiều thời gian để nghĩ tới điều gì thì đạt được điều ấy. Những con người đầy động lực ở Wal-Mart trở thành nổi bật khi làm việc với tinh thần chăm chỉ, bằng thái độ quyết-làm-cho-được và quyết tâm cao. Để cuối cùng, khi có người nào thành công trong việc xử lý những tình huống khó khăn ở Wal-Mart thì cũng không ai ngạc nhiên cả. Mr. Sam biết rằng đội ngũ cộng sự tận

tự của mình sẽ thành công vì trước đó ông đã tạo cho họ một “tiên tri tự thành” theo hướng tích cực.

Khi nói chuyện trước cử tọa, tôi thường nói về sự chọn lựa của mỗi cá nhân để trở thành người hoàn thành công việc xuất sắc, như Sam Walton, trong bất cứ lĩnh vực nào mình đã chọn. Mọi thành công đều đòi hỏi phải có động lực cá nhân, sự dấn thân, và làm việc chăm chỉ để trở thành người xuất sắc.

Tuy nhiên, nếu sự tuyệt vời đạt được dễ dàng thì mọi người đã làm được rồi! Chìa khóa để trở nên xuất sắc ở bất cứ lĩnh vực nào cũng là tin tưởng vào bản thân và tin vào khả năng làm được tốt nhất của mình. Giống như Mr. Sam, bạn phải trả giá và sẵn sàng làm việc chăm chỉ hơn đối thủ cạnh tranh của mình để đạt được đỉnh cao của nghề nghiệp. Tôi sẽ kết thúc chương này giống như cách tôi thường kết thúc trong nhiều bài diễn văn bằng cách sử dụng đoạn trích dẫn sau đây; phần trích dẫn này toát lên tinh thần của động lực cần thiết để trở thành người xuất sắc và đạt được ước mơ. Đoạn trích này có tên “Nếu bạn nghĩ bị ăn đòn”:

*Nếu bạn nghĩ bị ăn đòn, bạn ăn đòn*

*Nếu bạn nghĩ bạn không dám, bạn không dám*

*Nếu bạn muốn chiến thắng, nhưng nghĩ không thể thắng,*

*Thì gần như chắc chắn bạn không thắng.*

*Nếu bạn nghĩ bạn sẽ thua, bạn sẽ thua*

*Bởi ngoài cuộc đời kia,*

*Thành công bắt đầu bằng ý chí*

*Tất cả nằm trong cách suy nghĩ.*

*Nếu bạn nghĩ mình vượt trội, bạn vượt trội*

*Hãy nghĩ cao để bay cao*

*Hãy tin vào mình trước hết  
Để luôn là người đoạt giải.  
Đâu phải cuộc chiến trong đời,  
Lúc nào cũng về tay kẻ mạnh  
Mà cái người sớm muộn gì cũng thắng  
Là người nghĩ rằng mình sẽ thắng.*

- Tác giả vô danh

---

[\[1\]](#) (servant leader)

# QUY TẮC 4 CỦA SAM WALTON

TRUYỀN THÔNG với người khác và bày tỏ rằng bạn đang quan tâm đến họ

*Sam Walton chia sẻ thông tin với cộng sự ở mức tối đa, có thể vì ông nhận thức rằng một khi cộng sự hiểu thấu đáo công việc, họ sẽ làm mọi việc có thể để giúp lãnh đạo công ty đạt mục tiêu.*

Hãy thử tưởng tượng những thách thức về mặt lãnh đạo mà các vị lãnh đạo ở Wal-Mart phải đối mặt. Gần 7.000 cửa hàng, 120 trung tâm phân phối hoạt động tại 15 quốc gia, và số lượng nhân viên tăng nhanh, ngót nghét 2 triệu! Thách thức thật kinh khủng. Bán lẻ là một ngành kinh doanh mà con người giữ vai trò chính. Một khi các cửa hàng còn được xây dựng và các sản phẩm vẫn luôn có mặt trên kệ, việc kinh doanh sẽ còn được tiến hành giữa khách hàng và nhân viên. Mỗi tuần, trên toàn cầu có khoảng 130 triệu khách hàng bước vào các cửa hàng Wal-Mart. Một con số đáng ngạc nhiên là vào năm ngoái có tới 83 phần trăm dân số Mỹ mua sắm ở Wal-Mart hay ở Sam's Club ít nhất một lần! Đó là một doanh nghiệp hoạt động 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần và 365 ngày một năm. Nếu không có ý chí và quyết tâm của nhân viên để cung cấp cho khách hàng một dịch vụ liên tục, có lẽ khách đã chọn nơi khác để mua sắm. Làm thế nào Sam Walton có thể khiến đội ngũ cộng sự gắn bó với công việc phục vụ khách hàng thật tốt và kiểm soát chi phí tài tình đến như vậy? Ông đã làm được điều này với vai trò người truyền đạt vào hàng bậc thầy cho thông điệp “một tầm nhìn và một công ty”.

Bí quyết thành công của Mr. Sam để đạt được kỳ tích là: “TRUYỀN THÔNG với người khác và bày tỏ rằng bạn đang quan tâm đến họ.” Ông tin là các cộng sự càng biết nhiều về doanh nghiệp, càng hiểu rõ những áp lực của công ty, họ càng chăm sóc công ty

nhều hơn nữa. Ông biết họ có thể giúp xác định ra doanh số, dịch vụ và giải quyết các vấn đề liên quan đến chi phí. Và bằng cách làm như vậy, họ có thể giúp cải thiện các con số này. Để đạt mục đích đó, ông thảo luận thông tin chi tiết với tất cả cộng sự của mình về những chỉ số thành công quan trọng lấy từ những báo cáo tài chính mật của ông. Ông thà cung cấp nhiều thông tin còn hơn là ít thông tin, vì ông tin rằng thông tin là sức mạnh. Theo Sam Walton, những lợi ích của việc cho nhân viên kinh doanh biết những thông tin tài chính mật để họ điều hành doanh nghiệp là lớn hơn nhiều so với nỗi lo về nguy cơ rò rỉ thông tin kinh doanh đến đối thủ cạnh tranh của ông.

Hãy nghĩ mà xem, phải khó khăn như thế nào để cập nhật thông tin cho mọi người trong công ty Wal-Mart - một công ty có quy mô như thế! Một giám đốc cửa hàng Wal-Mart đã mô tả số lượng nhân viên đồng số chỉ trong một Supercenter như sau:

Vào năm đầu tiên khi chúng tôi mở cửa hàng của mình, doanh thu đạt 83 triệu đô-la, có 450 cộng sự trên bảng lương và tất nhiên con số này “đóng đinh” trong suốt mùa lễ. Chúng tôi có 25 trưởng bộ phận làm việc liên tục và 11 trợ lý giám đốc thuộc hệ hưởng lương. Ngoài ra, chúng tôi cũng có 2 đồng giám đốc được trả lương để chuyên báo cáo công việc cho tôi. Nếu tính luôn cả ngành nhân khoa và thuốc, tôi có tổng cộng 20 cộng sự được trả lương chuyên báo cáo cho tôi trong cửa hàng của tôi.

Đối với Wal-Mart, thông tin đầy đủ đã đưa tới sự khác biệt giữa có khả năng thích nghi nhanh trước những thay đổi trong thị trường với cảnh vô cùng hỗn loạn trong kinh doanh. Nếu không có dòng thông tin đều đặn, đáng tin cậy, công ty sẽ bị tê liệt và bị đè bẹp dưới sức nặng của chính nó. Làm thế nào người khổng lồ bán lẻ này cập nhật được thông tin cần thiết cho các cửa hàng và cộng sự? Họ làm được điều này bằng cách nghĩ rằng công ty của mình là nhỏ.

Ở các công ty khác, những người lãnh đạo được dạy phải nghĩ công ty mình là lớn, là khởi sự từ quy mô nhỏ và phát triển lên. Ở Wal-Mart, những người lãnh đạo được dạy phải nghĩ công ty mình là nhỏ, là khởi sự từ quy mô nhỏ và phát triển lên. Đó cũng là cách

những người lãnh đạo tấn công vào mảng truyền thông. Bằng cách đơn giản hóa mọi việc, công ty chỉ quan tâm đến từng cửa hàng đơn lẻ vì mỗi cửa hàng đều có đặc điểm nhận dạng riêng.

Tôi xin được giải thích. Nói về quy mô công ty, nếu Wal-Mart là vũ trụ thì mỗi cửa hàng đơn lẻ là một hành tinh với những vấn đề và mối bận tâm riêng của mình. Giám đốc của các cửa hàng này được dạy phải nghĩ theo quy mô nhỏ nhất, đơn giản nhất ở mức có thể: mỗi lúc chỉ lo cho một cửa hàng, một bộ phận và một khách hàng. Để vượt qua thách thức này, những người lãnh đạo văn phòng chính đã trao quyền cho các giám đốc cửa hàng bằng những trách nhiệm và quyền hạn cần thiết để điều hành từng cửa hàng. Mỗi cửa hàng đều có quan điểm độc lập về doanh số và lợi nhuận. Nhóm quản lý cửa hàng và các cộng sự đều đảm nhận quyền làm chủ cửa hàng Wal-Mart này như thể chỉ có duy nhất một cửa hàng này trong hệ thống. Vì lý do này mà mỗi giám đốc cửa hàng đều nhận thức được rằng, mọi thứ bên trong cửa hàng và có liên quan đến cửa hàng đều thuộc về họ. Bằng cách cung cấp thông tin cho các giám đốc cửa hàng và huấn luyện họ để phổ biến thông tin đó hàng ngày, các nhà quản lý địa bàn và nhân viên ở khắp nơi trên thế giới cũng được cập nhật thông tin mà họ cần.

Truyền thông, truyền thông, và truyền thông là một tiêu chuẩn mà những người lãnh đạo Wal-Mart phải theo. Với một công ty lớn nhất trên thế giới, hầu như mỗi ngày, tại một nơi nào đó trên thế giới, lại mở thêm một cửa hàng mới, các vị lãnh đạo Wal-Mart phải chịu một thách thức khổng lồ trong việc truyền thông. Những người lãnh đạo công ty đã tấn công vào mảng này bằng các phương pháp khác nhau, bao gồm phát sóng trực tiếp qua vệ tinh, đài truyền hình và đài phát thanh Wal-Mart, một bản tin nội bộ của công ty được gọi là Thế giới Wal-Mart, trang web của công ty, e-mail, chương trình huấn luyện của công ty, một chính sách cởi mở, những cuộc điều tra lấy ý kiến cộng sự, sổ tay cộng sự và những cuộc họp truyền thông “đứng” ở mỗi cửa hàng Wal-Mart.



Họ sử dụng phòng phát sóng qua vệ tinh của riêng mình để thu và phát thông tin trực tiếp đến các cửa hàng. Họ cũng có một đài phát thanh riêng. Công ty có khả năng đồng thời truyền thanh trực tiếp và truyền hình trực tiếp đến toàn bộ kênh của các cửa hàng; hoặc khi cần thiết, công ty có thể phát sóng đến một cửa hàng đơn lẻ. Kỹ thuật này cũng đã được sử dụng tại buổi họp thành lập công đoàn khi Sam Walton còn sống. Mr. Sam ngồi tại phòng thu phát sóng Wal-Mart ở Bentonville và nói chuyện với cộng sự trong chương trình truyền thanh, truyền hình trực tiếp. Khi Mr. Sam gọi đến các cộng sự thông điệp của mình thì hoạt động công đoàn lập tức tắt lịm. Phương pháp truyền thông này cũng được những người thu mua hàng dùng để thông tin về những chiến lược sản phẩm thời vụ đến các trưởng bộ phận ở khắp các cửa hàng. Bộ phận Nguồn Nhân lực, mà từ dùng trong Wal-Mart là “Bộ phận về Con người”, sử dụng những chương trình truyền hình trực tiếp hoặc thu sẵn để chuyển tải đến cộng sự những vấn đề về đền bù, phúc lợi quan trọng đối với họ.

Wal-Mart cũng sử dụng mạng nội bộ và internet để truyền thông với các cửa hàng, trung tâm phân phối, văn phòng chính và những nơi xa xôi hẻo lánh. Các giám đốc cửa hàng cũng tham dự cuộc họp hội ý qua điện thoại vào các ngày thứ bảy do giám đốc khu vực (cấp hạt) của họ điều khiển, đây là người chia sẻ những thông tin mới nhất của công ty được thu thập từ khắp nơi trên thế giới.

Tại cuộc họp “đứng” hàng ngày, hơi giống với cuộc hội ý trong bóng đá, diễn ra cuộc truyền thông hai chiều giữa giám đốc và cộng sự. Các cộng sự được mời nêu câu hỏi về các vấn đề liên quan đến công việc của họ hoặc hoạt động kinh doanh. Sau đó mọi người được cập nhật thông tin có ảnh hưởng đến công ty hoặc cửa hàng tại địa phương. Những cuộc họp “đứng” như thế mang tính đặc thù và thường kéo dài chỉ từ 5 đến 10 phút tùy thuộc vào ngày đó có nhiều hay ít thông tin và số câu hỏi do các cộng sự nêu ra. Trong nhiều trường hợp, cuộc họp diễn ra công khai, trước cửa hàng gần máy đếm tiền và trước mặt khách hàng. Đề tài thảo luận bao gồm cả việc công khai và chia sẻ những gì mà các công ty khác xem là thông tin về tài sản, trong đó có cả việc cho các cộng sự biết cửa hàng của họ

xếp hạng thứ mấy về doanh số và lợi nhuận. Những cuộc họp này được bố trí hàng ngày và tại một cửa hàng mở 24/24, diễn ra vào mỗi ca, với đặc điểm là đề tài xoay quanh doanh số của ngày hôm trước và cụ thể là làm thế nào để mỗi bộ phận đạt doanh thu theo mức doanh thu đã dự báo. Giám đốc, người hướng dẫn cuộc họp, nói về các lãnh vực kinh doanh khác nhau và thậm chí công khai thảo luận về những mối quan tâm của cộng sự. Đây chỉ là một ví dụ về việc Wal-Mart bỏ ra một lượng thời gian khác thường để đảm bảo cộng sự được cập nhật những vấn đề và thông tin quan trọng có ảnh hưởng đến đời sống nghề nghiệp của họ.

Các vị giám đốc cấp cao của công ty - những người làm việc tại văn phòng chính - được yêu cầu phải dự cuộc họp vào sáng thứ bảy lúc 7 giờ để biết về những thông tin quan trọng cũng như để trao đổi thông tin. Đầu tiên là từ Mr. Sam, về sau cuộc họp vào sáng thứ bảy của Wal-Mart đã trở nên nổi tiếng trong thế giới doanh nghiệp. Cuộc họp này của cấp lãnh đạo diễn ra ở văn phòng chính của công ty đặt tại Bentonville, Arkansas, với 500 người đứng đầu Wal-Mart tham dự, truyền thông hai chiều về các chiến lược và sách lược cạnh tranh của Wal-Mart. Diễn ra tại phòng họp lớn của công ty, cuộc họp vừa là một cuộc tập hợp để động viên với một màn cổ động của công ty, vừa là cuộc vui với một chút hài hước, vừa là công việc. Các thông tin trao đổi được trình bày thẳng chứ không qua giấy tờ, và mọi người đều được khuyến khích cung cấp các thông tin đầu vào cho các cuộc tranh luận. Ban điều hành, các giám đốc, cấp chủ quản của từng bộ phận chức năng của văn phòng chính đều tham gia vào việc điều chỉnh chiến lược và sách lược chung trên cơ sở sử dụng những thông tin mới về thị trường của đối thủ cạnh tranh do ban điều hành thu thập từ các chuyến đi thăm cửa hàng vào đầu tuần.

Vào mỗi thứ bảy, diễn đàn này mang đến cho các nhà lãnh đạo Wal-Mart sự linh hoạt khi đánh giá và điều chỉnh lại từng chiến lược và sách lược của công ty trong lúc trên thị trường tình hình liên tục thay đổi. Đến chiều thứ bảy, những chỉ thị mới đã được gửi đến các cửa hàng trên toàn thế giới và có thể được thực hiện xong vào sáng thứ hai, khi ban điều hành các công ty đối thủ cạnh tranh của Wal-

Mart vừa mới trở về văn phòng của họ sau kỳ nghỉ cuối tuần. Vì lý do này, những cuộc họp vào sáng thứ bảy của Wal-Mart trở thành lợi thế cạnh tranh tuyệt vời của công ty trong thế giới kinh doanh. Mức độ truyền thông và sự linh hoạt này là nét đặc sắc đối với một công ty có quy mô như Wal-Mart. Cách truyền thông với công ty mẹ thật linh hoạt, như cách hoạt động của loại tàu PT [\[1\]](#)

Một nhân viên mua hàng giải thích một tuần làm việc tiêu biểu của anh ấy và làm cách nào mà các nhân viên mua hàng có thể truyền thông với nhau trong lúc vẫn đi thăm các cửa hàng:

Lịch làm việc của tôi ở văn phòng chính của Wal-Mart là năm ngày rưỡi một tuần. Mỗi ngày tôi đi làm sớm vào lúc 6 giờ sáng và lúc đó khoảng 10 đến 15 phần trăm nhân viên thu mua cũng đã có mặt. Việc đầu tiên là chúng tôi hội ý và thảo luận những con số cho tuần lễ đó. Trong suốt một ngày, chúng tôi dùng thời gian để gọi, nhận điện thoại, lên kế hoạch và họp với khâu bán hàng. Sau đó hoàn thành ngày làm việc 12 tiếng lúc 6 giờ chiều và thường làm việc theo lịch như thế từ thứ hai đến thứ sáu. Rồi đến ngày thứ bảy chúng tôi họp lúc 7 giờ. Mang theo những số liệu về doanh thu, chúng tôi đi thẳng đến hội trường lớn để dự cuộc họp sáng. Tất cả các thành viên trong ban điều hành công ty, các cộng sự cấp khu vực và cộng sự mua hàng thảo luận về tình hình tuần vừa qua tính đến ngày thứ sáu. Chúng tôi thảo luận xem lĩnh vực nào hoạt động tốt, lĩnh vực nào chưa tốt, và tại sao lại thế. Chúng tôi nói về những vấn đề cụ thể trong mua hàng và hội ý, cố gắng đưa ra những giải pháp, ý kiến để giải quyết tại chỗ. Nếu lúc đó chưa có được câu trả lời ngay, chúng tôi sẽ cố gắng tìm ra sau và trả lời cho mọi người.

Những cuộc họp vào sáng thứ bảy của Mr. Sam tập trung vào việc truyền thông, giải quyết vấn đề, và đây là diễn đàn thật sự có tác dụng kéo các bộ phận lại với nhau thành một khối gắn kết. Truyền thông linh hoạt giữa các bộ phận là một trong những bí quyết quan trọng giúp Wal-Mart thành công.

Để hiểu phong cách truyền thông của Mr. Sam, bạn phải hiểu tính cách của Sam Walton. Thoạt đầu ông làm sơ qua, kế đến thay đổi và

cải thiện. Ông là người không ngừng học hỏi, đó là người luôn đi liền với việc cải tiến những công việc ở quanh mình. Đam mê công việc và có lòng thương người là hai tính cách thật sự làm cho ông khác với đa số những người lãnh đạo khác. Mr. Sam không bao giờ đánh mất cách sống chan hòa và ông điều hành doanh nghiệp của mình với một thứ lương tri tốt đẹp theo lối cổ.

Ông có cá tính thân thiện cầu hòa. Người ta cảm thấy thoải mái khi nói chuyện với ông và đi thẳng vào vấn đề như kiểu một người bạn già. Ông là một trong những người hiếm hoi có khả năng xây dựng mối quan hệ ngay lập tức với tất cả mọi người ông gặp. Dù là khách hàng hay nhân viên, Mr. Sam đều quan tâm muốn biết họ nghĩ gì, nhất là ý kiến của họ về các cửa hàng của ông. Khi nói chuyện với ông, ông luôn cho bạn cảm giác bạn là người đặc biệt, bạn là người quan trọng nhất trong đời đối với ông vào lúc đó. Một khi gặp ông rồi, bạn sẽ biết rằng mình đã gặp một người rất đặc biệt.

Một giám đốc cửa hàng trước kia đã chia sẻ cảm tưởng của anh ấy với tôi về lần đầu tiên được gặp Sam Walton:

Tôi nhớ lần đầu tiên được gặp Sam Walton; lúc đó tôi là trợ lý giám đốc một cửa hàng ở Georgia. Mr. Sam đến thăm cửa hàng mà không báo trước; ông bay đến Georgia bằng máy bay riêng vào buổi sáng hôm đó, chẳng ai biết ông đến từ đâu. Ông tiến đến khi chúng tôi vừa mở cửa cho cộng sự lúc 7 giờ sáng, và đó là thời mà chúng tôi còn áp dụng lịch mở cửa cho khách hàng vào lúc 9 giờ sáng. Ông đi tới lui một lúc, thăm hỏi mọi người, sau đó quyết định có một cuộc họp với các cộng sự của cửa hàng, và thế là ông gọi mọi người tập họp lại hết. Ông bảo tất cả ngồi xuống sàn nhà phía trước cửa hàng, cạnh khu vực máy tính tiền. Ông ngồi, hai đầu gối tì xuống sàn, nói chuyện với chúng tôi về tầm quan trọng của việc phục vụ khách hàng và cách chăm sóc khách hàng. Ông làm cho các cộng sự cảm thấy thoải mái. Ông ngồi xuống đất, thật hòa đồng, cho bạn một cảm giác rằng ông không có gì hơn bất cứ ai trên đời này. Bạn cảm thấy như mình có thể hỏi ông bất cứ điều gì trên đời mà không bị chế nhạo

hay bị phê bình. Chúng tôi đã họp xong và tất nhiên không khí Wal-Mart trở nên vui tươi hơn, còn ông lại tiếp tục tham quan.

Rõ ràng khi gặp Sam Walton rồi, bạn biết rằng mình đã gặp được một người độc nhất vô nhị. Thế thì nét đặc biệt nào khiến ông trở thành người độc đáo và thành công như thế? Sau đây là một số tính từ mô tả sát thực nhất tính cách của ông: trung thực, tranh đua, dũng cảm, chu đáo, chăm chỉ, tiết kiệm, quyết tâm, kỷ luật, ham hiểu biết, khiêm tốn, không nhường bộ và tham vọng. Ngoài ra ông còn được mô tả là: khôn ngoan, có khuynh hướng đồng đội, là người giúp con người phát triển, chặt chẽ từng đồng một, một người đàm phán cứng rắn, một nhà truyền thông tài ba, một đối thủ hung hăng. Ông là người tìm việc, chứ không phải tìm lỗi. Với vai trò là người lãnh đạo, cách tiếp cận của ông thường thay đổi cho phù hợp với những hoàn cảnh khác nhau: lúc là người lãnh đạo nô bộc, lúc là người tiên phong mở đường, lúc là người chấp nhận rủi ro, là tác nhân tạo ra thay đổi, là thương gia lớn, là bậc giáo chủ biết kể chuyện, người thầy, người xây dựng đội nhóm, doanh nhân, người lãnh đạo nhìn xa trông rộng, diễn viên sân khấu, chuyên gia tạo động lực, diễn viên hài, nhà tâm lý học và người thuyết giáo. Ông là bậc thầy về nghệ thuật truyền thông.

Khi cổ phiếu Wal-Mart được phát hành và Wal-Mart trở thành công ty của công chúng, phóng viên các nơi ò ạt đổ về Bentonville để viết những câu chuyện thành công của Sam Walton. Ông không có việc gì để làm với đám phóng viên này, nhưng họ sẵn lòng ông bất cứ nơi nào ông tới. Họ theo chân ông khắp trong thị trấn để xem ông đi đâu, làm gì. Họ thường tìm thấy ông ăn ở một nhà hàng Shoney hay cắt tóc trong cái tiệm trên quảng trường Bentonville. Một phóng viên hỏi một câu giễu cợt làm ông ngạc nhiên, “Sao ông lại cắt tóc trong một tiệm cắt tóc con?” Mr. Sam trả lời giận dữ, “Chứ tôi phải cắt tóc ở chỗ nào khác?”

Hãy tưởng tượng một tí phú lái loại xe tải nhỏ, đội chiếc mũ bóng chày, cắt tóc ở một tiệm cắt tóc con con tại địa phương và sống trong một ngôi nhà giản dị, đó là Sam Walton. Ông là một anh chàng nhà

quê tốt bụng thích dẫn chó đi săn nhưng đồng thời cũng là thiên tài về kinh doanh. Sam Walton đi theo con đường bán lẻ, còn Michael Jordan hướng vào nghiệp bóng rổ, cả hai đều là bậc thầy hoàn hảo về môn nghệ thuật của mình. Nếu Jordan là “vua của sân bóng” thì Walton là “ông hoàng của thế giới bán lẻ”.

Một trong những đam mê lớn của Sam Walton là đi đến các cửa hàng để nói chuyện với khách hàng và trực tiếp truyền thông điệp văn hóa của ông đến các cộng sự. Vốn là một phi công nên ông quen thuộc với chuyện bay bằng chiếc máy bay riêng của mình để đến các cửa hàng và ghé lại đó mà không báo trước. Một trong số những giám đốc cửa hàng Wal-Mart kể lại câu chuyện đáng nhớ về một lần Mr. Sam thăm cửa hàng ở Alabama như sau:

Tôi được nhắc đến ngay quầy phục vụ khách hàng, và khi tôi đến nơi thì đó là Sam Walton. Tôi đã gặp ông nhiều lần nên nhìn là biết ngay. Trước đó, tôi có nghe người giám đốc khu vực của tôi nói rằng ông có thể đang ở vùng này, nhưng bạn sẽ không bao giờ có thể biết được ông có đến cửa hàng bạn hay không vì ông có rất nhiều cửa hàng để chọn thăm. Mr. Sam nhớ ra tôi ngay và sau khi bắt tay tôi, ông hỏi tại sao tôi không bố trí ai để rước ông ở sân bay. Tôi nói với ông là tôi không biết chuyến thăm không định trước của ông và chắc chắn tôi sẽ đi rước ông nếu tôi biết ông sẽ đến. Hôm đó đi theo ông là một người đàn ông và Mr. Sam bảo tôi trả tiền cho người đàn ông này vì người này đã chở ông từ sân bay địa phương về đến cửa hàng. Hóa ra, Sam Walton đã không mang theo ví, thẻ tín dụng hay một ít tiền mặt, vì vậy tôi đã trả cho người đàn ông đó một số tiền trong tài khoản chi vật. Người đàn ông đó nói ông ta lái xe ngang qua sân bay và thấy Mr. Sam đứng trước cổng sân bay đang vẫy tay xin đi nhờ, vì thế ông ấy dừng xe và cho Mr. Sam lên xe, không hề biết rằng cái người ông cho đi nhờ lại chính là Sam Walton - cha đẻ của Wal-Mart!

Chuyện bất ngờ đến thăm các cửa hàng của Sam Walton thì ai cũng biết. Mỗi tuần một lần, Sam Walton đều đột xuất ghé thăm các cửa hàng của mình, không công bố lộ trình và cũng không phô

trương rình rang. Mục tiêu của ông là trở về Bentonville vào cuối tuần với những thông tin thị trường nóng hổi về các công ty cạnh tranh để chia sẻ với những thành viên trong ban lãnh đạo công ty, giúp họ hoạch định chiến lược cạnh tranh. Tất cả các thành viên trong ban điều hành Wal-Mart cũng như nhân viên mua hàng cho công ty đều phải đi thăm cửa hàng. Mỗi tuần họ phải bay bằng một trong các máy bay cánh quạt của Wal-Mart được điều khiển bằng một phi công chuyên nghiệp để đi đến các thị trường khắp cả nước; mục đích là tham quan các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh, gặp gỡ các cộng sự Wal-Mart và nói chuyện với khách hàng. Mr. Sam tin rằng thông tin là sức mạnh, và những thông tin hiện hành, có thể dùng để quyết định hành động là một thứ sức mạnh thực sự. Những thông tin mật về thị trường của Wal-Mart trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh của công ty về mặt chiến lược và chiến thuật.

Mr. Sam thường nói, “Bạn không thể buôn bán khắp thế giới mà chỉ ngồi ở văn phòng.” Một trong những nhân viên mua hàng của văn phòng chính ở Bentonville nghĩ về tầm quan trọng của việc đi thực tế đến thăm các cửa hàng như sau:

Tôi dùng từ 25 đến 30 phần trăm quỹ thời gian của mình để đi công tác đến các cửa hàng. Mỗi năm một lần, nhân viên mua hàng phải đi và làm việc với các cửa hàng trong 5 ngày vào khoảng thời gian giữa lễ Tạ ơn và lễ Giáng sinh. Bạn có thể chọn ra bất cứ cửa hàng nào trong nước và bạn sẽ làm việc với cửa hàng đó về toàn bộ các vấn đề như: đưa những mặt hàng nào vào bán, vệ sinh và bài trí cửa hàng thế nào, giúp đỡ khách hàng ra sao... Vào thời gian đó trong năm, các cửa hàng đặc biệt bận rộn, vì vậy có được bất kỳ sự giúp đỡ nào thì họ cũng rất quý. Tôi đến làm việc với một cửa hàng tại một thị trấn nhỏ ở Oklahoma mà tôi chưa từng đến bao giờ. Tôi lái xe mất 4 hay 5 tiếng. Tất cả các cộng sự ở đây đều phấn khởi vì có người của văn phòng tổng công ty đến, và chính việc giúp đỡ họ trong những việc tay chân ở cửa hàng đã truyền cảm hứng cho họ và tạo ra mối quan hệ thân thiết với văn phòng chính, đó là một phần trong triết lý “một đội mạnh”.

Trong suốt năm, nhân viên phụ trách kinh doanh khu vực sẽ đi đến các cửa hàng với nhân viên mua hàng. Do đóng ở văn phòng chính, mỗi tuần họ sẽ phải đi công tác cùng với hai, ba hay bốn nhân viên mua hàng. Mỗi nhân viên mua hàng phụ trách một chủng loại hàng riêng nên họ sẽ kiểm tra mặt hàng của mình trong cửa hàng, và nếu có vấn đề gì trực trặc, chúng tôi sẽ giúp cửa hàng tháo gỡ vấn đề. Việc này cũng giúp chúng tôi hiểu thêm được các khía cạnh khác nữa. Với cương vị một nhân viên mua hàng, anh sẽ không thể làm tốt công việc của mình nếu không hiểu hết các sự việc và những tình huống trong các cửa hàng.

Mr. Sam dạy những người lãnh đạo công ty rằng khi bạn nổi giận vì công việc, người của bạn cũng sẽ xử sự theo cách của bạn và họ cũng nổi giận luôn! Ông làm việc không mệt mỏi để truyền đạt những chuẩn mực và giá trị đến tất cả mọi người trong tổ chức, và bằng cách ấy, ông đã truyền nhiệt tâm đến mọi người. Sam Walton đã nảy ra một chiến lược độc đáo để truyền đạt các chuẩn mực và giá trị thông qua việc kể chuyện.

Một trong những chiến lược thú vị của ông là việc áp dụng văn hóa dân gian để làm nảy nở nét văn hóa công ty. Mr. Sam là bậc thầy về kể chuyện và ông đã dùng những câu chuyện giàu chất văn hóa để hướng cộng sự vào những vấn đề chính về doanh số, triết lý phục vụ, kiểm soát chi phí và cũng để nâng cao chuẩn mực kinh doanh của ông. Những câu chuyện ông thích nhất được kể đi kể lại để những thông điệp văn hóa quan trọng của ông thấm sâu vào cộng sự. Bằng lối kể chuyện đơn giản, dễ nhớ, được lặp đi lặp lại, ông tránh được khả năng truyền thông quá tải. Về lý thuyết, người ta sẽ quên đi chi tiết bạn kể song họ luôn nhớ những cốt truyện hay. Lịch sử văn hóa công ty luôn nằm trong những câu chuyện ông kể. Đó là những câu chuyện vui tươi, đáng ghi nhớ, và nét tiêu biểu của những câu chuyện này là thể nào cũng nhắc đến một đóng góp quan trọng của một cộng sự nào đó. Sử dụng nghệ thuật kể chuyện của ông là một phương pháp chủ yếu về truyền đạt những chuẩn mực đến các giám đốc và cộng sự ở công ty.



Wal-Mart và Sam's Club cũng sử dụng những nghi thức để truyền thông những triết lý văn hóa. Nghi thức cổ động của Wal-Mart là một trong số những nghi thức này. Cổ động trong lúc họp nhóm nhân viên là cách để thể hiện tinh thần đồng đội và lòng trung thành, đó còn là cách hướng mọi người tập trung vào việc phục vụ khách hàng. Sử dụng văn hóa dân gian, nghệ thuật kể chuyện và nghi thức là một trong những thủ thuật thu hút nằm trong kế hoạch lớn về truyền thông của Mr. Sam.

Làm thế nào ông giúp những người lãnh đạo công ty và giám đốc các cửa hàng nắm được các chuẩn mực về truyền thông? Sam Walton thực hiện điều này bằng cách triển khai một bộ 11 quy tắc về năng lực lãnh đạo rồi truyền đạt các chuẩn mực này. Các năng lực lãnh đạo then chốt được chọn ra từ danh sách 100 quy tắc, có nghĩa là Sam Walton và các thành viên trong ban điều hành chỉ chọn ra 11 loại năng lực để tập trung làm theo và loại ra các quy tắc còn lại từ danh sách 100. Mr. Sam đã trực tiếp tham gia vào vòng tuyển chọn sau cùng về các quy tắc lãnh đạo của Wal-Mart. Ông đã chia các quy tắc này thành hai nhóm - nhóm một được gọi là các kỹ năng về con người và nhóm hai được gọi là các quy trình làm việc:

Các kỹ năng về con người      Các quy trình làm việc

Truyền thông      Liên tục cải tiến

Giúp người khác phát triển      Ý thức về tính cấp bách

Động viên người khác      Phát triển đội nhóm

Tập trung vào khách hàng      Tổ chức/Hoạch định

Lắng nghe      Kỳ vọng/ Trách nhiệm

Giải quyết vấn đề

Việc nhận biết 11 quy tắc về năng lực lãnh đạo cho phép các nhà quản lý Wal-Mart truyền thông một cách thống nhất những kỳ vọng và chuẩn mực của công ty tới những người điều hành và những

người giám sát. Sau đây là mô tả chi tiết các quy tắc của Sam Walton về kỹ năng lãnh đạo và quy trình làm việc.

## **CÁC KỸ NĂNG VỀ CON NGƯỜI**

### **Truyền thông**

Với hàng trăm cộng sự trong mỗi cửa hàng, ban giám đốc công ty giữ vai trò chính trong việc truyền thông nhất quán đến các cộng sự Wal-Mart về thực hiện công việc và những chuẩn mực văn hóa. Bạn thử tưởng tượng đến sự khó khăn khi thực hiện, thậm chí chỉ một chỉ thị đơn giản nhất, trong một tổ chức với nhiều người và có vị trí địa lý ở rải rác trên toàn cầu. Mr. Sam muốn mọi khách hàng khi bước vào một trong các cửa hàng của ông đều có một ấn tượng tốt như nhau, có nghĩa là các chuẩn mực văn hóa của công ty phải nhất quán trên khắp thế giới. Cách duy nhất để hoàn thành công việc đáng lo như vậy là truyền thông một cách mạnh mẽ với tất cả mọi người trong đội, nhóm. Ban giám đốc có trách nhiệm giúp đỡ cộng sự, cung cấp thông tin cần thiết và động viên họ để họ điều hành tốt các hoạt động kinh doanh hàng ngày.

Ông cho rằng điều quan trọng nhất đối với mọi người là biết được những gì diễn ra xung quanh để có thể tham gia giải quyết vấn đề. Để đội ngũ cộng sự của mình thực sự thành công, Mr. Sam biết rằng mọi thành viên đều phải phối hợp tốt, cùng tham gia và hiểu rõ những kế hoạch, tính toán trong trò chơi kinh doanh này. Ông coi truyền thông là con đường hai chiều và coi trọng thông tin đầu vào của cộng sự. Vì lý do này, điều quan trọng đối với cộng sự của ông là phải biết được những gì xảy ra trong công ty và họ phải có tiếng nói. Mr. Sam đã nghĩ ra một cách là yêu cầu hàng ngày phải có các cuộc họp “đứng” tại mỗi cửa hàng và các trung tâm phân phối. Tại các cửa hàng hoạt động 24 giờ một ngày, có đến ba cuộc họp “đứng” mỗi ngày tương ứng với ba ca. Khi yêu cầu phải có những cuộc họp hàng ngày này, Sam Walton đã có thể đảm bảo rằng đội ngũ cộng sự của ông luôn được cập nhật thông tin về những gì xảy ra xung quanh họ và có được tự tin để làm việc.

### **Giúp người khác phát triển**

Khả năng cung cấp nhân viên cho sự phát triển của Wal-Mart luôn là mối bận tâm của Sam Walton. Có thêm những cửa hàng mới hoạt động hầu như mỗi ngày nên khó mà thỏa mãn được nhu cầu có người đủ chất lượng. Để tránh làm giảm giá trị văn hóa của công ty do những người mới đến từ các công ty khác, ông phải tìm cách tái tạo văn hóa công ty. Giải pháp của ông là huấn luyện người của ông và cho họ nắm lấy những cơ hội được đề bạt. Phát triển những cộng sự có năng lực và có tiềm năng rồi đề bạt họ là những thành tố then chốt trong các chiến lược tăng trưởng của Wal-Mart. Về mặt nào đó, Mr. Sam xem việc mướn và phát triển nhân tài là trách nhiệm hàng đầu của mỗi người lãnh đạo trong công ty. Vì lý do này mà ban giám đốc Wal-Mart giữ hai vai trò trong phát triển con người. Thứ nhất, ban giám đốc được yêu cầu phải dạy và huấn luyện cộng sự để làm những công việc hiện tại. Và quan trọng hơn, vai trò thứ hai của ban giám đốc là chuẩn bị cộng sự và trao quyền cho các cộng sự để họ sẽ trở thành những người lãnh đạo tương lai của công ty. Hoán chuyển thành công cộng sự giữa các phòng chức năng của văn phòng chính là chuyện bình thường đối với Sam Walton; những công việc hoán chuyển này hầu như không đòi hỏi các cộng sự phải có kinh nghiệm hoặc những điều kiện nào gọi là “tiên quyết”. Ông tin và chứng tỏ rằng thông qua hình thức huấn luyện chéo cho cộng sự đều khắp đơn vị, ông đã đảm bảo được việc lúc nào cũng có sẵn nguồn ứng cử viên nội bộ đủ năng lực để đề bạt khi cơ hội thăng cấp đến.

### **Động viên người khác**

Một trong những việc khó khăn nhất của một giám đốc cửa hàng Wal-Mart hoặc giám đốc một trung tâm phân phối là cân bằng giữa nhu cầu doanh nghiệp và nhu cầu của các cộng sự. Mr. Sam mong muốn nhân viên lãnh đạo của mình biết được làm thế nào để đạt sự cân bằng tạm thời này. Khi các cộng sự ý thức được hoặc cảm nhận được rằng giám đốc của mình đang tìm kiếm quyền lợi cho cộng sự thì họ cũng sẽ dần dần biết tìm kiếm quyền lợi cho công ty. Mr. Sam đã thuyết giảng, nhấn mạnh và nêu chủ trương rằng giỏi về kỹ năng con người là điều quan trọng. Trong phần lớn các trường hợp, những cá nhân được Mr. Sam đề bạt vào cấp có trách nhiệm cao hơn

là những lãnh đạo có năng lực và chúng tôi được là biết tạo động lực cho một số lượng lớn cộng sự và làm việc được cùng với họ.

### **Tập trung vào khách hàng**

Lý thuyết về phương pháp sử dụng nguồn thông tin mở từ bên ngoài để chọn lựa sản phẩm cung ứng cho khách hàng là một phần của chiến lược gốc được Mr. Sam áp dụng trong giai đoạn đầu khởi nghiệp. Khi đi thăm các cửa hàng, ông thường nói chuyện với khách hàng của mình và hỏi ý kiến họ về những loại sản phẩm ông nên đưa vào. Ông cũng đến tham quan các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh để tìm những ý tưởng về sản phẩm mới có thể mang về Wal-Mart để áp dụng. Chào hỏi khách hàng, tiếp cận họ trong cửa hàng và giúp họ tìm mặt hàng cần tìm là các yếu tố của dịch vụ khách hàng hảo hạng, đó là điều cơ bản trong triết lý phục vụ của Mr. Sam. Ông học được một số bài học về các tiêu chuẩn phục vụ khách hàng từ Stew Leonard, chủ nhân, người điều hành, người sáng lập một cửa hàng tạp phẩm ở New England. Leonard là người tiên phong trong việc sử dụng những nhóm tập trung vào khách hàng, và cửa hàng Stew Leonard's của ông cũng đã vượt khỏi những chuẩn mực kinh doanh về doanh số và cách phục vụ. Khẩu hiệu phục vụ của ông là “Sứ mạng của chúng tôi là tạo ra những khách hàng hạnh phúc... bằng cách bán những sản phẩm tươi mới nhất với mức giá tốt nhất trong một bầu không khí thân thiện và vui vẻ!” Mr. Sam thích cái cách Stew Leonard truyền thông những tiêu chuẩn, đó là tiêu chuẩn đảm bảo sản phẩm “không có câu hỏi để hỏi”; Sam Walton thích các tiêu chuẩn này đến nỗi ông đưa những câu nói về cách phục vụ của Leonard vào các chương trình huấn luyện về phục vụ khách hàng của Wal-Mart:

Quy tắc 1: Khách hàng luôn luôn đúng.

Quy tắc 2: Nếu khách hàng sai... thì tham khảo quy tắc 1.

Mr. Sam truyền đạt câu nói này như một tiêu chuẩn phục vụ đến đội quản lý và tất cả các cộng sự của mình. Đến nay tiêu chuẩn phục vụ khách hàng này vẫn còn hiệu lực và vẫn đang được áp dụng.

## **Lắng nghe**

Mr. Sam tin rằng mối quan hệ với nhân viên nên là quan hệ cộng sự. Đạt được mục tiêu đó đòi hỏi phải truyền thông tốt và không ngừng trao đổi ý kiến. Điều đó cũng có nghĩa là lắng nghe ý kiến, lắng nghe những lời phê bình xây dựng và những phản hồi từ cộng sự. Ông cho rằng lắng nghe cộng sự là một điều rất quan trọng và ông yêu cầu cho bằng được là phải đối thoại công khai, cởi mở và thẳng thắn từ trên xuống dưới trong tổ chức. Ông cảm thấy thăm cộng sự tại nơi làm việc và nói chuyện với họ tại nơi nào thuận tiện nhất cho họ là một điều quan trọng. Khi có tranh cãi hoặc nổi lên những chuyện trục trặc, Mr. Sam là người tìm việc chứ không phải là người tìm lỗi. Ông cũng động viên cộng sự áp dụng chính sách công khai, cởi mở của công ty để nêu lên và giải quyết vấn đề của họ. Mr. Sam cũng khuyến khích họ đưa ra ý tưởng mới và cách làm mới. Ông là người đầu tiên thừa nhận rằng nhiều ý tưởng hay hiện nay đang được áp dụng ở công ty là xuất phát từ chính các cộng sự.

## **CÁC QUY TRÌNH LÀM VIỆC**

### **Cải tiến liên tục**

Một trong những nền tảng căn bản về chất lượng toàn diện được Sam Walton xây dựng ở Wal-Mart là quan điểm cải tiến liên tục. Với Mr. Sam, “tốt” thì không bao giờ có giới hạn. Do đó, ông khuyến khích mọi người cải tiến tất cả quy trình làm việc ở Wal-Mart. Sam Walton không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Mỗi quá trình, quy trình, chính sách đều là đề tài để nghiên cứu và cải tiến. Mục tiêu của ông là giảm bớt lượng thời gian cần thiết, giảm bớt công sức cần thiết để hoàn thành công việc. Những cải tiến nhỏ ở một cửa hàng có thể được dễ dàng nhân rộng ra ở khắp nơi trên thế giới. Một cải tiến nhỏ ở địa phương cũng có khả năng tạo ra một ảnh hưởng lớn trên thế giới.

### **Ý thức về tính cấp bách**

Trong phòng làm việc của mình ở văn phòng chính của Wal-Mart, tôi có treo trên tường một tấm áp-phích có tên là “Quy tắc Mặt trời

lặn” đề cập đến tiêu chuẩn về hoàn thành công việc của công ty, có thể gọi đây là chính sách không trì hoãn công việc của công ty.

“Quy tắc Mặt trời lặn” yêu cầu mọi người trong công ty phải làm theo mọi yêu cầu công việc nhận được từ cửa hàng hay đồng nghiệp trước khi họ về nhà. Với quy mô của công ty và số lượng cửa hàng, trung tâm phân phối và số cộng sự như thế, đạt được tiêu chuẩn cao quý của “Quy tắc Mặt trời lặn” là chuyện nói dễ hơn làm. Khi mọi người tập trung vào công việc, kết quả của việc áp dụng quy tắc này là tạo ra bước đi đột phá. Và mức độ giao tiếp giữa nhân viên và bộ phận cũng thực sự ngày càng tăng! “Quy tắc Mặt trời lặn” là một thành tố quan trọng trong chuẩn mực của Mr. Sam về phục vụ khách hàng nội bộ.

### **Phát triển đội nhóm**

Làm việc theo nhóm là cách sinh hoạt ở Wal-Mart. Ban giám đốc công ty bỏ ra nhiều thời gian để điều phối các hoạt động hợp tác giữa mọi người và các bộ phận. Điều này về phần nào là giống với cách chơi của đội bóng rổ: mỗi cá nhân mong được phát huy vai trò của mình trong khi chơi phối hợp và mong được hỗ trợ đồng đội khi có cơ hội. Mr. Sam hiểu sức mạnh của tổng lực và mục tiêu của ông là đạt được tổng lực. Tiền đề căn bản nằm sau lý thuyết tổng lực ở Wal-Mart là: một nhóm có 10 cá nhân làm việc riêng lẻ không truyền thông sẽ đạt hiệu quả công việc thấp hơn một nhóm 10 người tương tự như thế mà biết truyền thông cho nhau và cùng nhau làm việc. Các cộng sự Wal-Mart là những người đa năng chứ không phải là chuyên gia ở một, hai lĩnh vực và bạn sẽ không phải nghe cộng sự nào nói câu này: “Đây không phải là việc của tôi!” Nhiều tổ chức bị mất đi cơ hội đạt tổng lực là do không để nhân viên cùng làm việc với nhau và truyền thông cho nhau trên tinh thần hợp tác thật sự.

### **Tổ chức/Hoạch định**

Mọi thứ ở Wal-Mart đều lớn. Các cửa hàng đều có diện tích trên 200.000 bộ vuông (khoảng 20.000m<sup>2</sup>) và các trung tâm phân phối đều trên một triệu bộ vuông (khoảng 100.000m<sup>2</sup>) với hàng chục

ngàn sản phẩm và những toa xe chất đầy hàng đến mỗi ngày. Thêm một thách thức nữa là công ty phải phối hợp với hàng ngàn nhà cung ứng và quản lý gần hai triệu cộng sự, như thế bạn đủ thấy tầm quan trọng của việc tổ chức và hoạch định. Cộng với cửa hàng mở cửa 24 giờ một ngày với ba ca một ngày, ban giám đốc phải đảm trách bao nhiêu là hoạt động. Trong môi trường làm việc sôi động ấy, khả năng tổ chức và lên kế hoạch cho nhiều hoạt động như thế chính là sự khác biệt giữa một doanh nghiệp điều hành tốt và một đống hỗn độn. Quản lý một Trung tâm Siêu thị trung tâm hay một Trung tâm Phân phối thật sự là một nỗ lực của toàn đội và chỉ hoàn thành được khi có sự hợp tác và tham gia của mọi người. Nói tóm lại, đối với ban giám đốc công ty, để công ty trong tình trạng có tổ chức thông qua biện pháp triển khai kế hoạch kinh doanh hàng tuần, hàng ngày và phổ biến những kế hoạch này để mọi người cùng tham gia là điều cực kỳ quan trọng.

### **Kỳ vọng/Chịu trách nhiệm**

Theo tựa đề trong phần giới thiệu về quyển sách này, những mong đợi lớn là chìa khóa để mở mọi cánh cửa ở Wal-mart. Mr.Sam Walton luôn tin tưởng vào việc định ra mục tiêu để với tới chứ không bao giờ là mục tiêu quá cao. Ông thường thừa nhận rằng thành công mà có được do nỗ lực của cộng sự thường vượt quá sự mong đợi của ông. Là bậc thầy về việc tạo ra những “tiên tri tự thành”, Sam Walton đã thách thức đội ngũ cộng sự hoàn thành công việc ở mức họ không tin mình có thể làm được, và thường là họ đạt hoặc vượt những mong đợi tích cực của ông. Nếu bạn buộc người của mình phải có trách nhiệm đạt những mục tiêu trung bình, họ sẽ đạt ở mức trung bình. Tuy nhiên, Mr. Sam nhận thấy, nếu bạn buộc họ có trách nhiệm đạt mục tiêu cao hơn mức trung bình, thì một nhóm người bình thường cùng làm việc với nhau sẽ có thể đạt được mục tiêu ở mức cao nhất. Họ thường gây ngạc nhiên cho người lãnh đạo về khả năng hoàn thành công việc của mình. Đó là sức mạnh của những mong đợi lớn, tinh thần trách nhiệm và sự cộng lực ở Wal-Mart.

### **Giải quyết vấn đề**

Mr. Sam chấp nhận bỏ ra thời gian để giải quyết vấn đề chứ không chấp nhận phí thời gian để cố gắng buộc tội. Với một số lượng lớn vấn đề liên tục nổi lên, ông không có thời gian để nghĩ theo cách khác hơn. Khi xảy ra vấn đề, ông mong mọi người cùng tham gia tháo gỡ. Ban giám đốc thường họp các cộng sự lại để bàn về những ý tưởng cho cách giải quyết một tình huống có sẵn, lấy ý kiến của cộng sự và thực hiện một kế hoạch tháo gỡ vấn đề. Mr. Sam thường nói, chính những cộng sự sâu sát với công việc nhất sẽ có những giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề. Cộng sự ở Wal-Mart luôn được trao quyền để giải quyết các loại vấn đề, bao gồm gửi trả hàng lấy tiền lại, đổi sản phẩm... mà ban giám đốc không cần phải tham gia vào. Tốc độ giải quyết vấn đề của họ là một bằng chứng về tinh thần làm việc theo nhóm, thái độ quyết-làm-cho-được, đạo đức nghề nghiệp và ý thức về tính cấp bách. Ngoài ra, Mr. Sam còn xem mỗi vấn đề là một cơ hội.

Một trong những chuẩn mực rất thú vị về truyền thông được Sam Walton sử dụng có tên gọi là nói sự thật. Vì mục tiêu của ông không phải là phạt người phạm tội, nên ban giám đốc Wal-Mart và cộng sự được yêu cầu thảo luận công khai, thẳng thắn và tập trung vào giải quyết vấn đề. Định vị cho câu trả lời, thêm thắt, thêm dặt cho câu trả lời được xem là lãng phí thời gian. Cách của Wal-Mart là luôn trả lời đúng sự thật. Tôi cảm thấy phương pháp này luôn làm người ta dễ chịu. Một điều thú vị là đối với Sam Walton, ông không có gì để che giấu, nên nói sự thật là để dễ làm việc. Nét văn hóa của công ty ông được dựa trên tính chính trực, giải quyết vấn đề càng đơn giản càng tốt.

Đối với giới quan sát bên ngoài, nét văn hóa hoàn thành công việc ở mức độ cao của Wal-Mart là một trong những bí quyết quan trọng của công ty. Nhiều người hỏi tại sao một người chỉ hưởng mức lương của nhân viên bán lẻ lại quan tâm nhiều đến công việc của họ và công ty đến vậy. Họ đảm nhận quyền làm chủ to lớn và rất đổi tự hào về cửa hàng Wal-Mart, Sam's Club và Trung tâm Phân phối của họ. Nhưng vì sao? Không chỉ vì một lý do là Mr. Sam đặt họ đúng chỗ; mà còn nhiều lý do khác nữa. Đó là cơ hội thăng tiến và đặt



trọng tâm vào đội nhóm; công ty có ban giám đốc biết chăm sóc cộng sự giống như là một gia đình Wal-Mart; những người bình thường được cho cơ hội mà hiếm có công ty nào ở Mỹ cho họ được cơ hội như thế. Tất cả những điều trên cộng với chính sách chia lợi nhuận của công ty đã chuyển hóa những cộng sự trung bình trở thành những người mang đến thành công vượt bậc cho công ty. Trong quá trình chuyển biến này, những cộng sự khi được nhận vào làm chỉ có kỹ năng trung bình đã được động viên để đạt được những kết quả trên trung bình. Thực vậy, Wal-Mart đã *từ ít có nhiều* bằng cách hút được toàn bộ tiềm lực của các cá nhân và đội nhóm. Về việc người bình thường đạt kết quả cao, Mr. Sam nhận ra bí quyết thành công quan trọng nhất trong mọi bí quyết là giao tiếp với các cộng sự như thể chính họ là người góp vốn với mình!

---

[1]\_(loại tàu nhỏ, chạy nhanh của hải quân Mỹ, có trang bị súng và ngư lôi để tấn công tàu địch lớn hơn gấp nhiều lần – ND.)

# QUY TẮC 5 CỦA SAM WALTON

## TRÂN TRỌNG và ghi nhận những nỗ lực cùng thành quả của người khác

*Sam Walton thích chỉ ra những tấm gương cộng sự hoàn thành xuất sắc công việc, rồi truyền thông cho những người khác trong công ty như một chuẩn mực. Ông biết rằng, nếu một cộng sự làm được thì tất cả cũng sẽ làm được!*

Tôi nhớ lại những lần tham dự cuộc họp sáng thứ bảy đạo Sam Walton vẫn còn đích thân điều khiển các cuộc họp. Vào một thứ bảy đặc biệt nọ, khi đến nơi, tôi biết rằng Mr. Sam đã dự định đi sẵn sau đó, vì phía sau chiếc xe tải cũ của ông có những chiếc lồng chó sắn. Hóa ra ông đã mang theo những con chó vào trong tòa nhà buổi sáng hôm ấy và thả chúng chạy trong khu vực văn phòng chính. Khi bước lên bục nói, ông đã chuẩn bị đầy đủ, từ ăn mặc đến dụng cụ đi sẵn, với một chiếc mũ kiểu mũ bóng chày trên đầu và chiếc bìa kẹp hồ sơ trên tay. Rõ ràng ông không muốn lãng phí một phút nào, ông đã chuẩn bị sẵn sàng để đi sẵn chim ngay khi cuộc họp kết thúc.

Buổi sáng đặc biệt đó, ông nói về đề tài mà ông vẫn thường chú trọng, đó là cộng sự trong các cửa hàng. Những gì ông nói trong buổi sáng đó đã theo tôi đến tận những năm sau này: “Những người ở tuyến trước - những người thực sự nói chuyện với khách hàng - là những người duy nhất biết những gì xảy ra trong cửa hàng. Các bạn nên tìm hiểu xem họ đã biết những gì.” Mỗi tuần Mr. Sam đều chủ trì buổi họp sáng thứ bảy và tuần nào ông cũng bàn về cùng một niềm tin vào sự quan trọng của cộng sự trong các cửa hàng, trung tâm phân phối, cũng như của cánh tài xế xe tải đối với sự thành công của công ty.

Bí quyết thành công thứ năm của Sam Walton để đạt được những kỳ tích là “TRÂN TRỌNG và ghi nhận những nỗ lực cùng thành quả của người khác”. Để làm được điều này, ông thường công khai khen ngợi những thành quả của cộng sự. Hàng tuần, hàng năm ông đều nhắc lại cùng một thông điệp gửi đến những người lãnh đạo công ty và cộng sự về vai trò quan trọng của yếu tố con người đối với sự thành công của công ty. Ông thật sự trân trọng những gì cộng sự của ông làm cho doanh nghiệp, và họ biết điều này! Mr. Sam nhận thức rằng chỉ có trả lương, tăng tiền thưởng, chia sẻ lợi nhuận không thôi cũng chưa đủ để hình thành thứ trung thành của cộng sự mà ông rất cần; cộng sự phải biết rằng bạn trân trọng họ với tư cách những cá nhân. Tất cả chúng ta, dù là nhân viên được trả lương khoán hay lương giờ, đều thích nghe người nào đó ở vị trí cao hơn trong tổ chức đánh giá cao những nỗ lực và thành quả của mình. Mr. Sam đã công khai khen ngợi những người xứng đáng, và bằng cách đó, ông đã tạo ra những “anh hùng” về doanh số, dịch vụ khách hàng và kiểm tra chi tiêu như những gương tốt, kiểu mẫu điển hình để người khác noi theo.

Là một diễn giả, tôi thường đi nói chuyện tại các cuộc hội thảo, ở đó, tôi trình bày chương trình mang tên “Những điều tôi học từ Sam Walton: Làm thế nào để cạnh tranh, tồn tại và phát triển mạnh trong thế giới Wal-Mart.” Thường thì có mục hỏi đáp ngay khi tôi trình bày xong. Một trong các câu hỏi thông thường nhất tôi nhận được là về cách đối xử của Wal-Mart với nhân viên mà các cử tọa của tôi có được thông tin là do nghe nói hoặc đọc được. Tôi trả lời những câu hỏi này dựa trên những gì tôi hiểu về những niềm tin của Sam Walton và những điều tôi được nghe khi ông dạy cho nhóm lãnh đạo. Mr. Sam tuân theo những quy tắc, những chuẩn mực của mình: đó là cư xử với mọi người theo cách mà ông muốn được người khác đối xử lại. Ông dạy ban điều hành, ban giám đốc và cộng sự để họ cũng làm như thế khi cư xử với nhau, khi cư xử với người cung ứng và với khách hàng. Sau đây là một số suy nghĩ của một cựu giám đốc cửa hàng Wal-Mart, vốn rất quan tâm đến việc bên vực Sam Walton và Wal-Mart trong vấn đề này. Khi kể với tôi, vị giám đốc này cho biết, ông chỉ muốn “nói lại cho đúng”:

Những nhận định tiêu cực về Wal-Mart trên các phương tiện truyền thông làm tôi rất bức. Có hàng đồng chuyện không chính xác; nói cho đúng, Wal-Mart có những vấn đề của mình nhưng tôi nghĩ những chuyện kiểu như bạn đọc được trên các báo hôm nay không phải là chuyện có thực ở Wal-Mart. Sự miêu tả thiếu chính xác: nào là phân biệt đối xử với người làm thuê, nào là không công bằng trong việc đề bạt cộng sự, rồi lợi dụng cộng sự bằng việc yêu cầu họ làm việc trong điều kiện không thích hợp và yêu cầu họ làm việc suốt ngày đêm...

Một điều làm tôi nổi giận nữa là báo giới miêu tả rằng những việc kiểu này diễn ra rất phổ biến và rằng ban giám đốc Wal-Mart thường xuyên làm những việc ấy. Tôi biết nói thế là không đúng. Bất cứ ai muốn có trách nhiệm và chấp nhận trách nhiệm thì được nhận trách nhiệm, chứ không ai bị nhồi nhét công việc cả, và công ty cũng không việc gì phải ngó quanh tìm kiếm nhân viên để mà đề nghị họ nhận trách nhiệm. Nhưng tất cả mọi người ở đó, từ anh đẩy xe cút-kít đến anh trưởng phòng đều phải gánh vác trách nhiệm, và nếu anh muốn nhận trách nhiệm và muốn thăng tiến thì tương lai là vô hạn.

Sự thật là khi đã trở thành công ty lớn nhất trên thế giới như Wal-Mart hiện nay, các tin tức báo chí, các vụ kiện tụng, rồi việc kiểm tra thông tin của những người ngoài cuộc trở thành chuyện diễn ra hàng ngày. Tôi tin đại đa số những người lãnh đạo Wal-Mart hiện nay đều quán triệt triết lý của Sam Walton. Nếu nhìn cho kỹ, bạn sẽ thấy những bài báo mang quan điểm tiêu cực viết về Wal-Mart là bị giật dây bởi những nhóm đặc lợi, nhằm đạt được mục đích cá nhân là xoáy vào những ví dụ trong nội bộ về một cá nhân giám đốc hay một cá nhân nhân viên nào đó “xa rời giới luật” hay phạm luật; mà việc vi phạm đó rõ ràng là đi ngược với chính sách và những chỉ thị mà công ty đã công bố rất rõ ràng và được đích thân Mr. Sam giảng giải. Hiển nhiên là việc nghiên cứu kỹ lưỡng về công ty sẽ còn tiếp tục, cuộc tranh luận sẽ còn tiếp diễn, nhưng tôi có thể nói với bạn rằng những gì tôi học được từ Sam Walton về cách cư xử với con người và những gì tôi nghe thấy trên phương tiện truyền thông thường đối nghịch nhau. Như tôi vẫn kể với cử tọa tại các buổi

hội thảo, Mr. Sam trân trọng và đánh giá cao vai trò của con người và tin rằng các cộng sự của mình là nhân tố quyết định dẫn đến thành công cho Wal-Mart.

Sam Walton là người rất ủng hộ phương pháp ra khỏi văn phòng, tách khỏi đám quần thần. Ông thực hành cách làm MBWA, theo cách hiểu thông thường là Quản lý bằng Đạo quanh (Management by walking around), trong khi người ta lại buộc tội ông là Quản lý bằng Loanh quanh (Management by wandering around). Bạn thử nhớ lại xem, không lâu lắm đâu, MBWA từng là một trong những ý tưởng về quản lý thời thượng nhất. Đa số các công ty và lãnh đạo cũng đã thử làm theo xu hướng này trong một thời gian ngắn, nhưng sau đó lại chuyển sang một xu hướng quản lý kế tiếp được coi là tốt nhất nhưng giờ đang tụt hậu. Còn những người lãnh đạo Wal-Mart vẫn cứ trụ lại với phương pháp đã chọn và tiếp tục thực hành MBWA cho đến ngày nay. Cũng giống như ý tưởng đơn giản này, có biết bao nhiêu ý tưởng hay ho từng được những người lãnh đạo biết tới và thậm chí họ đã từng áp dụng trong quá khứ rồi sau đó quên mất. Có thể chính bạn sẽ cần ôn lại phương pháp MBWA để dùng trong chiến lược quan hệ với nhân viên.

Mr. Sam tin vào hiệu quả của việc đến các cửa hàng và trung tâm phân phối, tách mình khỏi ban giám đốc ở văn phòng chính để có thể đi hết cửa hàng này đến cửa hàng khác và sử dụng thời gian để trực tiếp nói chuyện với cộng sự. Ông nói với các giám đốc công ty rằng, khi đến thăm các cửa hàng theo phương pháp MBWA, đừng cố hỏi chuyện công việc với cộng sự mà hãy hỏi về gia đình, chồng, vợ, con của họ. MBWA đem lại một cơ hội để mọi người biết được bạn hiểu họ tới đâu. Sam Walton tin vào cách trực tiếp tìm hiểu con người. Ông tin rằng trừ khi nhân viên thật sự tin rằng bạn quan tâm chăm sóc đến họ với tư cách là những cá nhân, còn không bạn chỉ nắm được tay họ chứ không chiếm giữ được trái tim và khối óc họ. Đây là một trong những bí quyết giúp Mr. Sam thành công trong đối nhân xử thế. Khi nhân viên cảm nhận được bạn đang quan tâm đến cá nhân họ, họ cũng sẽ đáp lại bằng cách chứng tỏ mình quan tâm ra sao đến công việc, đến chăm sóc khách hàng. Một khi người lãnh đạo

đã nắm giữ được trái tim và khối óc của nhân viên, những việc tốt đẹp sẽ có cơ xuất hiện.

Mr. Sam cũng tin vào việc ghi nhận kết quả công việc của người khác và ông đã thực hiện điều này thường xuyên. Tôi cho rằng điều ông thích nhất khi sử dụng công cụ này là nó không mất tiền. Ông dạy mọi người xung quanh bằng cách nêu gương. Hầu như hàng tuần ông đều nói chuyện với những người lãnh đạo công ty về một người nào đó đã có những nỗ lực vượt trội trong phục vụ khách hàng, hay đạt được mục tiêu an toàn, hay một thành tích đại loại như thế. Ông tự cho mình trách nhiệm là tạo ra một văn hóa ghi nhận ở Wal-Mart, trong nền văn hóa ấy, những người lãnh đạo công ty phải chứng tỏ một cách rõ ràng rằng họ trân trọng và đánh giá cao những đóng góp của con người. Ông không thích nhận được sự công nhận dành cho bản thân, nhưng ông lại thích làm điều này đối với người khác.

Mr. Sam tin vào việc nêu bật hành vi tích cực của cộng sự một cách công khai và loại bỏ những hành vi tiêu cực của họ qua các cuộc đối thoại trực tiếp riêng tư. Ông muốn các giám đốc đi khắp mọi nơi để tìm ra những việc làm đáng ghi nhớ và nêu lên trong các cuộc họp hàng ngày với cộng sự. Nhiều tổ chức rất giỏi về khả năng “tóm” được người đang làm sai. Nhiều người thậm chí được huấn luyện rất tốt về cách làm thế nào để xử lý những người không hoàn thành công việc ở mức phù hợp. Sam Walton thì lại tin vào hiệu quả của việc “chộp” được người đang làm tốt! Ông đã rèn luyện cho 500 vị giám đốc hạng chóp bu tại các buổi họp sáng thứ bảy bằng cách dạy một phiên bản của chính ông trong chuyên đề “Vị Giám đốc Một Phút” về cách làm thế nào phát huy những việc làm tích cực, việc làm đúng của cộng sự một cách công khai và thích đáng. Đồng thời ông cũng nói luôn về tầm quan trọng của việc uốn nắn những cộng sự nào không làm tốt.

Bằng cách xác định được những cộng sự có hành vi đúng đắn và thành tích vượt trội để thông báo với mọi người, ông tin vào hiệu quả của việc tạo ra những anh hùng ở ngay trong cửa hàng, trung

tâm phân phối và đội xe tải. Họ là những tấm gương sống động về bán hàng giỏi, phục vụ khách hàng tốt và thành công trong kiểm soát chi phí. Những tấm gương ấy được công khai ghi nhận nhằm tăng cường và phát huy những hành vi được mong đợi. Khi nói về những người làm việc xuất sắc trong môi trường đội nhóm, Wal-Mart thường phổ biến những thông điệp giống nhau về những nhân tố giúp công ty thành công. Dưới đây là câu chuyện về sự ghi nhận thành tích, công lao do một cựu giám đốc cửa hàng Wal-Mart kể lại:

Ở Wal-Mart, bạn có thể đảm nhận quyền làm chủ và trách nhiệm đến mức độ nào cũng được tùy theo bạn muốn, không có trở lực nào ngăn cản bạn. Chẳng hạn hồi ấy có một sinh viên đại học làm việc bán thời gian ở khâu lắp ráp xe đạp. Tôi quyết định bố trí cậu ấy quản lý toàn bộ bộ phận xe đạp. Cậu có trách nhiệm bán và mua xe. Một ngày nọ, cậu đến gặp tôi với cuốn danh mục hàng mô tả loại xe đạp 200 đô-la để đi đường núi, là cái giá rất đắt lúc đó, nhưng bây giờ là cái giá rất hời, quá hời! Cậu nói, “Em nghĩ loại xe này sẽ bán được, em muốn đặt một ít hàng cho cửa hàng của mình. Em vừa nói chuyện với nhiều người ở trường đại học, họ muốn mua những loại xe đắt tiền thế này.” Là giám đốc cửa hàng, tôi nói với cậu, “Tôi cho em quyền làm chủ ở đây, tôi tin điều em nói, hãy đi đặt hàng theo ý em và cho tôi biết hàng được bán thế nào.” Hiện nay Wal-Mart có bán đủ các loại xe đạp công nghệ cao, nhưng chính cửa hàng đó và bộ phận kinh doanh xe đạp đó là nơi đầu tiên làm việc này. Người thanh niên ấy là người đầu tiên trong cả công ty có sáng kiến kinh doanh những chiếc xe loại này. Cậu đã làm được điều đó bằng quyền làm chủ bộ phận. Mỗi tháng cậu đều kinh doanh các sản phẩm mới cho bộ phận mình phụ trách. Đây là một ví dụ về việc nhân viên quan tâm đến việc kinh doanh và nhận được quyền làm chủ đối với công việc kinh doanh đó. Rất hiếm công ty nào cho nhân viên làm việc bán thời gian loại quyền làm chủ doanh nghiệp như thế, nhưng Wal-Mart làm chuyện ấy hàng ngày. Tôi kể cho mọi người trong cửa hàng nghe câu chuyện này. Và câu chuyện là một cách tốt để nêu bật vai trò quan trọng của mỗi cộng sự trong việc xây dựng doanh nghiệp. Trong ví dụ đặc biệt này, ngoài sự công nhận thành tích ra, người cộng sự này đã nhận được một phần thưởng bằng tiền. Hãy tưởng

tượng mà xem: một khi được thực hiện ở tất cả mọi nơi thì ý tưởng này, từ bộ phận của một nhân viên làm việc bán thời gian, sẽ tác động lên doanh số của toàn hệ thống cửa hàng. Đây là một ví dụ đáng ngạc nhiên về sức mạnh của việc đảm nhận quyền làm chủ và công khai thừa nhận thành tích của người khác.

Một số kẻ “buộc tội” Sam Walton vì đã có cả trình độ tâm lý học bên cạnh trình độ kinh tế học do khả năng phi thường của ông trong việc hiểu và động viên người khác. Với trực giác, ông hiểu rằng người ta rất khao khát được ghi nhận thành tích và những người bình thường cần có được cảm giác đã hoàn thành công việc. Ông biết rất rõ là mọi người đều muốn làm tốt một công việc, bất kể đó là loại công việc gì. Những giám đốc của ông giữ vai trò quan trọng trong việc củng cố suy nghĩ của cộng sự, rằng quan trọng là hôm nay họ đang có một công việc tốt để mà làm, rằng công ty tin tưởng vào họ, tin họ hoàn thành công việc ở mức tốt nhất theo khả năng của họ. Mr. Sam dạy mọi người: cộng sự nào tạo ra sự khác biệt thì cần được ghi nhận về những cố gắng và nỗ lực của người ấy. Khi hiểu được người ta muốn có những cảm giác về hoàn thành công việc, về quyền làm chủ công việc, về niềm tự hào ở nơi làm việc, ông có thể thách thức họ tìm ra giải pháp để giải quyết những vấn đề trong kinh doanh. Thậm chí đối với những việc quan trọng hơn, ông cũng đã trao quyền cho những cộng sự đầu tiên nghĩ ra một ý tưởng mới, để họ có thể bảo vệ ý tưởng của chính mình và thực hiện ý tưởng đó (những việc mà một chủ doanh nghiệp vẫn làm). Ông hiểu rằng ý tưởng là phần dễ trong bất cứ một kế hoạch, chính sách, chiến lược nào; chính phần thực hiện ý tưởng mới là phần khó, thậm chí là phần không thể thực hiện được. Mr. Sam biết rằng những cộng sự đó, một khi cảm nhận được quyền làm chủ và sự trao quyền sẽ có khuynh hướng chứng tỏ bản thân và thể hiện cho công ty thấy rằng, với tư cách lãnh đạo, họ có thể tìm ra giải pháp và thực hiện giải pháp đó để giải quyết vấn đề mà không cần đến sự can thiệp nào của ban quản lý.

Một giám đốc khôn ngoan sẽ cho nhân viên (những người cảm thấy có nhiều khả năng về giải quyết vấn đề, đưa ra ý tưởng mới, giới



thiệt sản phẩm hay dịch vụ) cơ hội chứng tỏ họ có thể làm được. Theo lẽ thường, ở đâu có ý chí hay niềm đam mê làm việc gì, ở đó có con đường mở lối để làm được việc đó. Một khi việc khó khăn đã làm được và mục tiêu cũng đã hoàn thành, việc của giám đốc giờ đây là công bố thành tựu để lấy đó làm tấm gương cho mọi người noi theo! Thành thực trân trọng một công việc được làm tốt có thể giúp được rất nhiều trong việc xây dựng lòng tin và niềm tự tôn cho toàn thể đội ngũ nhân viên.

Những cộng sự nào sẵn sàng gánh vác thêm trách nhiệm thường được khen thưởng và ghi nhận dưới hình thức đề bạt làm trưởng bộ phận, trợ lý giám đốc và thậm chí vào các vị trí giám đốc cửa hàng. Mọi người ở Wal-Mart đều có cơ hội đồng đều đảm nhận thêm trách nhiệm. Còn vô hạn các vấn đề chưa giải quyết và cả những nguồn lực chưa khai thác đang chờ những cộng sự sẵn sàng mang sáng kiến của họ ra để giải quyết. Đối với những cá nhân sẵn sàng làm thêm và làm vượt khỏi trách nhiệm hàng ngày của họ nhằm cải tiến một mặt nào đó trong vận hành, thì về mặt thăng tiến là hoàn toàn “bao la”. Đa số những người trong hàng ngũ lãnh đạo ở Wal-Mart là được đề bạt từ nội bộ. Mr. Sam đánh giá những kinh nghiệm ông có được ở Wal-Mart cao hơn những kinh nghiệm ông có được từ các công ty khác. Ông thích người nào biết và hiểu cách làm việc ở Wal-Mart. Ông muốn khen thưởng những ai tận tụy và trung thành với công ty. Vì lý do này, nếu một cộng sự trung bình nào có những phẩm chất lãnh đạo và thích nói về trách nhiệm thường sẽ được đề bạt. Có nhiều và vẫn còn nhiều cơ hội thăng tiến lớn cho những cộng sự nào thể hiện được phẩm chất, năng lực thông qua nỗ lực và kết quả công việc của họ.

Có ai đó đã từng nói, “Hãy thận trọng với điều bạn mong muốn bởi vì bạn có thể đạt được điều đó!” Đây cũng chính là điều tôi đã nghĩ đến khi ai đó nói về việc đề bạt ở Wal-Mart. Như bạn thấy đấy, cơ hội đề bạt lúc nào cũng có sẵn với những ai biết mang sáng kiến ra áp dụng; cuộc vật lộn của những người mới được đề bạt vào vị trí có nhiều trách nhiệm hơn đã chứng thực trách nhiệm là đồng nghĩa với thách thức. Tiêu chuẩn Mr. Sam định ra cho mọi thứ thật nản

lòng. Đường biểu diễn sự học tập của các nhà lãnh đạo có khuynh hướng tăng tốc và theo dốc đứng, nhưng không may thời gian dành cho việc học tập lại có giới hạn. Cách làm việc của Wal-Mart đòi hỏi sự cam kết phi thường, làm việc chăm chỉ, làm thêm giờ, kỹ lưỡng đến từng chi tiết mà có một số người hoàn toàn không làm được hoặc không sẵn lòng để làm. Khi đeo đuổi theo những cao vọng và muốn đạt thành công, dường như việc nào cũng ưu tiên, cũng quan trọng như nhau cả. Ban giám đốc phải đáp ứng hơn mong đợi của khách hàng, đảm bảo các kệ trưng bày phải luôn đầy đủ hàng, đảm bảo khách hàng trả tiền được nhanh chóng và đảm bảo thực hiện tất cả các công việc này với chi phí thấp nhất có thể. Thường để thực hiện được điều này cần phải cung cấp nhân viên tinh nhuệ, và như thế thì không đủ người để làm hết các công việc. Các giám đốc hưởng lương phải làm thêm việc, họ sẽ làm bất cứ điều gì để công việc được hoàn tất; trong khi đó ở nhiều công ty, làm thêm việc đòi hỏi phải tuyển thêm người làm tạm thời, hoặc bố trí cho nhân viên làm thêm giờ. Ở Wal-Mart, quỹ lương được kiểm tra nghiêm ngặt và không có quy chế để trả tiền ngoài giờ! Tốc độ làm việc như điên, vì lý do rất rõ ràng là những ai được đề bạt phải có một mức cam kết phi thường và ý thức cao độ về tính khẩn trương để đạt được thành công.

Nhóm lãnh đạo chớp bu của Sam Walton không nhận được bổng lộc giống như ban giám đốc của nhiều công ty khác. Không ai có văn phòng riêng sang trọng, không ai có chỗ đậu xe riêng, có thể hội viên câu lạc bộ quốc gia, hay có xe riêng do công ty cấp. Không có phòng ăn riêng hay phòng tắm riêng cho ban giám đốc, thậm chí cà-phê, bánh rán họ cũng phải mua. Điều Mr. Sam quan tâm là mọi cộng sự đều quan trọng như nhau đối với thành công của công ty và xứng đáng được cư xử giống nhau. Ông tin rằng bạn, với cương vị một người lãnh đạo, không thể nói một đường mà làm một nẻo; vì vậy nếu muốn đưa ra yêu cầu kiểm tra chi tiêu của những người khác, ông và các thành viên trong ban điều hành phải làm gương trước. Nếu công ty yêu cầu ai đó đi công tác và ở hai ngày trong một phòng tại các khách sạn rẻ tiền thì ông và các thành viên khác trong ban điều hành cũng phải làm như thế; điều gì công bằng với một người

thì cũng phải công bằng với mọi người. Những người khác đi máy bay hạng thường thì Sam Walton cũng phải thế. Hãy tưởng tượng một tỉ phú đi máy bay của hãng hàng không thương mại và ngồi ghế hạng thường! Đó là Mr. Sam đang làm gương cho mọi người. Cư xử với mọi người như nhau là một cách trung thực của Mr. Sam, chúng tôi với mọi người rằng đối với công ty mọi cộng sự đều quan trọng như nhau.

Một trong những bí quyết về văn hóa liên quan đến cách ứng xử với nhân viên mà tôi học được từ Mr. Sam thật sự chẳng phải là một bí quyết lớn lao gì: nhân viên có chung một số mục tiêu và nguyện vọng với những mục tiêu và nguyện vọng mà cấp chủ quản và ban giám đốc của họ đang thực hiện trong đời. Cả nhân viên Wal-Mart lẫn nhân viên của bạn đều muốn:

- Ý kiến của họ được thực hiện nghiêm chỉnh
- Được cấp quản lý cư xử một cách tôn trọng
- Được công nhận khi làm việc tốt
- Là thành viên trong đội chiến thắng
- Có trách nhiệm và quyền hạn để hoàn thành công việc
- Nhận được ý kiến phản hồi về những mặt tốt và chưa tốt lắm
- Có cấp chủ quản biết lắng nghe và sử dụng ý kiến của họ
- Biết được các chuyện xảy ra xung quanh họ trong công ty
- Chu cấp cho gia đình họ tiền thuê nhà và cho con họ đi học trung học, đại học
- Được chuẩn bị sẵn để đón nhận các cơ hội đề bạt tiềm năng
- Biết cố gắng của họ được đánh giá cao và khen thưởng

Việc nhận ra rằng mọi người đều được động viên bằng những mục tiêu giống nhau trong đời thật phù hợp với chính sách xây dựng doanh nghiệp của Mr. Sam. Khi tập trung hỗ trợ người khác đạt mục tiêu, chính ông đã có thể khiến họ tập trung vào việc giúp ông xây dựng công ty. Trong nhiều trường hợp, Mr. Sam chỉ làm mỗi một

việc là mang lại cơ hội để người khác thành công, và quả là họ đã thành công. Mr. Sam luôn nhanh nhạy trong việc công nhận rằng cộng sự của mình là lý do quan trọng nhất, quyết định nhất đối với những thành công nở rộ của Wal-Mart trên toàn thế giới.

Đã từ lâu Sam Walton nghiệm ra rằng hành vi của nhân viên, khi được củng cố, sẽ có khuynh hướng lặp lại. Nhân viên Wal-Mart không khác với nhân viên ở các công ty khác là mấy; tất cả đều cần nhận được ý kiến phản hồi và sự động viên để tiếp tục làm tốt công việc. Mr. Sam đã nhiều lần chứng minh điều đó, rằng bằng cách sử dụng ý kiến phản hồi và khen ngợi, nhân viên có thể được đào luyện để trở thành những thành viên lập thành tích cao trong đội nhóm.

Một số công ty cư xử với nhân viên giống như những cây nấm; giữ chúng trong bóng tối và bón phân cho chúng! Thường sau một giai đoạn định hướng ngắn, nhân viên được thả ra tự đi, với rất ít phản hồi từ người giám sát. Nhưng chuyện đó không có ở Wal-Mart, là nơi các cộng sự còn làm việc thì còn nhận ý kiến phản hồi. Theo cách lập luận này, tất cả nhân viên bao gồm người làm việc kém, tốt, rất tốt và xuất sắc đều cần ý kiến phản hồi để đảm bảo họ có thể làm tốt hơn trong tương lai; nói cách khác, giống như cách nói của Sam Walton, là trân trọng và thừa nhận nỗ lực cùng kết quả tốt của nhân viên, đồng thời loại bỏ cách làm và hành vi tiêu cực của họ.

Cư xử với nhân viên theo tinh thần tôn trọng và đề cao chân giá trị của họ là cách làm của Sam Walton. Điều đó không có nghĩa là những người không làm được việc được phép làm gì thì làm. Công ty rất cứng rắn khi xử lý những nhân viên không làm việc. Trong một số công ty, cấp chủ quản thường ngần ngại khi xử lý những nhân viên có liên quan đến các vấn đề hoàn thành công việc, vắng mặt... Tại sao vậy? Tôi nghĩ là do bản chất con người. Không ai thích phải phê bình người khác. Nhưng nếu bạn không xử lý người không làm việc, người làm việc giỏi sẽ thấy khó chịu. Ban giám đốc Wal-Mart sẽ không do dự trong việc đối mặt xử lý những vấn đề có liên quan đến sự hoàn thành công việc, và bạn cũng nên như thế.

Trong bất cứ nhóm làm việc nào, mọi nhân viên đều nhận thức việc hoàn thành công tác sẽ liên quan đến người khác ra sao. Nếu bạn không đối mặt xử lý những người không làm việc, bạn sẽ làm nảy sinh một vấn đề là tinh thần làm việc của nhóm sẽ tự thương tổn. Bạn phải gửi một thông điệp đến những người làm tốt, rằng trong công ty làm việc giỏi là điều quan trọng. Đồng thời bạn cũng gửi một thông điệp ngược lại cho người không làm việc, rằng không hoàn thành công việc sẽ không được chấp nhận và sẽ bị áp dụng biện pháp kỷ luật. Hãy chú ý thừa nhận những người quyết tâm làm tốt công việc và không ngần ngại bày tỏ thái độ không đồng ý đối với những người không hoàn thành công việc.

Phản hồi về kết quả công việc là một nguồn động viên có sức mạnh và đó cũng là hình thức ghi nhận thành quả của người khác. Một giám đốc của một công ty thuộc Fortune 500 có lần nói, “Nếu bạn muốn công nhận thành quả của ai đó, hãy làm điều ấy công khai; nếu bạn muốn cho ý kiến phản hồi về việc thực thi công việc, hãy làm điều ấy một cách kín đáo, riêng tư.” Thông điệp là “chộp” cho được nhân viên đang làm tốt! Hãy công khai nhấn mạnh vào hành vi tích cực của cá nhân hoặc của đội nhóm và loại bỏ những hành vi tiêu cực một cách riêng tư, bí mật. Hãy giống như Mr. Sam: là người tìm ra việc chứ không phải tìm ra lỗi. Tất cả chúng ta đều tiêu tốn một lượng thời gian, công sức và cố gắng đến bất bình thường cho những nhân viên đang rút rủa sinh lực của công ty, hơn là bỏ thời gian ra cùng làm việc với số nhân viên hạng trên để tạo ra cộng lực. Ý của tôi là bạn nên bỏ thời gian nhiều hơn cho 90 phần trăm số nhân viên hạng trên của nhóm và, hoặc là nâng cấp cho số 10 phần trăm còn lại, hoặc là đình chỉ công việc của họ.

Vừa khuyến khích nhân viên làm việc giỏi, bạn phải vừa đồng thời xử lý những người không hoàn thành công việc. Một lần nữa, bạn sẽ cần yên lặng loại bỏ những người làm việc kém bằng cách cho họ ý kiến phản hồi: hoặc là giúp họ cải tiến, hoặc là đưa họ ra khỏi tổ chức. Bằng cách xử lý có hệ thống những người làm việc kém nhất và thay thế họ bằng những nhân viên có tiềm năng cao hơn, bạn sẽ nâng cao được khả năng làm việc của toàn đội.

Hãy tưởng tượng công việc của bạn sẽ được cải thiện ra sao nếu bạn có một đội ngũ nhân viên tích cực và trong mỗi công việc họ đều giúp bạn hoàn thành mục tiêu hàng ngày! Vâng, điều đó là khả thi. Vâng, điều ấy thuộc về trách nhiệm phải hoàn thành của bạn, ngay bây giờ! Việc cân bằng giữa thừa nhận người giỏi và xử lý người kém sẽ tạo ra thế thăng bằng trong nhóm làm việc đều và gửi đến nhân viên thông điệp rằng ở đời mọi việc phải công bằng. Là người lãnh đạo, bạn có trách nhiệm tạo ra sự cân đối, hài hòa này, nó giúp công việc của bạn đạt chuẩn mực dễ dàng hơn. Nói một cách đơn giản, khi bạn bắt nhân viên chịu trách nhiệm phải đạt được chuẩn mực nào đó trong công việc, thì bạn đang là một người lãnh đạo giỏi. Đó là “cách của Sam Walton”!

Sam Walton tin rằng nếu bạn đáp ứng mong mỏi của người khác, thể hiện sự quan tâm đến họ, ghi nhận nỗ lực của họ, thì họ cũng sẽ đáp lại những mong mỏi của bạn. Đến nay, đội ngũ giám đốc và cộng sự trung thành của ông vẫn thương yêu và kính trọng ông. Cả cuộc đời, ông hết sức tránh việc ghi nhận công lao cho cá nhân mình, nhưng những môn đồ trung thành vẫn thừa nhận năng lực lãnh đạo của ông sau khi ông qua đời bằng cách kế tục học thuyết của ông và tiếp tục cam kết giúp ông đạt được ước mơ đưa Wal-Mart lên vị trí công ty bán lẻ tốt nhất thế giới.

# QUY TẮC 6 CỦA SAM WALTON

TỔ CHỨC MỪNG thành tựu của bạn và của người khác

*Sam Walton nghĩ nên vui vẻ và tổ chức mừng tất cả các loại sự kiện quan trọng như đạt mục tiêu, lễ kỷ niệm, sinh nhật hay sự ra đời của một đứa bé!*

Một thành viên trong ban điều hành Wal-Mart, người trước kia từng làm việc cho một đối thủ cạnh tranh của Sam Walton trong thời gian đầu mới thành lập Wal-Mart, kể lại câu chuyện cái ngày ông tham dự một trong những buổi lễ khai trương cửa hàng mới đầu tiên của Sam Walton. Ông nói đó là một trong các lễ khai trương cửa hàng tồi tệ nhất mà ông từng chứng kiến. Lúc đó thời tiết cực kỳ nóng vì đang là ngày hè ở miền Trung Tây nước Mỹ; nhiệt độ trên 100 ° F với độ ẩm cao và không có gió. Trước hết, bạn hãy hình dung ra một khoảng sân đầy những chú lừa nằm ngay trước cửa hàng. Mr. Sam đã quảng cáo bằng cách cho cưỡi lừa miễn phí, đây là cách thu hút các gia đình có con nhỏ đến mua sắm ở cửa hàng. Kế bên sân lừa là cuộc trưng bày dưa hấu lớn nhất mà bạn từng thấy; những quả dưa được chất thành đống ngay trên bãi đậu xe trải nhựa. Khi mặt trời lên cao, ngày chập chập trôi qua, lớp nhựa đường càng nóng thêm lên, đến nỗi bạn có thể chiên trứng trên lớp nhựa đó! Với sức nóng của thời tiết cộng thêm mặt trời đang lên cao, đám dưa nóng lên và bắt đầu nổ lốp bốp, thế là nước dưa chảy lan khắp bãi đậu xe. Bạn thử hình dung xem, những chú lừa lại đang “làm” những việc mà chúng vẫn thường “làm”; thứ ấy hòa với nước dưa. Những gia đình kia đã phải chịu trận trong bầu không khí đó, và họ còn tha cả cái thứ hỗn hợp kinh dị ấy, dưới đế giày của mình, vào trong cửa hàng. Sàn cửa hàng bừa bộn bẩn thỉu, gian phòng có một mùi thật dễ sợ. Đó là buổi lễ khai trương cửa hàng tồi tệ nhất mà ban điều hành từng chứng kiến.

Câu chuyện này của Sam Walton đã trở thành câu chuyện truyền thống để cho thấy điểm xuất phát xoàng xĩnh của công ty. Nó cung cấp một minh họa rõ nét cho việc Mr. Sam sẵn sàng làm bất cứ việc gì để tạo ra sự khác biệt cho doanh nghiệp và xây dựng một môi trường vui vẻ cho cộng sự cũng như khách hàng. Đây là một ví dụ cho bí quyết thành công thứ sáu để đạt những kỳ tích của ông: “TỔ CHỨC MỪNG thành tựu của bạn và của người khác.” Ông không cho rằng những người lãnh đạo công ty và nhân viên cần phải giữ mình quá trang nghiêm. Họ nên có ý thức về tính hài hước và cố gắng vui vẻ. Ông muốn cửa hàng của mình luôn có bầu không khí vui vẻ dành cho khách hàng. Ban giám đốc được khuyến khích phải thư giãn và hăng hái, và cả những cộng sự xung quanh cũng thế. Trong thời gian đầu thành lập Wal-Mart, đối thủ cạnh tranh của Sam Walton không coi ông là đối thủ, tôi nghĩ đó là do những trò hề và những màn biểu diễn được nhiều người biết tới của ông.

Mr. Sam tin ở hành động phá vỡ sự nhàm chán bằng cách tạo niềm vui hào hứng. Đó là một trong những lý do khiến ông tạo nên bài cổ động nổi tiếng của Wal-Mart. Ông có được ý tưởng này từ chuyến tham quan xí nghiệp sản xuất bánh quàn vọt ở Hàn Quốc. Bài cổ động Wal-Mart của Mr. Sam như thế này: “Cho tôi một chữ W! Cho tôi một chữ A! Cho tôi một chữ L! Nào hãy ghép chữ lại cho tôi! Cho tôi một chữ M! Cho tôi một chữ A! Cho tôi một chữ R! Cho tôi một chữ T. Đánh vần là gì nào? Wal-Mart! Wal-Mart của ai? Wal-Mart của tôi! Còn ai là số một? Khách hàng... luôn luôn!” Bất cứ khi nào đến thăm một cửa hàng hay một trung tâm phân phối, Sam Walton cũng đều hăng hái khởi xướng và biểu diễn bài cổ động này. Ông xem màn cổ động là một cách để phân biệt giữa đội ngũ nhân viên ở Wal-Mart với nhân viên ở các nơi khác.

Vì các cửa hàng mở cửa 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, 365 ngày một năm, nên giám đốc các trung tâm phân phối và giám đốc các cửa hàng của công ty cho biểu diễn màn cổ động Wal-Mart trong cả ba ca. Đối với tất cả những cộng sự là bộ mặt của cửa hàng, ban giám đốc công ty thỉnh thoảng lại tổ chức những buổi tụ họp ngay gần các quầy tính tiền phía trước cửa hàng, và tổ chức một buổi cổ



vũ theo phong cách Wal-Mart để tất cả mọi người cùng có thể xem và nghe thấy. Một giám đốc cửa hàng nói với tôi, “Có những khách hàng bước vào cửa hàng với vẻ mặt nhăn nhó, thế mà thấy chúng tôi biểu diễn là họ bắt đầu cười, đến xem và còn thật sự tham gia cùng các cộng sự của chúng tôi nữa.” Tôi nhớ lần đầu tiên được chứng kiến màn cổ động của Wal-Mart mà phát sợ vì sự cuồng nhiệt của những cộng sự tham gia. Tôi thậm chí không tưởng tượng được khách hàng còn có thể gặp một ấn tượng nào như thế khi bước vào cửa trước cửa hàng và chứng kiến màn trình diễn sôi nổi hết mức ấy!

Sự nhiệt tình, lòng trung thành và sự hăng say hết mức của dân Wal-Mart, cả giám đốc lẫn nhân viên hưởng lương theo giờ đã khiến cho một số người quan sát bên ngoài cho rằng công ty đang thực hiện một kiểu nghi thức sùng bái nào đó. Một trong các định nghĩa của tự điển Webster về “sùng bái” là: “Sự cống hiến hết lòng dành cho một người, một ý tưởng hay một điều gì đó.” Nếu bạn dùng định nghĩa này thì nhân viên của Mr. Sam quả là những môn đồ trung thành, là những người tận tụy hết lòng cho ý tưởng của ông, ý tưởng đó là giá rẻ mỗi ngày và phục vụ tốt khách hàng. Một cách nhìn khác về văn hóa Wal-Mart là sức cống hiến vô tận và tập trung vào khách hàng. Mr. Sam là người tận tụy với khách hàng, và đội ngũ cộng sự yêu quý của ông cũng hết lòng y như vậy. Nếu sự sùng bái đặt trong bối cảnh kinh doanh là một nhóm những người được động viên cùng làm việc tận tụy để phục vụ nhu cầu của khách hàng thì bạn cứ gọi nó như thế. Tôi tin rằng sự sùng bái thật sự ở Wal-Mart chính là 130 triệu lượt khách hàng mỗi tuần đến mua sắm tại các cửa hàng Wal-Mart trong trạng thái mê mẩn hàng giá rẻ, với những xe đẩy đầy ắp những món hàng hời không thể tin nổi! Điều thúc đẩy sự hết lòng ủng hộ của những khách hàng này chính là Wal-Mart, sự lựa chọn cửa hàng giá rẻ của họ. Các nhân viên Wal-Mart đảm nhiệm quyền làm chủ doanh nghiệp và nhiệt tình phục vụ khách hàng vì họ là những người chủ doanh nghiệp. Rất nhiều nhân viên của công ty đã mua cổ phần thông qua kế hoạch bán cổ phiếu cho nhân viên tại Wal-Mart, và kết quả là nhiều người bao gồm tài xế xe tải, nhân viên trung tâm phân phối, nhân viên cửa hàng đã trở thành những triệu phú. Lòng trung thành của nhân viên Wal-Mart chính là kết quả của

mối quan hệ cộng sự mà Mr. Sam đã xây dựng với họ ngay từ những ngày đầu thành lập doanh nghiệp. Lòng trung thành của cộng sự không chỉ là kết quả của việc kiếm được nhiều tiền thông qua việc làm chủ cổ phần công ty và chia lợi nhuận. Tất cả chúng ta hẳn đã từng nghe những câu chuyện về “người giàu cũng khóc”. Mr. Sam rất có trách nhiệm với đội ngũ cộng sự và quan tâm tới họ. Đối lại, cộng sự cũng thương yêu và kính trọng ông với tư cách một thủ lĩnh. Đến nay, họ vẫn nhớ đến ông trong niềm kính trọng vì cách đối nhân xử thế của ông. Chính sự trung thành của ông với mọi người, và cách mà ông đối xử với họ đã thu lại được lòng trung thành mạnh mẽ như thế.

Sam Walton là sự hòa quyện của con người thuyết giảng như Billy Graham, người chỉ đạo biểu diễn như P.T. Barnum, và diễn viên hài như Bob Hope. Ông là một người lãnh đạo uy tín có tính hài hước, thích thuyết giảng về các triết lý của mình cho các môn đồ mỗi khi có cơ hội. Ông cũng rất thành công khi đứng trên sân khấu trung tâm trong vai trò người “chỉ đạo biểu diễn” tại các cuộc họp cổ đông hay tại các cuộc họp vào sáng thứ bảy, giới thiệu sản phẩm và đưa ra những chỉ thị cho những người trung thành đi theo mình. Có thể bạn không bao giờ hiểu hết những gì Mr. Sam nói, nhưng bạn có thể biết rằng những điều ông nói đều tràn đầy cảm hứng, với những câu hài hước mà phần lớn là nhắm vào chính ông hay một trong các thành viên trong ban lãnh đạo.

Những bài thuyết giảng của Sam Walton, những màn trình diễn vui nhộn, bầu không khí bán buôn huyền ảo thay đổi không ngừng, tất cả đều được thiết kế nhằm kích thích mạng lưới cộng sự và mạng lưới khách hàng. Khi kích thích các mạng lưới này, ông đã tạo ra các mối liên kết xúc cảm mạnh mẽ với mọi người; hay nói cách khác là tạo ra một sự kiện xúc cảm có ý nghĩa. Khi điều này xảy ra, khả năng những người nhận được thông điệp sẽ ghi nhớ nó cao hơn nhiều, bất kể thông điệp đó là gì. Bằng cách cung cấp bầu không khí vui vẻ bất ngờ và đáng nhớ, Wal-Mart đã làm cho khách hàng muốn trở lại hoài để nhận được những cảm giác giống như thế. Điều này cũng đúng đối với cộng sự của Mr. Sam, những người cực kỳ trung thành

với ông, nhiều người sẵn sàng từ bỏ những cơ hội khác để ở lại Wal-Mart và làm việc quanh ông. Họ rất thương mến và tôn kính ông đến nỗi còn xin chữ ký hay xin chụp ảnh cùng ông!

Tôi nghĩ lý do khiến Mr. Sam áp dụng phương pháp mà ông đang thực hiện để tạo động lực cho mọi người một phần là do thực tế phải đối đầu với những doanh nhân thành đạt nhất. Khi công ty mỗi ngày một lớn thì người lãnh đạo sẽ mỗi lúc một khó khăn hơn trong việc có và giữ được sự chú ý của những người làm việc trong công ty. Một câu trích của Harry Truman về Dwight Eisenhower đã nói lên được nhiệm vụ lãnh đạo khó khăn này, “Khổ thân Ike, khi còn là một đại tướng, ông ra lệnh và lệnh ông được thi hành ngay lập tức. Giờ đây ông đang ngồi ở văn phòng Tổng thống, ông ra lệnh, nhưng chẳng có chuyện gì xảy ra cả.” Điều Truman muốn nói là không giống như trong quân đội, ban giám đốc và nhân viên trong các tổ chức ngày nay không thể hoặc có thể không thi hành mệnh lệnh. Đó cũng là thách thức mà Sam Walton phải đối mặt khi công ty ông mỗi ngày một bành trướng. Ông nghiệm ra rằng cộng sự của mình sẽ có nhiều khả năng thi hành mệnh lệnh hơn nếu như ông cư xử với họ một cách tôn trọng, yêu cầu họ giúp đỡ, lắng nghe mối bận tâm của họ, để họ tham gia vào việc xây dựng sứ mạng, mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Ông cũng nhận thức rằng công việc sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu trong khi thực hiện công việc, người ta cảm thấy vui vẻ. Tôi tin rằng chính phong cách lãnh đạo lôi cuốn của Sam Walton đã góp phần tạo nên một Sam Walton như thế, và khi Wal-Mart ngày càng mở rộng, phong cách lãnh đạo của ông là nhân tố quan trọng đóng góp cho thành công của công ty. Bạn có thể nói trường hợp của ông là đúng người, đúng lúc và đúng chỗ.

Người ta khuyến khích và trông đợi các giám đốc công ty tiếp tục đi theo cách phá bỏ bầu không khí nhàm chán và tạo sự vui vẻ ở nơi làm việc. Rõ ràng đó là cách chữa cho họ khỏi điên đầu. Nhân viên vui vẻ, tích cực sẽ làm cho khách hàng vui vẻ, dẫn đến mua hàng nhiều hơn, và khách quay trở lại cửa hàng cũng đông hơn. Ngược lại, nếu nhân viên có thái độ tiêu cực, hằn học, không tốt, tất nhiên sẽ tác động tiêu cực lên khách hàng và thậm chí đuổi khách vĩnh

viễn. Sam Walton hiểu rằng chìa khóa để thành công là tạo sức hấp dẫn để khách trở lại hoài hoài. Biết rằng khách hàng có vô vàn lựa chọn sẽ tiêu tiền ở nơi nào, nên ông mong mỗi các giám đốc cửa hàng làm hết sức có thể sao cho Wal-Mart trở thành cửa hàng thân thiện nhất. Khi đạt được mục tiêu này, khách hàng sẽ lựa chọn Wal-Mart làm điểm dừng chân duy nhất để mua sắm hàng tuần.

Nếu suy nghĩ cho kỹ, bạn sẽ thấy đa số chúng ta đều từng cố gắng làm việc với một công ty mà nhân viên rõ ràng không hài lòng với công việc của họ. Sự không hài lòng đó được phản ánh qua cách ứng xử của họ với khách hàng. Tôi chắc chắn không bao giờ bỏ tiền cho một công ty mà ở đó người ta không trân trọng công việc kinh doanh của tôi, và tôi sẵn sàng cược là bạn cũng sẽ làm giống như tôi. Đó là lý do vì sao Mr. Sam lại vất vả đến vậy để tạo ra môi trường thân thiện, vui vẻ, nồng nhiệt dành cho khách hàng, nhưng ông cũng biết bầu không khí tích cực như vậy chỉ có được nếu các cộng sự vui vẻ. Một giám đốc cửa hàng Wal-Mart đã mô tả cách tổ chức mừng thành công của cộng sự và tạo ra bầu không khí mua sắm sôi nổi cho khách trong cửa hàng của mình như thế nào:

Hãy vui vẻ; khi định ra một mục tiêu và đạt được mục tiêu ấy, hãy tổ chức tiệc ăn mừng! Hãy cổ vũ mọi người như cách người ta làm trong đội bóng chày hay đội bóng đá vậy. Ai cũng muốn được khuyến khích, động viên. Ai cũng muốn được khen là đã làm một việc tốt. Ai cũng muốn được nghe cảm ơn. Tôi nghĩ việc nói với đội quản lý của mình câu “Cảm ơn, hôm nay các bạn làm việc tốt lắm!” là điều rất quan trọng. Và việc nói với họ rằng bạn đã ghi nhận lại hết khi thấy họ đang làm một việc tốt hay đang huấn luyện các cộng sự, cũng là điều quan trọng không kém. Là một người lãnh đạo, bạn phải động viên cộng sự và cổ vũ họ đạt được kết quả tốt nhất. Chúng tôi có những giải thưởng dịch vụ khách hàng, phù hiệu dành cho cộng sự giỏi được khách hàng khen ngợi, ngoài ra còn có giải thưởng do khách hàng bình chọn; và ban giám đốc cấp khu vực thậm chí còn ghi nhận công lao của các nhân viên hay các giám đốc trong việc chăm sóc khách hàng bằng những huy hiệu ghi công. Chúng tôi tin vào việc trân trọng những gì mà cộng sự đã làm.

Phương pháp tạo động lực ở Wal-Mart được thiết kế ra nhằm tập trung và điều chỉnh hành vi của nhân viên vào việc đạt được cả mục tiêu kinh doanh lẫn mục tiêu dịch vụ, và hiển nhiên phương pháp này đang có hiệu quả ở Wal-Mart. Nhiều khách hàng của Wal-Mart mỗi tuần đều đi mua sắm tại các cửa hàng của công ty này, và phần lớn còn thường xuyên quay lại. Một số khách lái xe qua những quãng đường đáng kể, ngang qua nhiều cửa hàng của các công ty cạnh tranh, để rồi dành những đồng đô-la mà khó khăn lắm mình mới kiếm được cho cửa hàng thân thiện nhất có giá cả thấp nhất. Sự phối hợp hiệu quả giữa phục vụ tốt và giá rẻ có tác dụng vừa gây thiệt hại cho đối thủ cạnh tranh, vừa tạo được lòng trung thành gần như sùng bái của khách hàng. Và cùng lúc đó, công ty đã được đưa vào danh sách Fortune 500. Hiện nay, Wal-Mart đã trở thành công ty lớn nhất, thành công nhất trên thế giới và vẫn đang tiếp tục phát triển.

Mặc dù người khác cho rằng cách ăn mừng thành công của Wal-Mart chẳng thấm vào đâu so với những công ty khác, nhưng nhân viên Wal-Mart lại cảm thấy thích thú và đánh giá cao nỗ lực của ban lãnh đạo công ty trong việc quan tâm tìm cách phá bỏ sự nhàm chán và tạo môi trường làm việc vui vẻ. Vì vậy chúng ta hãy nói về cách tạo động lực và ý nghĩa của việc tạo động lực cho con người qua hình thức tổ chức mừng thành công ở Wal-Mart, ý tưởng đằng sau đó, và làm thế nào mà Sam Walton lại tổ chức sự kiện này một cách chân thành và hiệu quả đến vậy.

Bạn có bao giờ nghe chuyện một vị giám đốc hỏi nhân viên của mình, “Sự khác biệt giữa ngu dốt và thờ ơ là gì?” Và người nhân viên đáp luôn, “Tôi không biết và tôi không quan tâm!” Câu chuyện này sẽ mang đến một chỉ dẫn rất hay về cách Wal-Mart tạo động lực cho mọi người để đạt được mục tiêu của công ty. Ngu dốt là không biết, và thờ ơ là không quan tâm. Khi ban giám đốc không truyền thông, nhân viên sẽ có cảm giác “ngu dốt” do không biết được những gì đang xảy ra. Và một điều thú vị là nhân viên cũng cảm thấy sự thờ ơ do giám đốc chưa quan tâm đầy đủ đến việc thông báo cho họ. Ban giám đốc do vô tình hay cố ý không truyền đạt thông tin đã đẩy nhân viên vào bóng tối, vừa gây căng thẳng vừa làm nhân viên chán nản.

Và hậu quả là tỉ lệ nhân viên rời công ty cao hơn, dịch vụ kém đi và doanh thu giảm.

Những người lãnh đạo tổ chức có thật sự biết tạo động lực cho nhân viên không? Câu trả lời chính xác là việc tạo động lực đúng đắn phải xuất phát từ chính mỗi cá nhân. Người lãnh đạo giỏi tạo ra một bầu không khí hay môi trường tích cực, để trong môi trường ấy, tự nhân viên có thể động viên mình năng nổ hơn. Một khi điều ấy xảy ra thì đến người bình thường cũng có thể làm được những việc phi thường. Còn chẳng may gặp phải người lãnh đạo kém, tạo ra bầu không khí hay môi trường làm việc chán nản, sẽ dẫn đến tinh thần nhân viên suy sụp, năng suất giảm.

Wal-Mart, cũng như bao công ty khác, có đầy rẫy những tiêu cực mà nếu phân tích ra thì đều có thể quy là do lãnh đạo kém. Theo kinh nghiệm của mình, khi phát hiện ra một vấn đề gì mang tính hệ thống có liên quan đến tinh thần sa sút, thái độ chưa tốt trong công ty hay nhóm làm việc, hầu như tôi đều có thể quy do người lãnh đạo kém. Cho đến khi nào tổ chức đang có tinh thần sa sút ấy còn chưa thực hiện những thay đổi tích cực trong cách tiếp cận với nhân viên thì tinh thần sa sút vẫn chưa cải thiện được. Một số tổ chức dường như áp đặt rằng chính bản thân nhân viên mới là những người cần phải có sự thay đổi, bằng cách bám theo triết lý “Roi vọt sẽ tiếp tục cho đến khi tinh thần được cải thiện.” Đó là cách sai lầm khi xem xét vấn đề tạo động lực cho nhân viên. Theo kinh nghiệm, tôi chưa bao giờ gặp một nhóm đông người chỉ gồm toàn những nhân viên kém, nhưng lại thường chứng kiến một nhóm nhân viên biểu lộ tinh thần kém cỏi do khả năng của lãnh đạo tồi. Việc tạo ra một thứ văn hóa tích cực phải bắt đầu từ cấp cao, và điều này chỉ xảy ra khi người lãnh đạo thật lòng quan tâm đến nhân viên; và đó là cách giúp cho Sam Walton thành công đến vậy trong quan hệ với các cộng sự của mình.

Mr. Sam sẽ nói với bạn rằng công cụ tốt nhất để bạn quản lý và tạo ra các mối quan hệ tốt với nhân viên chính là sự ghi nhận tích cực. Đó là lý do tại sao Wal-Mart và Sam Walton tin vào việc tổ chức

mừng thành công. Tuy nhiên sự ghi nhận thành tích của mỗi cá nhân là không như nhau, nó còn phải tùy thuộc vào cá nhân đó thực sự cần hay muốn được chúc mừng đến mức độ nào. Có người thấy rằng được ghi nhận công lao một cách riêng tư, kín đáo là tốt; trong khi đó người khác lại muốn được công khai ghi nhận. Bạn phải biết nhân viên của mình thế nào để hiểu được những suy nghĩ riêng của từng cá nhân trong vấn đề ghi nhận công lao.

Ngày xưa, người ta gọi “đá vào mông” là thúc đẩy, động viên và dùng tờ ngân phiếu trả lương như một thứ vũ khí. “Làm việc hoặc là không có gì cả” là một thông điệp đầy ám chỉ. “Hoặc tuân theo quy định hoặc rời công ty” là câu trích dẫn thường được ghi trên các máy tính giờ thời trước. Con người ngày nay quá thông minh nên sẽ không chịu để bị đối xử như thế. Ngày nay có rất nhiều công ty cạnh tranh với nhau để giành được nhân viên giỏi về làm cho mình. Nếu bạn muốn có người giỏi, bạn phải cho họ một lý do vì sao họ nên làm việc cho bạn.

Mr. Sam tin rằng đã đến lúc phải giúp cộng sự tìm ra ý nghĩa và mục đích trong công việc của họ. Bằng cách giúp cộng sự hiểu về công ty, công việc, cũng như con đường sự nghiệp của họ, ông đã giúp họ thấy được bức tranh toàn thể. Họ thấy được công việc của mình gắn kết với các thành viên còn lại của đội ra sao, và thông qua quá trình tìm hiểu như thế, họ sẽ thấy được kết quả sau cùng của những nỗ lực mà mình đã bỏ ra.

Mr. Sam tin rằng cá nhân mỗi cộng sự đều muốn làm việc tốt, ai cũng muốn có đóng góp đặc biệt và tạo ra sự khác biệt. Đây chính là cơ hội để bạn ghi nhận lại các nhân viên của mình, và để, một cách thẳng thắn, cải thiện thành tích của từng cá nhân cũng như của toàn đội. Có một mối liên hệ trực tiếp giữa ghi nhận công sức của nhân viên với nâng cao năng suất, bởi vì người nào cảm thấy thoải mái thì cũng sẽ cảm thấy dễ chịu với công việc và sẽ tận tụy hơn để nâng cao năng suất. Một trong các giám đốc cửa hàng đã từng làm việc với Sam Walton kể cho tôi nghe về cách ông ghi nhận công lao đóng góp

của nhân viên cửa hàng, và điều ấy đã trực tiếp tác động lên hoạt động kinh doanh của cửa hàng do giám đốc này phụ trách:

Sau các thành công lớn như một cuộc kiểm kê hàng hóa tốt, bạn có thể tổ chức một bữa ăn ngoài trời cho cộng sự của mỗi ca ở phía sau cửa hàng. Đối với những cộng sự ca ba, việc ra sau cửa hàng vào lúc nửa đêm để nướng thịt kể cũng lạ, nhưng họ vẫn quan trọng như mọi nhân viên khác. Bạn có thể ghi nhận kết quả công việc của từng người tại các buổi họp sáng, hay chọn ra một nhóm nhân viên cùng dùng bữa trưa, và lặp lại như thế trong cả ba ca. Bạn có thể ghi nhận nỗ lực của nhân viên theo quy mô lớn hay nhỏ, phần lớn tùy thuộc vào sự thấu hiểu các cá nhân và cách động viên họ. Một số người cảm thấy rất ngưỡng ngùng và không thoải mái khi được ghi nhận kết quả công việc trước cả nhóm. Nhưng nếu bạn, với tư cách là một giám đốc cửa hàng, có thể mời được vị giám đốc cấp khu vực trực tiếp đến gặp và nói chuyện với từng người một thì đôi khi còn hơn cả mọi tước phong trên đời. Tại cửa hàng, hàng tháng chúng tôi đều làm những chiếc bánh sinh nhật. Những người bán được hàng với số lượng lớn hàng tháng đều được ghi nhận nỗ lực tại các cuộc họp ở cửa hàng, và hình của họ được treo trên tường cùng những ghi nhận về việc họ làm, sản phẩm họ bán và lợi nhuận họ tạo ra. Những con số về doanh thu và lợi nhuận của cửa hàng được niêm yết hàng tháng trên một biểu đồ lớn cạnh máy ghi giờ để mọi người đều thấy và thúc đẩy mọi người nỗ lực hơn.

Có rất nhiều cách để Wal-Mart chứng tỏ sự trân trọng dành cho cộng sự. Sự trân trọng này trước hết bắt đầu bằng hoạt động định hướng rất kỹ lưỡng rồi đến hoạt động đào tạo dành cho nhân viên mới. Một số khóa huấn luyện do các cộng sự có thâm niên hướng dẫn, họ cũng có thể là người cố vấn cho nhân viên mới. Công ty ghi nhận nỗ lực của những cộng sự làm giỏi bằng cách cho họ thêm trách nhiệm trong những công việc mới và cho họ thêm việc làm với mức độ thách thức cao hơn. Thậm chí làm nhiệm vụ đào tạo đa kỹ năng có thể giúp cho các cộng sự có cơ hội thăng tiến lên các vị trí cao hơn.



Ban giám đốc Wal-Mart được chỉ thị phải khen ngợi cộng sự làm việc tốt. Mr. Sam muốn các vị giám đốc của ông phải trân trọng những gì mà các cộng sự đã làm được cho công ty, vì Wal-Mart có nét văn hóa đặc trưng là biết ghi nhận những đóng góp; theo nét văn hóa này, phát hiện cộng sự làm tốt phải là công việc hàng ngày. Ông tin ở cách động viên bằng cách vỗ nhẹ lên vai theo kiểu truyền thống. Ông tin rằng để cho người ta biết bạn đang trân trọng họ thì không có cách nào tốt hơn là lắng nghe họ và đáp lại mối quan tâm của họ. Ông cũng hiểu giá trị của việc hỏi ý kiến cộng sự. Thường thì khi nói chuyện với cộng sự, Mr. Sam hay nói về những vấn đề mà họ quan tâm, ông hỏi han chuyện gia đình, sở thích riêng hay những điều họ quan tâm. Thậm chí hình thức gửi thư tri ân viết tay của ông đến cộng sự và khách hàng cũng được nhiều người biết đến.

Một cựu giám đốc cửa hàng kể với tôi câu chuyện về Mr. Sam như sau:

Tôi đã gặp Sam Walton nhiều lần rồi. Tôi vẫn giữ hai lá thư do chính tay ông viết cho tôi. Nên nhớ rằng đây là người giàu nhất nước Mỹ. Ông có thể đọc cho cô thư ký của mình viết và cô sẽ đóng mộc lên bức thư ấy. Nhưng một khi đã gặp anh rồi, ông sẽ luôn nhớ ra anh. Ông bước lại gần, bắt tay tôi và nói rằng thật vui được nói chuyện với tôi khi công ty không gặp phải một cơn khủng hoảng nào. Ông có thể nhớ đến từng chi tiết về mỗi con người - thật là chuyện không tưởng. Ông đến cửa hàng và thấy những người ông đã có lần nói chuyện với họ cách đây một hay một năm rưỡi gì đó, lúc ấy công ty vẫn còn khá nhỏ để ông có thể làm được điều này. Ông nói với một nữ nhân viên, “Lần cuối cùng khi tôi đến đây thì chồng chị vẫn còn nằm bệnh viện; hiện anh ấy đã khỏe chưa?” Làm thế nào mà ông có thể nhớ hết mọi người nhỉ? Ông rất thân thiện, chan hòa và có thể giao tiếp riêng lẻ với các nhân viên ăn lương giờ bất kể đến địa vị, chức danh của họ, bất kể họ lãnh lương bao nhiêu... Những điều ấy với ông thật sự không quan trọng. Khi công ty mất Sam Walton, họ thật sự mất đi một con người đặc biệt.

Ông là một trong số những người hiếm hoi mà bạn gặp trong đời, một con người kỳ lạ chưa từng thấy.

Mr. Sam tin vào cách sử dụng phép xã giao thông thường để giao tế. Ông thường gọi tên khi nói chuyện với mọi người và sử dụng những từ như xin vui lòng, cảm ơn một cách đầy trân trọng. Những chuyện tưởng là đơn giản nhưng đối với ông lại quan trọng như nhìn thẳng vào người khác và nói câu chào buổi sáng khi ông đi ngang qua họ ở hành lang. Một giám đốc cửa hàng mô tả về ông như sau: “Ông hướng về con người. Ông quả đúng là ‘con người của con người’ ở mức đỉnh cao. Ông bước vào và thậm chí nếu trước đó bạn chưa bao giờ gặp ông, ông cũng sẽ làm cho bạn có cảm giác rằng dường như bạn biết ông từ lâu lắm rồi.” Thường để tạo sự thư giãn, chính ông là người mở đầu cuộc đối thoại với người nào đó vì có khi họ rụt rè do mới lần đầu gặp ông.

Dưới đây là một vài lời khuyên bạn có thể sử dụng để thực hiện việc ghi nhận chất lượng theo cách của Wal-Mart. Cố gắng sắp xếp thời gian sao cho sự ghi nhận phải được diễn ra trong thời gian càng sớm càng tốt kể từ lúc diễn ra hành động đáng ghi nhận ấy. Khi bạn công khai ghi nhận một hay hơn một nhân viên, điều này sẽ giúp xây dựng một chuẩn mực cho người khác làm theo. Điều then chốt trong việc ghi nhận và biểu dương nỗ lực của nhân viên là phải chân thành; nếu không việc ghi nhận sẽ mất đi giá trị là công cụ động viên của nó. Vì sự ghi nhận là không mất tiền, nên bất kỳ người lãnh đạo nào cũng không nên hạn chế về “liều lượng” sử dụng. Một khi sự ghi nhận mang lại tác động tốt hơn, ban giám đốc có khuynh hướng tiếp tục sử dụng nó trong tương lai vì giá trị của nó đã được chứng minh. Những người lãnh đạo ở Wal-Mart và ở tổ chức của bạn phải đạt được quyền sử dụng sự ghi nhận như một công cụ động viên, muốn thế, trước tiên phải thu phục lòng tin và sự kính trọng của nhân viên trong nhóm làm việc; và như vậy thì sự ghi nhận chân thành mới đạt được hiệu quả.

Một giám đốc cửa hàng Wal-Mart nói với tôi việc ông đã đưa kế hoạch tổ chức mừng thành công vào lịch quản lý hàng tuần của mình

như thế nào. “Chúng tôi có buổi họp nhân viên vào mỗi thứ sáu, và tại các buổi họp này chúng tôi có tổ chức kỷ niệm sinh nhật của nhân viên. Ngoài ra, bộ phận nào có doanh số hiện hành vượt hơn doanh số năm ngoái đều được ghi nhận cũng như được tặng huy hiệu làm việc giỏi.” Như trong ví dụ này, đưa kế hoạch kỷ niệm vào lịch làm việc bình thường của bạn để cho các chương trình xuất hiện đều đặn là một ý tưởng hay. Lý tưởng nhất là các hoạt động ghi nhận như thế nên được xuất hiện trong suốt năm.

Các giám đốc được huấn luyện là phải dán thư của khách hàng lên bảng thông báo để mọi người cùng thấy. Họ cũng sẽ xem xét lại các bức thư tại cuộc họp hàng ngày với cộng sự. Kết quả vượt trội của cá nhân và toàn đội sẽ được nêu bật tại các cuộc họp hàng ngày như một hình thức ghi nhận công khai.

Ở mỗi tổ chức, mỗi ngày đều có vô số cơ hội để phát hiện được nhân viên làm việc tốt. Sau đây là danh sách các ý tưởng về tổ chức ghi nhận các cá nhân và đội nhóm tích cực. Các ý tưởng dưới đây chưa phải là đầy đủ và cũng chưa phải là những ý tưởng đắt giá nhất.

- Tiệc trưa
- Tổ chức mừng sinh nhật
- Giải thưởng dịch vụ của năm
- Giấy chứng nhận/bảng ghi nhận/huy hiệu
- Ghi nhận những nhân viên đồng cấp
- Hộp thư góp ý
- Thư gửi đến gia đình nhân viên
- Phần thưởng cải tiến năng suất
- Ghi nhận của khách hàng về nỗ lực của cộng sự
- Nhân viên giỏi trong tháng
- Tuyên dương vì thành tích trong bán hàng/phục vụ/giảm bớt chi phí
- Bữa ăn trưa (dưới dạng thực khách tự mang theo và chia sẻ thức ăn) hoặc ngày ăn bánh rán

- Hoạt động đi chơi ngoài trời của công ty
- Bữa tiệc pizza để ghi nhận thành tích

Các loại ý tưởng về phần thưởng không-bằng-tiền này có thể được phát triển thành kế hoạch hành động ở công ty hoặc ở nhóm làm việc một cách nhẹ nhàng hơn. Wal-Mart không nỗ lực để đạt sự hoàn hảo và bạn cũng vậy; hãy nhớ một khi bạn đã chân thành ghi nhận công sức của người khác thì việc gây thiệt hại cho công ty là điều khó xảy ra! Nếu hiện nay bạn chưa có một chương trình tổ chức ghi nhận nỗ lực của nhân viên thì bạn nên thực hiện chương trình ấy đơn giản thôi. Đừng cố ôm đồm thực hiện tất cả các hoạt động tách rời và lộn xộn ấy. Hãy chuẩn bị sẵn một hoạt động công nhận thật phù hợp, và khi thực hiện hoạt động này xong mới chuẩn bị và thực hiện một hoạt động khác. Cuối cùng bạn sẽ có một lịch các hoạt động công nhận diễn ra suốt năm.

Lợi ích thu được từ việc làm này là rất lớn. Nhân viên nào trước đây dường như không quan tâm đến công việc nay cũng sẽ hưởng ứng các hoạt động này. Thậm chí bạn có thể nhận được những thành tích mới mà trong quá khứ dường như không làm nổi. Có một số câu hỏi then chốt sau để bạn tự hỏi:

- Bạn có tổ chức các ngày kỷ niệm và sinh nhật trong nhóm làm việc không?
- Bạn có tổ chức lễ mừng khi nhân viên đạt được mục tiêu không?
- Nhân viên có được cảm ơn khi làm tốt công việc không?
- Kết quả công việc của nhân viên có được xem xét định kỳ không?
- Những chuyện thành công về bán hàng, phục vụ, an toàn lao động có được biểu dương?
- Việc phục vụ xuất sắc có được ghi nhận không?
- Bạn có tổ chức ghi nhận thành tích cá nhân và của đội nhóm không?

Bạn trả lời các câu hỏi trên ra sao? Bạn vẫn luôn luôn tổ chức lễ ghi nhận những đóng góp của nhân viên, hay giờ bạn mới bắt đầu thực hiện hoạt động này? Bạn hãy thử thực hiện một hay vài chương

trình đơn giản này ở tổ chức của bạn xem nào! Không chút nghi ngờ gì, tôi tin rằng chuyện này làm được. Sam Walton từng học được bài học quan trọng này và bạn cũng nên như ông: hành vi được khen thưởng có khuynh hướng lặp đi lặp lại. Các loại phần thưởng không-bằng-tiền có tác dụng tích cực đến tinh thần làm việc, năng suất, an toàn lao động, cách phục vụ, cách chăm sóc khách hàng và tinh thần đồng đội.

Không có cách nào tốt hơn để tạo ra sự kích thích xoay quanh mục tiêu của công ty như việc thách thức các nhân viên bằng những cuộc tranh tài cá nhân hay đồng đội. Phần thưởng cho các thành tích có thể chỉ đơn giản như giấy khen hay một bữa ăn trưa miễn phí. Sam Walton thật sự thích hình thức ghi nhận không dùng tiền vì nó mang lại tác động lớn và không tốn chi phí. Vì lý do này, Mr. Sam thích các giám đốc tổ chức những cuộc tranh tài và tạo ra không khí thi đua trong nội bộ cửa hàng. Niềm yết mục tiêu của cuộc thi rồi cập nhật kết quả hàng ngày của từng cá nhân sẽ giúp duy trì trọng tâm và nhiệt tình nhằm đạt được mục tiêu mong muốn. Việc công khai ghi nhận nỗ lực của những ai đạt mục tiêu chứng tỏ được tầm quan trọng của công tác đánh giá đối với nhóm làm việc của bạn.

Một giám đốc cửa hàng Wal-Mart, người đã gặp Sam Walton nhiều lần, kể cho tôi nghe ông ấy đã sử dụng ý tưởng của Mr. Sam ra sao khi mở các cuộc tranh tài và tổ chức mừng thành công ở cửa hàng mình phụ trách:

Tôi đã làm cho Wal-Mart được 27 năm. Tôi từng nhận một chiếc bánh vào mặt khi bị thua trong cuộc tranh tài. Tôi đã từng hoán đổi việc làm với các đồng nghiệp. Tôi đã từng mặc quần áo hề và đứng ở cửa chào khách; tôi có thể làm người đứng chào từ 2 đến 3 giờ. Khi còn là một trợ lý giám đốc, tôi đã thách thức một trợ lý giám đốc khác trong một cuộc tranh tài, và người thua sẽ phải mặc y phục cải trang nguyên một ngày. Tôi đã từng thấy ban quản lý cạo trọc đầu sau khi đạt được một mục tiêu. Tôi đã từng mời các nhóm cộng sự ra ngoài ăn cơm trưa vì họ đạt được mục tiêu. Tôi đã từng phát phần thưởng dịch vụ khách hàng và những chiếc phù hiệu làm tốt công

việc khi cộng sự nào đó nhận được lời khen của khách hàng. Và thậm chí còn có những phần thưởng do khách hàng bình chọn vì những dịch vụ xuất sắc. Chúng tôi tin ở hình thức tổ chức mừng thành công của nhân viên qua cách đánh giá cao những gì họ đã làm.

Mr. Sam đã nêu gương bằng cách tạo ra những cuộc thi tài rất lạ đời. Trở về những năm đầu thập niên 80, ông hứa rằng nếu công ty đạt lợi nhuận trước thuế cao hơn năm trước 8 phần trăm, ông sẽ nhảy điệu hula, mặc váy kết bằng cỏ lua tua trên phố Wall. Các cộng sự và ông cùng thực hiện giao kèo này. Ông đã mặc váy và theo sau là những vũ công thực sự, những người chơi đàn ghi-ta Hawaii và giới báo chí, Sam Walton đã nhảy điệu hula trên phố Wall như đã hứa. Câu chuyện này đã trở thành một phần trong truyền thống công ty và được dùng để minh họa cho việc những người lãnh đạo Wal-Mart sẵn sàng tạo ra những màn nhộn nhịp, vui tươi như thế nào khi tổ chức mừng thành tựu của công ty.

Nếu Sam Walton, giám đốc điều hành của công ty thành công nhất trên thế giới tin vào việc sử dụng những cuộc tranh tài, lễ kỷ niệm, hình thức ghi nhận đóng góp để điều hành doanh nghiệp mình thì rõ ràng những việc làm đó đã đem lại những lợi ích to lớn rồi. Tôi có thể đảm bảo với bạn, rằng như bao điều khác Wal-Mart đã làm, việc áp dụng các hình thức hoạt động kỷ niệm vui vẻ đã có tác động đến chi phí và lợi nhuận. Một số lợi ích văn hóa đi theo gồm có: tinh thần làm việc tốt hơn, giảm bớt căng thẳng, chương trình đào tạo được nâng cấp, các tiêu chuẩn được thực hiện thống nhất, giảm bớt số nhân viên nghỉ việc, tinh thần đồng đội tốt hơn và năng suất cao hơn. Sự kết hợp những cuộc tranh tài được tổ chức tốt, lễ kỷ niệm được tổ chức có kế hoạch và những hoạt động ghi nhận nỗ lực có mục tiêu rõ ràng là một thứ “dao bỏ túi” đa chức năng, một loại công cụ mà những người lãnh đạo Wal-Mart có thể dùng để cải thiện và nâng cao hoạt động kinh doanh.

Mr. Sam đã dùng những cuộc tranh tài, lễ kỷ niệm, hoạt động ghi nhận như thế nào để đưa doanh nghiệp mình đi lên? Ông bắt đầu công việc ấy khi đã có sẵn kết quả trong đầu. Nếu muốn nói với cộng

sự về việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn, ông sẽ xúc tiến một cuộc thi xoay quanh đề tài phục vụ khách hàng. Nếu muốn dạy kỹ năng bán hàng tốt hơn, ông sẽ mở một cuộc thi tài về cách trưng bày hàng hóa tốt nhất. Nếu việc giảm chi phí trở thành mối bận tâm, ông sẽ tổ chức một cuộc thi để xem bộ phận nào có chi tiêu phù hợp với nguồn kinh phí hay thấp hơn nguồn kinh phí. Bằng cách cho cộng sự tham gia vào việc cải tiến lĩnh vực hoạt động, ông đã hướng dẫn và truyền đạt các tiêu chuẩn của mình. Thay vì thuyết giảng cho cộng sự cách làm một việc gì hay nghiêm khắc bắt họ làm, ông đã thiết kế các hoạt động để các cộng sự có thể học và có được những kinh nghiệm vui vẻ.

Tổ chức mừng thành tựu là một bí quyết thành công về văn hóa của Sam Walton. Cách đây nhiều năm, ông đã nhậuuuuuuun ra một cách giúp tất cả các cộng sự trong công ty tập trung vào thực hiện các hoạt động đó, và thực hiện theo cách của Wal-Mart. Nét văn hóa của ông là một thứ keo kết dính các cửa hàng Wal-Mart và các trung tâm phân phối lại với nhau cho đến ngày nay. Năng lực huy động đội ngũ cộng sự của ông để tập trung cho việc cải thiện các lĩnh vực cụ thể nào đó trong kinh doanh bằng các cuộc tranh tài, lễ kỷ niệm, lễ ghi nhận đã tạo cho ông một lợi thế cạnh tranh trong giới kinh doanh. Ông luôn nói rằng đối thủ cạnh tranh có thể đã sao y các cửa hàng của ông, sản phẩm và hàng hóa của ông, nhưng có một điều họ không tạo ra bản sao được đó chính là nét văn hóa kỳ diệu của Wal-Mart!

# QUY TẮC 7 CỦA SAM WALTON

## LẮNG NGHE người khác và học hỏi ý tưởng của họ

*Mr. Sam tin vào việc lắng nghe cộng sự là những người gần gũi với khách hàng nhất, vì cộng sự hiểu nhiều hơn bất cứ người nào khác khách hàng muốn gì và cần gì.*

Sam Walton nói rằng có mỗi một việc quan trọng nhất mà ông làm được cho Wal-Mart là đi thăm các cửa hàng của mình. Ông thích đi ra ngoài nói chuyện với người này người kia về những công việc thực tế trong bán lẻ hơn là ngồi dí ở những cuộc họp tại văn phòng chính. Ông thật sự cảm thấy rằng mình có thể giúp đỡ các cửa hàng bằng cách đi thăm; nếu có vấn đề gì cần chấn chỉnh, ông sẽ giúp chấn chỉnh. Ông thích nói chuyện và lắng nghe cộng sự trong lúc đến thăm các cửa hàng. Tôi nhớ từ vài tuần trước đã cố xếp lịch cho ông chủ trì một buổi tọa đàm được phát sóng trực tiếp thu qua vệ tinh để gửi cho các đồng sự ở khắp nước Mỹ, nhưng ông từ chối cho tôi một lời xác nhận vì ông nói ông đã quyết định đi máy bay đến thăm một cửa hàng vào giờ chót. Điều ấy chứng tỏ rằng ông rất thích đi thăm cộng sự của mình ở các cửa hàng. Sự thật là ông có hứng thú đi thăm cửa hàng hơn bất cứ thứ gì khác. Trong khi ở cửa hàng, ông đã thực hiện một sứ mạng rất chuyên biệt. Mục tiêu của ông là tự mình lấy được thông tin của đối thủ cạnh tranh, nói chuyện và học hỏi ở khách hàng, và điều quan trọng nhất là ông bỏ thời gian ra nói chuyện với cộng sự của mình.

Bí quyết thành công thứ bảy để đạt kỳ tích của Mr. Sam là “LẮNG NGHE người khác và học hỏi ý tưởng của họ.” Ông tin rằng mọi người khi làm việc cho một công ty đều có những ý tưởng hay mà họ muốn chia sẻ nếu những người lãnh đạo công ty ấy chịu bỏ thời gian



ra để hỏi han. Ông nói điểm mấu chốt là biết cách làm người khác nói chuyện. Ông đã thực hiện điều này bằng cách đi dạo quanh các cửa hàng của mình, hỏi han cộng sự và tích cực lắng nghe câu trả lời của họ. Ông thật sự tin rằng người gần gũi với khách hàng nhất là người thật sự hiểu được khách hàng đang nghĩ gì và có cảm giác như thế nào về các cửa hàng của ông. Nếu phải cho người khác lời khuyên cụ thể, thì lời khuyên của ông là bạn hãy tìm hiểu cho bằng được những nhân viên gần gũi nhất với khách hàng biết được gì, và sử dụng thông tin đó để cải tiến tổ chức của bạn.

Vì Mr. Sam tin rằng nhân viên quan trọng nhất ở Wal-Mart là nhân viên có tiếp xúc với khách hàng, nên ông đã trao quyền cho họ để phục vụ khách hàng. Xem họ như những cộng sự - những người góp vốn, ông đã cho họ trách nhiệm và quyền hành để làm việc; rồi ông hỏi họ để có những ý tưởng hay nhất và sử dụng những ý tưởng này để cải thiện công việc kinh doanh của mình. Ông tin rằng người lãnh đạo cần biết phục vụ những con người trong tổ chức *cùng làm việc* với mình. Ông cảm thấy rằng nếu muốn xây dựng bất cứ một mối quan hệ lâu dài nào với cộng sự, bạn nên nắm vững cách truyền thông với họ và lắng nghe họ. Công thức lắng nghe của ông cũng hết như công thức bạn nên áp dụng cho công ty mình: lắng nghe các giám đốc của bạn, nhân viên của bạn và khách hàng của bạn rồi thu thập ý tưởng của họ và thực hiện chúng. Đơn giản chỉ có thế!

Cái cảnh một Sam Walton ngồi quỳ một gối, xung quanh là cộng sự ngồi thành vòng tròn trên sàn nhà cho ta thấy ông coi trọng biết nhường nào việc thông tin hai chiều với họ. Ông đã lặp đi lặp lại việc này ở mỗi cửa hàng ông đến thăm, kéo cộng sự quây quần trước cửa hàng hay ở phòng giải lao. Thỉnh thoảng ông lại tổ chức một cuộc họp hoàn toàn ngẫu hứng trước mắt khách hàng đang mua sắm tại đó. Ông nói và lắng nghe mọi người. Ông để cho mọi người hiểu rằng ông rất trân trọng nỗ lực và kết quả công việc của họ. Mọi quan tâm chân thực của ông đối với mọi người đã trở thành huyền thoại. Dưới đây là cảm nghĩ của một cựu giám đốc cửa hàng:

Khi Mr. Sam bước vào cửa hàng, ông không đến để thăm ban giám đốc mà để thăm các trưởng bộ phận và cộng sự của mình. Các trưởng bộ phận ở Wal-Mart đều là cộng sự hưởng lương theo giờ và là những người mà ông thường bắt đầu nói chuyện trước tiên khi đến thăm cửa hàng. Ông mời họ vào phòng giải lao hoặc cho họ ngồi trên sàn nhà hay đứng quanh khu vực bán khăn mềm vải vóc, vì ông thích nói chuyện với họ và nghe kể về những gì đang xảy ra. Ông muốn biết họ có những loại ý tưởng nào và chuyện gì đúng, chuyện gì sai. Ông có cái uy của thủ lĩnh đến nỗi mọi người chỉ mong được nói với ông tất cả. Ông có một trí nhớ rất tốt vì ông đã từng là đại úy trong quân đội chuyên nghiên cứu các chiến thuật của đối phương. Với kiến thức quân sự và trí nhớ, đặc biệt là về con người và nơi chốn, ông sẽ không bao giờ quên được một ai đó sau khi đã gặp họ và thậm chí còn có thể nhớ đến chi tiết về gia đình họ.

Sam Walton tin rằng đối xử với cộng sự một cách tôn trọng và duy trì nét đẹp văn hóa trong quan hệ cộng sự là một việc “sống đôi” với thành công của nhóm làm việc, bộ phận, cơ sở sản xuất, cửa hàng, trung tâm phân phối hay của một công ty. Ông rất tha thiết với niềm tin của mình, đến mức mỗi khi nói chuyện với các thành viên trong ban điều hành Wal-Mart, các giám đốc, các quản đốc, ông thường tuyên bố, “Nếu các anh chăm sóc người của mình, thì người của các anh sẽ chăm sóc khách hàng, và doanh nghiệp sẽ tự thể mà ổn.” Rõ ràng, ông nhận thức rằng một mình mình thì không thể hoàn tất được một khối lượng khổng lồ của những việc lắng nghe với đáp ứng nhu cầu nhân viên. Bằng cách chính mình làm gương, ông đã cho toàn ban lãnh đạo những cách khác nhau để họ có thể chứng minh cho cộng sự rằng họ đã quan tâm, chăm sóc nhân viên đến mức độ nào. Bằng cách sử dụng cùng những kỹ năng ấy, Sam Walton cũng đã nhận được lòng trung thành vô hạn và sự cộng tác nhiệt tình từ hàng ngàn những cộng sự góp vốn làm ăn với mình.

Các giám đốc và cộng sự của Sam Walton trong tất cả các bộ phận cùng làm việc với nhau như một đội để hoàn thành các mục tiêu của công ty. Mức độ hợp tác đó cũng trong nội bộ từng bộ phận, hoặc giữa các bộ phận với nhau. Ở Wal-Mart, mọi người đều làm việc

niệt tình để hoàn thành các mục tiêu của công ty. Sam Walton đánh giá sự thành công của đội cao hơn sự thành công của cá nhân, do đó việc công nhận một nhân viên ngôi sao là điều không diễn ra ở công ty bán lẻ lớn nhất thế giới này.

Nếu ở Wal-Mart có một chương trình hành động thì chương trình đó là cho cả công ty. Không có chương trình hành động riêng lẻ cho từng chức năng hay từng bộ phận! Mọi người ở mọi bộ phận đều hết sức hỗ trợ lẫn nhau. Ở Wal-Mart, người ta gọi việc này là phục vụ khách hàng nội bộ. Khi tôi làm việc ở đó, tinh thần đồng đội và sự hợp tác mà tôi được chứng kiến giữa các nhân viên và các bộ phận gợi tôi nhớ đến tiếng hét to giữa trận tiền trong Ba Người Lính Ngự Lâm: “Ba người vì một người, một người vì ba người!”

Làm thế nào Sam Walton có được mức độ trung thành, hợp tác và tinh thần đội nhóm như thế? Tôi có thể nói với bạn điều này bắt nguồn từ triết lý lãnh đạo phục vụ của các thành viên trong ban điều hành hạng chóp bu ở Wal-Mart. Trong bối cảnh một tổ chức, lãnh đạo phục vụ được định nghĩa là người lãnh đạo đặt những nhu cầu của nhân viên lên trước. Nói cách khác, người lãnh đạo cần phục vụ trước tiên những nhu cầu mà nhân viên trình bày với mình, có thể người lãnh đạo mới đạt được quyền lãnh đạo nhóm. Trên thực tế ở Wal-Mart, các giám đốc không bao giờ yêu cầu các cộng sự làm điều gì khi bản thân chưa chứng tỏ là chính mình cũng sẵn lòng làm. Những người lãnh đạo phục vụ của Sam Walton tích cực lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của cộng sự. Bằng cách chân thành áp dụng phong cách lãnh đạo phục vụ, Sam Walton khám phá ra một phương cách cực hữu hiệu để dạy cho các lãnh đạo công ty biết tạo động lực cho đội nhóm và cá nhân.

Sam Walton tin vào cách lãnh đạo bằng nêu gương, qua việc chính mình sống như một người lãnh đạo phục vụ. Ông định nghĩa một người lãnh đạo phục vụ là người phục vụ trước tiên cho người của mình; và thứ đến, khi những cộng sự này bắt đầu kính trọng thượng cấp của mình rồi, họ sẽ tự chọn mà đi theo hay không. Người lãnh đạo phục vụ không bao giờ bảo ai làm việc gì khi bản thân mình

cũng chưa sẵn lòng làm. Sử dụng phương pháp này, ông có thể tiến hành những mối quan hệ với cộng sự vô cùng tích cực. Ông tin rằng phục vụ nhu cầu của nhân viên trước tiên bằng cách giúp đỡ họ. Lãnh đạo thì hoặc là chân thành chăm lo đến nhân viên hoặc là không. Nếu họ quan tâm chăm sóc, kết quả cuối cùng đạt được là tinh thần làm việc, tình bằng hữu, động lực làm việc. Nếu họ không thật tâm thì sẽ tạo ra tinh thần làm việc yếu kém ở nhân viên và kết quả công việc sa sút. Theo cách của Wal-Mart, một người lãnh đạo đúng nghĩa là phải hoàn toàn mải mê vào công việc và lắng nghe những mối quan tâm cũng như ý tưởng của cộng sự. Lợi ích của phong cách lãnh đạo phục vụ là tạo ra năng lượng tập thể. Khi điều này xảy ra, nỗ lực góp lại của toàn đội gồm những nhân viên giàu động lực sẽ cao hơn hẳn so với tổng nỗ lực thực tế của từng thành viên đơn lẻ.

Sam Walton tin rằng, chỉ khi cấp trên cho nhân viên thấy họ quan tâm đến nhân viên ra sao thì nhân viên mới thật sự quan tâm đến những gì cấp trên quan tâm. Áp dụng phương pháp này, các giám đốc và quản đốc của Sam Walton đã xây dựng được lòng tin, mối quan hệ thương yêu, đồng cảm với cộng sự mà qua thời gian đã biến thành quan hệ hợp tác và tình đồng đội. Ở Wal-Mart, chính sự kết hợp giữa một người lãnh đạo phục vụ với một đội ngũ bao gồm những cộng sự giàu động lực cùng làm việc nhiệt tình với nhau đã đem lại khả năng hoàn thành, hoặc thậm chí là vượt khỏi các mục tiêu của tổ chức.

Phong cách lãnh đạo phục vụ tạo ra một tác động tích cực ở Wal-Mart cho đến tận hôm nay. Tôi đã hỏi một trong các giám đốc cửa hàng rằng công ty đã đào tạo các giám đốc như thế nào để trở thành những lãnh đạo phục vụ. Ông ấy trả lời tôi rằng phong cách lãnh đạo này không phải do đào tạo mà có, mà là do học hỏi. Văn hóa Wal-Mart đòi hỏi người lãnh đạo phải quan tâm đến con người và bất cứ việc thiếu quan tâm nào cũng không thể chấp nhận được. Đối với một người lãnh đạo, một trong những cách nhanh nhất để thất bại ở Wal-Mart là thiếu khả năng liên thông với con người và thiếu khả năng tạo ra năng lượng tập thể. Những con người giàu động lực là

nhân tố tích cực trong việc đạt các mục tiêu khó khăn của công ty; nếu không có sự hỗ trợ của các cộng sự, người giám đốc sẽ cảm chắc thất bại.

Làm thế nào để Wal-Mart tạo động lực cho nhân viên đạt tới đỉnh cao của năng lực đội nhóm? Điều này xảy ra được là do công ty đã đặt nhu cầu về tình cảm của nhân viên lên trước. Ngay từ những ngày đầu, công ty đã tuyển giám đốc là những con người thực tế. Những giám đốc mà tôi gặp là những người không khoe khoang, biết hướng về con người. Họ thích làm việc với cộng sự và thích ở quanh cộng sự. Thái độ thương yêu chăm sóc này thể hiện rất rõ, và các cộng sự có thể cảm nhận sự chân thành từ những người lãnh đạo công ty. Các giám đốc ấy lắng nghe, đáp lại các mối quan tâm, cũng như biết dùng các ý tưởng của cộng sự và cập nhật thông tin cho họ qua các cuộc họp hàng ngày. Ban giám đốc các cửa hàng, các trung tâm phân phối, tổ quản lý đội xe tải ở Wal-Mart và Sam's Club hơn ai hết hiểu rõ tác động mạnh mẽ của triết lý Sam Walton. Một trong các giám đốc này đã chia sẻ suy nghĩ của mình như sau:

Mr. Sam là người quảng giao thật sự. Bất kể ông giao dịch với ai, dù là cộng sự ăn lương giờ, người bán hoặc nhà sản xuất, thì bao giờ tình thế cũng là cả hai cùng có lợi. Ông tin là nếu anh muốn thành công, anh phải theo triết lý đó. Từ lâu rồi ông đã học được rằng khi leo lên nấc thang thành công, nếu anh dẫm đạp lên con người, cuối cùng anh cũng sẽ diệt vong. Vì lý do đó, chia sẻ thành công là điều rất quan trọng.

Kế hoạch lớn của Sam Walton về tạo động lực cho một lực lượng đông đảo nhân viên Wal-Mart được xây dựng quanh nhiều chiến lược và chiến thuật khác nhau, với mục đích thu phục được lòng trung thành và kết quả làm việc trên mức bình thường của cộng sự. Phương pháp tạo động lực cho nhân viên bao gồm: một chương trình truyền thông công ty, những mối quan hệ cộng sự mang tính tiên phong, một chương trình đào tạo tập trung vào các kỹ năng kỹ thuật chuyên sâu, phát triển các kỹ năng cá nhân quan trọng nhất. Mục tiêu của ông là tạo ra một môi trường của công khai, cởi mở,

hợp tác, động viên, và làm việc theo đội nhóm. Dùng nền tảng là những niềm tin của mình vào phong cách lãnh đạo, ông đã dạy cho những học trò giám đốc của mình về sự quan trọng phải có và phải sử dụng thật nhiều kỹ năng con người để nuôi dưỡng một môi trường làm việc tích cực. Mục tiêu cuối cùng trong chiến lược động viên của ông là tạo được mảng quan trọng nhất trong bảng xếp hình rối rắm về năng suất và năng lượng tập thể.

Đây là lý do tại sao truyền thông với cộng sự và lắng nghe họ lại là điều quan trọng. Mỗi cửa hàng hay trung tâm phân phối ở Wal-Mart vận hành như một công ty độc lập. Giám đốc cửa hàng hay giám đốc trung tâm phân phối có trách nhiệm trước mọi vấn đề bên trong bốn bức tường này. Nhân viên làm việc cho công ty sẽ không biết bất cứ điều gì về công ty, ngoại trừ những gì diễn ra bên trong cửa hàng hay trung tâm phân phối của chính mình. Tất cả những điều sau đều góp phần vào việc xây dựng nền tảng văn hóa công ty: định hướng ban đầu, các khóa huấn luyện, các buổi họp công ty, các bản tin, bản thông báo, sự đồng đẳng về mặt xã hội, mối tương liên với các giám đốc, các nghị thức của công ty, truyền thống của công ty, chính sách của công ty và các quy trình. Năng lượng tập thể được xây dựng dựa trên nền tảng ấy. Không một thứ đơn lẻ nào có thể một mình đại diện cho cung cách của Sam Walton hay Wal-Mart. Công ty, với nỗ lực hết sức để mọi chuyện trở nên đơn giản, đã dệt một mạng lưới văn hóa phức tạp bao quanh các giám đốc và nhân viên. Mạng lưới văn hóa phức tạp này đã làm cho Wal-Mart biến thành một pháo đài kiên cố khiến đối thủ cạnh tranh phải lúng túng. Mr. Sam Walton luôn nói, “Mọi thứ khác do Wal-Mart làm đều hữu hình để đối thủ cạnh tranh có thể quan sát và rập khuôn, song họ không thể sao chép nét văn hóa độc nhất vô nhị của Wal-Mart chúng ta.”

Mr. Sam tin rằng ai cũng có kiến thức để ông có thể học hỏi từ họ. Tôi có lần lắng nghe khi ông nói chuyện với một người mà trước đó ông chưa hề nói chuyện cùng. Con người giàu có nhất này thường hỏi những câu hỏi bỏ ngỏ và kể đến yên lặng lắng nghe người khác nói về những bí quyết thành công của họ. Ông thường dùng phần lớn thời gian để ghi chép những thông tin có liên quan và để áp dụng

sau này. Ông sử dụng cùng một lối tiếp cận khi giao tiếp với cộng sự, nhà cung ứng hay khách hàng. Thử tưởng tượng mọi người sẽ học được những gì từ ông nếu họ có thể làm cho ông nói nhiều hơn nữa và biết lắng nghe các ý tưởng của ông! Kỹ năng lắng nghe kiên nhẫn của ông góp phần vào thành công cũng ngang với khả năng bán ý tưởng của ông. Là người học suốt đời, ông không ngừng tận lực gia tăng lượng tri thức cho mình. Ông dùng những thông tin mới mà ông có được từ việc lắng nghe người khác để cải thiện mọi mặt của Wal-Mart. Với tấm bảng kê để viết và cây bút trong tay, ông đi khắp nơi để tìm kiếm những ý tưởng mới và một cách làm tốt hơn. Ông thường nói không có ngày nào qua đi mà ông không học được điều gì mới để áp dụng sau này. Ông giống như trẻ con trong việc đi đây đó để học hỏi.

Có lần Sam Walton nói, “Thật kinh ngạc, một đội ngũ nhân viên không hề ích kỷ, hoàn thành được bao nhiêu là việc mà không ai quan tâm đến chuyện rốt cuộc ai sẽ được ngợi khen.” Đây chính là tư tưởng đằng sau việc thu thập ý tưởng từ khắp mọi người ở Wal-Mart. Sam Walton biết rằng ý tưởng hay thì có ở mọi nơi, ông chỉ cần phát hiện ra chúng. Ông thẳng thắn mời gọi cộng sự đóng góp ý kiến. Họ hưởng ứng bằng vô vàn giải pháp, từ nhỏ tới thậm chí rất lớn, để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh. Nếp sinh hoạt truyền thống này vẫn tồn tại ở công ty cho đến ngày nay. Về nếp sinh hoạt này, một giám đốc cửa hàng đã mô tả như sau:

Nhờ các cộng sự được trao quyền làm chủ mà từng ngày đều có những ý tưởng mới xuất hiện. Mỗi cộng sự đều coi việc kinh doanh như việc của mình. Các cộng sự luôn tìm cách nổi trội trong công việc. Các ý tưởng liên tục nở rộ và Wal-Mart đã phải tổ chức vô vàn các cuộc ăn mừng cho những ý tưởng thành công. Bạn chắc đã nghe nói việc người đứng chào ở trước cửa Wal-Mart là sáng kiến của một cửa hàng tí tặn Louisiana; Sam Walton đã thấy và rất thích. Hiện nay mỗi cửa hàng Wal-Mart trên thế giới đều có người đứng chào; các công ty bán lẻ khác cũng thực hành như thế. Câu chuyện này được kể đi kể lại và đã trở thành một phần của câu chuyện truyền thống công ty. Nó là một phần trong triết lý về ăn mừng thành công

tại Wal-Mart. Luôn có những ý tưởng xuất hiện tại các cửa hàng để cộng sự thử nghiệm và mang ra phổ biến rộng rãi đến các bộ phận; đôi khi đến cấp khu vực, và thậm chí cả cấp vùng cũng chấp thuận những ý tưởng ấy.

Sam Walton coi việc phát hiện ra ý tưởng hay như thể khám phá một kho báu chôn giấu. Theo cách nào đấy thì đúng như vậy thật. Ý tưởng thì không tốn tiền, và nếu lại dùng để giải quyết được những vấn đề kinh doanh có liên quan thì tiền tiết kiệm được có thể tác động đến lợi nhuận gốc. Một ý tưởng hay về tiết kiệm thời gian có thể làm giảm bớt quỹ lương trả theo giờ. Một phương pháp cải tiến việc bán sản phẩm có thể làm gia tăng doanh số. Đối với những cộng sự được trao quyền - những người nghĩ như những chủ doanh nghiệp - thì các ý tưởng cần thiết cho một cửa hàng Wal-Mart thế này là vô hạn để đưa ra những giải pháp cho các vấn đề thực tế.

Là lãnh đạo phục vụ, các giám đốc công ty không bao giờ được yêu cầu nhân viên làm những điều mà họ chưa chứng minh bằng hành động rằng chính họ cũng sẵn lòng làm. Không có gì lạ khi ta thấy một giám đốc Wal-Mart thu gom những xe đẩy hàng ở bãi đậu xe, lau chỗ nước đổ, chuyện trò với khách hàng hay chào khách tại cổng cửa hàng. Sự kết hợp các hoạt động lấy nhân viên làm trọng tâm của Mr. Sam đã tạo ra một môi trường chăm sóc thương yêu và tin tưởng để đội ngũ nhân viên được tha hồ phát triển. Sam Walton nhận ra rằng con đường đạt được cộng hưởng bắt đầu bằng việc lãnh đạo phục vụ - trước tiên bằng sự thể hiện bạn có quan tâm đến cộng sự, lắng nghe và giải quyết thỏa đáng mối bận tâm của họ, cũng như tạo được lòng tin đối với họ. Quan tâm và tin tưởng là điều kiện tiên quyết để làm việc theo nhóm một cách thật sự, và sự kết hợp này tạo ra năng lượng tập thể. Trao quyền cho cá nhân, đi cùng với cộng hưởng đội nhóm để kiểm soát chi phí, phục vụ khách hàng, phát huy những cách làm tốt hơn, và dẫn đến những thành tích kỳ diệu trong từng cửa hàng, từng trung tâm phân phối trên khắp thế giới. Ý tưởng xây dựng một đội ngũ cộng sự nhiệt tâm ở Wal-Mart có thể rút lại thành: lãnh đạo phục vụ cùng làm việc với cộng sự được trao quyền để đạt được năng lượng tập thể.



Ở Wal-Mart, người lãnh đạo công ty chịu trách nhiệm về cách họ đối xử với cộng sự cũng như chịu trách nhiệm về xây dựng lòng trung thành. Có nhiều phương pháp hoặc công cụ ở Wal-Mart để kiểm tra xem cộng sự cảm thấy thế nào về công ty và về nhóm người lãnh đạo sống gần nhất với họ. Dưới đây là những công cụ Sam Walton đưa vào sử dụng để truyền thông cho cộng sự và lắng nghe họ:

- Trao đổi trực tiếp
- Điều tra lấy ý kiến cấp cơ sở
- Sự an toàn
- Chính sách về hiện diện
- Huấn luyện thực thi công việc
- Chính sách công khai, cởi mở
- Họp hàng ngày
- Phỏng vấn những nhân viên sắp nghỉ việc
- Giữ người và thay người
- Đánh giá SMART

Tất cả các công cụ này được thiết kế để đóng góp vào mục tiêu quản lý của Sam Walton về lắng nghe cộng sự, thể hiện sự quan tâm và đáp ứng của ban quản lý trước những mối lo của cộng sự. Sau đây chúng ta thử xem qua từng công cụ theo cái nhìn của Wal-Mart.

Trao đổi trực tiếp giữa các giám đốc và cộng sự được thiết kế là để có truyền thông hai chiều. Những cuộc gặp này có thể diễn ra ở phòng giải lao, quán rượu nhỏ, phòng làm việc của giám đốc, nhà kho, hay ngay tại chỗ bán hàng. Những cuộc trao đổi trực tiếp có thể được lên kế hoạch trước, nhưng thường là không lên kế hoạch đối với những giám đốc chỉ dừng lại để nói chuyện với cộng sự nào mà vị giám đốc ấy muốn tiếp xúc. Những cuộc gặp ngẫu nhiên này thường cho giám đốc và cộng sự cơ hội biết nhau thêm ở mức độ cá nhân và gia đình, cho cộng sự có thêm cơ hội để bày tỏ những mối quan tâm, hoặc nêu ra một ý tưởng mới. Dưới góc độ quản lý, bỏ

thời gian cho cộng sự là có được cơ hội để biết mọi người đang nghĩ gì, đang cảm thấy như thế nào. Đây là một phương cách xuất sắc để nắm được tinh thần chung của công ty.

Một trong những thứ khiến cho truyền thông ở Wal-Mart được dễ dàng là tính không nghi thức. Mọi người, kể cả ban điều hành ở văn phòng chính, đều dễ gặp và bạn không cần phải hẹn trước nếu tạt ngang nói chuyện ít phút. Một nhân viên của cửa hàng Wal-Mart sau này trở thành nhân viên mua hàng cho công ty đã kể cho tôi nghe câu chuyện sau:

Trong mọi giao dịch của tôi với Mr. Sam, ông lúc nào cũng dễ gần. Ở văn phòng tổng công ty có cái gọi là “khu các sếp điều hành”, và tôi nhớ lần dự lớp học một tuần lễ ở văn phòng tổng công ty, tôi muốn có được chữ ký của Sam Walton trên áo, thế là tôi đến thẳng khu các sếp điều hành. Cả nhóm họ đều có văn phòng rất dễ gần, cứ đi thẳng vào là được. Không may, Mr. Sam không có mặt ở văn phòng lúc đó vì ông ra ngoài thăm các cửa hàng. Người trợ lý của ông bảo rằng cô ấy sẽ lo việc lấy chữ ký cho tôi. Ngày hôm sau, cô đến lớp học của tôi và trao cho tôi chiếc áo sơ mi có chữ ký của Mr. Sam. Mọi học viên tham dự lớp học đều ngạc nhiên nhìn vào chiếc áo sơ mi ấy.

Sam Walton và các thành viên trong ban điều hành làm việc với ông đều không phải là những người làm bộ làm tịch, họ trân trọng con người và tin vào hiệu quả của truyền thông. Ngày nay, tính cởi mở và dễ tiếp cận của ban điều hành Wal-Mart khi gặp gỡ và nói chuyện với cộng sự thật sự là nét đặc biệt.

Điều tra lấy ý kiến cấp cơ sở được thực hiện một năm một lần ở các cửa hàng, trung tâm phân phối và văn phòng chính. Cuộc điều tra được lập ra là để thu thập ý kiến của cộng sự về nhiều vấn đề khác nhau liên quan đến công việc, và một khi các dữ liệu được sắp xếp xong, ban giám đốc tại chỗ sẽ gặp gỡ các nhóm cộng sự để thảo luận kết quả. Hai mươi ba câu hỏi thường được sử dụng trong bảng câu hỏi điều tra tập trung vào hai mảng chính: kỹ năng con người và quy trình làm việc. Năng lực lãnh đạo chính yếu được đánh giá trong

cuộc điều tra theo mảng kỹ năng về con người là: truyền thông, giúp người khác phát triển, động viên người khác, tập trung vào khách hàng và lắng nghe. Năng lực chính yếu về quy trình làm việc bao gồm: cải tiến liên tục, có ý thức về tính cấp bách, phát triển đội nhóm, tổ chức đi đôi với hoạch định, kỳ vọng đi đôi với chịu trách nhiệm, giải quyết vấn đề. Những câu hỏi được hỏi trong cuộc điều tra cơ sở sẽ hướng vào các khả năng này để xác định khả năng cũng như những lĩnh vực còn yếu của ban giám đốc. Dưới đây là những câu hỏi từ cuộc điều tra lấy ý kiến cấp cơ sở liên quan đến từng năng lực lãnh đạo chính yếu:

### ***Truyền thông***

1. Giám đốc của tôi có thông tin cho tôi không?
2. Giám đốc của tôi có truyền thông một cách rõ ràng, ngắn gọn súc tích không?

### ***Giúp người khác phát triển***

1. Giám đốc của tôi có trao quyền cho tôi để quyết định và mạo hiểm không?
2. Giám đốc của tôi có hướng dẫn tôi và chia sẻ kiến thức với tôi không?

### ***Động viên***

1. Giám đốc của tôi có ghi nhận nỗ lực và kết quả làm việc của nhân viên không?
2. Giám đốc của tôi có thách thức nhân viên đạt hết khả năng, tiềm lực không?

### ***Tập trung vào khách hàng***

1. Giám đốc của tôi có tìm cách tốt hơn để phục vụ khách hàng không?
2. Giám đốc của tôi có áp dụng “Quy tắc 10 bước chân” với khách hàng và nhân viên không?

### ***Lắng nghe***

1. Giám đốc của tôi có hỏi lại nếu như thông tin chưa rõ, gây nhầm lẫn không?
2. Giám đốc của tôi có tích cực lắng nghe tôi và người khác không?

### ***Cải tiến liên tục***

1. Giám đốc của tôi có ủng hộ và khuyến khích việc thách thức khó khăn không?
2. Giám đốc của tôi có nuôi dưỡng/ủng hộ ý tưởng mới để cải thiện công ty không?

### ***Ý thức về tính cấp bách***

1. Giám đốc của tôi có kịp thời phản ứng những thách thức đặt trước ông ấy/bà ấy không?
2. Giám đốc của tôi có làm theo “Quy tắc Mặt trời lặn” (đáp ứng ngay trong ngày) không?

### ***Phát triển đội nhóm***

1. Giám đốc của tôi có khuyến khích sự hợp tác giữa các nhóm làm việc không?
2. Giám đốc của tôi có là một thành viên tham gia đầy đủ các hoạt động không?

### ***Tổ chức/Hoạch định***

1. Giám đốc của tôi có biết định ra các công việc ưu tiên dựa trên nhu cầu hiện tại không?
2. Giám đốc của tôi có biết triển khai kế hoạch để hoàn thành các mục tiêu không?

### ***Kỳ vọng/Chịu trách nhiệm***

1. Giám đốc của tôi có chịu trách nhiệm về công việc của ông ấy/bà ấy không?
2. Giám đốc của tôi có đo lường những kết quả đạt được với những tiêu chuẩn và kỳ vọng đã thống nhất trước đó không?

## ***Giải quyết vấn đề***

1. Giám đốc của tôi có tin vào việc tìm hiểu thực tế không?
2. Giám đốc của tôi có sử dụng các quy trình có chất lượng để giải quyết những vấn đề ngắn hạn và dài hạn không?
3. Giám đốc của tôi có tin và ủng hộ chính sách công khai, cởi mở đối với tất cả nhân viên không?

Các ý kiến đóng góp, phê bình của cộng sự được sắp xếp thành hai danh sách dưới tiêu đề cơ hội cho những vấn đề còn tồn tại, và ý kiến tích cực cho một danh sách những ý kiến phản hồi mang tính động viên. Mỗi câu hỏi được cho điểm theo thang điểm từ 0 đến 3, với điểm 3 là vượt quá sự mong đợi của tôi, điểm 2 là đáp ứng được sự mong đợi của tôi, điểm 1 là không đáp ứng được sự mong đợi của tôi, và 0 điểm là không trả lời câu hỏi. Kết quả thu về cho từng câu dựa trên số lượng điểm cho của toàn thể cộng sự tham gia và số điểm chung được trình bày thành bảng. Bởi vì bảng điều tra làm theo cách không ghi tên nên ý kiến phản hồi có thể rất thẳng thắn, và cộng sự có thể tự do nói một cách chính xác những gì họ nghĩ.

Một giám đốc cửa hàng đã mô tả cách thực hiện một cuộc điều tra lấy ý kiến ở cấp cơ sở như sau:

Vị giám đốc cấp quận đến cửa hàng và giám đốc cửa hàng hoặc đi ra ngoài dùng cơm trưa hoặc nghỉ làm buổi chiều đó. Họ phát ra cho cộng sự một bảng câu hỏi điều tra khá tổng quát, cộng sự sẽ đánh giá giám đốc cửa hàng trên các mặt khác nhau. Họ cũng có thể viết ra những ý kiến của mình, hoàn toàn nặc danh. Các câu trả lời được thu lại và đưa cho người giám đốc cửa hàng xem tại cuộc họp đánh giá năng lực hàng năm của các ông/bà giám đốc ấy. Nếu có vấn đề gì, công ty sẽ mở một cuộc họp có mặt của cộng sự để theo dõi và thảo luận các vấn đề đó.

Lĩnh vực thảo luận có thể liên quan đến giám đốc, lương, phúc lợi, việc lên lịch, cư xử, cơ hội nghề nghiệp, truyền thông, tính đa dạng, an toàn, dịch vụ khách hàng, làm việc theo nhóm, tính liên

khiết, đạo đức, chính sách, quy trình. Mục tiêu của cuộc điều tra là xác định cho được mối quan tâm ở mức cơ sở. Trong các cuộc họp nhóm, một giám đốc tại chỗ sẽ cùng xem qua kết quả cuộc điều tra với cộng sự, và đề nghị họ thảo luận về cảm giác của mình trước các vấn đề cụ thể đã được đưa ra để tìm ra giải pháp. Trong một số trường hợp, người giám đốc cung cấp thông tin để giúp cộng sự hiểu rõ hơn tại sao một vấn đề quan tâm nào đó của cộng sự phải được thực hiện theo đúng cách, đúng trình tự của nó. Không phải vấn đề nào cũng được giải quyết theo hướng thỏa mãn tất cả mọi người tham gia, nhưng khi ra khỏi cuộc họp mọi người đều hiểu rằng họ đã được cho cơ hội để nói ra những gì có trong đầu.

Chính sách cởi mở ở Wal-Mart cho cộng sự một cơ chế nội bộ để bày tỏ mối quan tâm của mình trong trường hợp họ cảm thấy bị đối xử không công bằng. Những cảm giác về việc bị đối xử không công bằng có thể là kết quả của sự lo ngại hay nghi ngờ về những vấn đề như quấy rối, phân biệt đối xử, tính liêm khiết/đạo đức, an toàn, lãng phí hay chính sách. Chính sách khuyến khích cộng sự nêu ra những mối bận tâm, những quan ngại với ban giám đốc là nhằm giải quyết những vấn đề quan trọng khi chúng mới phát sinh. Có nhiều bước trong quy trình cởi mở này, đi từ các bậc quản lý lên đến chủ tịch công ty.

Ở bước 1, cộng sự ở Wal-Mart được khuyến khích bàn bạc những vấn đề/mối quan tâm chung của mình với cấp trên trực tiếp. Bởi vì đa phần các vấn đề có liên quan trực tiếp đến công việc của nhóm nên thường được giải quyết ở cấp này. Trước hết cộng sự có cơ hội ngồi lại với cấp trên trực tiếp của mình để xem xét và đánh giá tình hình. Nếu cấp trên trực tiếp cũng gặp phải vấn đề này hoặc bản thân người này cũng có can dự vào vấn đề thì cộng sự được khuyến khích thực hiện ngay bước 2. Theo chính sách cởi mở, sẽ có một cuộc điều tra diễn ra sau đó tại mỗi cấp và câu trả lời sẽ được gửi đến cộng sự, trong nhiều trường hợp thì nhận được ngay, nhưng cũng có khi phải chờ trong một thời gian hợp lý.

Nếu cộng sự không thỏa mãn với câu trả lời của cấp chủ quản trực tiếp thì yêu cầu giải quyết bằng cách chuyển yêu cầu lên cấp quản lý cao kế tiếp. Một lần nữa, vấn đề phải được điều tra và câu trả lời được gửi đến cộng sự này trong thời gian sớm nhất có thể. Các bước cởi mở này tại Wal-Mart có thể thực hiện tại cuộc họp với giám đốc cửa hàng, giám đốc cấp quận, phó chủ tịch điều hành cấp vùng và thậm chí với chủ tịch hay tổng giám đốc.

Sam Walton mong mỗi cộng sự biết tận dụng chính sách cởi mở, và ông lo ngại nếu thấy một cửa hàng không có những thí dụ mới nhất của việc sử dụng chính sách này trong cộng sự. Thường thì Sam Walton sẽ khuyến khích các giám đốc thiên về phía cộng sự và có cách giải quyết vấn đề có lợi cho cộng sự theo tinh thần “để họ thắng”. Mục tiêu của Mr. Sam là đối xử công bằng và để thể hiện điều này, ông thường hết sức đứng về phía cộng sự nếu đó là vấn đề hợp lý. Một cộng sự sau khi đã trải qua một vụ việc thành công với chính sách cởi mở, khi trở về tổ, nhóm sẽ kể cho những người khác nghe về sự thành công này. Mục đích của Sam Walton là cho cộng sự một phương tiện hiệu quả để giải quyết những vấn đề nội bộ.

Họp hàng ngày diễn ra mỗi ngày cho mỗi ca trong các cửa hàng hoạt động 24/24, mục đích là thông tin cho cộng sự biết những công việc ưu tiên cần làm trong ngày hoặc trong tuần. Mr. Sam thường điều hành các cuộc họp hàng ngày ở trước cửa hàng gần máy đếm tiền, trước sự chứng kiến của những khách hàng đang có mặt lúc đó. Ngày nay, một số giám đốc vẫn tiếp tục duy trì truyền thống này, trong khi một số giám đốc khác lại tổ chức họp ở phòng nghỉ giải lao, kho hàng, bên ngoài khu vực bán hàng. Những thông tin hiện thời của công ty được điếm qua, và từng mỗi quan tâm tại chỗ được đưa ra bàn bạc để mọi cộng sự đều có được những thông tin mới nhất có ảnh hưởng đến môi trường làm việc của họ. Đây là những buổi họp đứng, ngắn, cho cộng sự có đủ thời gian để hỏi và bày tỏ mối quan ngại của mình. Giống như Sam Walton, các giám đốc địa phương cũng đem lại cho cộng sự một sự vui vẻ nhiệt tình rất đặc trưng Wal-Mart tại mỗi cuộc họp.

An toàn là mối quan tâm chính trong môi trường làm việc với nhiều nhân viên, nhiều hàng hóa và nhiều khách hàng đi đi lại lại. Vô vàn những thách thức. Ở đâu cũng có những vấn đề về an toàn: bãi đậu xe, kho hàng, khu bán hàng; và vì lý do này, huấn luyện về an toàn phải là một nỗ lực thường xuyên và liên tục. Các kệ bày hàng có thể gây nguy hiểm, đổ chất lỏng ra ngoài có thể gây trơn trượt, vấp ngã và thậm chí đi thu gom các xe đẩy hàng ở bãi đậu xe cũng có thể gặp nguy hiểm. Đối với ban giám đốc, để thể hiện mối quan tâm đối với cộng sự, không có cách nào tốt hơn là thể hiện sự quan tâm chân thành đến sự an toàn cá nhân cho họ.

Phỏng vấn những nhân viên sắp nghỉ việc được các giám đốc áp dụng để nắm được lý do tại sao cộng sự rời công ty, từ đó ban giám đốc tại chỗ có thể xây dựng những chiến lược cải thiện việc giữ người. Sam Walton quý những cộng sự làm việc lâu năm và ông muốn làm tất cả những gì có thể để giảm bớt trường hợp nhân viên nghỉ việc. Phỏng vấn mọi nhân viên nghỉ việc là cách để ban giám đốc Wal-Mart làm rõ khuynh hướng nghỉ việc của nhân viên, nhằm thiết kế những chiến lược và sách lược giảm bớt sự nghỉ việc. Bằng cách hỏi người xin nghỉ việc những câu hỏi cụ thể và thu thập câu trả lời vào thời điểm họ không còn gì để mất, bạn sẽ biết được lý do đích thực đằng sau sự ra đi của họ. Thường là không có một lý do duy nhất; họ nghỉ việc vì nhiều lý do khác nhau, đồng thời họ cũng ở lại công ty vì những lý do rất đặc biệt.

Mục tiêu của cuộc phỏng vấn nghỉ việc là biết được chuyện xảy ra trong quá khứ để những giám đốc tại chỗ không lặp lại những lỗi đó trong tương lai. Xác định và hiểu được lý do tại sao nhân viên ra đi sẽ giúp ban giám đốc phát triển chiến lược giữ người, tránh phải hao mòn thêm nhân lực.

Hiện diện và đúng giờ là điều cốt yếu để đạt được năng suất và dịch vụ khách hàng tối ưu ở Wal-Mart. Khi cộng sự không có mặt để làm việc theo lịch đã định, toàn đội sẽ gánh chịu hậu quả. Những vấn đề về vắng mặt/đi trễ được bàn đến trong mọi chương trình huấn luyện. Nếu những vấn đề này có hệ thống trong toàn nhóm làm việc



thì tức là đã có một trục trặc lớn hơn trong tinh thần làm việc và cách lãnh đạo. Cộng sự nào vui vẻ và thích làm việc thường có khuynh hướng có mặt đầy đủ vào những ngày đi làm. Đi làm không đều sẽ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng, hoạt động kinh doanh và tinh thần làm việc. Bằng cách theo dõi sự hiện diện của cộng sự, Mr. Sam đã có thêm một cách nữa để xác định những trục trặc về tinh thần làm việc ở các cửa hàng và trung tâm phân phối. Một khi vấn đề đã được xác định, một kế hoạch hành động sẽ được triển khai để tìm ra lý do vì sao cộng sự không đi làm. Khi có một số cộng sự bỏ việc, Mr. Sam biết ngay rằng đó không chỉ là dấu hiệu của cộng sự kém mà còn hơn thế nữa, là biểu hiện của sự thất bại trong lãnh đạo.

Phát triển chiến lược giữ người và thay người bắt đầu bằng việc hiểu được những lý do ban đầu vì sao họ ra đi, và đồng thời cũng hiểu được vì sao những nhân viên lâu năm tại chỗ quyết định ở lại công ty. Giống như ở Wal-Mart, tôi nghĩ nhiều người trong chúng ta đồng ý rằng có những trường hợp nhân viên nghỉ việc thật sự là điều có lợi. Bạn đã bao giờ có được cảm giác nhẹ nhõm khi một trong các nhân viên của bạn nghỉ việc chưa? Thế nên có những trường hợp mà thay người do tự nguyện, hay do ta nhắm trước, quả thật lại là tốt. Có một quan điểm cho rằng có nghỉ việc nhiều quá sẽ gây trở ngại cho công việc ở Wal-Mart, và nếu đúng vào thời điểm không có ai thay thế thì tính liên tục phục vụ khách hàng sẽ bị ngắt quãng.

Mr. Sam hiểu rằng sự nghỉ việc của những nhân viên đã qua đào tạo sẽ có tác động tiêu cực đến tất cả những thứ mà ông đang cố gắng hoàn thành ở Wal-Mart. Ông hiểu rằng công việc của mỗi giám đốc sẽ dễ dàng hơn biết bao nếu họ biết giữ lại đội ngũ nhân viên đã qua đào tạo kỹ lưỡng, là những người làm việc với năng suất cao và năng lực tốt. Tôi như nghe ông nói thế này với đội ngũ giám đốc của mình, “Nếu các anh có thể giữ cho tỉ lệ nghỉ việc thấp thì đời sẽ tốt đẹp biết bao, đẹp không chịu nổi!” Trong một môi trường có tỉ lệ nhân viên nghỉ việc cao, ban giám đốc sẽ bị rơi vào vòng luẩn quẩn hết tuyển dụng rồi lại sa thải, thay thế; hầu như không còn thời gian để lưu tâm đến những vấn đề về huấn luyện, an toàn lao động, phục

vụ khách hàng hay các mối quan hệ với nhân viên. Mỗi đơn vị có một trạng thái cân bằng cần phải đạt tới, đó là số nhân viên ở lại và số nhân viên ra đi phải cân bằng nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh hàng ngày. Mr. Sam biết rằng khi tỉ lệ nhân viên nghỉ việc cao, tinh thần làm việc của nhân viên cũng bị ảnh hưởng theo, và khi tinh thần làm việc sa sút, việc phục vụ khách hàng cũng gánh chịu hậu quả. Đối với các giám đốc tại chỗ, giải pháp để nâng cao tỉ lệ nhân viên ở lại có thể là phải quay về với những nguyên tắc cơ bản của lãnh đạo phục vụ, bằng cách lắng nghe và đáp lại những mối quan tâm của cộng sự.

Huấn luyện thực thi công việc là một yếu tố quan trọng trong chiến lược quản lý toàn diện về thực thi công việc tại Wal-Mart. Mr. Sam hướng dẫn đội ngũ lãnh đạo cách huấn luyện những nhân viên nào làm việc không tháo vát, tích cực bởi vì trong tổ chức nào cũng có những người cố tìm ra mức độ hoàn thành công việc thấp nhất chấp nhận được. Còn trong đầu họ, mức độ “không chấp nhận được” là cái mức mà giám đốc công ty phải chính thức khuyến bảo, và sau nhiều bước như qui định (bằng lời nói, bằng văn bản, nhắc nhở sau cùng, đe dọa chấm dứt hợp đồng lao động) có thể dẫn đến cho thôi việc. Mr. Sam không hề xấu hổ vì thuê phải nhân viên làm không ra gì, và nếu cần ông có thể tống cổ họ ngay. Một trong những lý do ông phải làm thế vì mục đích nâng cao tinh thần làm việc. Nếu bạn muốn cho những người làm giỏi trong bất cứ tổ chức nào một lý do để tiếp tục làm việc thì lý do đó là: họ phải thấy người lãnh đạo dám xử lý những kẻ không làm việc. Mr. Sam đã dạy những người lãnh đạo là phải xử lý con người một cách không thiên vị. Ông ghi nhận công sức của những ai làm tốt công việc, là nêu bật điểm tích cực, đồng thời cũng loại bỏ những yếu tố tiêu cực bằng cách nhanh chóng và thẳng tay với những ai không hoàn thành nhiệm vụ.

Đánh giá SMART được dùng để xem xét kết quả công việc của ban giám đốc và cộng sự của Wal-Mart. Trong một cửa hàng hoặc một trung tâm phân phối, các mục tiêu của vị giám đốc cao nhất được đội xuống từng người khác để đảm bảo tất cả tập trung vào hoàn thành các mục tiêu toàn diện quan trọng nhất của cơ sở.

SMART thực ra là nhóm từ định ra mục tiêu, là chữ viết tắt của: Specific (rành mạch), Measurable (có thể đo lường), Action-oriented (Hướng đến hành động), Realistic (Thực tế), Time-bound (Có hạn mức thời gian). Rành mạch chỉ việc làm hoặc hành vi có liên quan một cách cụ thể đến công việc của một cộng sự. Có thể đo lường là chỉ ra kết quả công việc của cộng sự đạt trên hay dưới mục tiêu – mục tiêu này dễ dàng đo lường bằng cách căn cứ vào những nguồn dễ dùng khác nhau như kinh phí, các tiêu chí về định tính, định lượng. Hướng đến hành động là có ý muốn nói bản thân cộng sự phải có thể làm một điều gì đó để hướng đến mục tiêu, có nghĩa là mục tiêu phải là điều mà cộng sự trực tiếp chịu trách nhiệm và chỉ hoàn thành được thông qua nỗ lực của chính mình. Thực tế là một cách để đưa con người đến thành công. Cần cân nhắc để xem với bao trách nhiệm đã mang cùng nguồn lực có giới hạn thì cộng sự có thể hoàn thành được mục tiêu đặt ra cho họ không. Có hạn mức thời gian đơn giản có nghĩa là mục tiêu phải được hoàn thành trong giai đoạn được xác định. Việc định ra mục tiêu theo tiêu chí SMART là để hướng cộng sự vào việc hoàn thành công việc mỗi ngày.

Bằng cách định ra các mục tiêu và giữ cho ban giám đốc và cộng sự có trách nhiệm với các mục tiêu đó, việc hoàn thành công việc ở mức độ cao sẽ đạt được. Để xem xét, có ba giai đoạn theo phong cách “cổ điển” quản lý theo mục tiêu của Sam Walton, đó là: định ra mục tiêu, xem xét tiến độ và xem xét thực hiện công việc vào cuối năm.

Định ra mục tiêu hay hoạch định công việc được làm vào đầu năm, xem như một nỗ lực chung. Ban giám đốc và cộng sự định ra địa điểm, bộ phận và những mục tiêu cá nhân cho năm sau. Các mục tiêu được xây dựng xung quanh các tiêu chí đo lường được như chất lượng, số lượng, chi phí, tính đúng thời điểm, sử dụng các nguồn lực, sự thỏa mãn khách hàng. Những cuộc đánh giá và xem xét tiến độ diễn ra trong suốt năm dùng để đo lường và làm tài liệu theo dõi việc hướng về hoàn thành các mục tiêu trong năm. Sự đánh giá xem xét là từ phía khách hàng nội bộ cũng như từ khách hàng bên ngoài. Cuộc đánh giá cuối năm hay cuộc xem xét kết quả công việc sẽ dùng để đánh giá sau cùng về các mục tiêu đạt được; cuộc đánh giá này

bao gồm một cuộc thảo luận công khai về năng lực, điểm mạnh, và nhu cầu phát triển nhận được từ ý kiến phản hồi của khách hàng theo yêu cầu góp ý. Mỗi quan hệ cộng sự được đặc biệt chú ý lúc đánh giá kết quả làm việc của ban giám đốc, bằng cách xem xét các ý kiến cộng sự về việc thực thi công việc của cấp chủ quản của chính họ.

Rõ ràng Sam Walton đã rất coi trọng con người, và những cách truyền thông khác nhau mà tôi vừa mới điếm qua đã biểu thị rõ nét sự chân thành của ông. Tuy nhiên hãy tưởng tượng thử Sam Walton sẽ hỏi ban lãnh đạo cửa hàng hay trung tâm phân phối những câu hỏi nào khi ông tới thăm.

Dưới đây là danh sách các câu hỏi mà tôi nghĩ Sam Walton sẽ hỏi để xác định xem ban giám đốc có lắng nghe, trả lời và cho nhân viên biết rằng mình đang quan tâm đến họ không:

- Có bằng chứng nào cho thấy cộng sự yên tâm, thoải mái khi sử dụng chính sách cởi mở không?
- Cộng sự có thái độ hỗ trợ, hợp tác với từng thành viên trong ban quản lý không?
- Có tên của vị giám đốc nào bị nêu lên hoài trong các buổi thảo luận công khai hay các buổi họp cấp cơ sở với cộng sự không?
- Các vấn đề trao đổi cởi mở và khuyến nghị có được ban giám đốc theo đuổi một cách nhanh chóng và kỹ lưỡng rồi truyền thông đến cộng sự không?
- Những cuộc họp hàng ngày đều có mặt của tất cả cộng sự ở mỗi ca làm việc không?
- Khi cộng sự nêu ra những mối lo âu, có thành viên nào trong ban giám đốc có giải đáp cho những mối lo âu này ngay không hay chờ theo dõi và sẽ có câu trả lời sớm nhất?
- Các vấn đề có khi nào được nêu ra trong phiếu điều tra lấy ý kiến cấp cơ sở không và tại cuộc họp thường niên các vấn đề ấy có được giải quyết và chấn chỉnh không?

- Các cộng sự có tin rằng các chính sách của công ty được thực thi nhất quán và công bằng, không thiên vị không?
- Cộng sự có thắc mắc vì sao lại phải dự những khóa huấn luyện về thực thi công việc không hoặc có phản đối khi bị thôi việc không?
- Các công việc có được niêm yết để mọi người có cơ hội xem xét không?
- Những cộng sự có năng lực tốt nhất có nhận được cơ hội đề bạt không?
- Ban lãnh đạo có phản ánh được bộ mặt tiêu biểu của nhiều lớp người khác nhau không?
- Ban quản lý hưởng lương khoán có phải được đề bạt từ các vị trí hưởng lương giờ không?
- Có tiến hành huấn luyện đầy đủ để cộng sự có khả năng hoàn thành được công việc của mình không?
- Tỷ lệ cộng sự vắng mặt ở đây là bao nhiêu và tại sao có tỷ lệ như thế?
- Tỷ lệ cộng sự nghỉ việc ở công ty là bao nhiêu và tỷ lệ ấy có quá cao không?
- Tỷ lệ cộng sự vẫn tiếp tục ở lại làm cho công ty là bao nhiêu và tại sao?
- Có thực hiện những cuộc phỏng vấn với người sắp nghỉ việc không? Và nếu có thì các loại khuyến khích nghỉ việc là gì?
- Mức lương của cộng sự ở đây so với các công việc tương đương ở các công ty bán lẻ khác trong vùng ra sao?
- Mục tiêu trong thực thi công việc của ban giám đốc và của cộng sự có phù hợp với nhau không?

Hãy nghĩ đến việc Sam Walton đi thăm một cửa hàng và hỏi ban giám đốc những câu hỏi hóc búa về mối quan hệ với cộng sự. Điều này chứng tỏ cho bạn thấy thật sự ông rất nghiêm túc trong việc lắng nghe cộng sự và đáp ứng các nhu cầu của họ.

Giống như “bản kiểm kê về con người”, bạn cũng có thể sử dụng danh sách câu hỏi trên cho tổ chức của bạn để xác định đội ngũ quản lý của bạn có thật sự lắng nghe và trả lời các vấn đề của nhân viên không, có huấn luyện cho nhân viên về cách thực hiện công việc

không và có cho nhân viên thấy mình quan tâm đến nhân viên không.

Tôi đã đề nghị một trong các cựu giám đốc cửa hàng để được chia sẻ bài học sau cùng mà ông ấy học được từ Sam Walton về cách cư xử với nhân viên, và ông ấy đã nói như sau:

Tôi đã được dạy một bài học lớn về cách giao tiếp với cộng sự khi lần đầu tiên làm việc cho Wal-Mart. Người ta bảo tôi hãy tưởng tượng là có Sam Walton đang theo dõi mỗi khi tôi nói chuyện với một đồng nghiệp, và nếu có Sam Walton ở đấy, tôi sẽ nói chuyện và cư xử với người đồng nghiệp đó như thế nào? Trong những tình huống như thế, bạn sẽ không thô lỗ, nổi điên hay cáu giận. Tôi đã từng dạy bài học này cho các giám đốc cấp báo cáo cho tôi. Tôi bảo họ thử tưởng tượng họ sẽ giao tiếp với cộng sự như thế nào nếu Mr. Sam, người ký ngân phiếu lương cho họ đang theo dõi họ.

# QUY TẮC 8 CỦA SAM WALTON

## VƯỢT HƠN MONG ĐỢI của khách hàng và của người khác

*Sự khác biệt giữa đạt được kết quả tốt và đạt được kết quả tuyệt vời trong cuộc sống là ở mức độ bạn cam kết để được xuất sắc.*

Sam Walton quay ngược sơ đồ tổ chức hình tháp của Wal-Mart, làm cho những nhân viên trở thành quan trọng nhất, đó là những người làm ở cửa hàng và trực tiếp phục vụ khách hàng. Nhưng có một điều thú vị là không phải chỉ có nhân viên cửa hàng mới mong muốn phục vụ tốt khách hàng của công ty, mà mọi người trong tổ chức đều tập trung vào dịch vụ khách hàng, bất luận họ làm việc ở văn phòng chính, trung tâm phân phối, đội vận tải hay cửa hàng, bởi vì ở Wal-Mart, mỗi người ở các bộ phận đều mong muốn mình là một doanh nhân bán lẻ. Mr. Sam thích gọi nhân viên của mình là “cộng sự”, gọi các giám đốc của mình là “người huấn luyện”, và khách hàng của mình là “người bạn hay người hàng xóm”. Lý do ông thích dùng từ “cộng sự” hơn từ “người làm công” là muốn nhấn mạnh đến việc ông xem nhân viên của mình là những người góp vốn kiêm chủ doanh nghiệp, nói cách khác, đó là những “cộng sự kinh doanh” của ông. Sam Walton tin phải đối xử với khách hàng như người hàng xóm hoặc như những vị khách, và đối xử với cộng sự trung thành như người trong gia đình. Nếu bạn cho rằng những từ này chẳng qua chỉ là việc biết sử dụng ngôn ngữ một cách thông minh thì hãy nghĩ lại đi. Ở Wal-Mart, những sự thay đổi về thuật ngữ sử dụng đều có ý nghĩa và việc sử dụng này làm thay đổi cách tương tác của con người. Thật ra như thế là có một sự kỳ vọng cao hơn cho mỗi quan hệ và sự tương tác giữa ban giám đốc với cộng sự,

và kéo theo đó là mối quan hệ giữa cộng sự với khách hàng. Sự thay đổi trong cách đối xử với con người đã tạo ra lòng trung thành đặc biệt trong đội ngũ cộng sự của Mr. Sam, và chính điều này cũng tạo ra sự khác biệt trong cách đối xử với khách hàng khi khách bước vào các cửa hàng của Sam Walton.

Bí quyết thành công thứ tám của Sam Walton để đạt được kỳ tích là “VƯỢT HƠN MONG ĐỢI của khách hàng và của người khác”. Sam Walton đã xây dựng nên “phong cách Wal-Mart”: vượt quá những mong đợi của khách hàng; phong cách này đã được ông xây dựng trong một thời gian dài trước khi những người làm tư vấn dịch vụ quản lý hiểu ra đây là trào lưu mới về ý tưởng thành công trong kinh doanh. Vào những ngày đầu mới thành lập, Sam Walton không đề cập đến tiêu chuẩn phục vụ của mình là vượt quá sự mong đợi của khách hàng, bởi vì nó đã là tiêu chuẩn phục vụ bình thường hàng ngày của ông, và là tiêu chuẩn phục vụ mà ông mong mỗi cộng sự của mình luôn luôn cung cấp cho khách hàng! Nói cách khác, ông không có cách phục vụ nào khác ngoài việc cố gắng vượt hơn những mong đợi của khách.

Ông hiểu rằng nếu đối xử tốt với khách hàng, cho họ những gì họ cần và thậm chí là cho nhiều hơn chút nữa thì rất có thể họ sẽ quay lại cửa hàng vào lần sau và lần sau nữa. Minh họa cho điểm này là một câu chuyện rất hay, do một giám đốc cửa hàng kể lại để chia sẻ với tôi về mọi điều mà Mr. Sam dạy ông ấy cách thỏa mãn khách hàng:

Bữa nọ, có một khách hàng mang một chiếc máy pha cà phê đến để đổi lấy cái khác hoặc nhận lại tiền. Nhưng chúng tôi không tài nào mà tìm được món này trong danh mục hàng của mình. Và tôi tình cờ nhận ra là chiếc máy pha cà phê ấy đã được mua ở cửa hàng K-Mart cùng trong tuần đó, bởi vì chúng tôi có giữ tất cả những tờ quảng cáo của đối thủ cạnh tranh tại quầy phục vụ. Tôi nói với người phụ nữ mang trả hàng ấy rằng chiếc máy pha cà phê của bà là kiểu đặc biệt của K-Mart, được sản xuất chỉ cho K-Mart mà thôi. Bà xin lỗi vì đã không nhận ra điều đó và nói sẽ mang trả cho K-Mart. Tôi bảo bà



đừng mang đến đó trả, tôi sẽ gọi lại bà số tiền ghi trong tờ quảng cáo, bởi vì vào lần sau, nếu có mua một chiếc máy pha cà phê, tôi muốn bà ấy sẽ mua nó ở đây chứ không phải ở bên kia đường.

Câu chuyện này minh họa về những chuyện phi thường mà Mr. Sam muốn những người lãnh đạo công ty phải thực hiện để thỏa mãn khách hàng.

Mr. Sam dạy tất cả các cộng sự phải để cho khách hàng biết là mọi người ở Wal-Mart đánh giá cao việc giao dịch với họ như thế nào, bằng cách chào đón khách khi họ bước vào cửa hàng và cảm ơn khi họ bước ra. Khi mắc lỗi trong giao dịch với khách hàng, cộng sự được yêu cầu phải nhận trách nhiệm và phải xin lỗi khách. Khi khách hàng gặp vấn đề gì đó về sản phẩm, ông dạy nhân viên quầy phục vụ phải cho khách được đổi hàng, hoặc đồng ý trả tiền lại mà không được hỏi bất cứ câu hỏi nào. Mr. Sam tin rằng tiêu chuẩn “bảo đảm hài lòng” của ông sẽ tạo ra sự khác biệt to lớn trong mối quan hệ giữa Wal-Mart với khách hàng. Còn hơn cả những từ ngữ trên một bảng hiệu, “bảo đảm hài lòng” là một hợp đồng dịch vụ khách hàng không có gì phải bàn cãi giữa Wal-Mart với người tiêu dùng. Một giám đốc cửa hàng đã chia sẻ câu chuyện về bảo hành sản phẩm với tôi như sau:

Một trong các bài học mà Mr. Sam đã dạy tôi là “chăm sóc khách hàng.” Ông nói rằng nếu khách hàng mua một cái máy xén cỏ và dùng nó trong ba năm rồi mang trở lại cửa hàng với bánh xe bị sút ra ngoài, hoặc máy đã gãy vỡ và đòi trả lại thì đừng hỏi họ tại sao lại trả. Ông nói là hãy cứ chăm sóc khách hàng đó đi; vì người khách này sẽ không bao giờ mang trả lại hàng cho các anh nếu họ cảm thấy rằng họ đã dùng máy tương xứng với số tiền họ bỏ ra để mua nó. Ông nói rằng cứ phải quan tâm đến người khách hàng đó, vì người ấy sẽ còn trở lại và tiêu thêm tiền ở chỗ các anh. Nếu anh làm cho họ nổi giận và không chăm sóc họ thì họ sẽ đến một nơi khác để tiêu tiền cho lần mua sắm sau và sau nữa. Hãy luôn nhớ chăm sóc đến khách hàng vì 97 phần trăm khách hàng của anh là tốt, là những người trung thực và làm việc chăm chỉ, và có lẽ chỉ có 3 phần trăm là

không thành thật thôi. Tại sao lại phải trừng phạt 97 phần trăm khách hàng của anh nếu chỉ có 3 phần trăm là thiếu trung thực?

Mục tiêu của Mr. Sam là làm cho mọi người biết đến dịch vụ khách hàng tuyệt vời của Wal-Mart.

Cung cấp dịch vụ khách hàng tốt đã tiếp tục cho Wal-Mart lợi thế cạnh tranh rất lớn trên thương trường ngày nay. Giống như bao điều khác trong chiến lược kinh doanh độc đáo của Mr. Sam, dịch vụ khách hàng ở Wal-Mart là một trong các chiến thuật được thiết kế nên để tạo sự khác biệt giữa công ty ông với các công ty khác. Dịch vụ tốt cộng với sản phẩm chất lượng, tính chọn lọc cao, giá cả cạnh tranh là những yếu tố hấp dẫn khách khiến họ phải quay trở lại mua sắm ở cửa hàng của ông vào lần sau và lần sau nữa. Sam Walton xây dựng doanh nghiệp bằng cách thu hút khách hàng; ông thu hút khách hàng bằng cách phục vụ họ thật chu đáo, tận tình và luôn kết hợp với giá cả rẻ nhất. Mục tiêu của ông là trong cửa hàng của mình luôn có đủ mọi thứ mà khách hàng có thể sẽ cần đến, ông gọi đó là hình thức “chỉ dừng lại một lần để mua sắm được tất cả”, và cũng vì vậy mà khách hàng sẽ không có lý do gì để mua sắm ở nơi khác nữa.

Một trong những thách thức lớn nhất mà một tổ chức phải đối mặt khi phát triển là truyền đạt đến nhân viên các tiêu chuẩn về phục vụ sao cho dễ hiểu. Wal-Mart đã thực hiện công tác khó khăn này bằng một loạt những thông điệp, bao gồm việc sử dụng đến văn hóa dân gian, chuyện kể, khẩu hiệu, và những điều hiển nhiên ở Wal-Mart. Dưới đây là một ví dụ minh họa cho cái cách mà Mr. Sam đã truyền đạt đến cộng sự những quy tắc phục vụ khách hàng của Wal-Mart:

### ***Khách hàng là...***

- Người không phụ thuộc vào chúng ta; chúng ta hoàn toàn phụ thuộc vào họ.
- Người ban ơn cho chúng ta khi họ đến mua sắm ở cửa hàng của chúng ta; còn chúng ta chẳng ban ơn gì cho họ khi cung cấp dịch vụ khách

hàng.

- Một phần quan trọng trong việc kinh doanh của chúng ta; họ là người trong cuộc, chứ không phải người ngoài cuộc.
- Không phải là người để chúng ta cãi vã, ăn thua hay cáu giận.
- Người đem đến cho chúng ta cái họ cần, và công việc của chúng ta là thỏa mãn nhu cầu của họ.
- Không phải là những số liệu thống kê vô cảm; họ là những người có tình cảm và có những cảm giác giống như chúng ta.
- Người đáng được hưởng sự phục vụ nhã nhặn và chu đáo do chúng ta cung cấp.
- Người mua sản phẩm của chúng ta và trả lương cho chúng ta.
- Nguồn sống của công ty chúng ta và mọi công ty khác.

Bằng cách truyền thông rõ ràng mong muốn của mình đến cộng sự, Sam Walton chuẩn bị cho họ để họ có thể cung cấp dịch vụ cho khách hàng của ông ở mức cao nhất.

Mr. Sam tin rằng khách hàng là “người chủ” và thậm chí còn trích dẫn câu nói sau, “Chỉ có duy nhất một người chủ, đó là khách hàng. Và người chủ ấy có thể sa thải tất cả mọi người trong công ty này từ ông chủ tịch trở xuống, chỉ đơn giản bằng cách tiêu tiền ở một nơi khác.” Để thỏa mãn nhu cầu của “người chủ”, Sam Walton đã tận tụy nghĩ ra và thử nghiệm những ý tưởng mới cũng như những phương pháp mới để phục vụ khách hàng, quảng cáo sản phẩm, mua hàng, giảm chi phí, định giá, để cuối cùng các yếu tố này sẽ đưa ông đến với chất lượng toàn diện.

Nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ không sử dụng những phương pháp để đạt chất lượng toàn diện, và nhiều người cũng không hiểu về giá trị của những nguyên tắc chất lượng toàn diện này. Hơn tất cả, sự hiểu biết của Sam Walton cùng với cách áp dụng chất lượng toàn diện và khả năng hướng dẫn cho mọi người quanh ông những nguyên tắc này đã tạo ra một lợi thế cạnh tranh rõ rệt. Sự cam kết cá nhân của Mr. Sam về đổi mới, không ngừng cải tiến và không ngừng

học hỏi đã bắt đầu từ nhiều năm trước khi có phong trào chất lượng toàn diện. Khi những nguyên tắc chuyên môn về chất lượng toàn diện lần đầu tiên được giới thiệu cho Sam Walton trong một chuyến đi Nhật Bản, ông nhận ra mình đã áp dụng nhiều nguyên tắc trong số này từ nhiều năm rồi. Sam Walton tin vào việc liên tục điều chỉnh cách làm hiện tại để tìm kiếm những ý tưởng đột phá nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, giảm chi phí và cải thiện dịch vụ khách hàng. Đó là lý do vì sao khái niệm Kaizen - cải tiến liên tục - của Nhật dường như đã gây ấn tượng mạnh nhất đối với ông. Từ Kaizen được dịch ra có nghĩa là “tách cái gì đó ra rồi ghép nó lại theo một cách tốt hơn”. Trở về từ chuyến đi ấy, Sam Walton như được tiếp thêm sinh lực với niềm tin rằng cần phải dạy các giám đốc và cộng sự Wal-Mart những nguyên tắc chuyên nghiệp về chất lượng toàn diện mà đích thân ông đã vất vả học được sau nhiều năm, qua nhiều lần chịu khó thử nghiệm và thất bại. Bí quyết đằng sau sự tiến bộ không ngừng trong hoạt động kinh doanh của Wal-Mart là theo đuổi không mệt mỏi những cải tiến nhỏ từ các quy trình mà dần dần sẽ dẫn đến những cải tiến lớn. Chủ tịch Sam trở thành “ông vua kaizen” trong cuộc mưu cầu bất tận nhằm cải tiến không ngừng mọi mặt ở vương quốc Wal-Mart.

Ông sẵn lòng hợp tác chất lượng toàn diện với các công ty đã nhận được giải thưởng Malcolm Baldrige như Công ty Procter and Gamble (P&G). Chương trình giải thưởng Malcolm Baldrige được thiết kế để khuyến khích các công ty Mỹ và nhân viên liên tục cải thiện hoạt động của họ. Sam Walton đã thấy được viễn cảnh Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ đầu tiên nhận được giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige uy tín. Chính sự hợp tác với những công ty ưu tú như P&G đã giúp Mr. Sam đúc kết những lý thuyết của ông về cải tiến không ngừng. Chương trình huấn luyện chất lượng chuyên nghiệp và có hệ thống do P&G cung cấp đã giúp ông lần đầu tiên chuẩn hóa việc dạy quy trình cải tiến chất lượng cho toàn hệ thống Wal-Mart. Các nguyên tắc được giảng dạy hóa ra chính là những nguyên tắc ông đã và đang thực hành, và cũng là những nguyên tắc mà bản thân ông đã tin tưởng trong nhiều năm.

Sam Walton tận tâm đối với vấn đề chất lượng ở Wal-Mart đến nỗi ông đã nâng những nguyên tắc chủ yếu của chất lượng toàn diện lên thành một môn học được giảng dạy ở học viện Walton của công ty ở trường đại học Arkansas. Các nguyên tắc chủ yếu của ông bao gồm việc trao quyền, tính đa dạng, kiểm soát chi phí, dịch vụ khách hàng, công nghệ, năng suất và cải tiến liên tục. Khi hoạt động chất lượng toàn diện chính thức này của Sam Walton cuối cùng cũng được đưa vào chuẩn hóa huấn luyện cho các giám đốc và cộng sự của công ty, hệ thống Wal-Mart đã được nâng lên một đẳng cấp mới. Sự hiệp lực từ nhiều người chung sức thành một đội hướng tới một mục tiêu chung là cải thiện mọi mặt chính là một lợi thế mà các công ty đối thủ khó lòng đánh bại nổi. Nhưng những người lãnh đạo Wal-Mart và các cộng sự vẫn tận tâm tìm ra những phương cách nhỏ để hàng ngày cải thiện công ty, và qua thời gian cuối cùng cũng đạt được những cải thiện lớn. Cam kết cải tiến liên tục và hợp lực hữu hiệu đã tác động liên tục và sâu rộng đến thành công của một công ty vốn đã thành công.

Nhiệm vụ tiếp theo dễ gây nản lòng mà Mr. Sam Walton phải đối mặt là xác định sẽ bán gì ở các cửa hàng của mình. Ông đã dạy mọi người về tầm quan trọng của việc nói chuyện với khách hàng. Bí quyết để thành công đối với phương pháp “chỉ dừng lại một lần để mua sắm được tất cả” đơn giản là hỏi khách hàng xem họ cần những gì, và kế đến là cho họ chính xác những điều đó. Ông đã xác định được rằng khách hàng của mình mong muốn thật nhiều chủng loại hàng hóa có chất lượng, giá rẻ mỗi ngày, bảo hành sản phẩm, dịch vụ tuyệt vời, nhân viên thân thiện, địa điểm thuận tiện, giờ mở cửa phù hợp với lịch làm việc bận rộn của họ, bãi đậu xe rộng rãi, miễn phí và có đủ quầy tính tiền để cho họ có thể ra sớm khi đã mua sắm xong. Bằng cách xác định được những thứ gì là quan trọng đối với khách hàng, ông thiết kế lại các cửa hàng để tạo ra một kinh nghiệm mua sắm tích cực, với mục tiêu là đáp ứng hoặc vượt hơn nhu cầu của khách hàng. Mr. Sam không bao giờ đánh mất đi niềm tin về tầm quan trọng của khách hàng đầu vào và đó vẫn là một trong các giá trị quan trọng nhất của công ty.

Dịch vụ khách hàng tại các cửa hàng Wal-Mart nổi tiếng là không có rủi ro. Sam Walton đã xây dựng ba lý thuyết căn bản để làm nền tảng cho công cuộc kinh doanh của mình, đó là:

1. Tôn trọng mỗi và mọi cá nhân
2. Cung cấp dịch vụ tối hảo cho khách hàng
3. Phấn đấu để đạt sự tối ưu về mọi mặt kinh doanh

Ông đã phát triển ba lý thuyết trung tâm này trước năm 1962, và cho đến nay đó vẫn là những tiêu chuẩn văn hóa đối với ban điều hành, ban giám đốc và cả nhân viên công ty. Nếu vào trang web của công ty, bạn sẽ thấy ba lý thuyết căn bản này vẫn còn được thực hành ở khắp thế giới.

Khi Sam Walton nói ông muốn cung cấp dịch vụ tối hảo tức là ông đã dự định làm như thế. Tôi nhớ đã nghe ông nói câu này, “Chúng ta hãy thân thiện với khách hàng bằng cách cho họ nụ cười và một chiếc xe đẩy hàng khi họ bước vào cửa hàng. Chúng ta hãy phục vụ khách cao hơn cả những gì họ mong đợi. Chúng ta hãy vượt lên sự mong đợi của khách hàng. Nếu chúng ta làm được như thế, khách sẽ trở lại đây hoài hoài.” Sam Walton hiểu giá trị của việc phục vụ tốt đối với việc cải thiện kinh nghiệm mua sắm cho khách hàng. Ông thường bảo với cộng sự, “Tôi muốn các bạn hứa rằng, bất cứ lúc nào ở cách khách hàng trong vòng 10 bước chân, các bạn cũng phải nhìn vào mắt họ, chào đón họ và hỏi xem mình có thể giúp gì cho họ không.” Chỉ thị này của Sam Walton trở thành một tiêu chuẩn phục vụ khách hàng, được gọi là quy tắc 10 bước chân, mà ngày nay nó vẫn còn là một trong các yêu cầu quan trọng đối với nhân viên về phục vụ.

Mr. Sam muốn mọi người trong cửa hàng luôn luôn tập trung vào ưu tiên số 1 - vượt hơn những mong đợi của khách hàng. Rõ ràng ông tin rằng mỗi giao dịch kinh doanh đều quan trọng, nhưng quan trọng hơn cả là ý tưởng chăm sóc và tạo ra một khách hàng suốt đời. Đó là lý do tại sao ông tin rằng phải đối xử với khách hàng như

những nhân vật quan trọng khi họ bước vào cửa hàng của mình. Ông đối xử với khách hàng theo chuẩn mực mà bất cứ ai trong chúng ta vẫn thường áp dụng khi đối xử với những người bạn tốt hay người thân trong gia đình. Mr. Sam bị ám ảnh bởi vấn đề dịch vụ khách hàng, và ông mong mọi người trong công ty cũng hiểu và chia sẻ sự ám ảnh này với ông. Ông đã làm mọi việc để thỏa mãn khách hàng, như câu chuyện sau đây do một cựu giám đốc cửa hàng kể lại đã minh họa cho điều này:

Một trong những điều Mr. Sam đã làm thực sự gây tác động lớn lao đến việc kinh doanh, đó là quầy phục vụ. Ông nói rằng, việc anh có hóa đơn hay không chuyện ấy không thành vấn đề; anh đã mua món hàng ấy khi nào không thành vấn đề; món hàng ấy có gì trực trực không cũng không thành vấn đề nốt, nếu anh không thích nó và không cần nó nữa, anh cứ mang trả nó và chúng tôi sẽ hoàn tiền cho anh cùng với một nụ cười. Mr. Sam cho đặt quầy phục vụ ngay trước cửa hàng, nơi mà mọi khách hàng khi đến cửa đều có thể theo dõi những người khác đang bực bội mang trả những món hàng và họ đã nhận được sự chăm sóc ra sao. Những công ty (bán lẻ) khác cũng có quầy phục vụ hay trung tâm hoàn trả hàng, song chúng được đặt ở một góc phía sau cửa hàng, nơi không ai thấy được nhân viên phục vụ và khách hàng giao dịch như thế nào.

[Đây là một ví dụ cho thấy Wal-Mart đã xử lý việc hoàn trả hàng hóa của khách ra sao.] Một người đàn ông lớn tuổi bước vào cửa hàng để trả lại một đôi giày quần vợt của trẻ con đã mòn, rất dơ và rách nát. Ông bảo rằng cháu của ông không thể mang đôi giày này vì nó không vừa với thằng bé. Quầy phục vụ đã điện thoại cho tôi và giải thích với tôi rằng ông ấy muốn đổi đôi giày này lấy số lớn hơn. Nhân viên quầy phục vụ lại bảo với tôi là đôi giày ấy đã mòn, cháu ông ấy đã làm chúng ra nông nổi đó, và bây giờ ông ấy muốn lấy một đôi mới. Tôi đã tính toán kỹ lưỡng và nói chuyện với người khách hàng kia; ông ấy cho biết cháu ông chỉ mang đôi giày này có mỗi một lúc thôi và thằng bé không thể mang được nữa, và ông cũng không có đủ tiền để mua giày vào mỗi đợt giảm giá. Ông ấy chỉ muốn có một đôi giày vừa với cháu ông ấy. Tôi tin rằng ông ấy không cố

gắng bày trò gạt tôi, ông chỉ cố gắng có được đôi giày vừa với cháu ông. Thế nên tôi đã đổi cho ông ấy đôi giày hỏng lấy một đôi mới; tôi biết đó là điều Sam Walton sẽ làm. Liệu ông khách ấy có gạt chúng tôi không? Ông ấy có được thứ mà ông ấy không có quyền có hay không? Gần như chắc chắn! Và liệu chúng tôi sẽ có một khách hàng đã hết sức hài lòng khi rời cửa hàng ngày hôm đó và rất có thể sẽ trở lại đây lần nữa để mua sắm hơn là đến một nơi nào khác không? Hoàn toàn chắc chắn!

Câu chuyện này minh họa mức độ tận tâm của Mr. Sam đối với dịch vụ khách hàng. Nếu nghe được câu chuyện, ông sẽ vỗ tay tán thành sự tận tâm của vị giám đốc này trong việc cung cấp dịch vụ vượt trội cho người khách hàng kia. Rất có thể ông cũng sẽ kể câu chuyện này cho tất cả các vị lãnh đạo công ty trong buổi họp sáng thứ bảy, để củng cố cho lời cam kết của ông đối với triết lý phải bảo đảm được sự thỏa mãn của khách hàng.

Để hoàn thành mục tiêu vượt hơn những mong đợi, Sam Walton yêu cầu mọi người ở công ty ông phải tập trung vào dịch vụ cải thiện dành cho khách hàng tại các cửa hàng; bất kể bạn làm ở bộ phận nào, hay làm gì ở công ty. Sau các buổi sáng thứ bảy, Sam Walton sẽ có một buổi họp để xem xét riêng các sản phẩm mới; trong buổi họp này, nhiều nhân viên mua hàng của công ty sẽ trình bày ý tưởng về một sản phẩm mới với ông và một vài lãnh đạo tiêu biểu của tất cả các bộ phận chức năng trong văn phòng chính. Bạn có thể nói rằng Sam Walton thật sự thích chọn sản phẩm cho cửa hàng và ông muốn mọi người cùng chia sẻ nhiệt tâm đó với mình. Mr. Sam, theo đúng cách của doanh nhân, sẽ hỏi mỗi nhân viên mua hàng về giá cả, mức giá đúng, lãi suất của sản phẩm mà người đó đang trình bày trong khi những người còn lại thì lắng nghe. Kế đến ông sẽ hỏi những người có mặt về suy nghĩ của mỗi người ngay sau khi nghe phần trình bày của nhân viên mua hàng đó. Rồi ông sẽ hỏi chúng tôi liệu có nên đưa các loại sản phẩm ấy vào bán ở cửa hàng hay không.

Tôi còn nhớ rất rõ hình ảnh Mr. Sam đi qua đi lại trên sân khấu với sản phẩm giơ cao trên đầu và hỏi mọi người, “Sao, các anh nghĩ



thế nào?” Nếu đa số vui vẻ và hoan hô, có nghĩa là họ nhất trí đưa sản phẩm vào cửa hàng. Còn nếu mọi người đùa nhạo, Sam Walton sẽ bảo nhân viên mua hàng đó tìm một sản phẩm khác tốt hơn. Màn biểu diễn nho nhỏ này của Wal-Mart được Mr. Sam bố trí để dạy cho mọi người về tầm quan trọng của việc chọn đúng sản phẩm cho cửa hàng. Về việc mua hàng, ông thường nói là nếu bạn mua nó thì bạn sẽ có nó và bạn sẽ bán nó. Ông muốn mọi người đảm nhận quyền làm chủ đối với những sản phẩm được đưa vào cửa hàng, nhất là những nhân viên mua hàng, và bằng cách làm như thế, ông đã dạy mọi người suy nghĩ như một doanh nhân.

Sam Walton tin rằng sự kết hợp giữa dịch vụ tốt và giá rẻ hàng ngày sẽ hấp dẫn khách hàng như thể ong gặp mật hoa. Ông đã đúng. Đồng thời với việc cố gắng vượt qua những mong đợi của khách hàng bằng các mặt hàng luôn đổi mới và những món hời không thể tin được, tất cả hàng hóa cũng đều phải được trữ sẵn với số lượng lớn, đảm bảo trong kho không bao giờ hết hàng. Khách lang thang trong cửa hàng như thể đang ở trong mê hồn trận hàng hóa giảm giá, khách chất đầy lên xe đẩy những mặt hàng mà họ hấp tấp mua như thể thiếu chúng thì họ không sống được! Sản phẩm có chọn lọc, cách mua bán, và giá rẻ là các yếu tố thu hút khách hàng, khiến họ hoàn toàn không mua sắm ở những nơi khác nữa. Kết quả là các công ty cạnh tranh của Sam Walton đã bị thua khi những khách hàng trung thành với họ trước kia đã chuyển sang mua sắm những sản phẩm giá rẻ hàng ngày của Wal-Mart.

Bởi vì có rất nhiều đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart kinh doanh sản phẩm tương tự nên Mr. Sam muốn tạo sự vượt trội cho Wal-Mart không chỉ bằng cung cấp mức giá rẻ nhất có thể, mà còn cung cấp dịch vụ tốt nhất, hơn bất cứ công ty bán lẻ nào khác. Càng về sau, những mong đợi về dịch vụ của người tiêu dùng càng tăng lên; họ sẽ ít tha thứ cho chất lượng dịch vụ kém; và họ sẽ ngưng mua sắm ở những nơi phục vụ kém. Mục tiêu của Sam Walton là luôn có giá cả tốt nhất và luôn có dịch vụ tốt nhất.

Một trong các giám đốc cửa hàng của Mr. Sam đã chia sẻ với tôi về tầm quan trọng của từ *luôn luôn* đối với văn hóa phục vụ của Wal-Mart:

*Luôn luôn* là một phương châm không thể thay đổi được ở Wal-Mart. Đầu tiên, từ này được sử dụng vào những năm cuối thập niên 80. Như anh biết đấy, Wal-Mart bắt đầu có mặt trên thương trường tại các thị trấn nhỏ và áp dụng một kiểu bán lẻ mới. Thay vì áp dụng những chuẩn mực lúc đó về định giá hàng theo mức giá bán lẻ do nhà sản xuất đề nghị (MSRP), rồi tổ chức các sự kiện bán hàng nhằm thu hút khách hàng và lôi kéo doanh số về phía mình, Mr. Sam lại chọn triết lý giá rẻ mỗi ngày (EDLP). Ông không cố gắng cạnh tranh bằng con đường quảng cáo cũng như dùng mách lới quảng cáo. Khoản tiền ông dành cho quảng cáo chỉ ở mức tối thiểu. Vì ông không tốn nhiều tiền cho các hoạt động quảng cáo đắt đỏ trên báo đài nên có thể chịu nổi mức lãi suất thấp hơn, và triết lý giá rẻ mỗi ngày đã ra đời. Không cần phải chờ đợi hạ giá vì các mặt hàng của Wal-Mart bán giá rẻ *mỗi ngày*, so với giá bán của các công ty bán lẻ khác thì các mặt hàng Wal-Mart đúng là giảm giá!

Trong khi Wal-Mart đang từ từ mở các cửa hàng và tiếng tăm còn chưa nhiều thì chiến lược này khá thành công. Một cửa hàng mở ra; người ta sẽ đến xem nó thế nào và sẽ có cảm tình với cách định giá mới này. Tuy nhiên, khi bắt đầu mở cửa hàng một cách nhanh chóng hơn và gây chú ý hơn, chúng tôi thấy rằng cụm từ *giá rẻ hàng ngày* không tạo được tiếng vang lớn trong công chúng ở góc độ xây dựng một hình ảnh. Vì vậy vào năm 1988 (tôi nghĩ thế), Wal-Mart đã thông qua việc dùng từ *luôn luôn*, và áp dụng nó trong chiến dịch quảng cáo lớn đầu tiên của mình. Các bảng hiệu trong cửa hàng hàng đêm đều thay đổi cho phù hợp trong thời gian diễn ra chiến dịch quảng cáo. Thay vì thông báo *giá rẻ hàng ngày*, nội dung thông điệp bây giờ là “Chúng tôi có giá thấp nhất - không chỉ trong mùa giảm giá - mà *luôn luôn* !” Khách hàng không cần phải tìm trong các mẫu quảng cáo hàng tuần, cũng không phải lên kế hoạch đi hết cửa hàng này đến cửa hàng khác để tìm ra mức giá hời nhất. Bây giờ đã có Wal-Mart, bạn có thể tin tưởng Wal-Mart *luôn luôn* có giá rẻ. Đây

đúng là “mối liên lạc” tốt hơn với những người có thu nhập trung bình.

Khẩu hiệu đó ăn sâu với công ty, quả thật là một thành công. *Luôn luôn* đã trở thành câu thần chú đối với các chuẩn mực ở cửa hàng, kho hàng và dịch vụ khách hàng. Nó thậm chí đã trở thành một khẩu hiệu mang tinh thần Wal-Mart.

Mr. Sam đã dùng nhiều khẩu hiệu quảng cáo khác nhau nhưng chưa có câu nào hiệu quả như câu *Luôn luôn có giá rẻ*.

Ngoài các chiến lược “luôn luôn có giá rẻ” và “luôn luôn có dịch vụ tốt”, Mr. Sam còn có một chiến lược có một không hai được ông áp dụng để luôn chọn đúng sản phẩm cho các cửa hàng. Bằng cách sử dụng phương pháp thâm nhập từ bên ngoài để chọn sản phẩm, ông cho các nhân viên mua hàng đi ra các cửa hàng và dành thời gian nói chuyện với giám đốc công ty, cộng sự, khách hàng để tìm ra những sản phẩm hướng về khách hàng. Nhân viên mua hàng cũng dành thời gian mua sắm ở các cửa hàng của đối thủ cạnh tranh để tìm ra những mặt hàng ăn khách nhất tiếp theo. Bằng cách đi liên tục như thế, nhân viên mua hàng của Wal-Mart rõ ràng đã bắt được mạch khách hàng, họ hiểu được mong muốn của khách hàng về sản phẩm ra sao và sẵn sàng chấp nhận rủi ro để mạnh dạn mua hàng và làm thỏa mãn những nhu cầu của khách. Một nhân viên mua hàng nhay bén sau khi đi ra các cửa hàng sẽ mang về Bentonville đủ loại ý tưởng hay về sản phẩm để chia sẻ với các thành viên khác ở văn phòng chính.

Sam Walton cũng sử dụng một phương pháp thâm nhập từ bên ngoài để xác định khách hàng cảm thấy thế nào về các cửa hàng của ông nói chung, và mức độ phục vụ khách hàng nói riêng. Để hoàn thành công việc lớn lao này, khách hàng ở mỗi cửa hàng được định kỳ khảo sát để lấy ý kiến của họ theo 10 câu hỏi về cửa hàng tại địa phương. Dưới đây là 10 đề mục trong cuộc khảo sát khách hàng:

- Trong bốn tuần kế tiếp, khả năng trở lại cửa hàng của bạn như thế nào?

- Các nhân viên ở đây có giúp ích cho bạn và có am tường công việc không?
- Ở đây có nhiều sản phẩm để chọn lựa không?
- Bạn có cảm thấy giá ở Wal-Mart là rẻ không?
- Bạn hoàn trả lại hàng có dễ dàng không?
- Bạn có thấy nhân viên ở đây thân thiện không?
- Cửa hàng có sạch sẽ không?
- Các sản phẩm bạn cần dùng có sẵn không?
- Khả năng thanh toán có nhanh chóng không?
- Có thể cho biết số lần bạn đến cửa hàng trong bốn tuần qua?

Những cuộc khảo sát về khách hàng được thực hiện rất nghiêm túc và kết quả thu được ở mỗi cửa hàng đều được so sánh với các tiêu chuẩn của công ty. Mr. Sam xem khách hàng là sự sống còn của công ty, và vì lý do này cuộc khảo sát về dịch vụ khách hàng sẽ giúp ông có thể nhanh chóng can thiệp nếu có những sơ suất trong cách phục vụ ở cấp cơ sở.

Một trong những vấn đề mà Mr. Sam nhận ra khi dạy các kỹ năng bán hàng cho nhân viên ở các cửa hàng bán lẻ của mình là những kỹ năng đó trên thực tế bị ảnh hưởng tiêu cực từ việc mua hàng tập trung. Thêm một điều nữa là khi hàng hóa đổ vào cửa hàng, từng mét vuông của không gian kệ đều được quản lý bằng máy vi tính, đảm bảo có đủ chỗ để trưng bày sản phẩm hiện có và sản phẩm mới. Tập trung vào việc mua hàng và quản lý không gian kệ bằng phần mềm vi tính là điều cần thiết khi bạn có nhiều cửa hàng và nhiều sản phẩm. Nhưng thật không may, đa số các giám đốc và cộng sự sẽ không còn trách nhiệm trong việc chọn sản phẩm ở cấp địa phương nữa, bởi vì họ buộc phải thực hiện các chiến lược sản phẩm do các nhân viên mua hàng ở Bentonville triển khai. Theo quan điểm của Mr. Sam, vấn đề là ở chỗ ban giám đốc và cộng sự ở các cửa hàng cần học mối quan hệ nhân - quả trong việc chọn một sản phẩm tốt, trưng bày tốt và thấy nó “bay” khỏi kệ. Đây là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của những người buôn bán nhỏ, là những

người kiểm soát việc mua hàng, bày hàng và bán hàng. Mr. Sam xem những kỹ năng mua bán này là vấn đề sống còn đối với những ai làm nghề bán lẻ. Đề cập đến vấn đề này, Sam Walton đã tạo ra một chương trình được gọi là mặt hàng mang lại doanh thu cao(VPI). Chương trình này được thiết kế để dạy những kỹ năng bán hàng cơ bản cho cả các giám đốc và cộng sự của ông. Một giám đốc đã làm việc với Sam Walton mô tả chương trình này như sau:

Các trưởng bộ phận và trợ lý giám đốc bắt buộc phải trình một bản giới thiệu sản phẩm VPI (sản phẩm mang về doanh thu cao) vào mỗi đầu tháng. Và đồng thời, bất kỳ cộng sự nào trong cửa hàng muốn chọn và quảng bá mặt hàng nào đấy cũng đều có thể đề nghị lên. Do vậy hàng tháng anh phải yêu cầu nhân viên tìm cách trưng bày hàng hóa sáng tạo và cố gắng tìm ra kiểu quảng bá sản phẩm thật sáng tạo. Tôi chợt nhớ đến một câu chuyện VPI thành công, về một cộng sự trẻ làm việc bán thời gian, lúc đó là học sinh trung học; cậu làm việc ở bộ phận thú kiểng vào các buổi tối và ngày cuối tuần. Cậu ấy lấy những chiếc lồng chim mà chúng tôi thường bày lộn xộn trên ngăn kệ cao nhất xuống - việc xếp lồng chim như thế chính là lý do khiến bạn không bán được nhiều sản phẩm này. Cậu đã bỏ thời gian tự mình mang xuống vài chục chiếc lồng và bài trí chúng ở cuối dãy hàng. Cậu cũng mang một số con chim nhồi bông ở gian hàng đồ chơi để đặt vào những chiếc lồng này và bật băng thu tiếng hót của chim để thu hút sự chú ý của khách. Cuối cùng, cậu đã bán được hết số lồng chim ấy. Kiểu sáng tạo và tinh thần làm chủ này là của một cậu thiếu niên đang học trung học và làm việc bán thời gian. Đó là tất cả những điều mà chương trình VPI hướng tới.

Cuối tháng ấy cậu giành được phần thưởng VPI. Người đứng hạng nhất thường nhận được một giấy khen, một phiếu quà tặng trị giá 25 đô-la và một phù hiệu dành cho cộng sự làm việc giỏi. Nếu bạn nhận được bốn phù hiệu như thế, bạn có thể đổi chúng lấy một cổ phần ở Wal-Mart. Người đứng hạng nhì sẽ nhận được một giấy khen và một phiếu quà tặng trị giá 15 đô-la. Và sau cùng, người hạng ba sẽ nhận được một giấy khen và một phiếu quà tặng trị giá 10 đô-la. Những người đứng hạng nhất ở cửa hàng sẽ được gửi danh sách

lên cấp khu vực và vị giám đốc cấp khu vực sẽ chọn ra trong số này người xuất sắc nhất khu vực. Nếu được chọn là người xuất sắc nhất khu vực, bạn sẽ được thưởng thêm một phù hiệu dành cho cộng sự làm việc giỏi và một phiếu quà tặng trị giá 50 đô-la, và người chiến thắng sẽ được dùng cơm trưa với vị giám đốc cấp quận. Đồng thời bạn cũng được đề cử lên cấp vùng. Nếu chiến thắng ở cấp vùng, bạn sẽ nhận được một phiếu quà tặng trị giá 100 đô-la và thêm một phù hiệu dành cho cộng sự làm việc giỏi nữa. Mỗi năm, người thắng cuộc của chương trình VPI được chọn dựa trên sản phẩm VPI tốt nhất, và người thắng cuộc sẽ được thưởng một chuyến đi nghỉ mát ở một nơi như Alaska với gia đình. Và cứ hàng tháng, tất cả những ý tưởng về sản phẩm của người thắng giải VPI của vùng, từ tất cả các khu vực trong vùng đó đều được in trong tập sách thông tin và gửi tới tất cả các cửa hàng. Mục tiêu của chương trình VPI là dạy kỹ năng bán hàng.

Công ty cũng tập trung như thế vào các kỹ năng buôn bán và dịch vụ khách hàng ở tất cả các cửa hàng trên khắp hành tinh. Bạn hãy vào bất kỳ trang web nào của Wal-Mart ở Đức, Hàn Quốc, Anh, Brazil, Argentina, Mexico, Puerto Rico, Nhật Bản và Canada, bạn sẽ thấy bằng chứng cho những chuẩn mực bán hàng và dịch vụ độc đáo của Sam Walton. Khi đọc những tiêu chuẩn của Mr. Sam trên trang web của Wal-Mart, các cộng sự hiện tại, các nhân viên tương lai và cả khách hàng đều hiểu được sự khác biệt trong cách tiếp cận với khách hàng của Wal-Mart so với các công ty khác. Dưới đây là cách một trang web của Wal-Mart mô tả những chuẩn mực kinh doanh và dịch vụ đầu tiên của Sam Walton dành cho cộng sự của ông trên khắp thế giới:

“Phục vụ khách hàng của chúng ta” là việc quan trọng nhất và duy nhất của chúng ta. Dịch vụ khách hàng ở Wal-Mart giúp phân biệt chúng ta với các đối thủ cạnh tranh. Nếu chúng ta cung cấp dịch vụ nổi trội với một mục tiêu là vượt hơn sự mong đợi của khách hàng, công lao của chúng ta sẽ được đền đáp hậu hĩ. Hãy nói chuyện với khách hàng và hỏi họ cần gì để giúp chúng ta xác định đúng sản phẩm cần bán trong cửa hàng. Đừng cho việc khách hàng đến với

chúng ta là điều hiển nhiên, hãy đối xử với họ bằng sự tôn trọng và lòng biết ơn chân thành. Nếu bạn mắc lỗi thì đừng biện hộ gì cả mà hãy xin lỗi, nhận trách nhiệm và tiếp tục làm việc. Và tiếp theo, hãy luôn ghi nhớ những từ quan trọng thứ hai về tiêu chuẩn của Wal-Mart trong phục vụ khách hàng mà chúng ta phải biết là: “Bảo đảm làm hài lòng.”

“Khách hàng là người chủ thật sự” ở Wal-Mart. Mọi người chúng ta làm việc trong cửa hàng bán lẻ, thật ra đều là người làm thuê cho chính khách hàng của mình. Nếu chúng ta làm tốt công việc, thỏa mãn được nhu cầu của khách, họ sẽ mua hàng của chúng ta và công việc kinh doanh của chúng ta sẽ đứng vững; còn nếu chúng ta không đáp ứng được nhu cầu của họ, đơn giản là họ sẽ đến nơi khác, và cũng có nghĩa là họ “sa thải chúng ta” bằng cách tiêu tiền của họ ở nơi khác. Khách hàng là “người chủ” và thước đo sự thành công của dịch vụ khách hàng chính là ở chỗ khách hàng có quyết định trở lại mua sắm ở cửa hàng chúng ta lần sau và lần sau nữa hay không. Hãy “phục vụ nhiệt tình” và đảm bảo mỗi khách hàng đều hài lòng mỗi lần đến.

“Bảo đảm làm hài lòng” là một trong các tiêu chuẩn dịch vụ đầu tiên và quan trọng nhất được Wal-Mart khởi xướng, và tiêu chuẩn này đã định ra tinh thần chung cho tất cả những triết lý còn lại liên quan đến dịch vụ của chúng ta. Nếu một khách hàng có gặp trở ngại gì với hàng hóa mua ở cửa hàng chúng ta, hãy nhanh chóng giải quyết vấn đề ấy. Hãy đối xử với họ theo cách bạn muốn được người khác đối xử, hãy vui vẻ chấp nhận hàng trả lại như khi khách hàng đến mua món hàng đó lần đầu tiên. Hãy hỏi khách, “Ông bà muốn chúng tôi làm gì ạ?” và cứ thế mà làm theo! Hãy để họ chọn lựa: đổi hàng hay hoàn tiền đầy đủ. Trong một số trường hợp, chúng ta thậm chí còn phải đề nghị sửa giúp họ món hàng. Hãy làm mọi thứ có thể để thỏa mãn khách hàng. Cách chúng ta xử lý những trục trặc xảy ra với khách sẽ tạo ra một trong những cơ hội tốt nhất để đáp ứng và thậm chí vượt hơn cả mong đợi của khách hàng. Nếu thực hiện tốt điều này, chúng ta sẽ xây dựng được lòng trung thành ở khách hàng và họ sẽ trở lại cửa hàng của chúng ta hoài.

“Quy tắc Mặt trời lặn” là một cách diễn đạt khác của ý không hoãn đến ngày mai những gì bạn *phải* làm hôm nay. Điều này có nghĩa là liên lạc lại với người đã để lại thông báo cho chúng ta, ngay trong ngày nhận được thông báo đó. Nếu một khách hàng gọi đến, hãy gọi lại cho họ trong ngày. Nếu một đồng nghiệp liên hệ với bạn, hãy thể hiện sự tôn trọng mà họ đáng được hưởng bằng cách liên hệ lại với họ trước khi hết ngày. Nếu một trong số những nhà cung ứng liên hệ với bạn, hãy đối xử với họ như một đối tác kinh doanh bằng cách tiếp tục theo đuổi công việc với họ ngay. Khi bạn nhanh chóng đáp ứng được nhu cầu của ai, điều đó chứng tỏ bạn quan tâm nhiều đến họ. Tiêu chuẩn dịch vụ này định ra một mức độ phục vụ cao hơn hết, và bằng cách làm như thế, cam kết cung cấp dịch vụ tốt hơn bất cứ công ty nào khác của chúng ta được chứng minh hùng hồn nhất.

“Năng nổ, hiếu khách” là cách Wal-Mart đáp ứng và vượt hơn nhu cầu của khách hàng. Nếu một trong các khách hàng của chúng ta nhờ bạn tìm giúp một sản phẩm, hãy dẫn họ đến đúng quầy và chỉ cho họ mặt hàng đó đặt ở chỗ nào. Hãy làm cho người khách cảm thấy được chào đón bằng cách nhìn vào mắt họ, cười với họ và nồng nhiệt chào mừng họ. Hãy tiếp xúc với mọi khách hàng mà bạn gặp. Chúng tôi gọi tiêu chuẩn này là “quy tắc 10 bước chân.” Hãy đảm bảo gọi đúng tên khách hàng mà bạn biết.

“Chào đón mọi người” là một ví dụ rõ nét về phương pháp chủ động phục vụ của chúng ta. Tôi có được ý tưởng này từ một trong các cửa hàng ở Louisiana. Kiểu năng nổ, hiếu khách của họ gọi là “món quà nhỏ”, tức là tặng thêm cho khách hàng một món nho nhỏ, họ không mong đợi nhưng chúng ta ở Wal-Mart lại hiểu được rằng họ sẽ thích. Món quà nhỏ ấy có thể là nụ cười, lời chào, câu cảm ơn, lấy hộ xe đẩy hay giúp khách tìm ra sản phẩm mà họ đang tìm kiếm. Sự nồng nhiệt chào đón của người chào khách là ấn tượng đầu tiên mà khách hàng có được về cửa hàng của chúng ta, thế nên hãy làm tốt điều này.

Rõ ràng Sam Walton rất thiết tha cung cấp dịch vụ tối hảo cho khách. Bất kể những mong đợi của khách ra sao, ông luôn cố gắng



nghĩ về những phương cách để đáp ứng và vượt hơn những mong đợi của khách hàng. Mục tiêu của ông là tạo ra một kinh nghiệm mua hàng thật tích cực và thuận tiện, tốt hơn hẳn các công ty bán lẻ khác, khiến khách không muốn mua sắm ở bất cứ nơi nào khác nữa. Sam Walton muốn khách hàng sẽ không thể quên kinh nghiệm mua hàng ở Wal-Mart; do vậy, công ty đã giới thiệu một khái niệm kết hợp bán lẻ và giải trí. Về mặt kinh doanh, đây là sự kết hợp giữa kinh doanh bán lẻ của Wal-Mart với việc giải trí. Hình thức này giúp nâng cao cả lòng trung thành của khách cũng như doanh số bán hàng bằng cách tạo ra kinh nghiệm mua hàng vui vẻ cho khách. Hình thức này, theo cách nhìn của khách hàng, đã làm cho kinh nghiệm mua hàng thêm thú vị. Ý tưởng này là để tạo sự khác biệt về trải nghiệm mua hàng ở Wal-Mart so với ở các công ty đối thủ.

Không giống như việc phát hàng mẫu hay thuyết minh giới thiệu sản phẩm, những sự kiện giải trí kết hợp với mua sắm đã hướng khách hàng đến những khu vực đặc biệt trong cửa hàng để tham gia dự thi, chơi trò chơi, nhận sản phẩm miễn phí. Trang web của Wal-Mart Hàn Quốc mô tả ba hoạt động kết hợp gần đây nhất là: “đoán trọng lượng của một trái chuối”, “thi ném vòng”, “thi vẽ nhân vật hoạt hình”. Người thắng cuộc sẽ nhận được những món quà nhỏ không đắt tiền như hoa và sô-cô-la. Các trò chơi giúp mọi người tham gia được vui vẻ và thúc đẩy họ mua những món hàng được đưa ra trong trò chơi. Mục đích của hình thức này là vừa bán được sản phẩm lại vừa tạo ra một cảm giác mua sắm thú vị cho khách hàng. Dưới đây là suy nghĩ của một giám đốc cửa hàng về hình thức kết hợp này:

Khi tung ra những cuốn băng video Harry Potter, chúng tôi có một cộng sự trong cửa hàng mặc quần áo giả trang giống như Harry Potter ngồi ở một chiếc bàn để trẻ con có thể chạy đến và nhận hình dán miễn phí, hay cặp kính giống như của Harry Potter, cây gậy phép và một quyển sách tô màu. Chúng tôi cũng làm giống như vậy đối với nhân vật Bob the Builder tại quầy đồ chơi. Còn đối với hàng hóa thể thao, chúng tôi có hướng dẫn những cách cuốn dây câu hoặc bố trí một người câu cá chuyên nghiệp ngồi tại chỗ để hướng dẫn cách trở

thành người câu cá giỏi. Tất cả những việc làm này nhằm thu hút khách cho cửa hàng, tạo bầu không khí vui vẻ, và cũng để cho khách có một lý do muốn đi tới gian hàng đó hơn là tới những nơi khác có bán sản phẩm với mức giá tương đương. Điều quan trọng là càng ngày hoạt động này càng hướng vào người cung cấp sản phẩm cho Wal-Mart hơn là hướng vào chính Wal-Mart.

Một trong những cách quan trọng nhất để Sam Walton truyền thông những tiêu chuẩn dịch vụ cao thượng của ông là thông qua việc bảo hành sản phẩm vô điều kiện. Tại Trung tâm Du khách Wal-Mart ở Bentonville, Arkansas, có một chiếc tủ trưng bày bốn mặt là kính đựng những món hàng trả lại trên thực tế mà Sam Walton đã chấp nhận từ những ngày đầu. Một trong các món trong tủ là chiếc nhiệt kế tròn to tướng, loại mà bạn có thể nhìn thấy được từ xa. Món hàng này đã cũ, ngả vàng, những con số đã phai đến khó lòng mà đọc nổi. Lời chú thích dưới chiếc nhiệt kế ấy ghi rằng khách hàng đã trả lại vật này cho Wal-Mart và nó không còn đọc nhiệt độ chính xác nữa, nhưng Sam Walton đã đổi cái mới cho khách. Món thứ hai trong tủ này là một cây vợt tennis cũ mà ai đó đã từng đập mạnh nó xuống đất. Người khách đem trả cây vợt này nói rằng ông ấy không thể giao bóng chuẩn với nó được. Phần chú thích ghi rằng khách hàng được hoàn trả tiền đầy đủ. Món hàng thứ ba là một cây gậy đánh golf, đã bị uốn lại thành một đường cong như thể người ta đã quấn nó quanh một thân cây. Phần chú thích ghi rằng Sam Walton nhận lại cây gậy dù ông biết không có trục trặc hay khiếm khuyết gì với cây vợt này. Khách hàng mang trả nó, và mục tiêu ở Wal-Mart là không làm khó dễ đối với hàng trả lại. Món cuối cùng trong tủ là chiếc bình thủy Stanley đã hoàn toàn bị han gỉ. Hãng Stanley đã ngưng sản xuất loại bình đó năm năm trước khi cửa hàng Wal-Mart đầu tiên mở ra. Khách mang trả chiếc bình thủy cho Wal-Mart, bảo rằng nó không còn giữ nóng được và lập tức được hoàn tiền đầy đủ. Một giám đốc cửa hàng đã làm việc với Sam Walton kể cho tôi nghe câu chuyện sau về phản ứng ban đầu của ông đối với việc bảo hành sản phẩm của Wal-Mart:

Lúc mới bắt đầu làm trợ lý giám đốc cho Wal-Mart, tôi đã trải qua một quãng thời gian thật sự khó khăn với chính sách trả lại sản phẩm của Wal-Mart. Tôi lớn lên từ một cửa hàng nhỏ chuyên bán hàng ngũ kim, ở đó nếu hàng hóa bị trả lại là anh chỉ có chết thôi. Chẳng hạn, nếu có một người khách mang trả thứ gì cho cửa hàng ngũ kim của ông tôi, thì nghĩa vụ bảo hành là của nhà sản xuất chứ không phải của cửa hàng chúng tôi. Vì vậy, khi đến làm cho Wal-Mart, thấy Wal-Mart trả hết tiền lại cho khách, tôi đã nói rằng tôi sẽ chỉnh lại vấn đề này. Wal-Mart bị điên rồi, tôi sẽ giúp họ chấn chỉnh lại.

Tôi học được rất nhanh từ giám đốc cửa hàng đầu tiên của mình về chính sách hoàn tiền ở Wal-Mart. Ông ấy nói các khoản tiền hoàn trả ở Wal-Mart chưa bao giờ vượt quá 5 phần trăm tổng doanh thu. Phân nửa con số ấy, tức 2,5 phần trăm là hàng hoàn toàn không có gì trục trặc; với loại hàng như thế, chúng tôi cho mang trở lại quầy và bán với mức nguyên giá bán lẻ. Về phần 2,5 phần trăm còn lại, phân nửa con số này, tức 1,25 phần trăm bị hỏng nhẹ hay có một ít khiếm khuyết, chúng tôi sẽ giảm giá một ít và bán theo loại hàng có bị hỏng. Về 1,25 phần trăm còn lại, phân nửa số này, tức 0,625 phần trăm, chúng tôi gửi lại cho người bán và lấy lại tiền. Còn 0,625 còn lại, chúng tôi gánh hết và phải chịu lỗ ở số hàng này.

Ý nghĩa mà ông ấy nói đó đã theo tôi suốt, cho tới nay đã được 18 năm rồi, bởi vì tôi vẫn có thể trích dẫn cho anh biết những con số như thế này: anh có thật sự muốn cãi nhau với khách hàng và đánh mất một khách hàng trong tương lai chỉ vì 0,625 phần trăm không? Hãy để cho những ai đang lừa chúng tôi hài lòng rời khỏi đây, bởi vì họ sẽ trở lại để mua sắm, chừng ấy chúng tôi sẽ được đền bù hơn thế nữa.

Giá trị của một khách hàng của Wal-Mart đáng giá thế nào theo số tiền họ bỏ ra? Tôi ước tính bình quân mỗi khách hàng tiêu tiền cho một cửa hàng nào đó của Wal-Mart khoảng chừng 35 đô-la một tuần; và nếu người đó đến cửa hàng mỗi tuần một lần thì họ tiêu 1.500 đô-la một năm để mua sắm và trong 10 năm, số tiền mua sắm

có thể là 15.000 đô-la. Với giá trị của hàng bán được thế này, tại sao bạn lại muốn liều đánh mất một khách hàng đáng giá đến thế chỉ vì vấn đề trả lại hàng? Câu trả lời là bạn không được làm như thế.

Vì lý do này mà Sam Walton cho đặt cái quầy phục vụ ở ngay trước cửa hàng, trong khi đó, các công ty khác lại đặt quầy phục vụ của họ ở một góc sau cửa hàng. Ông làm điều này là chứng tỏ cho mọi khách hàng đến đây thấy rằng họ có thể tin tưởng ở chúng tôi. Hãy mua bất kỳ món hàng nào ở đây, nếu bạn không thích và không cần đến nó, bạn cứ mang trả lại và bạn cũng nhận được sự chăm sóc. Chúng tôi tin tưởng mạnh mẽ ở việc chăm sóc khách hàng đến nỗi làm việc này trước mặt những khách hàng khác để họ có thể quan sát xem chúng tôi đã chăm sóc họ ra sao. Quầy phục vụ và chính sách trả hàng lại của Wal-Mart có giá trị quảng cáo hơn bất cứ một nỗ lực quảng cáo nào khác, ít nhất là đối với Mr. Sam. Quầy phục vụ được lập ra, chính sách trả hàng được thiết kế là để quảng bá một thực tế, rằng Wal-Mart sẽ chăm sóc cho bạn, đừng đi đến cửa hàng khác, bạn không phải làm như thế vì chúng tôi sẽ chăm sóc cho bạn! Điều quan trọng là phải truyền thông tốt cách thực thi chính sách trả hàng cho những người đang giao dịch với khách hàng mỗi ngày, bởi vì đây là hoạt động quảng cáo có tác dụng mạnh nhất mà bạn có thể thực hiện được cho cửa hàng của mình.

Phương pháp chủ động phục vụ sau bán hàng của Mr. Sam đã tạo được lòng tin đối với khách hàng, rằng mua sắm ở cửa hàng ông là không có rủi ro. Chính sách trả hàng không gây phiền hà, không vụn vẹo của ông đã cho những khách hàng trung thành của ông một suy nghĩ là: tại sao lại phải đi mua sắm ở nơi khác? Ông đối xử với khách hàng như với người hàng xóm và bạn bè tin cậy. Đến nay, mỗi tuần trong năm, Wal-Mart được thưởng bằng hàng triệu khách hàng trở lại để mua sắm.

Sam Walton cũng đã phát triển các tiêu chuẩn về dịch vụ khách hàng nội bộ từ lâu, trước các tiêu chuẩn khác, và nâng nó lên thành khái niệm. Những người lãnh đạo Wal-Mart đòi hỏi các giám đốc và cộng sự phải đối xử với những đồng nghiệp của mình bằng tiêu

chuẩn cao như tiêu chuẩn họ dùng để phục vụ khách hàng bên ngoài. Sam Walton hiểu rằng chính những gì thực hiện được là những gì sẽ được đo lường ở một tổ chức, vì thế ông đã khởi xướng những cuộc đánh giá về dịch vụ khách hàng nội bộ để giám sát chất lượng dịch vụ được cung cấp giữa các cá nhân và các bộ phận. Đó là cách làm của ông để có tác động tích cực lên các tiêu chuẩn phục vụ cả bên trong và bên ngoài. Những buổi xem xét lại này hoàn toàn chính xác, cho phép cộng sự công ty cung cấp đầu vào cho thành tích của cấp chủ quản của họ.

Bằng cách định ra những tiêu chuẩn cao về phục vụ, những vụ cãi vã trong bộ phận hay giữa các bộ phận sẽ được giảm thiểu, và thay vào đó là tinh thần hợp tác. Mức độ phục vụ giữa các bộ phận và trong từng bộ phận ở Văn phòng chính Wal-Mart không giống với bất cứ thứ gì tôi từng được thấy trước đó, hay trong kinh nghiệm làm việc của tôi ở các công ty khác. Khi tôi làm việc ở đó, tất cả những điều tôi phải làm chỉ là hỏi, và tôi nhận được sự giúp đỡ cần thiết từ các bộ phận khác! Tôi không nghe thấy những lời biện hộ dài dòng nào hay những lý do bào chữa rằng do các bộ phận rất bận nên không thể giúp đỡ được; tôi chưa bao giờ nghe một cộng sự nào của Wal-Mart nói, “Đó không phải là việc của tôi.” Tôi nghĩ do tinh thần doanh nhân mà Sam Walton đã truyền vào văn hóa Wal-Mart nên mọi người sẵn sàng hỗ trợ nhau bất cứ lúc nào họ có thể. Sự hiệp lực xuất phát từ tinh thần đồng đội và hợp tác của mọi người đã tạo ra lợi thế cạnh tranh về dịch vụ khách hàng hiệu quả không thể tin được cho công ty. Thử tưởng tượng sức mạnh cộng hưởng của đội ngũ cộng sự trung thành của Mr. Sam ra sao khi họ cùng làm việc và nhiệt tình hỗ trợ nhau để vượt hơn những mong đợi của khách hàng!

# QUY TẮC 9 CỦA SAM WALTON

KIỂM SOÁT CHI PHÍ để rút ngắn con đường làm giàu

*Sam Walton tự hào về tính chặt chẽ mà Wal-Mart đã tạo nên trên khắp thế giới. Tiện tận là thanh lịch và hợp thời ở Wal-Mart!*

Mr. Sam hơn ai hết thừa nhận rằng mình vô cùng chặt chẽ trong việc tiêu pha. Một giám đốc cửa hàng từng gặp Mr. Sam nhiều lần nói rằng khi đi thăm cửa hàng ông không bao giờ mang theo tiền. Là một người giàu có như thế nhưng hiếm khi trong túi ông có 25 hay 50 xu, thế nên ông luôn nhờ ai đó mua xô-đa cho mình. Ông chi tiêu rất chặt chẽ, và ông tự hào về điều này! Ông đã huấn luyện các thành viên trong đội của mình cũng phải suy nghĩ y như vậy. Sam Walton tin rằng, một trong những cách nhanh nhất để giảm chi tiêu những khoản tiền lớn đến mức thấp nhất là hoặc ngay từ đầu không chi tiêu một cách không cần thiết, hoặc phải tìm ra những khoản tiết kiệm chi phí trong mọi hoạt động kinh doanh. Sam Walton giống như thầy phù thủy và ảo thuật gia nổi tiếng Harry Houdini khi vận dụng năng lực kỳ diệu của mình để cắt giảm chi phí và tiết kiệm tiền bạc. Bạn cứ hỏi các đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart mà xem, họ sẽ bảo với bạn rằng Wal-Mart thật sự là hệ thống có cơ cấu chi phí thấp nhất trong ngành kinh doanh bán lẻ; và họ cũng sẽ bảo rằng cơ cấu chi phí của Wal-Mart là một trong những lợi thế cạnh tranh có sức thuyết phục nhất trong thế giới kinh doanh. Thực tế là Sam Walton kiểm soát chi phí của mình tốt hơn bất kỳ một đối thủ cạnh tranh nào, nhưng điều thật sự phi thường là làm cách nào mà ông lại có thể khiến những người khác trong công ty cũng nghĩ và hành động như những “anh chàng hà tiện” được!

Bí quyết thành công thứ chín của Sam Walton để đạt những kỳ tích là “KIỂM SOÁT chi phí để rút ngắn con đường làm giàu.” Ai nói, “Bạn không thể rút ngắn con đường làm giàu,” thì tức là chưa bao giờ gặp Sam Walton - ông vua tiết kiệm chi phí. Ông lớn lên trong thời kỳ kinh tế suy thoái và được cha mẹ dạy cho một cách dùng tiền: tiết kiệm chúng hơn là tiêu chúng đi. Và ông đã mang theo bài học này khi trưởng thành. Ông nghiệm ra trong những ngày đầu khởi nghiệp, cũng như bao doanh nhân khác khi hoàn cảnh bắt buộc, tiết kiệm là một thói quen tốt. Không thể tin được là với nhiều cửa hàng, nhiều trung tâm phân phối cũng như nhiều sản phẩm đến thế mà Sam Walton lại có thể không ngừng theo đuổi việc tìm ra cách để giảm bớt lãng phí và những khoản chi tiêu không cần thiết trong công ty đến mức thấp nhất. Hãy nhìn vào cách làm sau: với doanh số độ chừng 300 triệu đô-la, 1 phần trăm tiết kiệm từ tổng doanh số đó sẽ tương đương với 3 triệu dành cho lợi nhuận ròng của Wal-Mart! Hãy tin khi tôi nói rằng đó chính là những gì mà các lãnh đạo Wal-Mart đã làm để tăng thêm lợi nhuận cho công ty. Những người lãnh đạo Wal-Mart đã làm đồng thời hai việc, một là tăng doanh số ở mức cao nhất và hai là tập trung điều hành các hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả nhất. Mr. Sam tin rằng, trong cuộc cạnh tranh dữ dội của các “đại gia” bán lẻ, nếu các đối thủ cạnh tranh cũng quản lý chi phí hiệu quả thì họ sẽ có cơ hội rất lớn để tiếp tục tồn tại.

Khi bắt đầu mở những cửa hàng đầu tiên, Sam Walton đã thuê nhiều chủ doanh nghiệp nhỏ giàu kinh nghiệm, có cùng đầu óc doanh nhân như ông. Vì đã từng điều hành doanh nghiệp nên họ biết cách quản lý chi phí chặt chẽ, khiến ông rất thích vì họ cũng biết tiết kiệm như ông. Những người chủ hiểu được tầm quan trọng của việc quản lý tiền bạc và của những yếu tố cấu thành bảng lương cùng việc chi lương hàng tháng. Họ tiêu tiền rất cẩn thận, và mỗi ngày một lần đều lập dự thảo ngân sách từ các nguồn khan hiếm. Mr. Sam thích những người hiểu được giá trị của một đô-la và những người không nghĩ đến việc tiêu tiền một cách ngu xuẩn. Có ai đó đã chia sẻ với tôi cụm từ viết tắt CHEAP (ít tốn kém), nó toát lên những đặc tính quan trọng của những người sáng lập công ty, chủ doanh nghiệp, người lãnh đạo doanh nghiệp hiệu quả; đó là: tận tâm

(Committed), lương thiện (Honest), thực hiện (Executes), có năng lực (Able) và hoàn thành (Performs). Lần đầu tiên khi nghe được cụm từ này tôi đã nghĩ ngay đến Sam Walton. Tôi chắc rằng ông đã hiểu được điều đó, và ông đã coi CHEAP như là câu thần chú của Wal-Mart để dạy cho mọi người những đặc tính của doanh nhân theo cách vui vẻ và hài hước, nhưng với mục tiêu nghiêm túc là gia tăng tầm quan trọng của việc tiết kiệm tiền.

Tôi hy vọng bạn đang dần hiểu ra được rằng Sam Walton tự hào về tiếng tăm của mình - người hà tiện từng xu một - và ông đã để cho nhiệt tâm tiết kiệm ấy của mình thấm nhuần vào các công sự. Kết quả của việc mọi người nhiệt tình kiểm soát chi phí là một tỉ lệ chi phí trong tổng doanh số đã giảm xuống đáng kể, thấp hơn bất cứ đối thủ cạnh tranh nào. Điều này dần dần tạo ra một lợi thế quan trọng của Wal-Mart về việc định giá, từ đó giúp công ty bán được hàng với giá thấp hơn bất cứ một công ty nào khác mà vẫn duy trì được lãi suất ở mức cao. Như bạn thấy đấy, Sam Walton tin các khoản tiết kiệm chi phí này sẽ có lợi cho khách hàng thông qua việc giảm giá bán. Sự kết hợp giữa doanh số cao trên mỗi bộ vuông (mỗi năm sẽ tiếp tục tăng lên) và áp lực liên tục để duy trì mức giá hoặc không đổi hoặc giảm bớt đã làm cho Wal-Mart trở thành công ty sinh lợi cao nhất trong ngành bán lẻ. Những người lãnh đạo công ty tự hào với “tiếng tăm” chặt chẽ trong từng đô-la một; tiện tận thật sự là hợp thời ở Wal-Mart!

Nhóm nhân viên mua hàng ở Wal-Mart nổi tiếng trong giới sản xuất kinh doanh vì khả năng đòi mua được giá thấp nhất có thể đối với những sản phẩm chất lượng cao. Sam Walton quy định nhân viên mua hàng phải làm việc với tất cả sự liêm khiết và không được phép nhận những món tiền thưởng hay quà tặng, thậm chí chỉ có giá trị nhỏ như chiếc mũ bóng bầu dục từ người bán hàng. Khi còn làm việc ở đó, tôi nhớ đã được thông báo là phải tự trả tiền cho các bữa ăn của mình, ngay cả khi có những người không làm việc cho công ty mời ăn tối đi chẳng nữa. Quy định này giúp giữ một mối quan hệ có khoảng cách nhất định với nhà cung ứng, làm tăng thêm tính khách quan và thêm chút căng thẳng cho mỗi cuộc đàm phán. Nhà cung



ứng - những người hay dùng những mảnh khoe kinh doanh để lung lạc khách hàng - bắt buộc phải thẳng thắn trao đổi về giá cả khi ngồi vào bàn đàm phán với Wal-Mart. Bày trò, ỷ thế, áp đặt không chỉ làm Wal-Mart không hài lòng mà còn nhiều khả năng dẫn đến việc nhà sản xuất hay nhà cung ứng đó không thể làm ăn được với Wal-Mart. Đối với một số nhà sản xuất và nhà cung ứng, tiêu chuẩn này đòi hỏi họ phải thay đổi cách kinh doanh của mình.

Nhiều nhà sản xuất và nhà cung ứng không quen với kiểu để người bán lẻ kiểm soát các cuộc thương lượng mua hàng như cách Sam Walton đã làm. Người ta chỉ có chọn lựa duy nhất khi giao dịch với Wal-Mart là hoặc giao hàng với giá rõ ràng hoặc là không cung cấp cho các cửa hàng của họ. Nói như thế không có nghĩa là Mr. Sam không công bằng trong các giao dịch của mình. Ông cũng mong mỗi các nhà cung ứng của mình nhận được một mức lợi nhuận hợp lý, nhưng không vượt hơn thế nữa. Để các hoạt động sản xuất của mình đủ cung ứng sản phẩm cho Wal-Mart ở mức giá thấp nhất có thể mà vẫn còn lãi, một số nhà sản xuất đã phải thay đổi cách kinh doanh của mình. Một số dời cơ sở sản xuất ra nước ngoài để làm giảm bớt cơ cấu chi phí. Số khác vẫn tiếp tục sản xuất tại nội địa, chấp nhận mức lãi suất thấp hơn, có thể chỉ hòa vốn, hay thậm chí là chịu lỗ đôi chút khi cung cấp hàng cho Wal-Mart và bù lỗ cho sự thâm hụt này từ nguồn khác. Vẫn có một số nhà sản xuất chọn cách không bán hàng cho Wal-Mart, nói chung vì họ không đủ năng lực đạt được hiệu quả cần thiết để có đủ lợi nhuận nhằm cho thấy nỗ lực muốn được cung ứng cho các cửa hàng của Wal-Mart. Dường như được cung ứng hàng cho “người khổng lồ bán lẻ” này là niềm mơ ước của rất nhiều nhà sản xuất. Đối với một số nhà sản xuất, khi giấc mơ này đã trở thành sự thật thì họ mới thấy đó chính là cơn ác mộng, vì họ nhận ra không thể cung ứng sản phẩm để có lãi mà không phải thay đổi cách hoạt động kinh doanh của mình.

Tôi đã nói chuyện với một trong số những người bán sản phẩm cho Wal-Mart, và ông ấy đã giải thích cho tôi về một cách tiết kiệm tiền thú vị của Wal-Mart khi mua sản phẩm từ các nhà sản xuất và nhà cung ứng:

Khi xếp hàng xuống tàu cho Wal-Mart, chúng tôi thường gửi hóa đơn bằng hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử (EDI) và 60 ngày sau, chúng tôi sẽ nhận được ngân phiếu. Đối với Wal-Mart, chiến lược cơ bản về bán sản phẩm là nhận sản phẩm ấy và bán hết chúng cho khách của mình rồi mới thanh toán cho nhà cung ứng về số hàng này. Nếu sản phẩm của bạn vòng xoay mua bán là sáu lần một năm, và họ chi trả như thế là bạn vừa khít với kỳ trả nợ; nhưng nếu sản phẩm của bạn có vòng xoay mua bán nhanh hơn sáu lần một năm thì bạn đã giao hàng trước kỳ trả nợ của Wal-Mart, và khi ấy, Wal-Mart cũng vẫn nhận hàng của bạn, và đến kỳ hạn mới ký phiếu thanh toán.

Để giữ cho các nhà sản xuất thương hiệu lớn thành thực trong khi giao dịch với Wal-Mart, Mr. Sam đã sản xuất ra dòng sản phẩm mang nhãn hiệu riêng của mình. Dòng sản phẩm này được xây dựng để cung cấp những lựa chọn sản phẩm có giá rẻ hơn cho khách hàng với chất lượng có thể so sánh với những thương hiệu mạnh. Các sản phẩm này có giá rẻ hơn và lợi nhuận cao hơn; bằng cách tự sản xuất, ông đã giảm được chi phí cho mình. Tại các cửa hàng Wal-Mart có trên 1.600 sản phẩm được sản xuất theo dòng sản phẩm mang nhãn hiệu riêng “Giá trị lớn”. Việc tạo ra những phiên bản có chất lượng ngang bằng hoặc cao hơn sản phẩm cùng loại của các thương hiệu hiện hành đã giúp những người mua hàng quan tâm đến giá cả ở Wal-Mart có thêm phương án chọn lựa sản phẩm thay thế mà vẫn có giá trị thật sự. Wal Mart kiểm soát chất lượng sản phẩm bởi vì Wal-Mart phải kiểm soát sự phát triển sản phẩm và việc sản xuất các sản phẩm này. Đội ngũ cộng sự của Wal-Mart đã dốc hết công sức cho sự phát triển của dòng sản phẩm có giá trị lớn này. Do vậy, hóa ra Wal-Mart không chỉ là nhà bán lẻ các sản phẩm được sản xuất bởi các đơn vị khác mà còn là nhà sản xuất chính nữa. Việc cung cấp thương hiệu riêng và những dòng sản phẩm tương đương rất phù hợp với triết lý giảm giá mỗi ngày của Wal-Mart. Công ty cũng giảm bớt được chi phí khi bán sản phẩm của chính mình. Mặc dù sản phẩm được bán ở mức giá thấp hơn đáng kể nhưng lợi nhuận vẫn cao hơn nhiều, giảm bớt những đồng đô-la chi phí đến mức thấp nhất. Một nhân viên mua hàng làm việc với Sam Walton đã kể câu chuyện về

tác động của dòng sản phẩm mang nhãn hiệu riêng đến người tiêu dùng, đến các nhà sản xuất đã có thương hiệu và đến công ty như sau:

Tại sao anh nghĩ các dòng sản phẩm mang nhãn hiệu riêng lại chiếm được vị trí đầu? Tại sao người ta lại mua sản phẩm cùng loại thay vì mua sản phẩm có thương hiệu? Đó là vì khách hàng muốn tiết kiệm tiền. Wal-Mart sản xuất những dòng sản phẩm mang nhãn hiệu riêng là muốn cho khách hàng hưởng một mức giá tốt hơn. Sản phẩm cùng loại và sản phẩm mang nhãn hiệu riêng tạo ra một áp lực lớn cho các nhà sản xuất có thương hiệu, vì sẽ không có chuyện người tiêu dùng chấp nhận để họ nâng cao mức giá của sản phẩm có thương hiệu của mình. Nếu không có bất kỳ sự cạnh tranh nào thì rõ ràng là giá cả sẽ tăng lên. Vì vậy, nhãn hiệu riêng của Wal-Mart hoạt động theo hai hướng song song: thứ nhất là kiềm giữ loại hàng hóa mang thương hiệu, và thứ hai là cung cấp một mức giá tốt hơn cho khách hàng. Cung cấp hàng cùng loại là giữ cho các thương hiệu được trung thực, và theo quan điểm của Wal-Mart, các sản phẩm có nhãn hiệu riêng mang lại mức lãi suất cao hơn.

Có một ví dụ rất hay về sản phẩm có thương hiệu so với sản phẩm mang nhãn hiệu riêng, đó là Nước xịt không dính chảo Pam và Nước xịt không dính chảo Giá trị lớn của Wal-Mart. Đứng ở góc độ chất lượng, hai loại sản phẩm này thật sự tương đương nhau. Về mặt giá cả, loại sản phẩm Giá trị cao của Wal-Mart có lợi cho khách hàng hơn nhiều. Khi sản xuất ra các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng Giá trị cao, Wal-Mart đã sử dụng chính phòng thí nghiệm của mình để phát triển sản phẩm thành ngang bằng hoặc vượt hơn sản phẩm gốc mà Wal-Mart đang kiềm giữ lại. Khi bước vào khu vực bán dược phẩm ở Wal-Mart, hãy tìm thuốc chống nghẹt mũi Sudafed và bạn sẽ thấy sản phẩm “Sudafed” mang nhãn hiệu riêng của Wal-Mart đặt cạnh bên lọ sản phẩm thương hiệu gốc. Bạn có thể quả quyết rằng chất lượng của phiên bản mang nhãn hiệu riêng này chính xác là ngang bằng hoặc tốt hơn sản phẩm gốc có thương hiệu, mặc dù bạn chỉ phải trả tiền ít hơn cho sản phẩm mang nhãn hiệu riêng này. Hầu hết mọi người không hiểu được điều này. Khi đến Wal-Mart, tôi hiểu

rằng nếu mua loại sản phẩm mang nhãn hiệu riêng thì tôi sẽ tiết kiệm được tiền mà lại có được cùng một thứ mà sản phẩm có thương hiệu cung cấp. Tôi sẽ không cho nhà sản xuất có thương hiệu tiền của tôi để họ quảng cáo trong khi tôi có thể mua sản phẩm có thương hiệu riêng với chất lượng ngang bằng hay tốt hơn. Các sản phẩm được kiểm nghiệm ở khắp nơi trước khi đưa vào thị trường. Giá trị tạo ra cho khách hàng khi cung cấp sản phẩm mang nhãn hiệu riêng, cùng với mức lợi nhuận cao hơn cho công ty còn là một cách khác nữa mà Sam Walton nghiệm ra để nâng doanh số, tăng lợi nhuận và hạ thấp chi phí.

Với một công ty có quy mô như Wal-Mart, dường như những khoản tiết kiệm chi phí nhỏ nhỏ lại tạo ra một ý nghĩa hết sức lớn lao. Sam Walton đã thiết kế một phương pháp để truyền đạt về tầm quan trọng của những ý tưởng tiết kiệm chi phí, được gọi là “Vâng, chúng tôi có thể, Mr. Sam!” Theo chương trình này, tất cả các cộng sự được khuyến khích nêu ý tưởng tiết kiệm ở cấp cơ sở để cắt giảm chi phí trong kinh doanh. Loại ý tưởng Sam Walton đang tìm từ nhân viên là cách để tiết kiệm 5 đô-la, 10 đô-la, 20 đô-la, 50 đô-la hoặc 100 đô-la, và ông biết rằng thỉnh thoảng sẽ có ai đó đưa ra được một ý tưởng tầm cỡ và tiết kiệm được khối tiền. Khi đã chấm được một ý tưởng tiết kiệm chi phí, ông có thể dễ dàng nhân rộng ý tưởng ấy trong toàn hệ thống cửa hàng. Một ý tưởng tiết kiệm chi phí được 100 đô-la ở một cửa hàng sẽ đáng giá 700.000 đô-la khi được nhân rộng ra toàn hệ thống các cửa hàng! Ý tưởng được xem là thành công sẽ được giám đốc cấp khu vực và giám đốc cửa hàng công nhận, và người cộng sự đó sẽ nhận được một phù hiệu làm việc tốt. Cứ bốn phù hiệu làm việc tốt thì có thể đổi lấy một cổ phần Wal-Mart. Tuy nhiên, nguồn động viên lớn lao đối với cộng sự của Sam Walton chính là nâng cao được cơ hội của chính họ, được nhận lợi nhuận và ngân phiếu tiền thưởng thêm cho người có phần hùn vào cuối năm.

Cơ hội tác động đến việc chia cổ phần cho chính mình đem lại cho các cộng sự của Wal-Mart một động lực và sự tập trung cao độ vào việc tính toán chi phí. Cắt giảm và kiểm soát chi phí là một trong những lĩnh vực mà hàng ngày cộng sự nào cũng có thể trực tiếp tham

gia vào để tạo ra ảnh hưởng quan trọng đến kết quả lợi nhuận. Đội ngũ cộng sự Wal-Mart còn tin tưởng mình thậm chí có thể trực tiếp tác động đến giá trị các cổ phần của công ty. Khi đã đảm nhận trách nhiệm và quyền làm chủ trong việc quản lý chi phí, cộng sự của Mr. Sam sẽ đồng lòng tiết kiệm nhiều hơn nữa. Tôi vẫn còn nhớ những cộng sự làm việc quanh tôi đã hạn chế việc lãng phí của chính họ và của những người xung quanh ra sao. Cộng sự được khuyến khích phản ứng với những hành động lãng phí của đồng nghiệp và thậm chí là của cả giám đốc!

Nhờ việc chia lợi nhuận mà Sam Walton đã có thể đưa kiểm soát chi phí vào văn hóa doanh nghiệp, đến mức cộng sự của ông bị ám ảnh bởi chuyện rút ngắn con đường làm giàu cho công ty! Cộng sự cũng quan tâm đến việc tiết kiệm tiền của công ty như những người lãnh đạo, đến mức họ sẵn lòng làm bất cứ điều gì để cắt giảm chi phí cho công ty, kể cả việc quyết định mang văn phòng phẩm cá nhân từ nhà đến để dùng trong công việc của công ty. Tôi thấy điều này xảy ra hàng ngày ở bộ phận của tôi. Cộng sự mang theo từ nhà những đồ dùng văn phòng cần thiết để làm việc như viết chì, đồ bấm kim, kim bấm, kẹp giấy, giấy ghi chú, dây thun, bút dạ quang, băng ghi âm, máy tính. Tôi có thể cam đoan với bạn, không ai trong ban quản lý bảo họ làm điều ấy cả, tự họ muốn làm như thế. Khi hỏi cộng sự về lý do của việc mang văn phòng phẩm từ nhà đến, tôi được nghe câu trả lời là họ muốn góp phần vào việc tiết kiệm tiền cho công ty để trực tiếp tác động đến mức chia lợi nhuận.

Tôi biết khi đọc đến đây bạn sẽ nghĩ điều này không thể xảy ra hoặc chưa từng xảy ra. Và tôi xin nói cho các bạn biết rằng điều này đã xảy ra rồi, và xảy ra khắp công ty. Bản thân tôi cũng mang đồ dùng văn phòng cá nhân từ nhà đến để góp phần làm hạ chi phí cho công ty. Các cộng sự tái chế mọi thứ như kẹp giấy, dây thun để dùng lại. Và nếu bạn đã mất công để tự làm những việc nhỏ nhặt và quan tâm đến từng hào, từng đồng 5 xu, 10 xu như thế thì việc lãng phí những đồng đô-la lớn nhất định sẽ không xảy ra.

Mr. Sam và các thành viên khác trong ban điều hành cũng tập trung vào việc tham gia kiểm soát chi phí như mọi nhân viên khác. Họ ngồi ghế hạng thường trên những chuyến bay thương mại, ăn ở nhà hàng tự phục vụ, và thậm chí ở hai người cùng trong một phòng khách sạn rẻ tiền để tiết kiệm chi phí. Dưới đây là câu chuyện do một giám đốc cửa hàng chia sẻ với tôi về buổi họp có ăn trưa đáng nhớ mà ông đã tham dự cùng Sam Walton khi Mr. Sam đến thăm một cửa hàng giá rẻ của Wal-Mart:

Khoảng 11 giờ 30, Mr. Sam nói với các giám đốc, “Tôi thấy hơi đói bụng, các anh có muốn đi ăn không?” Rồi ông tiếp, “Tôi sẽ qua gian hàng thức ăn lấy một ít bánh quy mặn, và sẽ gặp lại các anh tại phòng nghỉ giải lao. Các anh hãy lấy bất cứ món gì các anh muốn ăn.” Vậy đó chính là nơi chúng tôi ăn trưa, phòng giải lao. Ông ăn bánh quy mặn còn chúng tôi thì ăn những gì chúng tôi tìm được (và tự trả tiền) từ quầy thực phẩm trong giờ nghỉ ăn trưa! Chúng tôi nói chuyện công việc suốt buổi “ăn trưa” đó.

Các thành viên trong ban điều hành Wal-Mart không có thể hội viên trong các câu lạc bộ đắt tiền, không có xe của công ty, và thậm chí còn không có chỗ đậu xe riêng. Văn phòng của họ trang bị không đắt tiền và được cải tạo lại từ một kho hàng. Thậm chí cà phê họ uống ở văn phòng chính cũng không miễn phí! Họ tin ở cách lãnh đạo bằng nêu gương. Sam Walton nói, “Làm sao mà những người lãnh đạo chúng ta có thể mong muốn cộng sự lắng nghe thông điệp của mình về kiểm soát chi phí nếu chúng ta nói một đường mà lại làm một nẻo?” Câu trả lời là bạn không được làm như thế!

Lần đầu tiên lập bảng dự trù kinh phí cho bộ phận, tôi đã hỏi kinh phí được phân bổ thế nào cho việc làm ngoài giờ. Tôi được các bộ phận, cửa hàng và các trung tâm phân phối cho biết là có một mức kinh phí đồng đều cho việc làm ngoài giờ, nhưng không may, mức kinh phí đó lại là 0 đô-la. Mr. Sam tin rằng trả thù lao làm ngoài giờ là lãng phí tiền vì bạn sẽ làm tăng chi phí lao động thêm 50 phần trăm hay hơn thế nữa khi bạn phải trả thêm gấp rưỡi thời gian. Khi tôi hỏi ai sẽ làm công việc chưa được làm xong đó khi nhân viên

hưởng lương giờ về nhà rồi, người ta trả lời tôi rằng chính các giám đốc hưởng lương khoán sẽ được làm thêm bao nhiêu giờ mà họ cần làm để xong được việc. Trên thực tế, tất cả các giám đốc đều làm 5 ngày rưỡi đến 6 ngày một tuần, kể cả những người làm ở văn phòng chính. Giám đốc không có tiền làm ngoài giờ sẽ quản lý đội ngũ nhân viên hưởng lương giờ của mình tốt hơn, để công việc có thể hoàn thành trong thời gian đã định.

Tôi cũng được trả lời là không thể tuyển thêm nhân viên dù đang tăng tốc mở cửa hàng và khối lượng công việc của mỗi nhân viên trong cửa hàng đều tăng cao. Họ cho tôi biết là không cần phải lo về khối lượng công việc cho đến khi các nhân viên không làm nổi và phải kêu lên, chừng ấy họ sẽ xem xét đến bố trí số lượng nhân viên, nhưng chỉ đến lúc đó hẵng hay! Một điều thú vị là, tôi để ý thấy số nhân viên hiện có chấp nhận thực tế là không nhận thêm nhân viên nữa, họ không kêu than mà còn làm việc chăm chỉ hơn để hoàn thành khối công việc đang gia tăng.

Công tác kiểm soát chi phí được triển khai thống nhất đến tất cả mọi người, được xem là một phần trong nỗ lực quản trị chất lượng toàn diện của công ty. Đối tác bán hàng của Sam Walton như các công ty Procter & Gamble và GE đều chia sẻ tất cả những phương pháp để có chất lượng tốt nhất với Wal-Mart. Một trong những quan điểm chính về chất lượng ở Wal-Mart là kiểm soát chi phí. Các cộng sự ở văn phòng chính đều được huấn luyện về các qui trình dưới hình thức sơ đồ để nhận ra cơ hội nâng cao hiệu quả bằng cách đơn giản hóa các bước, do vậy giảm bớt được thời gian để hoàn thành các hoạt động đơn giản cũng như phức tạp. Tôi đã bị mê hoặc bởi các giải pháp cải thiện qui trình của các nhóm nhân viên hưởng lương theo giờ, họ đã đề xuất các giải pháp để tiết kiệm thời gian và tiền bạc của công ty. Họ được trao quyền để xác định qui trình cải tiến cần thiết và được cho thời gian họp xây dựng kế hoạch hành động. Mỗi lĩnh vực hoạt động là một hoạt động kinh doanh công bằng và không có qui trình nào được miễn xem xét kỹ lưỡng cả. Một số khoản tiền tiết kiệm được xác định là do cắt bớt thời gian của những thủ tục hiện hành như loại bỏ các khâu, biểu mẫu không cần

thiết, hay những phần rườm rà khi kết thúc một công văn, hay một lá thư. Thấy các cộng sự giải quyết những vấn đề kinh doanh thật sự hóc búa mà không cần sự tham gia của ban quản lý thật dễ chịu. Đây là điều được trông chờ hoàn thành khi trao quyền cho các nhân viên.

Người ta giáo dục những cộng sự được trao quyền là phải thay mặt cho công ty mà đàm phán mọi việc. Đối với mỗi người cung cấp hàng, mỗi nhu cầu về nguồn hàng và mỗi sản phẩm mới muốn mua về, các cộng sự đều phải thương lượng, so sánh theo cùng cái cách mà họ làm khi đi mua sắm cho chính gia đình mình. Họ không quan tâm giá quảng cáo của mặt hàng đó là bao nhiêu, cũng không quan tâm xem công ty khác trả bao nhiêu cho một sản phẩm hay dịch vụ; họ chỉ mong và đòi hỏi một mức giá Wal-Mart thấp hơn nhiều trên mỗi sản phẩm. Cách để họ lấy được mức giá đó là cho những người cung ứng “đọ sức” với nhau mỗi khi mua hàng, sử dụng cùng những kỹ thuật mà mỗi người họ sử dụng để so sánh như khi mua sắm cho cá nhân. Cách này cực kỳ thành công, những nhà cung ứng sẽ giảm giá mọi thứ mà bạn có thể tưởng tượng ra.

Sau đây là một ví dụ về phương pháp thương lượng, về một trong số những người cung ứng hiện nay của chúng tôi, người này chuyên cung cấp các dịch vụ kiểm tra ma túy cho chương trình xét nghiệm ma túy đối với nhân viên tiềm năng ở các cửa hàng trên khắp nước Mỹ. Đây là một hợp đồng trị giá nhiều triệu đô-la với một công ty xét nghiệm nổi tiếng. Chúng tôi đã kiểm tra hàng trăm ngàn ứng viên đến xin việc – như một phần trong chính sách không có ma túy ở nơi làm việc – và nhà cung ứng sẽ cung cấp dịch vụ này tại văn phòng chính của họ ở Carolinas. Vì cần tuyển gấp cho đủ số nhân viên nên chúng tôi cần có kết quả kiểm tra ma túy một cách nhanh nhất. Sử dụng biểu đồ chất lượng toàn diện, chúng tôi nhận thấy có thể giảm bớt thời gian có được kết quả xét nghiệm ma túy bằng cách làm việc với một phòng thí nghiệm kiểm tra ma túy mới nằm ở vị trí chiến lược tại Memphis, Tennessee, trung tâm của công ty chuyển phát nhanh Federal Express. Chúng tôi đã đến tham quan công ty xét nghiệm này và cả Federal Express (FedEx) trong thời gian ở Memphis để vạch ra kế hoạch cho cuộc kiểm tra được hoàn thành



sớm hơn. FedEx đồng ý để cho đối tác của chúng tôi chở những kiện hàng của họ khi hàng đến Memphis vào lúc nửa đêm, cho phép nhân viên phòng thí nghiệm thử nghiệm mẫu ngay sau đó. Như thế, kết quả có thể được gửi bằng điện tử đến bộ phận kiểm tra chất ma túy ở văn phòng chính và kết quả có thể được gửi đến các cửa hàng vào đầu giờ sáng. Thủ tục trước kia đòi hỏi phải mất thêm 24 giờ nữa mới có được kết quả, vì công ty thử nghiệm chất ma túy phải chờ mẫu về đến Carolinas trước khi chúng được thử nghiệm. Và kết quả quan trọng nhất là nhà cung ứng mới có thể cho chúng tôi những kết quả chất lượng nhanh hơn và ở mức giá thấp hơn.

Khi chúng tôi nói chuyện qua điện thoại với đối tác hiện tại về lý do tại sao chúng tôi quyết định thế này thì ông chủ tịch công ty đã hỏi là ông ấy có thể đến Bentonville để thảo luận về những phương án đó trước khi chúng tôi trao hợp đồng cho một nhà cung ứng dịch vụ khác được không. Nhà cung ứng dịch vụ kiểm tra ma túy hiện tại của chúng tôi sau đó đồng ý cung cấp một hệ thống thống máy tính được nâng cấp, dịch vụ thử nghiệm rẻ tiền hơn, và một nhân viên giám sát kết quả thử nghiệm tại chỗ ở văn phòng chính Wal-Mart (do phía công ty ông ấy lo chi phí) và thậm chí đồng ý mở một phòng thí nghiệm ở Memphis để phục vụ nhu cầu kiểm tra ma túy của Wal-Mart. Chúng tôi thậm chí còn được giảm giá trên giá thành của mỗi mẫu thử. Ông ấy đã vượt quá sự mong đợi của chúng tôi, vì vậy chúng tôi để cho công ty ông ấy tiếp tục cộng tác với mình. Đây chỉ là một ví dụ về việc cộng sự ở Wal-Mart sẵn lòng làm mọi thứ để đạt được mức giá thấp nhất có thể cho mọi hàng hóa mà họ mua về.

Khi đi công tác, chúng tôi cũng đi máy bay, thuê xe và ở khách sạn với chi phí ít nhất. Bộ phận công tác ở Wal-Mart đã thay chúng tôi thương lượng mọi việc. Đi trên những chuyến bay loại rẻ tiền, phải chuyển tiếp ở hai hay ba trạm mới đến nơi là chuyện bình thường ở Wal-Mart. Khi làm việc cho những công ty khác cũng thuộc Fortune 500, chúng tôi hầu như luôn phải trả cho những vé máy bay hạng sang, và dường như không ai quan tâm đến điều này. Qua thời gian, tôi nhận thấy rằng khi làm việc cho các tổ chức, người ta thường tăng tiêu chuẩn lên gấp đôi khi tiêu tiền. Nhiều người sẽ dùng tiền

của tổ chức cho một vé máy bay khứ hồi đắt tiền mà không hề quan tâm gì đến giá cả; nhưng khi đi nghỉ mát, với tư cách cá nhân, họ sẽ hết sức cố gắng để đạt được mức chi phí thấp nhất. Mr. Sam mong mọi người đàm phán như thể họ đang viết phiếu thanh toán cho các khoản chi tiêu riêng mà cá nhân họ phải trả.

Đến ngày nay, tôi vẫn mang theo và áp dụng những bài học tôi học được ở Wal-Mart vào việc điều hành doanh nghiệp của chính mình. Trong một chuyến đi công tác gần đây, tôi đã làm theo cách của Wal-Mart. Tôi chuẩn bị tham dự một cuộc họp ở Reno, Nevada và được báo giá một vé khứ hồi bay thẳng từ Pittsburgh, Pennsylvania đến Reno, Nevada là 1.400 đô-la. Tôi đã kiểm tra những chuyến bay xuất phát từ Cleveland, Ohio (cách nhà tôi hai giờ lái xe) của hãng hàng không Southwest Airlines, và tìm thấy một chuyến bay khứ hồi chỉ với giá 204 đô-la! Vấn đề là tôi phải bay chuyển tiếp qua thành phố Kansas, Las Vegas và rồi mới đến Reno. Bởi vì tôi tiêu tiền và kiểm soát lịch làm việc của chính mình, nên tôi đã đáp chuyến bay từ Cleveland và tiết kiệm cho mình gần 1.200 đô-la. Khi đến New York, tôi đi chuyến bay của một hãng giảm giá với giá khứ hồi là 150 đô-la, chuyển tiếp qua Washington Dulles hơn là phải trả đến 600 đô-la bay thẳng của một hãng hàng không khác. Tôi phải thức dậy sớm hơn và mất thêm thời gian, nhưng khoản tiết kiệm thì rất đáng kể. Tôi sẽ ra ngoài và ở gần phi trường Newark trong một phòng dưới 100 đô-la một đêm, so với mức giá 300 đô-la hoặc là hơn thế nữa cho một đêm ở Manhattan. Tôi đi xe lửa với khoảng 10 đô-la hơn là phải tốn 50 đô-la để đi taxi vào thành phố cho kịp những cuộc họp không bao giờ bắt đầu trước 9 giờ sáng. Đó là cách của Wal-Mart.

Bạn cứ thử tưởng tượng mà xem, Wal-Mart sẽ tiết kiệm được bao nhiêu tiền khi chùng đó cộng sự đi công tác đều áp dụng ý tưởng tiết kiệm chi phí này. Hãy thử thực hiện một ý tưởng đơn giản về tiết kiệm chi phí giống như thế này tại tổ chức của bạn xem, và bạn sẽ nghe những lời biện hộ dài dòng từ một số người, họ bảo rằng họ quá bận, không thể lãng phí thời gian cá nhân để ngồi đợi ở phi trường hay ngồi trên xe lửa được. Còn tôi thì luôn thấy mình hoàn

thành được công việc chất lượng và không hề bị gián đoạn mỗi lần đi công tác theo cách này, và tôi cảm thấy dễ chịu về chuyến đi vì tôi biết mình đang tiết kiệm tiền.

Cứ thử tưởng tượng xem điều gì sẽ xảy ra nếu gần hai triệu nhân viên đều được trao quyền và tập trung vào việc bán hàng, dịch vụ và tiết kiệm chi phí! Tôi biết một ví dụ đơn giản, và cũng thường gặp về việc kiểm soát chi phí mà cả Wal-Mart đều áp dụng giúp tiết kiệm một khoản tiền lớn. Tại một cuộc họp vào sáng thứ bảy, Mr. Sam đã đưa ra một ví dụ về sáng kiến của một trong những nhân viên công nghệ thông tin, anh ấy đã hỏi Sam Walton thế này, “Tại sao chúng ta lại lãng phí giấy?” Nhân viên đó nói với Sam Walton rằng, anh vẫn phải đẩy một xe đầy các báo cáo in ra từ máy vi tính (nặng hàng trăm pound) để hàng tuần phát cho nhiều bộ phận, và sau khi bỏ báo cáo mới ở đó, anh lại phải thu gom một đống báo cáo cũ từ tuần trước với khối lượng như thế để mang đi bỏ. Anh đã “tập thể dục” dưới hình thức này từ lâu rồi và đi đến kết luận rằng, số lượng nhân viên thật sự dùng đến báo cáo không thể biện minh gì được về chi phí tạo thành chúng cũng như chi phí cho tất cả số giấy đó. Anh quyết định đứng ra đặt câu hỏi về vấn đề lãng phí thời gian, công sức và giấy má; và đã chủ động mang tình huống này ra trình bày với Mr. Sam.

Trong một cuộc họp sáng thứ bảy, Sam Walton đã cho anh nhân viên đó kéo xe giấy đến như một ví dụ rõ ràng về hành động lãng phí. Ông bảo anh ấy tự giải thích câu chuyện về phát hiện của mình như đã kể cho ông nghe. Tôi sẽ không bao giờ quên được tác động hiển nhiên khi thấy ví dụ về lãng phí và được nghe câu chuyện đằng sau sự lãng phí ấy. Và đương nhiên, mọi người nhanh chóng nhất trí bỏ ngay các báo cáo kiểu đó, giúp tiết kiệm cho công ty một khoản tiền lớn hàng năm. Hóa ra những báo cáo này chỉ phục vụ cho một mục tiêu, đúng vào một thời điểm nào đó thôi, và đã qua lâu lắm rồi. Đây là một ví dụ hay về nỗ lực kiểm soát chi phí ở cấp cơ sở mà Sam Walton muốn thấy được nhân rộng ra khắp nơi.

Bản thân ông đã nêu gương tận tụy, nhưng đóng góp nền tảng phải là từ nỗ lực của các cộng sự góp vào lợi nhuận sẽ chia sẻ cho

chính họ. Nỗ lực của các cộng sự giúp công ty đạt được chi phí thấp nhất trong kinh doanh thật sự là điều phi thường. Bạn hãy thử lấy ví dụ đơn giản theo cách Wal-Mart này áp dụng vào tổ chức của mình để kiểm tra nề nếp thực hành kiểm soát chi phí của bạn ra sao. Hãy đề nghị với mọi người dùng lại mặt sau của tờ giấy trước khi bỏ hẳn, hoặc có cách tái chế nó. Nếp dùng hết hai mặt giấy mà Sam Walton đã xây dựng giúp giảm bớt 50 phần trăm chi phí giấy! Những khoản tiết kiệm này thật đáng kể, tuy nhiên ngay cả ví dụ đơn giản này dường như cũng không thể nhân rộng ra ở nhiều tổ chức do tính y văn hóa không thay đổi được.

Ở Wal-Mart và ở tổ chức của bạn, kiểm soát chi phí là nỗ lực đồng đội. Mọi người phải không ngừng tập trung vào việc cắt giảm chi phí, phải luôn luôn tìm cách kiểm soát và cắt giảm chi phí hoạt động. Bí quyết áp dụng thật sự là tìm cách tiết giảm chi phí, đồng thời tiếp tục điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, nhân viên Wal-Mart và nhân viên của bạn, ở mọi cấp, có thể hỗ trợ bạn bằng cách nêu đề nghị và ý tưởng để giảm bớt chi phí hoạt động trong mỗi lĩnh vực kinh doanh. Chính những người sâu sát với công việc nhất và gần gũi với khách hàng nhất là những người có ý tưởng hay nhất. Lợi ích của những chương trình như thế bao gồm: thúc đẩy làm việc theo nhóm, nâng cao tinh thần làm việc và ghi nhận ý tưởng hay của nhân viên. Một số công ty cho những đóng góp của nhân viên là rất quan trọng trong việc giảm bớt và kiểm soát chi phí, thậm chí chúng còn được phát triển thành một chương trình cắt giảm chi phí chính thức. Chương trình này của Wal-Mart mang tên “Vâng, chúng tôi có thể, Mr. Sam!” được xây dựng để ghi nhận những cộng sự có ý tưởng hay về tiết kiệm chi phí.

Có hẳn một danh sách với vô số các lĩnh vực được tiết giảm chi phí mà nhân viên của bạn phần nào kiểm soát được trực tiếp như: loại bỏ những qui trình lỗi thời, giảm bớt thời gian làm ngoài giờ, phí tư vấn, chi phí đi lại, quảng cáo tuyển dụng, hội phí, phí các loại, điện, nhiệt và điều hòa nhiệt độ, sử dụng kỹ thuật để loại bớt công việc làm thủ công, và thậm chí những công việc có sự tham gia của nguồn lực bên ngoài.

Sự thống nhất trong tiết kiệm chi phí như một yếu tố chính của chất lượng toàn diện đã điều hòa năng lực cốt lõi ở Wal-Mart. Việc quản lý chi phí đã tạo ra nhiều ảnh hưởng trên chiến lược giá thấp của Wal-Mart cũng ngang với khả năng của họ trong việc giảm giá vốn của mỗi đơn vị sản phẩm khi mua hàng tận gốc.

Nói cách khác, Wal-Mart không những có thể mua hàng hóa ở mức giá thấp như đối thủ cạnh tranh có thể mua, mà cơ cấu tổng chi phí ở mọi lĩnh vực kinh doanh theo tỉ lệ phần trăm của doanh số cũng thấp hơn. Lợi nhuận của công ty thu được là từ sự kết hợp của những cuộc đàm phán gay gắt với người cung cấp ngay từ giai đoạn đầu, cộng với sự tập trung liên tục của công ty vào kiểm soát hoặc tiết giảm chi phí. Mục tiêu là giúp nhân viên xác định và loại bỏ chi phí trong từng lĩnh vực. Giá thành sản phẩm cũng liên tục được giảm bằng cách làm việc không mệt mỏi với nhà sản xuất nhằm tăng năng suất, để các khoản tiết kiệm chi phí này cho phép Wal-Mart mua ở giá thấp nhất có thể. Wal-Mart chấp nhận mọi sự giảm giá trong giao dịch với khách hàng bằng cách hạ giá bán lẻ, đặt đối thủ cạnh tranh ở vị trí không thể cạnh tranh về giá cả. Từ đó tồn tại câu chuyện thành công trong cạnh tranh có thật của Wal-Mart; năng lực mua hàng cộng với sự theo đuổi không mệt mỏi của Mr. Sam nhằm hạ thấp chi phí đã tạo nên tình thế gây hai mặt bất lợi cho đối thủ cạnh tranh!

# QUY TẮC 10 CỦA SAM WALTON

BƠI NGƯỢC DÒNG, tạo sự khác biệt và đương đầu với  
tình thế

*Sam Walton là người đầu tiên thừa nhận rằng nhiều vụ mạo hiểm mà ông tham gia đã kết thúc trong thất bại, nhưng ông tin nếu chỉ có một hay hai trong số mười sự mạo hiểm thành công thì cũng bỏ công cho những thất bại đó!*

Sam Walton luôn nói về người bán lẻ giỏi nhất trên thế giới phải như thế nào; mục tiêu của ông chưa bao giờ là người bán lẻ lớn nhất. Hãy tưởng tượng những thách thức mà ông phải đối mặt và vượt qua trên đường xây dựng một mô hình doanh nghiệp mà trước đó chưa ai từng làm. Khi tính đến quy mô thật sự của các cửa hàng, số người cung ứng, số nhân viên, sự phân bố địa lý của công ty, bạn mới cảm nhận được những thách thức nặng nề mà Sam Walton đã vượt qua. Ông đã thu về những thị phần khổng lồ cho các sản phẩm ổn định tại các thị trường ổn định bằng cách gia tăng khả năng tiết kiệm nhờ quy mô lớn của Wal-Mart. Không có mô hình nào trước đó để làm theo hay mô phỏng, Sam Walton buộc phải phát triển những ý tưởng và giải pháp của chính mình để giải quyết vấn đề, song song với việc điều hành công ty đang tăng trưởng nhanh chóng. Giống như một con tàu đang âm ỉ lao trên đường ray với tốc độ nguy hiểm, Sam Walton và các cộng sự của mình cùng đứng ra xây dựng đường ray trong thời gian nhanh nhất có thể để giữ cho con tàu Wal-Mart chạy về đúng nơi đã định.

Hoàn cảnh buộc Sam Walton phải khác biệt và bơi ngược dòng, và nhờ ở phương pháp độc đáo của mình, ông đã phá vỡ các quy tắc thông thường để thực hiện cho được mục đích, một cách cố tình và

buộc người khác phải thừa nhận. Cùng với việc theo đuổi thành công, ông đã thách thức nhiều mô thức kinh doanh và lãnh đạo hiện hành. Trong khi Mr. Sam tiến hành theo hướng cách tân ở vùng nông thôn Mỹ thì người khác lại không đánh giá ông một cách đủ nghiêm túc để đi theo cách làm tiên phong của ông. Đối thủ cạnh tranh của ông vẫn tiếp tục đi theo con đường đã được thử nghiệm và cho là tốt, mà dường như không biết rằng sự cạnh tranh luôn thay đổi. Các chiến lược cạnh tranh họ thường dùng trong quá khứ đã không còn hữu hiệu nữa, nhất là khi phải đương đầu với tình thế mới của Mr. Sam. Thật không may, nhiều đối thủ cạnh tranh đó đã thất bại vì họ không thể thay đổi được hướng đi, ngay cả khi đã nhận ra sai sót trong cách làm của mình.

Một điều đáng ngạc nhiên là chính những thứ mà Wal-Mart đạt được và cách mà Sam Walton xoay sở để đạt được tất cả những điều đó lại đến từ sự dám thách thức những hiểu biết thông thường và chấp nhận rủi ro. Bí quyết thứ mười để đạt được những kỳ tích của Sam Walton là “BOI NGƯỢC DÒNG, tạo giá trị khác biệt và đương đầu với tình thế”. Ông tin ở cách làm tiên phong của mình khi thách thức những cách làm đã được thử nghiệm và được cho là tốt. Mr. Sam nói, “Nếu những người khác đang làm theo cách này thì tại sao chúng ta không thử làm công việc tương tự theo cách mà chưa ai làm?” Ông tin rằng khi áp dụng phương pháp đó, bạn sẽ luôn có thể tìm thấy lợi thế cạnh tranh. Ông luôn thấy rằng những phương cách đã qua thử nghiệm, đã được chứng minh là đúng là những phương cách ít gặp trở ngại nhất - nhưng chúng là những phương cách đã thành quy ước và dễ dãi.

Đi tiên phong nên Sam Walton thường gặp khó khăn nhiều hơn, lý do thường là vì những người ngoài công ty mà ông buộc phải làm việc cùng vào thời gian đầu cứ cố bám vào những điều mình biết. Thách thức lớn nhất là phải vượt qua trở lực để thay đổi. Nó cũng giống như Sam Walton phải độ sức với những người chỉ quan tâm đến việc hái thật thoải mái và dễ dàng những trái ở tầm thấp; trong khi ông lại chỉ muốn trèo lên cây để hái những trái khó với nhất, trên những cành cao nhất. Trong quá trình boi ngược dòng và bỏ qua

những cách làm thông thường, ông đã thay đổi được cách làm mà giới doanh nghiệp vẫn được hướng dẫn làm theo, bằng cách bắt các đối thủ cạnh tranh, các nhà sản xuất và các nhà cung ứng của ông hoặc là phải thay đổi theo, hoặc là bị tiêu diệt. Người ủng hộ lớn nhất cho các chiến lược có tầm nhìn này của ông chính là người tiêu dùng trên khắp thế giới.

Thường thì khi gặp trở ngại trong cuộc sống, người ta vẫn đi theo lối mòn để tìm những giải pháp truyền thống mà ai nấy đều áp dụng, còn Sam Walton thì không như thế. Bất cứ khi nào gặp thách thức hay trở ngại, ông đều xem đó là cơ hội; bạn có thể nói rằng, ông là người đi tìm cái may trong cái rủi. Ông có sở trường trong việc khám phá những cách làm mới, đôi khi quyết liệt và ít tốn kém hơn để hoàn thành mục tiêu. Thậm chí ông đã dùng một thuật ngữ để chỉ sự thách thức tình thế của mình; ông gọi đó là “bơi ngược dòng”. Khi phải đối diện với những chướng ngại, người ta thường có khuynh hướng tìm giải pháp thông dụng nhất để giải quyết vấn đề. Trong đa số các trường hợp thì đây là cách tốt để tìm ra giải pháp thỏa đáng. Nhưng đôi khi bằng cách tìm ra một phương thức độc đáo để giải quyết vấn đề, ta thậm chí có thể đạt được một kết quả tốt hơn. Điều này giải thích làm thế nào mà Sam Walton lại tin bạn có thể luôn tìm ra lợi thế cạnh tranh trong cuộc sống.

Sam Walton dạy mọi người xung quanh phải biết chấp nhận những khả năng thất bại đã được dự tính trước và cố gắng thực hiện mọi việc theo những cách mới. Sam Walton là người đầu tiên thừa nhận rằng, chín trong số mười lần tiên phong tìm hướng đi mới của ông có thể bị thất bại, nhưng chính ở lần thứ mười thành công đã khiến ông tin rằng tất cả mười lần mò mẫm ấy đều bỏ công. Những người khác có thể xem nhiều lần thất bại như là sự lãng phí thời gian, sức lực và cố gắng, nhưng Sam Walton thì không. Ông học những bài học đắt giá từ mỗi kinh nghiệm kinh doanh của mình, và chính những bài học này đã đưa ông tới những chiến lược lớn, đột phá sau này. Nỗ lực nghiên cứu và phát triển từ những ngày đầu đã hình thành một nền tảng cho rất nhiều những hoạt động kinh doanh tốt nhất của Wal-Mart cho đến ngày nay. Tất cả chúng ta đều có thể



học được bài học quý giá từ Sam Walton về việc vượt qua nghịch cảnh, đạt được thành công chỉ đơn giản bằng cách học từ những thất bại không tránh khỏi. Người ta gọi đó là kinh nghiệm, và trong cuộc sống, cả hai loại kinh nghiệm tốt và xấu cuối cùng đều là người thầy giỏi nhất của chúng ta.

Một trong số các giám đốc cửa hàng Wal-Mart đã đưa ra lời nhận xét rất xác thực khi giải thích khái niệm bơi ngược dòng như sau, “Suy nghĩ sáng tạo, năng nổ, độc lập và không để cho người ta bảo với bạn rằng bạn có thể làm được gì và không thể làm được gì.” Chính xác đó là những gì mà Sam Walton đã làm để bơi ngược dòng khi ông bắt đầu khởi sự Wal-Mart. Với việc xây dựng chiến lược bán lẻ ở nông thôn, ông thách thức các mô hình bán lẻ hiện hành; đồng thời cũng gặp phải nhiều ý kiến chỉ trích, còn những người dự báo doanh nghiệp thì lấy làm vui sướng mà tiên đoán rằng doanh nghiệp ông sẽ chết trong tương lai. Nhưng Sam Walton vẫn vững vàng theo đuổi con đường của mình để đạt được ước mơ xây dựng doanh nghiệp ở vùng nông thôn Mỹ, và thành công của ông đã khiến tất cả kinh ngạc. Ông thành công vì luôn đặt khách hàng ở vị trí ưu tiên số một.

Câu chuyện của Sam Walton - một doanh nhân bơi ngược dòng - là câu chuyện về những cuộc đấu tranh mà ông phải đối mặt để Wal-Mart thành công trong giai đoạn đầu thành lập nhiều gian khó. Có nhiều chủ ngân hàng, nhà cung ứng và đối thủ cạnh tranh cho rằng những ý tưởng tiên phong của ông là không khả thi. Ông là người đầu tiên thừa nhận rằng mình đã phạm nhiều sai lầm, nhiều ý tưởng của ông đã không thành công, nhưng một số khác thì rõ ràng là đã thành công lớn. Ông đã cố gắng rồi thất bại, rồi lại cố gắng, lại thất bại, rồi lại cố gắng hơn nữa. Cuối cùng, phương thức triết để của Mr. Sam trong việc tiếp cận với việc mua hàng, công nghệ và phân phối sản phẩm đã cách mạng hóa nền công nghiệp bán lẻ.

Nhân cách và phong cách lãnh đạo của Sam Walton ra sao mà giúp được ông trở nên nổi bật trong giới doanh nhân đến vậy? Ông đã làm gì để “tạo sự khác biệt và đương đầu với tình thế”? Phương

pháp của ông là gì mà lại có tác dụng thay đổi mạnh mẽ như vậy? Tại sao chưa từng có ai khác thách thức những mô hình cung ứng, sản xuất và phục vụ khách hàng hiện hành? Nhờ đâu mà ông luôn “đúng người, đúng lúc đúng chỗ”? Thành công của ông là do vận mệnh, tầm nhìn hay sự may mắn? Tôi nghĩ cách hay nhất để minh họa cho quan niệm bơi ngược dòng của Sam Walton và trả lời những câu hỏi trên là dùng những ví dụ thực tế về các thành tựu thu được từ hành động đi tiên phong của ông. Đây là những việc ông nghĩ ra và thực hiện, chúng giải thích ông đã bơi ngược dòng như thế nào. Kỳ lạ là những thách thức tình thế của ông lại có liên quan đến mọi mặt hoạt động của Wal-Mart, bao gồm chiến lược và sách lược thực hành tốt nhất về giá cả, phương thức hoạt động, những quan hệ cộng sự, văn hóa, mối quan hệ với người bán, tuyển chọn sản phẩm, chi phí, nhân tài, dịch vụ, kỹ thuật, và phân phối/đội xe tải hậu cần. Đây là một vài ví dụ về bơi ngược dòng mà người khác có thể học tập và nhân rộng ra trong bất kỳ tổ chức nào. Sau đây là ví dụ các lĩnh vực mà Sam Walton và Wal-Mart đã dám thách thức với cách nghĩ thông thường và những rủi ro phải chấp nhận:

- Đơn giản hóa mọi việc
- Công nghệ
- Quan hệ cộng sự
- Gặp gỡ cộng sự
- Chính sách cởi mở
- Cộng tác với bên bán
- RFID
- Định giá
- Quảng cáo
- Trưng bày hàng
- Kiểm kê sản phẩm
- Các khái niệm mới về cửa hàng

Tôi sẽ giải thích các ví dụ này theo quan điểm của chính tôi, cũng như theo ý kiến của các giám đốc cửa hàng Wal-Mart, nhân viên mua hàng và người cung ứng hiện nay - những người đã biết và làm việc với Mr. Sam - để giúp bạn hiểu cách ông bơi ngược dòng ra sao.

### ***Đơn giản hóa mọi việc***

Khi làm việc ở văn phòng chính của Wal-Mart, tôi nhớ Sam Walton có nói về những người lãnh đạo ở văn phòng chính Wal-Mart nghĩ đến những người thực thi những ý tưởng tốt của chúng tôi tại các cửa hàng Wal-Mart, Sam's Club và các trung tâm phân phối là rất quan trọng. Nếu một ý tưởng không thể giải thích được trên giấy, thì nó quá phức tạp. Tại những công ty tầm cỡ như Wal-Mart, thậm chí những điều đơn giản nhất có thể khó thực hiện cũng là điều dễ hiểu; do vậy, bất cứ việc nào có vẻ phức tạp thì cũng đi đến thất bại. Một giám đốc cửa hàng đã mô tả quy trình đơn giản hóa công việc mà Mr. Sam đặt ra, gọi là “mỗi lúc chỉ lo cho một cửa hàng, một bộ phận, và một khách hàng” như sau:

Đơn giản điều này có nghĩa là phân ra từng phần việc cơ bản một, và không đặt hết tâm trí vào việc nghĩ rằng mình đang điều hành một công ty lớn. Trong nhận thức của mình, mọi người hiểu Wal-Mart là một công ty lớn ở Bentonville, nhưng không phải vậy; đó là sự tập hợp của những cửa hàng đơn lẻ, tình cờ có văn phòng chính đặt ở Bentonville, Arkansas. Mỗi cửa hàng được điều hành như một đơn vị kinh doanh riêng lẻ. Công ty này được chia nhỏ thêm nữa khi cho phép mỗi trợ lý giám đốc điều hành phạm vi của mình như thể phạm vi ấy là doanh nghiệp của họ, bằng cách trao cho họ trách nhiệm đối với quỹ lương, bố trí nhân viên, kiểm kê hàng hóa, mua bán, giảm giá hàng tồn kho và doanh số. Rồi bạn chia nhỏ công ty xuống đến cấp trưởng bộ phận, để họ điều hành chính bộ phận của mình như thể đó là cửa hàng mà họ phải giám sát doanh số và hàng tồn kho mỗi ngày, bạn trao quyền cho họ để họ tác động đến những việc như thế. Như vậy, về cơ bản, việc mà bạn đang làm là chia nhỏ mọi thứ. Đến cuối cùng của quá trình chia nhỏ này, bạn chỉ còn tập trung giao dịch với người khách đang đứng ngay trước mặt bạn chứ không phải

40.000 khách hàng sẽ đến vào tuần sau, bởi vì chính người khách đang đứng trước mặt bạn mới có ý nghĩa nhất lúc này.

Một trong những lý thuyết quan trọng nhất của Sam Walton là đơn giản hóa mọi việc của công ty. Từ kinh nghiệm của mình, ông hiểu ra rằng 90 phần trăm của bất kỳ chiến lược nào cũng chỉ là sự thực hiện nó. Ông biết rằng những người lãnh đạo Wal-Mart, như phần lớn lãnh đạo ở các tổ chức khác, đều có khuynh hướng nếu như có cơ hội là làm phức tạp các giải pháp một cách thái quá. Các tổ chức khác dạy nhân viên “nghĩ lớn, bắt đầu nhỏ và phát triển lên”, trong khi đó Wal-Mart lại “nghĩ nhỏ, bắt đầu nhỏ rồi phát triển lên”. Sam Walton tin rằng triển khai những chiến lược phức tạp, khó thực hiện sẽ dễ dàng hơn là thiết kế những giải pháp đơn giản và dễ thực hiện. Ông cũng tin rằng những giám đốc được đào tạo chuyên nghiệp đều có khuynh hướng không cần thiết phải phức tạp hóa mọi việc. Đi theo quan niệm KISS (Keep It Simple Stupid - Giữ Cho Đơn Giản) và đơn giản hóa mọi việc là bài học mà tất cả chúng ta nên “ăn cắp” của ông một cách không hổ thẹn và áp dụng nó ngay bây giờ!

### ***Công nghệ***

Một trong những ví dụ hay nhất về cam kết của Sam Walton đối với sự thành công của Wal-Mart là việc ông sẵn sàng đầu tư cho công nghệ. Là người chi tiêu chặt chẽ từng đồng một, Mr. Sam ghét phải tiêu quá nhiều tiền cho công nghệ, nhưng lại thích kết quả mà công ty nhận được khi đầu tư vào nó. Kết quả của việc đầu tư cho hệ thống là công ty của ông trở thành một trong các công ty có công nghệ hiện đại nhất trên thế giới; thực tế, hiện đại hơn Wal-Mart chỉ có duy nhất hệ thống công nghệ của chính phủ liên bang ở Lầu Năm Góc. Khách hàng sẽ không bao giờ ngờ được sự cam kết của công ty đối với công nghệ khi bước vào một cửa hàng Wal-Mart, và được các nhân viên rất thân thiện, dễ gần chào đón. Kênh cung ứng của Wal-Mart được điều khiển bằng công nghệ tiên tiến nhất. Các giáo sư ở các trường quản trị kinh doanh trên khắp thế giới đều mang công nghệ Wal-Mart ra làm dẫn chứng cho sinh viên của mình. Các nhánh của chính phủ liên bang Mỹ cũng phải gặp gỡ các chuyên gia công nghệ giỏi và những chuyên gia mạng cung ứng của Wal-Mart để học

hỏi những chiến lược và chiến thuật thực hành tốt nhất của công ty này. Một giám đốc cửa hàng đã nêu quan điểm về tầm quan trọng của cam kết công nghệ của Wal-Mart đối với sự thành công của công ty như sau:

Cách Sam Walton đầu tư rất mạnh vào công nghệ là một ví dụ rõ nét về quan điểm bơi ngược dòng của ông. Wal-Mart là một trong những hệ thống bán lẻ đầu tiên sử dụng hệ thống máy quét. Khi các nhà bán lẻ khác chỉ quan tâm về những vấn đề căn bản, thiết yếu như dán nhãn và bày hàng thì Wal-Mart lại đầu tư vào công nghệ, bởi vì Mr. Sam đã nhìn thấy trước rằng trong tương lai, có thêm thông tin sẽ giúp cải thiện công việc kinh doanh của mình như thế nào. Thoạt đầu ông bị chê cười và chế giễu vì sự đầu tư cho công nghệ này, nhưng giờ thì mọi người đều biết khoản đầu tư ấy đã được lấy lại bằng những lợi nhuận lớn hơn gấp ngàn lần. Đó là điều rõ rệt nhất khiến Wal-Mart trở nên nổi bật trong những ngày đầu khởi nghiệp.

Theo quan điểm cạnh tranh, cái hay của những cải tiến trong công nghệ Wal-Mart là trên thực tế nhiều đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước được. Những khoản tiết giảm chi phí cùng với những cải tiến công nghệ đã được trao đến cho khách hàng dưới hình thức giá rẻ.

### ***Mối quan hệ cộng sự***

Sam Walton thật sự tin vào cách đối xử với tất cả các nhân viên như những cộng sự, những người góp vốn. Một trong những cách ông chứng tỏ sự chân thành của mình là mở sổ sách và cho tất cả cộng sự xem các kết quả tài chính của công ty; đây là cách làm chưa nghe nói đến trước đó bao giờ. Đa phần những người lãnh đạo ở các công ty khác quan niệm báo cáo tài chính chi tiết là loại công văn mật. Còn Sam Walton lại cho rằng, cái bất lợi khi các đối thủ cạnh tranh biết được những con số của ông là nhỏ hơn nhiều so với cái lợi lớn lao là cộng sự biết được điều gì xảy ra, và sẽ giúp cải thiện công việc kinh doanh dựa trên những điều họ biết. Một giám đốc cửa hàng đã chia sẻ suy nghĩ của mình như sau:

Cách Wal-Mart chia sẻ những con số với cộng sự là một ví dụ hay về triết lý bơi ngược dòng của Mr. Sam. Hầu như mỗi cộng sự làm việc trong các cửa hàng đều được tiếp cận đầy đủ với bản báo cáo lãi lỗ. Tôi không biết liệu có công ty nào khác ở đây chia sẻ loại thông tin mật này cho người của họ hay không. Triết lý của Wal-Mart là nếu chúng tôi chia sẻ thông tin với anh, anh sẽ giúp chúng tôi ra được những quyết định tốt nhất, do vậy chúng tôi đối xử với anh như một người góp vốn. Quả là một cuộc cách mạng khi cách làm này lần đầu tiên được đưa ra giới thiệu, và nó vẫn là một trong những điều giúp Wal-Mart nổi bật cho đến ngày nay. Anh không thể chỉ gọi một người nào đó là đối tác, anh phải thật sự để họ tham gia vào công việc và đối xử với họ như thế.

### ***Gặp gỡ cộng sự***

Mr. Sam yêu cầu các giám đốc cửa hàng và trung tâm phân phối phải gặp cộng sự vào mỗi ngày. Điều đó cho thấy ông đánh giá việc truyền thông cho nhân viên là quan trọng như thế nào. Ở những cửa hàng mở cửa 24 giờ một ngày thì điều đó có nghĩa là phải gặp mỗi cộng sự ở cả ba ca. Đây chỉ là một trong nhiều cách ông đối xử với cộng sự như với người góp vốn. Một giám đốc cửa hàng đã kể cho tôi nghe về những cuộc gặp gỡ này như sau:

Hàng ngày anh được yêu cầu phải có một cuộc họp 10 phút. Dù ban đầu được thiết kế là 10 phút nhưng thường thì nó dài hơn nhiều. Nội dung của cuộc họp bao gồm: nêu ngắn gọn những công việc ưu tiên và những con số, ghi nhận nỗ lực của một vài người; và phải làm như thế với mỗi ca. Những cuộc họp 10 phút này kéo cộng sự vào những gì đang xảy ra ở công ty, bằng cách chia sẻ thông tin, công việc ưu tiên phải làm, và ghi nhận những cộng sự hoàn thành công việc xuất sắc. Rồi hàng tuần anh lại có những cuộc họp khác, như họp phòng ngừa thua lỗ và họp trưởng bộ phận. Giám đốc cửa hàng tham dự những cuộc họp với các trưởng bộ phận bằng cách thảo luận những công việc ưu tiên, những vấn đề phát sinh, và những kế hoạch xúc tiến bán hàng. Các trợ lý giám đốc cũng gặp gỡ các trưởng bộ phận hàng ngày.

Ngoài ra, hàng năm, sau khi giám đốc cửa hàng tham dự cuộc họp đầu năm vào tháng giêng, hàng loạt các cuộc họp bắt buộc sẽ diễn ra ở mỗi cửa hàng với sự tham dự của tất cả các cộng sự. Tất cả

các thông tin mà giám đốc cửa hàng có được trong cuộc họp đầu năm như những quan điểm, chính sách mới đều được mang ra nghiên cứu. Ngoài ra còn có một cuộc thảo luận với các cộng sự về điều mà họ cảm thấy về những vấn đề lớn trong cửa hàng và triển khai một kế hoạch cửa hàng cho năm sắp tới.

Các cộng sự này được cập nhật thông tin về tiến độ hoàn thành mục tiêu của công ty, đồng thời cũng được yêu cầu đóng góp để cải thiện hoạt động. Cách truyền thông hai chiều với nhân viên của Wal-Mart là một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng hơn của công ty.

### ***Chính sách cởi mở***

Nếu tôi chỉ ra lý do quan trọng nhất tại sao ở Wal-Mart không duy trì tổ chức công đoàn thì đó chính là do chính sách cởi mở. Việc cho phép bất cứ cộng sự nào cũng có thể tiếp cận được với cấp quản lý cao hơn để giải quyết những vấn đề quan tâm sẽ giúp loại bỏ được nhu cầu phải có sự can thiệp của bên thứ ba. Tuy vậy, đó không phải là lý do Sam Walton xây dựng chính sách cởi mở. Mr. Sam thực hiện chính sách này vì ông tin vào Quy tắc vàng. Ông tin các giám đốc nên đối xử với nhân viên theo cách mà chính họ muốn được đối xử. Một trong các giám đốc cửa hàng giải thích chính sách cởi mở đó thế này:

Chính sách cởi mở đơn giản là cho phép cộng sự trình bày mọi mối quan tâm của mình với bất kỳ cấp quản lý nào mà họ muốn. Cộng sự được yêu cầu phải cho cấp chủ quản (hoặc chủ quản của họ, nếu cấp chủ quản đó chính là vấn đề) cơ hội để chấn chỉnh, sửa sai, nhưng đó không phải là luật. Vấn đề được đưa trở lại cấp cơ sở của công ty để xử lý từ cấp nào tiếp cận nó sát nhất. Một khi cộng sự đã nêu vấn đề quan tâm đến một cấp quản lý, và vẫn chưa nhận được câu trả lời thỏa đáng thì họ cứ việc tiếp tục đề đạt lên cấp cao hơn, và cứ tiếp tục như thế cho đến chủ tịch công ty. Tất nhiên cũng có thể hiểu được vì họ chưa nhận được câu trả lời mà họ muốn nghe. Trách nhiệm của Sam Walton là luôn cố gắng tìm một giải pháp có lợi cho cộng sự trong khả năng có thể.

Từ quan điểm thực tế, những vấn đề thuộc chính sách cởi mở thường không được các trưởng bộ phận giải quyết (thường đây là nơi vấn đề nảy sinh). Các trợ lý giám đốc cũng ít nắm được những vấn đề này khi công ty ngày càng

phát triển và chúng tôi ngày càng có ít những cá nhân kinh nghiệm trở thành trợ lý giám đốc. Các đồng giám đốc là người xử lý phần lớn các vấn đề thuộc chính sách cởi mở, và giám đốc cửa hàng giải quyết những mối quan ngại nghiêm trọng hơn. Tuy nhiên, thường thì với cương vị một giám đốc cửa hàng, anh sẽ hay đi đến các gian hàng và nói chuyện với các cộng sự, nên sẽ là người đầu tiên nghe được những rắc rối. Bất cứ khi nào điều ấy xảy ra với tôi, tôi thường theo đúng trình tự, kéo trợ lý giám đốc (nếu tôi đã xác định được người trợ lý này không phải là vấn đề được đề cập tới), cùng với cộng sự đó thảo luận vấn đề này. Kế đến, trước mặt người cộng sự, tôi sẽ yêu cầu trợ lý giám đốc xử lý vấn đề và cho tôi thông tin phản hồi về cách xử lý. Điều này cho nhân viên cảm giác là có người chủ cùng tham gia giải quyết, nhưng tôi lại không phải thật sự can dự vào chân chính vấn đề. Thế thì tôi luôn phải theo dõi trường hợp của người nhân viên này và phải kiểm tra lại xem vấn đề đã được xử lý ổn thỏa chưa.

Giám đốc cấp khu vực thường là người đầu tiên nhận được điện thoại, nhưng thường cuộc điện thoại ấy sẽ được chuyển lại cho giám đốc cửa hàng chân chính lại vấn đề, còn giám đốc cấp khu vực đóng vai trò xoa dịu, bằng theo dõi trường hợp của người nhân viên này trong lần sau đến thăm cửa hàng. Bộ phận Nhân sự chỉ tham gia vào những vụ việc lớn hơn (quấy rối, phân biệt đối xử v.v...) hoặc khi một cửa hàng nào đang có quá nhiều vấn đề.

Sam Walton thể hiện sự quan tâm đến cộng sự là điều mà mọi người trong Wal-Mart đều biết, và chính sách cởi mở của ông vẫn còn tồn tại như một trong số các nguyên tắc điều hành căn bản của công ty cho đến ngày nay.

### ***Cộng tác với bên bán***

Tầm nhìn khác thường của Sam Walton đối với Wal-Mart được xây dựng trên một mối quan hệ toàn vẹn với các nhà cung ứng, cộng sự và khách hàng của ông. Khi Wal-Mart bành trướng thêm, và công nghệ đã trở thành then chốt thì sự cộng tác với bên bán rất cần thiết để quản lý hiệu quả kênh cung ứng. Với trên 100.000 SKU (chỉ số hàng tối thiểu trong kho) và hàng ngàn cửa hàng, việc quản lý danh sách hàng tồn kho của người bán là cách duy nhất Wal-Mart có thể trữ hàng trong kho một cách hiệu quả. Mr. Sam đưa những nhà cung ứng vào như những đối tác kinh doanh và cả hai cùng tập trung vào việc bán lẻ sản phẩm. Một người bán sản phẩm cho Wal-Mart đã mô tả sự cộng tác với bên bán như sau:



Wal-Mart là công ty bán lẻ đầu tiên xem người bán hàng cho mình là những đối tác kinh doanh đúng nghĩa. Wal-Mart đã mở một cửa hàng ở Kentucky do bên bán hoàn toàn quản lý, ở đó bên bán phải đến và sắp đặt những biểu đồ chỉ dẫn vị trí bày bán và trưng bày sản phẩm. Họ được dặn, đây là bao nhiêu không gian anh được bố trí và anh sẽ bán hàng theo cách mà anh cho là tốt nhất để thu về số lãi cao nhất trên số hàng hóa của mình. Họ được dặn phải sắp xếp hàng hóa, số lượng SKU và chủng loại hàng trong cửa hàng đó sao cho bán được nhiều nhất.

Đây là một thử nghiệm tiên phong để làm cho bên bán trở thành “những người góp vốn với công ty” và để biết được hiện có bao nhiêu chủng loại hàng trong các cửa hàng, có bao nhiêu món hàng trên kệ hàng vào từng lúc để tối đa hóa xoay vòng tồn kho. Ý tưởng này dẫn đến nhiều cách nghĩ khác nhau. Đa số các nhà bán lẻ phải cảnh giác với bên bán, bởi vì nếu không thận trọng, bên bán sẽ thực sự chất ứ hàng vào kho để mong bán được. Nhưng ở Wal-Mart, tôi có thể nói với anh với tư cách một người bán hàng cho họ: anh không cần phải mang thứ tâm lý ấy.

Vào đấy, anh sẽ liên tục cố mà nghĩ ra cách nâng cao hiệu quả công việc, bởi vì nếu cải thiện cho Wal-Mart thì cũng là cải thiện cho chính anh. Mỗi hợp tác giữa bên bán và Wal-Mart gắn chặt với tiền đồ của bên bán vào việc tạo nên thành công cho Wal-Mart. Trọng tâm của sự hợp tác này là làm cách nào để Wal-Mart thành công, hơn là làm cách nào để công ty bên bán của tôi được thành công, và đây là một chút chuyển đổi về mô thức đối với những ai chưa quen với quan niệm này. Đa phần bên bán đều muốn bán được nhiều hàng để thu về lợi nhuận cho bản thân mình.

Là một người bán cho Wal-Mart, tôi có thể nói với anh là việc tôi bán được bao nhiêu không quan trọng nếu như tôi không thể giúp họ bán được loại hàng ấy; nói cách khác, tôi phải đảm bảo hàng của mình bán được trong các cửa hàng của họ. Đôi khi tôi còn phải bảo thôi, không gửi hai món cho mỗi cửa hàng, chỉ gửi một món thôi, xem có bán được hay không rồi mới châm hàng tiếp. Đa số công ty

bán hàng không bao giờ nói như thế, vì thực sự họ chỉ muốn gửi tất cả lượng hàng hóa mà người bán lẻ sẵn sàng nhận. Nhưng anh sẽ không muốn Wal-Mart làm ăn kém đi, anh cũng không muốn nhân viên mua hàng nhận các cuộc điện thoại từ cửa hàng, hỏi, “Có gì đây?” và anh cũng không muốn nhân viên mua hàng đó thấy giá giảm ghi trên sản phẩm của anh; anh muốn chắc chắn sản phẩm của mình là sản phẩm thành công đối với Wal-Mart. Nếu anh làm được thế, họ sẽ tiếp tục làm ăn với anh và anh cũng sẽ thành công.

Trong mối quan hệ điển hình với người cung ứng, chỉ có nhà bán lẻ mới thực sự tập trung vào khách hàng mua lẻ. Đó không phải là cách làm ở Wal-Mart, nơi mà người bán sản phẩm cho Wal-Mart cũng phải tập trung vào việc bán lẻ các sản phẩm của họ. Phương pháp của Sam Walton đối với bên bán đã làm thay đổi mối quan hệ giữa người bán sỉ, người bán lẻ và khách hàng.

## **RFID**

Sự cam kết của Wal-Mart đối với phát triển công nghệ đã dẫn đến chiến lược trang bị cho mỗi loại sản phẩm ở các cửa hàng Wal-Mart và trung tâm phân phối thẻ nhận biết tần số radio (gọi tắt là thẻ RFID). Nhiều nhà cung ứng lớn nhất của công ty đang sử dụng loại thẻ này. Hệ thống hiện hành cho phép một giám đốc cửa hàng theo dõi được doanh số của từng loại sản phẩm theo ngày, theo giờ, theo bộ phận và theo từng món hàng. Họ sử dụng thông tin đó cho việc lên kế hoạch bán hàng, cũng như cho việc chỉnh sửa những sai lầm cho năm tới hoặc tháng tới. Công nghệ RFID sẽ cho họ biết vị trí của từng mặt hàng trong một khoảng thời gian xác định. Một giám đốc cửa hàng đã nói về tầm quan trọng của công nghệ mới rất mạnh này:

Mỗi buổi chiều, Wal-Mart có những tốp nhân viên đi đến từng bộ phận trong các cửa hàng để quét các sản phẩm “đã hết” và những sản phẩm có tồn kho thấp. Hệ thống máy quét này cho thấy trên kệ tuy không còn món nào của sản phẩm này nhưng lại còn tới 12 món trong kho. Liệu có phải 12 món này không nằm đúng thùng của mình? Nếu chúng nằm ở một nơi nào khác, anh phải tìm cho ra. Chuyện phiền nhiễu này có thể dẫn đến mất doanh số. Vì vậy, họ cố

gắng đưa những sản phẩm đó lên các kệ hàng trong thời gian nhanh nhất để có thể bán giảm giá số hàng này. Nếu việc quét hàng cho biết trên kệ không còn hàng mà trong kho cũng hết hàng, nó cũng cho bạn biết luôn những món hàng đó có đang trong xe tải trên đường đến nơi đêm nay không. Ngay khi sản phẩm ra khỏi xe, tôi muốn rằng thùng sản phẩm đó phải đi thẳng đến khu bán hàng và được xếp ngay lên kệ. Công nghệ RFID sẽ cho bạn biết chính xác cuối cùng sản phẩm đó nằm ở đâu vào bất kỳ thời điểm nào. Với công nghệ RFID, bạn có thể tìm được chính xác sản phẩm đó ở đâu trong buồng kho, cửa hàng, trên xe tải hay bất cứ nơi nào trong khâu cung ứng. Công nghệ này hiệu quả đến mức không tin nổi trong việc quản lý kho và vận chuyển hàng; kết quả là tăng thêm 10 phần trăm doanh số do các chủng loại hàng hóa luôn có sẵn 100 phần trăm thời gian.

Công nghệ RFID chỉ là một ví dụ minh họa cho việc Wal-Mart đã phát triển, cam kết và sử dụng công nghệ mới ra sao.

### ***Định giá***

Wal-Mart đã chuyển đổi mô thức mua hàng của người tiêu dùng trên toàn cầu bằng cách cung cấp mức giá thấp nhất cho các sản phẩm của mình. Chiến lược giá rẻ hàng ngày của Sam Walton cùng với việc cung cấp sản phẩm đa dạng, đủ chủng loại đã giúp các Supercenter của Wal-Mart trở thành điểm đến cho những người mua sắm chỉ dừng ở một nơi để mua hàng. Mỗi tuần, có hàng triệu người mua sắm ghé vào các cửa hàng của Wal-Mart, và nếu bạn đứng ở cửa quan sát các khách hàng này khi họ bước ra, dường như có đến 99 phần trăm trong số họ đều có mua hàng, lý do là giá cả quá hấp dẫn. Một trong các giám đốc cửa hàng, người từng làm việc với Sam Walton đã mô tả về chiến lược định giá mang tính cách mạng của ông như sau:

Tất cả những người khác đều nhận sản phẩm từ nhà sản xuất có miếng nhãn nhỏ gắn lên sản phẩm, ghi “giá bán lẻ theo đề nghị của nhà sản xuất” và ai nấy đều bán với giá như thế. Thỉnh thoảng họ có đợt bán giảm giá và giảm giá bán này xuống. Còn Sam Walton thì mua cùng mặt hàng như thế và mặt hàng đó khi vào cửa hàng có thể

mang nhãn giá \$15, nhưng ông nói cứ để nó mang nhãn giá \$15 nhưng chúng ta sẽ bán nó mỗi ngày với giá \$12,97, điều đó là chưa từng có trong ngành kinh doanh này. Ai nấy đều kê biên lợi nhuận cao trước rồi sau đó mới lo bán hàng và quảng cáo để giúp thúc đẩy kinh doanh. Ngày nay, bạn khó mà kiếm ra được nhà bán lẻ nào bán hàng theo mức giá bán lẻ do nhà sản xuất đề nghị, gần như ai cũng giảm giá sản phẩm xuống khi đem ra bán lẻ.

Như chúng ta đã thấy, Sam Walton đã thực hiện một cuộc cách mạng về bán lẻ khi ông quyết định làm mọi việc mà ông có thể làm để định giá hàng ở mức thấp nhất có thể. Trong khi những người bán lẻ khác cố gắng nâng lên mức giá cao nhất có thể đối với từng sản phẩm thì ông lại cố làm cho giá càng thấp càng tốt. Ông thậm chí còn làm việc với nhà cung ứng để giúp họ nhận ra cách hoạt động hiệu quả hơn để họ có thể bán sản phẩm cho ông với giá rẻ hơn. Giá thấp đã thu hút khách hàng đến với các cửa hàng Wal-Mart và dịch vụ tốt làm khách quay trở lại cửa hàng nhiều hơn.

## **Quảng cáo**

Vị phó chủ tịch cấp cao của các cửa hàng Wal-Mart có lần nói với tôi rằng, công ty không cần phải để bảng giảm giá vì các sản phẩm của Wal-Mart đều đã giảm giá mỗi ngày rồi. Triết lý đó nằm trong chiến lược giảm giá mỗi ngày của Sam Walton (EDLP) mà đến ngày nay nó vẫn còn được áp dụng. Lưu ý rằng, Wal-Mart chỉ tập trung quảng cáo về các mảng quan hệ công chúng, quan hệ cộng đồng, tuyển dụng và EDLP, nhưng họ không nói về những mặt hàng mua bán cụ thể. Một trong số các giám đốc cửa hàng đã mô tả cách quảng cáo của Wal-Mart như sau:

Ông ấy không tiêu hết kinh phí quảng cáo cho việc trưng tên tuổi và sản phẩm của mình ra khắp nơi. Thậm chí hôm nay anh vẫn thấy được sự khác biệt trong cách quảng cáo của Wal-Mart so với nhiều công ty khác, đó là Wal-Mart vẫn quảng cáo thương hiệu và quan niệm về kinh doanh hơn là một mặt hàng nào đó đi cùng với giá cả. Nếu bạn thấy một quảng cáo của Home Depot thì họ sẽ cho xem một cái lò nướng và cho bạn biết phải trả bao nhiêu cho cái món ấy. Còn

Wal-Mart thì cho bạn thấy một khách hàng sung sướng đi ngang qua cửa hàng, hay một biểu tượng “mặt cười” giảm giá treo dọc theo lối đi chính. Họ vẫn tiếp tục đẩy mạnh yếu tố đi đầu là giảm giá hơn là quảng cáo rầm rộ về hàng hóa để thu hút bạn bước vào cửa hàng. Ngay từ đầu, Sam Walton đã cách mạng hóa ngành kinh doanh này, nhưng điều ông thực sự làm chính là đã xây dựng một cảm thức về sự an toàn trong công chúng mua sắm. Wal-Mart vẫn tiếp tục củng cố những gì là biểu trưng của Wal-Mart. Wal-Mart luôn hoạt động để giảm giá vì bạn và bạn có thể hy vọng ngày nào cũng có được giá tốt. Bạn có thể luôn luôn trông cậy được ở Wal-Mart trong việc chăm sóc bạn tại quầy dịch vụ nếu vì lý do gì đó mà bạn không được vui. Đó là điều mà công ty thật sự đang hướng đến.

Tôi có những tờ báo định kỳ của Wal-Mart để gửi cho khách hàng, và trong những tờ này, người ta tập trung vào EDLP (giá rẻ hàng ngày), đồng thời cũng quảng cáo đội ngũ cộng sự đa dạng của mình. Hãy nhìn vào những tấm hình của nhân viên trong tờ quảng cáo, bạn sẽ thấy những người đàn ông và những phụ nữ đã thật sự làm việc vì công ty với tên của họ được ghi cạnh bức hình. Thậm chí con em của họ cũng mặc những bộ quần áo làm mẫu. Tờ báo quảng cáo của họ đã gửi đi một thông điệp là công ty đang làm mọi việc để giữ cho giá cả ở mức thấp nhất có thể, luôn luôn như thế!

### ***Trung bày hàng***

Sam Walton thường lấy việc trưng bày hàng để dạy cho cộng sự của mình về những kỹ năng của người buôn bán. Ông muốn cộng sự hiểu mối liên hệ giữa trưng bày sản phẩm tốt với gia tăng tốc độ bán sản phẩm. Ông thậm chí còn khuyến khích họ chọn những sản phẩm cho chính mình và trưng bày chúng theo cách sáng tạo để xem thử có bán được nhiều sản phẩm hơn không. Một giám đốc cửa hàng đã cho tôi một ví dụ hay về việc bơi ngược dòng để minh họa việc trưng bày hàng có vai trò quan trọng ra sao đối với việc gia tăng doanh số:

Bán hàng giảm giá phụ thuộc rất nhiều ngành hàng quần áo để cải thiện lợi nhuận chung của toàn doanh nghiệp. Ở mỗi cửa hàng mà anh đến, các gian hàng đều tràn ngập quần áo. Wal-Mart có cách

làm khác. Chúng tôi đã nhận được chỉ thị tại một trong các cuộc họp đầu năm, tất cả đều được trang bị một cái thước dây dài chính xác 36 inch (91,44 cm) và mang về cửa hàng để lấy bớt ra những quần áo trong khu bán hàng ra, cho dù có phải treo chúng trong buồng kho để có được một khoảng trống 36 inch giữa những chiếc giá đơn trong cả khu vực bán hàng. Lý thuyết là nếu chúng tôi cho phép bộ phận quần áo treo đầy nghẹt các thứ thì những người mua sắm thậm chí không vào được khu vực này với chiếc xe đẩy. Chỉ thị chúng tôi nhận được là phải bảo đảm cho các khu vực này được rộng rãi. Wal-Mart đã làm một điều khác thường trong kinh doanh bán lẻ khi gửi trả bớt hàng quần áo vào kho; trong khi các công ty bán lẻ khác làm gian hàng của họ chật ních với những món áo quần thì chúng tôi đã phải lấy chúng ra khỏi các quầy hàng của mình. Khi làm thông thoáng khu vực bán hàng, chúng tôi thấy doanh số cho nhóm hàng quần áo đã tăng thêm 20 phần trăm.

Năm bí quyết tự thực hành để trưng bày hàng ở Wal Mart có thể cô đọng lại là: cung ứng đủ hàng, định giá đúng, thể hiện giá trị, nhận tiền và huấn luyện nhân viên.

### ***Kiểm kê sản phẩm***

Nhiều người tin rằng khả năng phân phối sản phẩm của Wal-Mart là lợi thế về chi phí duy nhất, quan trọng nhất vượt hẳn các đối thủ cạnh tranh. Thậm chí một số người còn cho Wal-Mart là một công ty phân phối hay thiên về hậu cần chứ không phải một công ty thiên về bán lẻ. Có một câu nói cũ rích trong giới bán lẻ là “hết hàng là hết kinh doanh”. Wal-Mart đã làm mọi việc có thể để đảm bảo một số sản phẩm luôn có sẵn trên kệ khi khách đến mua sắm tại các cửa hàng của họ. Một người cung ứng hàng cho Wal-Mart đã kể cho tôi câu chuyện về phân phối sản phẩm giúp mang lại lợi thế phân phối cho Sam Walton:

Không có gì để trong kho hàng quá 24 giờ đồng hồ; các kho hàng của họ thật sự là những trung tâm phân phối. Hàng được giao đến một bên hông tòa nhà, rộng đến hơn trăm mẫu Anh, rồi được gửi đi khắp khu liên hợp trên bao nhiêu dặm cu-roa đến một loạt cửa ở

phía bên kia của trung tâm phân phối, nơi các thùng hàng được chất lên xe tải để giao cho các cửa hàng. Người ta gọi đây là hệ thống “cross-docking” (xuất hàng không lưu kho). Hàng hóa chỉ được lưu vài giờ ở trung tâm phân phối. Các nhà bán lẻ khác thường quan tâm đến hàng hóa tồn ở trong kho của họ. Hàng hóa còn ở đó lâu chừng nào thì họ phải trả tiền nhiều chừng ấy và những đồng đô-la chi tiêu này sẽ lấy bớt đi lợi nhuận của họ. Nguyên tắc của Wal-Mart là không để cái gì ở kho, không để hàng lâu ở trung tâm phân phối. Hàng có thể tạm thời dừng ở kho “để thở” nhưng sau đó thì phải đi tiếp, vì trong vòng 24 tiếng đồng hồ họ phải chuyển giao hết mọi thứ ở trung tâm phân phối của họ.

Từ công ty, chúng tôi gửi hàng đến các trung tâm phân phối của Wal-Mart, các thùng hàng được qua qui trình “cross-docking” và được gửi luôn đến các cửa hàng của họ. Chúng tôi có thể gửi một lúc từ 8 đến 10 pa-let hàng qua hãng vận tải. Từ lúc chúng tôi gửi hàng đi đến lúc chúng tôi thấy thông tin trên máy vi tính báo hàng đã về đến từng cửa hàng thường chỉ trong vòng từ 3 đến 8 ngày, tùy thuộc vào nơi nhận hàng cách bao xa. Sản phẩm của chúng tôi nằm trong kho hàng của chúng tôi còn lâu hơn thời gian rớt hàng hóa thông qua hệ thống phân phối của Wal-Mart.

Như trong ví dụ này, Mr. Sam luôn thách thức cách làm thông thường trong kinh doanh bán lẻ. Với hệ thống “giao nhận hàng không lưu kho”, Sam Walton đã hạ chi phí lưu kho một cách đáng kể, đồng thời nâng cao được khả năng tái cung cấp hàng cho Wal-Mart.

### **Các khái niệm mới về cửa hàng**

Thêm một ví dụ nữa rất hay về bơi ngược dòng của các thành viên trong ban điều hành Wal-Mart là nghĩ ra một quan niệm mới về cửa hàng tạp hóa được gọi là “Neighborhood Market” (Chợ vùng lân cận). Loại cửa hàng này rộng chừng 40 – 50 ngàn bộ vuông (tức 12 đến 15 ngàn mét vuông) được thiết kế cho khách hàng thích mua sắm tạp hóa ở những cửa hàng tạp phẩm nhỏ hơn. Những cửa hàng này cũng hoạt động tốt trong thành phố, nơi những lô đất lớn rất khó tìm hoặc không có. Thực ra Wal-Mart mở những cửa hàng này

trên những thị trường đã có các Supercenter (Siêu thị Trung tâm) của Wal-Mart mà không có hoặc hầu như không có những tác động tiêu cực hay hiện tượng tự ăn vào doanh số của chính mình. Các cửa hàng Neighborhood Market đã tạo ra một tác động lớn trên doanh số của những cửa hàng tạp phẩm đã có ở những thị trường này. Một giám đốc ở một Supercenter của Wal-Mart đã mô tả quan niệm mới về loại cửa hàng này như sau:

Nhiều người cho rằng Wal-Mart thật ngu xuẩn khi mở hệ thống Neighborhood Market và họ nghĩ rằng hệ thống này sẽ không hiệu quả. Nhưng lý lẽ đằng sau việc này là một số người vào chiều thứ sáu hoặc sáng thứ bảy không muốn giành giật với đám đông ở các Supercenter Wal-Mart để mua một thùng sữa, một tảng bánh mì và mua một đơn thuốc. Về điểm này, khi chúng tôi mở Supercenter đầu tiên ở Tallahassee, Florida thì cửa hàng này kinh doanh rất tốt, nhưng anh biết trong cùng một thị trấn như thế có đến vài siêu thị Publix, hay hai ba siêu thị Winn Dixie, vài siêu thị Alberson, tất cả đều đang hoạt động. Vì vậy, vẫn còn một thị trường để các cửa hàng tạp phẩm kia làm ăn. Neighborhood Market được mở ra là để khách có thể tập vào mua sắm mặc dù đã có các Supercenter rồi; các Neighborhood Market sẽ không cạnh tranh mà chỉ bổ sung cho các Supercenter; chúng có diện tích nhỏ hơn, dễ vào ra và là những cửa hàng ưa nhìn. Chúng được xây dựng để lấy thị phần của các đơn vị kinh doanh tạp phẩm như Winn Dixie và Publix. Chúng sẽ không triệt đi công việc kinh doanh của các Supercenter như mọi người đang nghĩ. Chúng chỉ làm giảm bớt thị phần của các cửa hàng tạp phẩm hiện đang có ở khắp nơi. Chúng thậm chí sẽ nuốt các công ty như CVS và Rite Aid hiện vẫn đang kinh doanh rất tốt, bởi vì chẳng ai muốn vào một Supercenter Wal-Mart rồi phải cuốc cả dặm để mua ít dầu gội đầu và vài viên thuốc cảm xong lại phải đi thêm một đoạn nữa để đến khu bán thực phẩm. Nhiều người chỉ muốn bước vào cửa hàng thật nhanh để mua rồi ra luôn. Neighborhood Market cho phép họ làm điều đó.

Hệt như Sam Walton đã thử nghiệm với khái niệm Hypermarket, từ đó dẫn tới việc xây dựng nên hệ thống Supercenter, những người



lãnh đạo công ty Wal-Mart tiếp tục thử nghiệm các khái niệm mới về cửa hàng giúp bổ sung vào thế mạnh hiện có.

Nhà cải cách Sam Walton vừa là người học hỏi không ngừng vừa là tác nhân thay đổi, nhưng ông cũng không ngại phải bắt chước người khác. Ông đi khắp nơi, quan sát các công ty khác và cố gắng nhận ra một hoặc hai điểm mà đối thủ cạnh tranh của ông đang làm đúng. Ông không quan tâm đến những gì họ làm sai. Ông sẽ mang những ý tưởng hay về Wal-Mart và cố gắng hoàn thiện, thậm chí còn làm tốt hơn. Trong những ngày đầu, mặc dù là một nhà cải cách nhưng ông cũng không ngại bắt chước cách làm hay nhất của những công ty bán lẻ khác.

Ông không bao giờ hài lòng với hiện trạng, và vì lý do này mà ông đã tích cực chỉ đạo việc liên tục cải tiến mọi mặt hoạt động của Wal-Mart. Sam Walton tin rằng chấp nhận hiện trạng sẽ dẫn đến tính tự mãn và dần dần sẽ hủy diệt tính sáng tạo. Ngày nay có gần hai triệu nhân viên làm việc cho Wal-Mart, và Sam Walton đều muốn tất cả những con tim và khối óc của họ sẽ thực hiện cam kết là cải thiện mọi mặt trong kinh doanh.

Ông thường giữ quan điểm là: nếu các đối thủ cạnh tranh đang giải quyết một vấn đề trong kinh doanh theo hướng chính thống và truyền thống, thì tại sao chúng ta lại không tiên phong đi theo một hướng mới hoàn toàn hầu như tìm cho ra giải pháp hữu hiệu hơn, rẻ hơn và nhanh hơn để hoàn thành cùng một công việc? Cách kinh doanh của Wal-Mart thường xung đột với những mô thức kinh doanh mà người ta cho là các công ty phải đi theo để điều hành doanh nghiệp của mình. Vì Wal-Mart là công ty lớn nhất trên thế giới, nên những thách thức thành công của nó trước những phương thức kinh doanh hiện hành của các doanh nghiệp khác đã làm chuyển biến những mô thức kinh doanh của mọi người. Điều này buộc đối thủ cạnh tranh của Wal-Mart và những nhà cung ứng phải nỗ lực phi thường để làm theo cho được cách làm tiên phong hay nhất của Wal-Mart.

Không may cho những công ty khác, cách làm của Wal-Mart mặc dù dễ hiểu nhưng sẽ rất gian khó cho những ai bắt chước làm theo,

lý do là đa số nhân viên và các tổ chức đó không có thứ kỷ luật về văn hóa để có thể theo được. Mặt khác, Wal-Mart có một truyền thống về thực thi chiến lược và chiến thuật bằng tinh thần kỷ luật chuẩn mực, chặt chẽ. Ban giám đốc và các cộng sự sẵn lòng thay đổi và không sợ phải thử nghiệm những ý tưởng mới, hướng đi mới. Trên thực tế, sự cách tân và thay đổi này đã làm tăng thêm sự hào hứng khi cùng làm việc với Sam Walton.

Bằng cách không ngừng tìm tòi để thực hiện xuất sắc các hoạt động kinh doanh, những người lãnh đạo và cộng sự của Wal-Mart luôn thách thức với hiện trạng, cố tìm những giải pháp cải tiến và luôn coi sự thay đổi như một người bạn đồng hành thân thiết. Vì lý do này, Wal-Mart nhanh chóng thích nghi với những thay đổi trên thương trường. Nếu một chiến lược đang có hiệu quả, họ sẽ gắn bó với nó và luôn điều chỉnh để chiến lược ấy hiệu quả hơn nữa. Nếu có trở ngại gì khiến chiến lược không được tốt như họ nghĩ, họ sẽ thay đổi hoặc dứt khoát vứt bỏ và cố gắng thực hiện một chiến lược mới. Những người lãnh đạo công ty không ủy mị khi phải ra quyết định và thay đổi hướng đi.

Mọi người trong công ty đều được khuyến khích và trông đợi là sẽ đề đạt những cách làm tốt hơn để vận hành doanh nghiệp, và không có nhân viên nào được hưởng đặc quyền bất khả xâm phạm ở công ty này. Để chứng minh cho điều đó, tôi nhớ lại khi một cộng sự đứng dậy trong một cuộc họp sáng thứ bảy và phản đối thẳng thừng Sam Walton về những từ dùng trong biểu tượng văn hóa quan trọng nhất của ông, đó chính là đoạn reo hò cổ vũ của Wal-Mart. Hồi đó, đoạn reo hò được chấm dứt bằng một câu hỏi to “Ai số 1?”, mọi người sẽ trả lời “Chúng ta!”. Cô ấy đã phản đối lối kết thúc của Mr. Sam khi nói rằng, “Chúng ta không phải là số 1, khách hàng mới là số 1”. Cô nói rằng theo cô, câu kết thúc phải là, “Ai số 1? Khách hàng”. Tôi nhớ đã nhìn thấy Mr. Sam đứng trên sân khấu và nghiền ngẫm về ý tưởng đó. Sau khi đã nghiền ngẫm ý tưởng mới này, ông hỏi những người trong buổi họp có suy nghĩ gì về chuyện đó. Ngay lập tức, ý tưởng đó đã được đồng ý để thay đổi câu kết thúc cho đoạn reo

hò của Wal-Mart. Đến nay, câu kết thúc cho đoạn reo hò cổ vũ vẫn là câu “Ai số 1? Khách hàng, luôn luôn!”

Một trong các giám đốc cửa hàng Wal-Mart giải thích quan điểm bơi ngược dòng của Sam Walton như thế này: “Chúng tôi luôn gọi vấn đề này là suy nghĩ sáng tạo, hoặc đôi khi chúng tôi bảo ngưng lại và nghĩ giống như một khách hàng đi. Trừ khi thoát ra khỏi trạng thái tâm lý hàng ngày khi điều hành doanh nghiệp, còn không bạn sẽ chết kẹt trong cái ao tù điều hành.” Mr. Sam muốn mọi người luôn luôn đặt dấu hỏi với những việc chúng tôi đang làm để tìm ra cách làm tốt hơn. Điều này có nghĩa là đi ngược hướng, đôi khi là thử những việc mà người khác không muốn làm. Hơn ai hết, Mr. Sam sẽ bảo với bạn rằng, khi bơi ngược dòng, bạn thể nào cũng dính lỗi, nhưng thỉnh thoảng ở mỗi lần như thế, bạn sẽ tìm ra một ý tưởng đột phá và nội một ý tưởng đó thôi cũng đủ để những lỗi trước đó đáng giá rồi.

# PHẦN KẾT

## NGƯỜI CỦA CHÚNG TA tạo ra sự khác biệt

*Nếu phân tích 10 quy tắc thành công của Sam Walton, bạn sẽ thấy một quy tắc nói về dịch vụ khách hàng, một về quản lý chi phí, một về cam kết cá nhân, một về chấp nhận rủi ro và có đến sáu quy tắc nói về cách cư xử với mọi người!*

Có bao giờ bạn tự hỏi vì sao văn phòng của Wal-Mart lại đóng ở miền trung du Ozark không? Bạn có thể suy đoán, rằng đó là toàn bộ kế hoạch lớn của Sam Walton trong hoạch định tương lai của Wal-Mart cho các mục đích phân phối sản phẩm. Về mặt hậu cần, ý tưởng này nghe có vẻ hợp lý, bởi vì Bentonville khá gần trung tâm nước Mỹ về mặt địa lý. Nhưng lí do để Sam Walton đóng ở đây lại không phải thế. Bạn biết đấy, gần Bentonville có một vùng gọi là “Bốn Góc”, nơi hội tụ cả Kansas, Oklahoma, Missouri lẫn Arkansas. Đặt cửa hàng Ben Franklin đầu tiên ở vùng này cho phép ông theo đuổi đam mê thứ hai trong đời, đó là săn chim. Lối nhìn xa hợp lý của ông cho thấy, sống ở đây, ông có thể có giấy phép săn chim ở cả bốn bang khác nhau, và như thế, ông chỉ cần cho những chú chó săn lên phía sau chiếc xe tải cũ của mình và lái một đoạn ngắn nữa là đã có thể quanh năm đi săn chim cú với gà lôi.

Thử tưởng tượng quyết định đặt văn phòng chính công ty ở Ozarks đã tác động như thế nào đến năng lực của Sam Walton trong việc tìm và thuê được người giỏi, từ đấy giúp ông đạt được những giấc mơ bán lẻ của mình. Do nhu cầu khi công ty ngày càng phát triển, Sam Walton buộc phải thuê nhân viên và lãnh đạo công ty từ lực lượng lao động địa phương quanh vùng tây bắc Arkansas, đa phần là nông dân, giáo viên, công chức, người buôn bán ở nông thôn

từ đông nam Arkansas, đông bắc Oklahoma, nam Missouri và tây bắc Arkansas. Mặc dù may mắn là đạo đức lao động của lao động địa phương rất tốt, nhưng ông buộc phải thuê mướn một lực lượng bán lẻ hoàn toàn chất phác và không có kinh nghiệm – những người tốt nhưng không có thứ kinh nghiệm tiên quyết của làm việc trong doanh nghiệp. Vì nhu cầu, Sam Walton đã khám phá ra một chiến lược mới về làn sóng tuyển dụng ở nông thôn nước Mỹ được gọi là “thuê vì thái độ, và huấn luyện để có kết quả”.

Khi đến văn phòng chính Wal-Mart, tôi bị sốc và thấy sợ về qui trình ra quyết định được áp dụng để tuyển người vào các vị trí. Đối với tôi, mô hình bố trí nhân sự đã thay đổi từ khi tôi có dịp nghiên cứu quan điểm của Wal-Mart, nó hoàn toàn đối lập với quan điểm để thành công của một công ty nằm trong danh sách Fortune 500. Theo tôi được biết, Sam Walton đã sáng tạo ra và định nghĩa lại tiêu chuẩn bố trí nhân sự bằng cách tập trung thuê những người nhiệt thành, chưa có kinh nghiệm. Ông thuê những người có thể làm được, có quan điểm lạc quan, thái độ tích cực, rồi huấn luyện họ theo cách của Wal-Mart và định ra những tiêu chuẩn cực kỳ năng động cho cá nhân và toàn đội. Ở công ty lớn nhất và thành công nhất trên thế giới này, chất lượng quan trọng hơn nhiều so với hình thức.

Mẫu người Sam Walton tuyển dụng là những người bình thường, nhiều người trong số họ trước kia là nông dân. Mr. Sam không ngại thuê người bình thường nhưng có thái độ tốt và đạo đức lao động cao. Đề bạt từ nội bộ lên là một tiêu chuẩn được ông gọi là “hái khi còn xanh” - “chọn ra từ số người còn non việc”. Thật đáng kinh ngạc, đa phần những người được chọn ra từ số này đã rất thành công trong công việc mới của họ. Những kinh nghiệm nào còn thiếu, họ sẽ bù lại thông qua quá trình làm việc cống hiến và chuyên cần. Tuy nhiên, chủ trương “chọn ra từ số người còn non việc” cũng gặp một số thất bại không thể tránh khỏi, có một số ít người bị giáng cấp. Sam Walton gọi sự giáng cấp này là “leo xuống”, từ một công việc có trách nhiệm cao hơn xuống một công việc có trách nhiệm thấp hơn. Không giống như sự mất thể diện khi bị giáng cấp ở các công ty khác, được đề bạt rồi sau đó bị giáng cấp không phải là biểu hiện cho sự

mất danh dự ở Wal-Mart. “Leo xuống” ở đây chỉ là do chưa có kinh nghiệm, vì đã “hái khi còn xanh” mà thôi.

Wal-Mart là một trong số những công ty lớn hiếm hoi ở Mỹ vẫn có chỗ cho người chưa có kiến thức và kinh nghiệm tham gia vào công ty, và họ vẫn có cơ hội đạt được ước mơ nghề nghiệp của mình. Có những ví dụ về thành công được lan truyền khắp công ty - những người không có bằng cấp đến từ nông trại, không có kinh nghiệm, làm việc cần cù và sau đó đảm đương được những vị trí có trách nhiệm cao. Đề bạt những người chưa có kinh nghiệm tưởng là một chuyện không may mà hóa may vì nó cho phép Wal-Mart đào tạo lãnh đạo theo cách của mình.

Khả năng phụ trách một nhóm người hầu như chưa có kinh nghiệm kinh doanh gì trước đó và hướng họ thành nhóm làm việc hiệu quả là một trong những thành tích to lớn nhất của Sam Walton. Đoạn trích dưới đây thể hiện niềm tin của Sam Walton vào “Người của chúng ta tạo ra sự khác biệt”.

Tôi muốn nói rằng chúng ta là một tập hợp đa dạng, mà đa số là những người bình thường - gần như là một sự tụ cư của những người bán lẻ, nội trợ, thực tập sinh đại học, những người làm đủ mọi nghề. Nhưng yếu tố giúp chúng ta nổi trội được từ những ngày đầu chính là những phẩm chất ẩn sâu bên trong của hầu hết chúng ta, dường như khiến nhiều chuyên gia phải ngạc nhiên. Một trong những phẩm chất tôi chắc chắn rằng người của chúng ta có đó là ý chí quyết tâm chiến thắng. Chúng ta muốn chiến thắng đến độ cứ thế đi và làm, thậm chí dù mọi người có bảo rằng chúng ta không thể thành công, nhưng chúng ta vẫn muốn thử nghiệm, và thế nào cũng sẽ thành công! Họ phải biết một cách rõ ràng rằng, sự quyết tâm và lòng kiên nhẫn còn quan trọng hơn nhiều so với những phương pháp kỹ thuật và lý thuyết được các “chuyên gia” ủng hộ và tán thành. Người của chúng ta không mong đạt được điều gì quá dễ dàng và họ cũng không mong những chuyện dễ dàng. Phương pháp thành công của chúng ta, theo tôi thấy, đó là HÀNH ĐỘNG, viết hoa, và rất nhiều nỗ lực.

Quanh năm chúng ta vẫn luôn nói điều này - Làm, Thử, Sửa, đây không phải là một phương pháp tồi và nó vẫn có hiệu quả. Nhiều người ở khắp nơi có ý tưởng hay nhưng không có gì tệ hơn là một ý tưởng hay mà không được biến thành hành động. Vấn đề thường là ở chỗ tìm cho được những người sẵn sàng thực hiện ý tưởng. Chúng ta phải tiếp tục thúc đẩy cộng sự trở thành những người thực hiện - những người hành động có định hướng. Niềm vui sẽ được nhân lên nhiều lần khi chúng ta hoàn thành công việc được nhiều hơn mong muốn. Biết hướng đến hành động là điều rất quan trọng, và ơn Chúa, đội ngũ cộng sự Wal-Mart đều như thế, và luôn sẵn sàng để hướng về hành động. Đừng đánh mất điều này.

Ở Wal-Mart, chúng ta phải đối xử với mọi người bằng thái độ tôn trọng thực sự và nhã nhặn. Cộng sự không phải là những con số trên biểu đồ thành công của bạn. Họ là những con người chân chính và xứng đáng được đối xử tôn trọng. Chúng ta phải hiểu về các cộng sự của mình – gia đình, những vấn đề vướng mắc, hy vọng và tham vọng của họ – nếu muốn giúp họ trưởng thành và phát triển. Chúng ta phải trân trọng và ngợi khen các cá nhân. Hãy thể hiện sự quan tâm của bạn mỗi ngày.

Những người lãnh đạo luôn luôn đặt cộng sự lên trước bản thân mình. Tôi thật sự thích điều này. Nếu các bạn quên tất cả những điều khác được viết ra nơi đây, thì hãy nhớ điều này: nếu bạn muốn công việc của bạn thành công, thì các cộng sự của bạn phải cảm nhận được rằng bạn đang làm việc cho họ - chứ không phải họ đang làm việc cho bạn. Và thật sự nên như thế. Là người lãnh đạo, công việc quan trọng nhất của bạn là hỗ trợ cộng sự của mình để họ trở thành người làm việc giỏi nhất và phát huy hết tiềm lực của họ. Nếu bạn làm được điều đó, công việc của bạn tự nó sẽ tốt đẹp và phát triển. Không ai có thể thất bại với một nhóm người làm việc độc lập, năng động, giàu động lực, vui vẻ, chăm chỉ làm việc nhằm đạt được những mục tiêu cá nhân của chính họ.

Từ đoạn trích này, bạn có thể cảm nhận được sự chân thành của Sam Walton và thực tế là ông thật sự quan tâm đến các cộng sự ở

Wal-Mart. Ông tin rằng chính cộng sự là người đảm đương trách nhiệm mang lại thành công không thể ngờ được cho công ty. Một điều thú vị là nếu bạn xem kỹ 10 quy tắc của Sam Walton, bạn sẽ thấy rằng 6 trong số 10 quy tắc có điều gì đó phải làm với cách mà ông tin bạn nên dùng để đối xử với mọi người. Dưới đây là danh sách 10 quy tắc; từ quy tắc 2 đến hết quy tắc 7 được in đậm, là 6 quy tắc đặc biệt có liên quan đến cách những người lãnh đạo cần đối xử với những người làm việc cho tổ chức của họ:

Quy tắc 1: CAM KẾT phải đạt được thành công và lúc nào cũng nhiệt tâm

Quy tắc 2: CHIA SẺ thành công với những ai đã giúp đỡ bạn

Quy tắc 3: TẠO ĐỘNG LỰC cho chính mình và cho người khác để đạt được điều mình mơ ước

Quy tắc 4: TRUYỀN THÔNG với người khác và bày tỏ rằng bạn đang quan tâm đến họ

Quy tắc 5: TRÂN TRỌNG và ghi nhận những nỗ lực và thành quả của người khác

Quy tắc 6: TỔ CHỨC MỪNG thành tựu của bạn và của người khác

Quy tắc 7: LẮNG NGHE người khác và học hỏi ý tưởng của họ

Quy tắc 8: VƯỢT HƠN mong đợi của khách hàng và của người khác

Quy tắc 9: KIỂM SOÁT chi phí để rút ngắn con đường làm giàu

Quy tắc 10: BOI NGƯỢC DÒNG, tạo sự khác biệt và thách thức tình thế

Nếu cô đọng 10 quy tắc của Sam Walton lại, bạn sẽ thấy có sáu quy tắc đặc biệt đề cập đến phương cách mà Mr. Sam tin là bạn nên



dùng để đối xử với cộng sự, một quy tắc đề cập đến cam kết cá nhân, một quy tắc nói về chăm sóc khách hàng, một quy tắc về kiểm soát chi phí và một quy tắc về chấp nhận rủi ro. Từ phần đúc kết này, tôi xin đơn giản hóa danh sách 10 quy tắc này thành năm nội dung như sau:

1. Truyền thông chiến lược và sách lược kinh doanh một cách rõ ràng
2. Chăm sóc cộng sự của bạn
3. Kiểm soát chi phí
4. Vượt hơn mong đợi của khách hàng
5. Thách thức tình thế bằng cách chấp nhận những rủi ro đã tính trước

Cho tôi được chia sẻ với các bạn một số suy nghĩ sau cùng về những vấn đề tạo ra tác động lớn này.

### ***Truyền thông chiến lược và sách lược kinh doanh một cách rõ ràng***

Mỗi tuần trong năm, những người lãnh đạo Wal-Mart đều chủ trì một cuộc họp lãnh đạo vào sáng thứ bảy tại văn phòng chính ở Bentonville, Arkansas. Có khoảng 500 người đại diện cho các bộ phận chức năng của văn phòng chính công ty tham dự cuộc họp. Các thành viên trong ban điều hành Wal-Mart thảo luận về kết quả công việc hiện hành và đặt nặng trọng tâm lãnh đạo hơn nữa vào các mục tiêu cho các tuần lễ sắp tới. Bằng cách gặp gỡ hàng tuần với những người lãnh đạo ở mỗi bộ phận, các thành viên ban điều hành cấp cao có thể hướng mọi người cùng thực hiện những mục tiêu chung. Chương trình làm việc của bộ phận chức năng (hay cụm từ mà đã có lần tôi được nghe qua là “hầm chức năng”) không có ở đây. Mọi người được yêu cầu tập trung vào kế hoạch tổng thể về bán lẻ của toàn công ty. Nếu phải giúp bạn có một câu nói thật cô đọng để tạo sự tập trung cao độ, thì câu nói ấy là truyền thông, truyền thông, truyền thông! Truyền thông về chiến lược với sự đồng tâm nhất trí là một trong các bí quyết đạt thành công của Sam-Walton. Còn về kia của câu đối về thành công là làm theo, làm theo, làm theo hàng tuần trong năm để bảo đảm sự thực thi sách lược diễn ra trên thực tế!

## ***Chăm sóc cộng sự của bạn***

Mr. Sam yêu cầu các thành viên trong ban chấp hành và các quản lý của văn phòng chính Wal-Mart mỗi tuần trong năm đều phải đi đến các cửa hàng, ông gọi đó là quản lý bằng cách dạo quanh! Ông yêu cầu họ phải gặp gỡ cộng sự trong công ty và gặp cả khách hàng. Trong những cuộc gặp gỡ thế này, những vấn đề phát sinh trên thực tế được cộng sự và khách hàng mang ra trình bày, cho phép người của văn phòng chính nhanh chóng đưa ra giải pháp. Sam Walton gọi nhân viên ở Wal-Mart là “cộng sự”, ban giám đốc là “người huấn luyện” và khách hàng là “người bạn hay người hàng xóm”. Sam Walton mong mỗi những người lãnh đạo công ty bỏ thời gian ra để làm quen với cộng sự bằng cách gọi tên của họ, và trong quá trình tiếp xúc, cộng sự dần dần sẽ quan tâm đến mục tiêu của công ty. Sam Walton thường nói, “Nếu bạn quan tâm đến các cộng sự, họ sẽ quan tâm đến khách hàng và doanh nghiệp của bạn sẽ tự thế mà ổn”.

## ***Kiểm soát chi phí***

Tôi học được một cụm từ viết tắt từ một ban trong Sam's Club của Wal-Mart: HEATKTE (từ bắt chước theo tiếng của người da đỏ), đó là cụm từ viết tắt, mang ý nghĩa là mong đợi lớn là chìa khóa để mở mọi cánh cửa. Cộng sự được trao quyền có trách nhiệm quản lý và cắt giảm chi phí ở bất cứ khâu nào có thể. Về mặt văn hóa, Sam Walton gọi giá trị này là “quyền làm chủ”, các cộng sự là những người chủ thật sự biết sử dụng nguồn lực của công ty như thể họ đang trả tiền cho họ từ túi của chính họ! Quản lý chi phí hiệu quả là một trong các thế mạnh vượt trội của Wal-Mart và tiết giảm được hàng triệu đô-la. Bằng cách xây dựng các tiêu chuẩn về quản lý và nhân viên để kiểm soát các hoạt động gây lãng phí, truyền đạt những mong đợi này đến mọi người, giữ cho ban giám đốc và nhân viên đều có trách nhiệm, những người lãnh đạo công ty đã biến việc kiểm soát chi phí thành một lợi thế cạnh tranh.

## ***Vượt hơn mong đợi của khách hàng***

Mr. Sam đã chỉ thị cho những người lãnh đạo Wal-Mart phải có một chương trình hành động: thỏa mãn khách hàng. Những công

việc khác họ làm chỉ là thứ yếu so với mục tiêu chủ yếu là nâng cao, cải thiện cách phục vụ hoặc cung cấp những dịch vụ gây ngạc nhiên cho khách ở các cửa hàng. Bất kể làm việc ở bộ phận nào và làm việc gì cho công ty, mọi người ở Wal-Mart đều phải có suy nghĩ như một doanh nhân bán lẻ. Không có sự khác biệt gì giữa nhân viên làm việc ở bộ phận kế toán, nhân sự, phân phối, đội xe, bất động sản, quảng cáo, mua hàng hay công nghệ; mọi người đều phải tập trung vào việc phục vụ khách hàng hoặc cải thiện dịch vụ khách hàng. Sam Walton thậm chí còn nêu ra quy tắc 10 bước chân, quy định rằng nếu có một khách hàng ở cách nhân viên trong vòng 10 bước chân, nhân viên đó phải bỏ hết các công việc đang làm và tiến đến gần để giúp đỡ khách hàng này.

### ***Thách thức tình thế bằng cách chấp nhận những rủi ro đã tính trước***

Ai đó đã nói, “Nếu không hỏng thì đừng sửa”. Nhưng Sam Walton không bao giờ có cùng quan niệm này. Sam Walton là một người không ngừng học hỏi và chấp nhận rủi ro, là người luôn cải thiện tình thế. Ông là người theo quan điểm chất lượng của Nhật gọi là kaizen, đại khái được dịch là “tách cái gì đó ra rồi ghép nó theo một cách tốt hơn”. Ý tưởng của Sam Walton đằng sau phương pháp kaizen là để mọi người ở Wal-Mart luôn theo đuổi những cải tiến nhỏ trong các quy trình vận hành, và qua thời gian sẽ đạt được những cải tiến lớn. Thậm chí cộng sự còn được hướng dẫn bằng những quy trình, được biểu diễn dưới hình thức sơ đồ, và sau đó họ còn được trao quyền để tiến hành những thay đổi mang lại sự tiết giảm chi phí hoặc thời gian, sức lực. Thay đổi là cách sinh hoạt thường xuyên ở Wal-Mart và Sam Walton giữ lấy nó như giữ lấy một người bạn.

10 quy tắc thành công của Sam Walton có thể áp dụng ở các công ty bán lẻ, nhưng quan trọng hơn, chúng có thể áp dụng cho cả các ngành kinh doanh khác. Tôi thực sự tin rằng 10 quy tắc của ông sẽ giúp cải thiện hoạt động của các công ty bán lẻ, các công ty không bán lẻ, nhà sản xuất, nhà cung ứng, cũng như hoạt động của chính

quyền địa phương, tiểu bang, chính phủ liên bang, nhà thờ, bệnh viện, học viện giáo dục. Và tất nhiên, các doanh nghiệp nhỏ và lớn sẽ hưởng lợi từ kiến thức thu được của công ty thành công nhất thế giới này. Bằng cách học, nắm bắt và làm theo các bài học về lãnh đạo của Sam Walton và Wal-Mart, bạn sẽ đạt được tiến bộ trong việc nâng cao cơ hội thành công của mình. Wal-Mart mãi mãi thay đổi thế giới của cạnh tranh trong kinh doanh. Thích nghi, thay đổi và đổi mới là những yếu tố quyết định thành công cho những ai muốn cạnh tranh, tồn tại và phát triển trong thế giới cạnh tranh cao độ của Wal-Mart do Sam Walton tạo ra!

10 quy tắc của Sam Walton cho ta một cái nhìn về phương pháp huấn luyện của Sam Walton, và bằng cách sử dụng các phương pháp đã qua kiểm nghiệm của ông, bạn có thể làm thay đổi tổ chức của chính mình. Vì lý do này, bạn nên sử dụng 10 quy tắc của Sam Walton như một sơ đồ chi tiết để dẫn đến thành công. Còn người nào đáng để ta học tập hơn là nhà lập ra công ty lớn nhất, đổi mới nhất và thành công nhất trong lịch sử thế giới?

## Vài nét về tác giả

Michael Bergdahl vừa là một diễn giả có tâm huyết, vừa là tác giả, nhà tư vấn và nhà văn.

Michael Bergdahl từng làm việc ở Bentonville, Arkansas cho tập đoàn Wal-Mart ở vị trí Giám đốc Nhân lực của văn phòng chính Wal-Mart, tại đây ông đã làm việc trực tiếp với Sam Walton. Chính Sam Walton đã đặt cho ông biệt danh “Bird Dawg”!

Trước khi gia nhập Wal-Mart, Michael Bergdahl đã làm việc cho bộ phận Frito-Lay của Công ty PepsiCo với nhiệm vụ tổ chức kinh doanh và điều phối nhân viên ở văn phòng chính. Gần đây, ông còn là chuyên gia cải thiện hoạt động cho các công ty, tham gia vào hai hoạt động cải thiện thành công ở American Eagle Outfitters và Waste Management.

Michael Bergdahl xuất hiện trên các kênh CNN, CNBC, CNN CF, Đài Phát thanh quốc gia CBS, Đài Truyền hình Bloomberg. Ông được xem là một chuyên gia về Wal-Mart.

Các bài viết của Michael Bergdahl xuất hiện trên Tạp chí Retail Merchandiser, Investor’s Business, Convenience Store, Progressive Grocer, Convenience Store Decisions, tạp chí Forum của Hiệp hội các nhà sản xuất dược phẩm, tạp chí America’s Pharmacist của Cộng đồng Dược sĩ quốc gia, tạp chí Mworld của Tổ chức Quản lý Mỹ, và tạp chí NASC.

Michael Bergdahl đã viết một quyển sách nói về kinh nghiệm của mình khi làm cho công ty bán lẻ lớn nhất thế giới, có nhan đề, Những điều tôi học từ Sam Walton: Làm thế nào để cạnh tranh và phát triển mạnh trong một thế giới Wal-Mart được John Wiley xuất bản ở Mỹ và phổ biến trên thế giới vào tháng 8 năm 2004.

Bergdahl là một diễn giả đầy tâm huyết, trong ông vừa có một phần là người của công việc, một phần là người kể chuyện, người giúp vui, và cả người truyền cảm hứng. Ông đã nói chuyện tại các hội nghị hiệp hội và các hội nghị doanh nghiệp trong nước và quốc tế, cũng như nói chuyện với những nhóm quan tâm đến việc học hỏi những bí quyết thành công của Wal-Mart và Sam Walton. Trên trang web của ông, [www.michaelbergdahl.net](http://www.michaelbergdahl.net) có kết nối tới blog của ông có tên “Cuộc cạnh tranh Wal-Mart” (Wal-Mart Competition).

## Lời cảm ơn

Xin đặc biệt cảm ơn các cá nhân sau đây đã giúp đỡ cho sự ra đời của quyển sách:

Sam Fleischman, literary artist Representatives David Pugh, Senior Editor, John Wiley & Sons, Inc.

Các Giám đốc của Wal-Mart:

J. Knapp III

Perry Cheatham

Frank Baugh

Randy Smith

Robert Sauvage

Andrea Rader