



# Những bí quyết thành công của Microsoft là gì?

*(Bùi Quang Minh, Hà Vĩnh Tân - 1999)*

Lời tựa

Lời nói đầu cuốn sách

## **I. Tầm nhìn chiến lược sâu rộng của Bill Gates**

Bỏ học để thành lập công ty

Mở mặt trận "mạng hoá toàn cầu"

Đổi mới tư duy kinh doanh

## **II. Chính sách "sản phẩm hướng người dùng" là trọng tâm**

BASIC

MS-DOS

Windows và các phần mềm giao diện đồ họa

Microsoft Office

Bộ công cụ lập trình cho Windows

Tấn công vào lãnh địa Multimedia

Nâng cấp và Internet hoá các sản phẩm

Ngọt ngào nào chẳng có chút đắng cay

### **III. Phong cách quản lý độc đáo Bill Gates**

#### *Lãnh đạo và mục tiêu*

1. Chiếm lĩnh thị trường là mục tiêu tối hậu.
2. Bill Gates là “người cầm lái vĩ đại”

#### *Tổ chức đội ngũ*

3. Con người là nhân tố quyết định
4. Đoàn kết là sức mạnh
5. Sự liên kết của các nhóm nhỏ năng động

#### *Thực thi công việc*

6. Vào cuộc phải hết mình
7. Việc hôm nay mới là quan trọng
8. Thất bại là mẹ thành công
9. Tiết kiệm là nguyên tắc
10. Chậm dứt chủ nghĩa hình thức
11. Nơi làm việc là nhà của bạn

### **Thay lời hẹn gặp**

---

## Lời tựa

Thưa các bạn, tìm hiểu về Microsoft và Bill Gates là một việc rất thú vị và bổ ích. Nhận thức như vậy, chúng tôi đang viết một cuốn sách có tựa đề "Cuộc trò chuyện lý thú về Microsoft và Bill Gates với Alibaba 2000". Giữa lúc đó, chúng tôi nhận được giấy mời tham dự buổi lễ ra mắt và giới thiệu phần mềm mới (Microsoft Office 2000) tổ chức tại Hà Nội ngày 18/08/1999, một sự kiện quan trọng đối với Microsoft và tất cả mọi người sử dụng máy tính.

Để góp phần thiết thực chào mừng sự kiện này, chúng tôi đã trích một phần tư liệu trong cuốn sách nói trên, đưa những yếu tố chính về sự thành công của Microsoft vào cuốn sách nhỏ này và lấy tựa đề : "Những bí quyết thành công của Microsoft là gì?" coi đó như một món ăn nhanh (fastfood) phục vụ các độc giả hâm mộ Bill Gates và Microsoft.

Vì thời gian viết rất ngắn nên trong cuốn sách còn nhiều lỗi biên tập, nội dung đôi chỗ còn sơ xài. Rất mong được sự lượng thứ của các quý vị độc giả.

**Xin chân thành cảm ơn các bạn.**  
Hà Nội, ngày 17/08/1999

## Lời nói đầu

*Từ một công ty sáng lập bởi hai chàng trai trẻ Bill Gates và Paul Allen mới ở đầu tuổi 20, sau gần 25 năm Microsoft đã trở thành công ty lớn nhất thế giới đạt giá trị 500 tỷ đôla trên thị trường chứng khoán. Thành công vang dội có một không hai trong lịch sử này chính là nhờ sự lãnh đạo sáng suốt của ban lãnh đạo Công ty đứng đầu là Bill Gates và hoạt động sáng tạo, nhiệt tình của một đội ngũ các nhà lập trình và quản lý cũng còn rất trẻ.*

Cùng với sự lớn lên của công ty, hàng nghìn nhân viên Microsoft đã trở thành triệu phú và trên một chục người đã thành tỷ phú. Tuy nhiên sự thành công của Microsoft không chỉ được đánh giá bằng tiền bạc mà còn bằng những phát minh khoa học và công nghệ, những sản phẩm mang giá trị trí tuệ, văn hoá tinh thần cao cho nhân loại.

Ngày nay trên thế giới hàng triệu triệu người, trong đó có chúng ta, đang sống, làm việc và làm bạn với những sản phẩm của Microsoft, ngưỡng mộ Bill Gates và những con người đã sáng tạo ra chúng. Một cách tự nhiên, chúng ta tự hỏi: Đây là những bí quyết thành công của Microsoft và Bill Gates?

Điều cốt lõi của sự thành công của Microsoft chính là những **nhân quan và tầm nhìn chiến**



**lược**, là sự tin tưởng tuyệt đối của Bill Gates về vai trò quyết định của công nghệ tin học và truyền thông, của máy tính và mạng Internet trong toàn bộ đời sống kinh tế xã hội tương lai của loài người.

Thành công đó còn do Bill Gates biết kết hợp tầm nhìn chiến lược với **tu tưởng kinh doanh phục vụ số đông người dùng**, nhạy cảm đối với nhu cầu của họ kể cả các nhu cầu còn tiềm ẩn. Microsoft đã liên tục sáng tạo và áp dụng các công nghệ mới, nắm bắt được mọi thời cơ và tận dụng triệt để chúng bằng việc đưa ra các sản phẩm mới và hoàn thiện chúng không ngừng để phục vụ tốt nhất cho người dùng. Ngoài ra, Microsoft còn có những chính sách khôn khéo trong việc hợp tác với mọi đối tác có thể, kể cả việc mua lại công ty của họ, cũng như các biện pháp tạo thế cạnh tranh của công ty đối với đối thủ, bằng mọi cách chiếm lĩnh thị trường.

Nhưng thành công này cũng không thể có được, nếu công ty không có một cách thức quản lý được gọi là “**Phong cách quản lý Bill Gates**”. Chính phong cách này đã giúp ông tập hợp được một đội ngũ hùng mạnh nhất những nhà lập trình tài năng, tạo môi trường và điều kiện tốt nhất, thoải mái nhất, hiệu quả nhất cho hoạt động sáng tạo của họ. Kết quả là các thành phẩm trí tuệ – phần mềm tuyệt vời mang tên Microsoft đã ra đời, đưa Microsoft tới đỉnh cao chói lọi: công ty giàu mạnh nhất trong thiên niên kỷ thứ hai này của loài người.

Cuốn sách nhỏ này sẽ giúp các bạn vén vàng hào quang của Microsoft để hiểu hơn con người thật vĩ đại những cũng vô cùng giản dị – Bill Gates, để học được những bài học vô giá của thất bại và thành công. Và có thể qua đây bạn cũng sẽ có một mơ ước: mình sẽ tham gia xây dựng một công ty mang trong mình những bí quyết thành công của Microsoft ?

## Chương 1. Tầm nhìn chiến lược sâu rộng của Bill Gates

### Bỏ học để thành lập công ty

Năm 1973, hai chàng trai trẻ Bill Gates cùng với Paul Allen đọc một bài viết về máy điện toán gia đình đầu tiên MITS Altair đăng trên tạp chí, Popular Electronics. Dù là chưa biết rồi sẽ sử dụng máy tính này thế nào, nhưng họ bắt đầu hiểu rằng nó sẽ là bước đầu dẫn tới sự thay đổi thế giới máy điện toán cũng như thay đổi cuộc sống và cách làm việc của hàng triệu triệu con người. Năm 1975, được dẫn dắt bởi niềm tin rằng máy tính cá nhân sẽ là công cụ quý báu trên mọi bàn làm việc của các văn phòng cũng như tại mỗi gia đình, hai chàng trai đó đã sáng lập ra công ty Microsoft với số vốn ban đầu là 16.005 đô la để phát triển các phần mềm cho máy tính cá nhân.



Riêng Bill Gates đã bỏ không theo học tiếp năm thứ 3 trường đại học Harvard để toàn tâm toàn ý cùng Paul Allen bắt tay xây dựng công ty Microsoft. Cần nói thêm ở đây, Bill Gates luôn đánh giá cao vai trò quyết định của trí thức và sự quan trọng của việc học tập. Anh vẫn khuyên mọi người phải học hết đại học để tạo ra sức bật khi bước vào đời. Tuy nhiên, với một tầm nhìn chiến lược cũng như dự đoán được sự phát triển mang tính bùng nổ của thị trường máy tính cá nhân, Bill Gates đã đánh cược cả số phận của mình vào "cuộc chơi", một cơ hội duy nhất sẽ không bao giờ quay lại! Nhiều người, kể cả bố mẹ anh lúc đó không hiểu anh và không tin anh sẽ đúng, nhưng anh vẫn quyết tâm hành động theo trí tuệ và niềm tin của mình. Toàn bộ những điều xảy ra sau này đã chứng minh đó là một quyết định vô cùng sáng suốt và kịp thời.



### **Mở mặt trận "mạng hoá toàn cầu"**

Phải nói rằng, đã là con người thì không ai có thể tránh khỏi sai lầm, điều quan trọng là cần sớm phát hiện và khắc phục chúng. Trong một số lần phát biểu, Bill cũng thừa nhận rằng ông đã nên đưa công ty vào lĩnh vực mạng và thư điện tử sớm hơn. Sau thành công vang dội của công ty phần mềm duyệt mạng Internet "Netscape Navigator" của "Netscape", Microsoft đã dốc sức nhánh chóng hoàn thành và tung ra sản phẩm cạnh tranh là "Microsoft Explorer". Tầm nhìn về kỹ nguyên mạng toàn cầu tiếp sau cuộc cách mạng về máy PC thể hiện trong cuốn sách "[Con đường phía trước](#)" (The Road Ahead) xuất bản năm 1995. (Cuốn sách này nằm ở vị trí số 1 trong danh sách các sách bán chạy nhất của New York Times trong 7 tuần). ở đây, Bill Gates đã cùng với Nathan Myhrvold, kỹ sư trưởng của Microsoft và Peter Rinearson trình bày quan điểm của anh về "công nghệ thông tin sẽ làm biến đổi cuộc sống của chúng ta trong tương lai (xã hội thông tin) như thế nào?". Bill đã coi mạng tương tác là cột mốc quan trọng trong lịch sử loài người: "Internet sẽ có ảnh hưởng to lớn đến đời sống kinh doanh và xã hội mà giờ đây chúng ta không hình dung hết được".

Trong trí tưởng tượng của Gates, Internet sẽ là trung tâm để kết nối các máy tính cá nhân, TV, điện thoại và các thiết bị thông tin cầm tay vào. Internet sẽ tạo ra các cơ sở đào tạo được kết nối với nhau để các bậc cha mẹ có thể vào tham quan lớp học ảo mà con mình có thể dự, còn sinh viên thì tìm được thông tin mà họ cần. Internet sẽ thay đổi cách liên hệ giữa nhà nước và nhân dân, cải thiện tình hình và cách thức tiến hành thương mại, làm biến đổi mô hình điều hành của các công ty v.v..

Dưới sự lãnh đạo của Gates, Microsoft đã và đang xây dựng phần mềm tuyệt hảo mang tính năng kết nối mạng toàn cầu, giúp cho việc liên kết con người và công việc ở bất cứ đâu, bất cứ lúc nào, và bằng bất cứ thiết bị liên lạc nào. Lại một cuộc đua mới của Bill Gates và Microsoft. Họ lại mở mặt trận mới theo hướng mạng toàn cầu với niềm tin mãnh liệt như thuở đầu của Microsoft đối với tương lai của máy vi tính: Tại hãng Microsoft, các nhân viên đang tích cực làm việc, bằng cách tốt nhất, phát huy mọi tiềm năng, mọi tiến bộ công nghệ mới nhằm tạo ra các sản phẩm phần mềm cho kỹ nguyên mạng hoá toàn cầu (hay còn gọi là kỹ nguyên xa lộ thông tin) đang tiến tới gần. Sự kiện ra đời bộ phần mềm Microsoft Office 2000 tháng 8-1999 là một kết quả của tầm nhìn chiến lược của Bill Gates cũng như nỗ lực của toàn bộ nhân viên công ty tại "mặt trận mạng hoá toàn cầu" này.

Nếu những kế hoạch của Bill Gates trở thành hiện thực, thì những người dùng, công nghệ tin học- viễn thông chúng ta sẽ chẳng có cách nào tránh khỏi việc sử dụng đa số các phần mềm của Microsoft. Và tất nhiên ta cũng đang chờ mong sự ra đời của chúng để được hoà nhập với việc hoàn thành xa lộ thông tin toàn cầu trong tương lai không xa. Những phần mềm này sẽ theo ta tới khắp mọi nơi: để thanh toán trong các chuyến đi nghỉ, lắp vào ô tô để chọn tuyến đường tốt nhất. Nó có thể giúp ta điều khiển từ xa các máy móc dùng trong sinh hoạt gia đình và cũng như tra cứu các thông tin lưu thông trên mạng.

Được trang bị bằng tầm nhìn Bill Gates, chúng ta cần nỗ lực chuẩn bị cho mình, cho cơ quan hay công ty mình, và rộng ra là cho đất nước mình một chương trình hành động để không bị tụt hậu trong cuộc cách mạng thông tin mới này.

### **Đổi mới tư duy kinh doanh**

Trong quyển sách mới nhất của mình - "*Business @ the speed of thought*" ([Kinh doanh theo tốc độ tư duy](#), NXB Warner Books, 3/1999), lại một lần nữa Bill Gates trình bày tầm nhìn chiến lược của mình về những nền tảng cơ bản của thương trường trong tương lai. Tầm nhìn mới này của Bill về sự đổi mới kinh doanh trong kỷ nguyên thông tin đã được sự quan tâm rộng lớn trên thế giới. Đồng tác giả với Collins Hemingway, cuốn sách đã xuất bản 25 thứ tiếng và có mặt ở 60 nước. "*Kinh doanh theo tốc độ tư duy*" đã nhận được khen ngợi rộng rãi và nằm trong danh mục các sách bán chạy nhất ở NewYork Times, USA Today, Wall Street Journal và Amazon.com

Đây thực sự không phải là cuốn sách kỹ thuật mà là cuốn sách về kinh doanh. Theo Bill Gates: "*Kinh doanh và công nghệ gắn kết với nhau*" và công nghệ thông tin sẽ phải kết hợp với quản lý kinh doanh trong một cách thức điều hành mới được Bill Gates gọi là "*Hệ thần kinh số*". Chúng ta hãy cùng chia sẻ những điểm cơ bản của tầm nhìn đó với Bill Gates. Muốn thay đổi tốc độ của kinh doanh nhanh hơn cần có những yếu tố :

1. Thu thập thông tin kinh doanh cần nhanh và nhiều hơn nữa.
2. Mọi thông tin cần được phân tích, xử lý đúng và kịp thời hơn.
3. Có một chiến lược kinh doanh đúng.

Ba điều này được Bill Gates gộp lại và nói là ta cần một "*hệ thần kinh số*".

Khi mà tư duy và sự hợp tác lẫn nhau được hỗ trợ bởi công nghệ máy tính sẽ có một [hệ thần kinh số](#) (Digital Nervous System). Điều này có nghĩa là hệ thần kinh số gồm có: tư duy con người, sự hợp tác và việc ứng dụng CNTT (các thiết bị và phương pháp mà chúng ta dùng để xử lý thông tin: khả năng truy cập Internet, dịch vụ e-mail (thư điện tử) có độ tin cậy cao, cơ sở dữ liệu mạnh và các ứng dụng kinh doanh hoàn hảo).

Bill Gates đưa ra kết luận quan trọng nhất : "*Hệ thần kinh số sẽ cho phép ta làm kinh doanh theo tốc độ của tư duy và đó là chìa khoá của thành công trong thế kỷ 21*". Hệ thần kinh số là một chiến lược rộng lớn giúp các công ty có thể tận dụng các dự án đầu tư hiện có trong hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin của mình; phát triển một cách hiệu quả hơn các giải pháp hiện tại; và cuối cùng là tổ chức, xây dựng được mối quan hệ với tất cả mọi khách hàng của mình được tốt hơn. Thông qua "hệ thần kinh số" CNTT sẽ đảm bảo tính hiệu quả và cạnh tranh cho bất kỳ một công



ty, tổ chức nào với bối cảnh kinh doanh toàn cầu hiện nay. Bill Gates khẳng định, sự hoàn hảo của hệ thần kinh sẽ quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

*Như vậy chính nhận thức và tầm nhìn chiến lược, sự tin tưởng tuyệt đối của Bill Gates về vai trò quyết định của công nghệ tin học và truyền thông, của máy PC và mạng Internet trong toàn bộ đời sống kinh tế xã hội tương lai của loài người đã là điều cốt lõi tạo nên sự thành công của Microsoft.*

## Chương 2. Chính sách "sản phẩm hướng người dùng" là trọng tâm

*Trong một nền kinh tế thị trường, để tồn tại và phát triển mỗi công ty phải chọn cho mình một chiến lược tạo, củng cố, phát triển và cao nhất là chiếm lĩnh thị trường. Đây luôn là vấn đề mang tính nguyên tắc số một cần phải giải quyết. Trong trào lưu toàn cầu hoá kinh tế, nhất là đối với các công ty tầm cỡ toàn cầu, vấn đề chiến lược cạnh tranh và chinh phục thị trường lại mang một ý nghĩa quyết định.*

Microsoft, dưới sự lãnh đạo của Gates, đã đặt nhiệm vụ trọng tâm là liên tục tạo ra và cải tiến các phần mềm sao cho chúng ngày càng "thân thiện" hơn, hiệu quả cao hơn do đó là hấp dẫn hơn đối với người sử dụng. Đây là chính sách "sản phẩm hướng người dùng". Với chính sách này, Gates và Microsoft đã và sẽ tham gia vào mọi cuộc chơi trong các trận đấu phần mềm cho máy PC và giải pháp mạng, sẽ làm bất kỳ những gì cần thiết để giành chiến thắng. Công ty đã mở rộng, thiết lập hàng chục mối quan hệ với các đối tác và mua lại được nhiều sản phẩm nổi tiếng để phát triển đáp ứng các yêu cầu đa dạng của khách hàng.



Đối với từng loại sản phẩm, Microsoft đã tạo ra một phạm vi thử nghiệm rộng rãi sản phẩm với đông đảo người dùng để hoàn thiện sản phẩm của mình. Ví dụ bản Windows 95 beta, Microsoft từng lấy ý kiến của hơn 400.000 khách hàng. Tại Microsoft, tất cả các nhân viên đều dùng thử sản phẩm của hãng. Khi một sản phẩm được đưa vào kiểm thử (beta test) thì toàn bộ công ty sẽ chuyển sang được dùng sản phẩm đó kể cả những người quản lý cấp cao. Như khi phiên bản cuối cùng của Word được công bố chính thức, Bill và giới quản lý cấp cao đều đã dùng nó trong nhiều tháng để kiểm tra, đánh giá nhằm đưa ra các điều chỉnh, hoàn thiện cuối cùng. Để so sánh, ta hãy nhìn vào một công ty sản xuất ô tô bất kỳ. Những nhà quản lý cấp cao ở đó chẳng gặp vấn đề gì hay sự bất tiện nào với xe cộ của họ cả, mặc dù có những sự trục trặc đã xảy ra với các ô tô mà họ cho xuất xưởng. Giờ đây, Microsoft vẫn đi đầu trong các hoạt động nghiên cứu và phát triển. Hàng năm 25% tổng doanh thu của Microsoft (3-4 tỷ đôla) vẫn tập trung cho việc nghiên cứu triển khai để tăng cường chất lượng của sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Ta hãy tưởng tượng Microsoft như một chàng kỵ mã tham gia các cuộc đua ngựa trên những sân đấu khác nhau với những con ngựa đua - phần mềm tuyệt vời của mình. Đó là những cuộc đấu nảy lửa, nhưng phần thắng cuối cùng thường thuộc về Microsoft. Trận đầu tiên, bằng DOS Microsoft đã thách đấu với CP/M của Digital Research Inc. ; trận sau dùng Excel "qua mặt" Lotus 1-2-3 của Lotus Development Corp. Rồi Microsoft vượt lên trên WordPerfect bằng Word; lại thách đố Apple Computer, Inc. và Macintosh bằng cách cho ra Windows; lao vào cuộc chiến với NetWare của Novell, Unix và OS/2 của IBM bằng Windows NT. Đã biết bao giấy và mực được dùng để viết về cuộc chiến nảy lửa giữa Explorer của Microsoft với Navigator của Netscape (đã từng là công ty cung cấp Web browser hàng đầu của thế giới) để giành giật thị phần chương trình duyệt (browser) World Wide Web. Sự việc có lúc đã dẫn đến phải có sự phán xử của các quan tòa, nhưng ở đây Microsoft lại một lần nữa chiến thắng. Ngày nay, Công ty lại đang hướng đến những trận đấu mới, với các nhà cung cấp các mạng trực tuyến bằng cách tiếp thị Microsoft Network cùng với Windows 2000. Ta hãy tìm hiểu kỹ hơn về lịch sử của các trận đấu với các "con ngựa đua" - các sản phẩm chính của Microsoft.

### BASIC



Sản phẩm đầu tiên mà Bill Gates tham gia là chương trình thông dịch ngôn ngữ lập trình BASIC - chương trình cho máy vi tính đầu tiên của thế giới. Tại Albuquerque, New Mexico, vào năm 1975. Microsoft hợp tác với hãng MITS -(một hãng nhỏ đã sản xuất ra chiếc máy điện toán cá nhân Altair 88000 mà trước đây hai chàng trai Bill và Paul đã được thấy trước đây trên trang bìa của tạp chí Popular Electronics) để viết trình thông dịch cho ngôn ngữ BASIC. Với lý do đơn giản: đây là hãng đầu tiên bán máy điện toán cá nhân với giá rẻ cho công chúng. Vào năm 1977, các hãng Apple,

Commodore và Radio Shack cũng tham gia vào ngành kinh doanh máy tính cá nhân này và Microsoft đã cung cấp ngôn ngữ BASIC cho hầu hết các máy điện toán cá nhân đầu tiên của họ.

Trong những năm đầu bán ngôn ngữ Altair BASIC, doanh thu rất thấp so với số lượng phần mềm của họ đang được sử dụng rộng rãi trên thị trường. Nhưng đây cũng là những thành công hết sức quan trọng đối với Bill Gates giúp anh khẳng định được chắc chắn hướng đi lâu dài, thành công tương lai của mình trong lĩnh vực phát triển phần mềm phục vụ đông đảo người dùng.

### MS-DOS

Đến những năm 80, IBM quyết định đi vào kinh doanh máy tính cá nhân. Chuyện đó bắt đầu từ việc IBM thuê Microsoft xây dựng hệ thống chương trình cho hệ máy tính PC đầu tiên của mình. Microsoft đã mua Q-DOS từ một công ty có tên là Seattle Computer Product và thuê luôn viên kỹ sư hàng đầu ở đó là Tim Paterson thiết kế thành hệ điều hành của Microsoft gọi là MS-DOS. Microsoft đã mang nó bán cho IBM để trang bị lại mọi máy PC (máy tính cá nhân) vào tháng 8/1981, DOS của Microsoft được bán là một trong số ba hệ chương trình PC : pC-DOS, hệ



CP/M-86, và hệ UCSD Pascal P-system đi kèm PC. IBM, Máy điện toán cá nhân của IBM được tung ra thị trường vào tháng 8/1981 và giành được thắng lợi vang dội (Hãng này đã tiến hành công việc tiếp thị khá tốt và đã quần chúng hóa hai chữ "PC", tức Personal Computer - máy điện toán cá nhân). Như thế, Microsoft lại nhảy vào một cuộc đua mới có ba ngựa cùng tham gia.

Nhận thức rằng, chỉ có một trong ba hệ điều hành đó là thành công và nó sẽ trở thành hệ tiêu chuẩn Microsoft đã dốc sức hoàn thiện hệ PC-DOS. Chính sách kinh doanh của Bill Gates khi đó là: phải làm cho PC-DOS trở thành sản phẩm tốt nhất, sau đó là phải giúp đỡ các công ty phát triển phần mềm' trên PC-DOS và cuối cùng là bảo đảm, cho giá của PC-DOS thật hạ (sau này PC-DOS được Microsoft phát triển độc lập và gọi là MS-DOS).

Vào năm 1982, những nhà phát triển phần mềm đã tạo ra nhiều ứng dụng mới để chạy trên máy IBM PC đó. Đa số các phần mềm, đặc biệt như Lotus 1-2-3 của Mitch Kapor bắt đầu xuất hiện trong thời kỳ này. Khách hàng bắt đầu tin tưởng và mua máy ngày càng nhiều khiến cho máy IBM PC càng trở thành một tiêu chuẩn "thực tế" tiềm tàng của ngành công nghiệp máy điện toán. Điều quyết định sự thắng bại của cuộc đua trên chính là do hãng Lotus đã chọn hệ điều hành PC-DOS. Như vậy kết quả là PC-DOS đã nhanh chóng đánh bại hal con ngựa - hệ điều hành kia.

Tại thời điểm này, Chu kỳ phản hồi tích cực giữa cung và cầu bắt đầu có tác dụng đối với thị trường máy điện toán cá nhân. Sự xuất hiện các phần bổ sung cho phần mềm cũng như cứng làm cho việc bán máy điện toán cá nhân vượt xa dự định ban đầu của hãng IBM, lên tới con số hàng triệu máy và mang lại cho IBM hàng tỷ đô la doanh số. Chỉ trong vòng vài năm, hơn phân nửa số máy điện toán cá nhân dùng trong các cơ sở kinh doanh là của IBM và hầu hết số còn lại đều có thể thích ứng với máy của họ và cùng với nó MS-DOS của Microsoft đến được tay mỗi một người dùng.

### **Windows và các phần mềm giao diện đồ họa**

Năm 1983, Microsoft nghĩ tới bước đi kế tiếp là phải phát triển hệ điều hành đồ họa. Tư tưởng "Giao diện dựa trên đồ họa" trong giao tiếp người máy bằng hình ảnh phong chữ là điều căn bản giúp cho Microsoft vượt lên trên các hãng phần mềm khác lúc đó. Loại giao diện như thế này đã có vào tháng Giêng năm 1984, trong hệ máy tính mới Macintosh của hãng Apple, đó là một kết quả nghiên cứu trước đó của Xerox tại trung tâm nghiên cứu Palo Alto. Microsoft đặt kế hoạch đưa hệ điều hành có giao diện đồ họa với tên là "Windows" vào máy IBM PC. Công ty muốn tạo ra một tiêu chuẩn mở và áp dụng khả năng đồ họa vào bất cứ máy điện toán nào đang chạy hệ MS-DOS. Với Windows, người dùng có thể sử dụng "chuột" để cho hiện lên màn hình các hình đồ họa và sẽ làm cho màn hình chứa nhiều "cửa sổ", mỗi cửa sổ chạy một chương trình khác nhau. Chính thành công của Windows, và chính xác là Windows 3.1 đã đưa Microsoft vào thị trường chứng khoán. Nói một cách hình ảnh là Windows 3.1 chính là bộ phóng đưa Microsoft vào quỹ đạo kinh doanh tầm quốc tế.

### **Microsoft Office**

Cùng với hệ điều hành mới là việc xuất hiện các bộ phần mềm văn phòng giao diện đồ họa đầu tiên như Microsoft Excel và Microsoft Word, Microsoft Access, Microsoft PowerPoint,

Microsoft Outlook tập hợp trong bộ sản phẩm có tên là Microsoft Office đã tạo nên sự thành công chói lọi của Microsoft. Từ đây, các sản phẩm Microsoft đã đạt mức độ thông dụng, phổ biến tuyệt đối và chiếm lĩnh thị trường với cặp bài Windows + Office cho mọi hệ thống Windows, Macintosh, WinCE... một cách vững chãi, không ai có thể đuổi kịp được.

### **Bộ công cụ lập trình cho Windows**

Tiếp theo là việc Microsoft cho ra đời phần mềm công cụ lập trình trực quan rất phổ dụng Visual Basic, và sau này là cả Visual C++ cho môi trường Windows được gộp trong bộ phần mềm Visual Studio. Đây là những công cụ rất mạnh đáp ứng kịp thời nhu cầu phát triển các phần mềm trên môi trường Windows.

Thế mạnh trên thị trường công cụ phát triển ứng dụng cho máy tính vẫn được Microsoft duy trì đến ngày nay. Microsoft như một hãng công nghệ chuyên cung cấp những sản phẩm công nghệ mới Internet với giá cả ít hơn nhiều lần của những hãng khác nên luôn chiếm thị phần lớn trên thị trường công cụ. Chúng hợp thành bộ ba chân kiềng: Hệ điều hành, công cụ lập trình và ứng dụng văn phòng tạo nên nền tảng cơ bản cho các sản phẩm Microsoft tích hợp tương lai của số đông người dùng máy tính.

### **Tấn công vào lãnh địa Multimedia**

Một trong những ứng dụng rộng rãi nhất của cách mạng công nghệ thông tin đã được con mắt tinh tường của Bill Gates sớm nhận ra là lĩnh vực Multimedia (còn gọi là đa phương tiện). Chính ở đây, nhu cầu giải trí và học tập của đông đảo người dùng được thể hiện và đáp ứng một cách phổ cập. Hàng loạt các sản phẩm thương thức dùng công nghệ multimedia của Microsoft đã ra đời rất sớm trong dòng sản phẩm Microsoft Home. Microsoft hiện đã đưa ra thị trường hơn 200 loại sản phẩm multimedia, từ những chương trình trò chơi cho trẻ em đến các hệ thống server video cho các công ty điện thoại và truyền hình cáp. Sản phẩm mới nhất Microsoft đặt niềm tin được sử dụng rộng rãi trong gia đình là máy xem phim, chơi trò chơi gia đình Xbox. Một ví dụ kinh doanh thành công mỹ mãn là CD-ROM bách khoa toàn thư Microsoft Encarta. Sau nhiều lần liên tiếp nâng cấp trình này, đến nay tất cả mỗi người dùng máy tính đều có thể sở hữu tại gia bộ đĩa Encarta DVD hoặc tra cứu online trên Internet miễn phí với hơn 20 triệu từ của hơn 50000 chủ đề tri thức, trong đó 32.000 chủ đề bao quát có trong Encarta 98 Encyclopedia Deluxa, 1,2 triệu địa danh trong Encarta Virtual Globe và hơn 600.000 đề mục về định nghĩa, đồng nghĩa - trái nghĩa, trích dẫn và nhiều thứ khác trong thư viện tham khảo Bookshelf 98. Trong năm 1995, Microsoft đã liên doanh với hãng phim Dreamworks SKG của đạo diễn thiên tài Steven Spielberg nhằm phối hợp dùng công nghệ tương tác và multimedia làm các chương trình cho đối tượng thiếu nhi. Điều đó giải thích sự nổi tiếng cũng như sự yêu thích và cổ vũ của hàng triệu triệu người dùng trên thế giới đối với các sản phẩm Multimedia của Microsoft.

### **Nâng cấp và Internet hoá các sản phẩm**

Cho đến đầu những năm 1990, e-mail và Internet phát triển mạnh. Những người yêu kỹ thuật thì nhắc đến như là một "Siêu lộ thông tin". Năm 1994, World Wide Web nổi lên khiến trình browser trở nên rất cần thiết và Netscape cũng bùng lên từ năm đó. Sun Microsystem thì đưa ra ngôn ngữ Java, ngôn ngữ lập trình cho Internet. Người ta đã tưởng như Microsoft đã lại tụt hậu

không còn bắt kịp với những biến động mới liên tiếp ấy. Cuối năm 1995, đã có nhiều "lời ong tiếng ve" về chuyện các trình browser đã có thể đè bẹp Microsoft Windows giành vị trí thống trị.

Gates đã đưa ra một chiến lược rất ấn tượng, Microsoft lại bắt đầu tìm tòi vị trí mới của mình, hình dung xem khách hàng sẽ cần gì trong hoàn cảnh mới này bây giờ và 10, 20, 30... năm nữa. Bill Gates sau này cũng tự thú nhận "phải đợi đến tận năm 1996 thì Microsoft mới bắt đầu ôm lấy Internet với cả trái tim mình". Browser đầu tiên - đó là Internet Explorer 1.0 được một công ty có tên là Spyglass cấp bằng sáng chế và được Microsoft mua lại. Ngày 7/12/1995, Microsoft tung một đòn tổng lực đầu tiên đưa công nghệ Internet hợp nhất vào mọi sản phẩm và dịch vụ của Microsoft. Microsoft thậm chí còn mua giấy phép sử dụng ngôn ngữ lập trình nổi tiếng Java của Sun kết hợp vào Windows.

Tiếp theo là trong một xu thế mạng hoá các ứng dụng, Microsoft đã vạch ra kế hoạch mạng hoá toàn bộ các sản phẩm của mình đáp ứng nhu cầu phát triển của Internet và mạng LAN, "Xa lộ thông tin" trong tương lai. Cùng lúc, Microsoft đã tạo ra rất nhiều sản phẩm phần cứng và phần mềm mới cho Internet. Một hệ điều hành cho các hệ thống máy tính để bàn và server cao cấp là Windows NT và tiếp theo là Windows 2000, Windows XP đã tạo nên những khả năng khai thác Internet tới từng chiếc máy tính để bàn. Cùng với đó, Microsoft cũng nhảy vào lĩnh vực kinh doanh mạng thông tin trực tuyến bằng mạng MSN, mạng dịch vụ miễn phí e-mail Hotmail & đã thu hút được đông đảo khách hàng của mình, chuẩn bị những hậu thuẫn lớn cho kỷ nguyên

### **Ngọt ngào nào chẳng có chút đắng cay**

Tuy nhiên, con đường dẫn đến thành công của Microsoft đã trải qua nhiều thử thách gay go. Một số nhà phê bình, các công ty khác nhau đã cho rằng Microsoft đã dùng những thủ đoạn thương mại để hạ thủ một cách nhẫn tâm các đối thủ của mình trong cạnh tranh và họ rất lo lắng về sự độc quyền quá rõ của Microsoft. Ngay cả Toà án thương mại liên bang cũng đã nhiều lần điều tra Microsoft để mong tìm ra những chứng cứ về việc Microsoft vi phạm luật chống độc quyền của Mỹ. Thậm chí, đã có phương án đề đạt là chia đôi công ty phần mềm này.

*Sự thực thì sao?* Microsoft luôn luôn đặt lòng tin vào người dùng và coi họ là những người trọng tài, người phán quyết duy nhất và cuối cùng đối với số phận của mình. Ngày nay, sự ủng hộ to lớn nhất của người dùng với sản phẩm của Microsoft là điều không còn ai nghi ngờ nữa.

Sự phản hồi tích cực đó từ phía khách hàng lại là một sản phẩm "tất yếu nữa của một chính sách "sản phẩm hướng người dùng" của Microsoft.

*Bài học kinh doanh của Microsoft*  
**Tận dụng Chu kỳ phản hồi tích cực**

Triết lý Chu kỳ Phản hồi tích cực có nghĩa, một sản phẩm khi có nhiều khách hàng, sản phẩm đó sẽ trở nên có giá trị hơn, điều này sẽ lại làm cho sản phẩm trở nên có giá trị hơn, làm tăng tính hấp dẫn của sản phẩm đối với nhiều khách hàng hơn.

Càng thu hút nhiều khách hàng thì càng có nhiều thông tin phản hồi và giảm khả năng rủi ro vì thiếu thông tin kinh doanh.

Microsoft đã áp dụng triệt để triết lý “Chu kỳ phản hồi tích cực” từ nhiều sản phẩm và thường nguy hiểm cho việc chiếm lĩnh thị phần là do “sự lựa chọn khách quan của khách hàng”. Nhưng thực ra đó là sự vận dụng triệt để triết lý đó vào kinh doanh. Hai lãnh đạo của Microsoft từng có những phát biểu về thực hiện sách lược như vậy:

*Steve Ballmer*: “Chỉ có Thị phần, thị phần và thị phần mới là đáng kể – bởi vì nếu nắm được thị phần, các bạn đã làm cho những đối thủ còn lại sống ngắc ngoải. Giữ cho các đối thủ ngắc ngoải là những gì chúng ta phải duy trì”

*Bill Gates*: “Hãy chỉ ra một sản phẩm nào của Microsoft đã thành công mà không phải là sản phẩm đứng đầu – chúng tôi không có những sản phẩm như vậy. Nói tới những gì khách hàng cần là phải nói tới những nhãn hiệu sản phẩm của chúng tôi. Duyệt Web là IE, hệ điều hành là Windows, văn phòng là Office, lập trình là Studio...”.

Gates đã kiên trì và ủng hộ chính sách: đẩy nhanh tốc độ sản xuất và hạ giá thành sản phẩm thấp. Đó là cách tốt thu hút khách hàng đặt niềm tin cho sản phẩm tương lai.

Sau đó tập trung vào việc đáp ứng những nhu cầu đích thực hơn của số đông khách hàng chính thức và cập nhật hoá cho việc kinh doanh ấy. Nó tạo nên những vòng xoáy tích cực. và dần dần nhãn hiệu sẽ được đông đảo biết đến, doanh thu cũng tăng lên một cách chóng mặt. vị trí của người hướng dẫn thị trường được nâng lên.

Thực tế cho thấy dù nhảy muộn vào các lĩnh vực nhưng Microsoft luôn vươn lên chiếm lĩnh phần lớn thị phần: phần mềm multimedia gia đình, dịch vụ trực tuyến, soạn thảo, bảng tính điện tử, trình duyệt... khắc phục những sai sót, tinh ranh hơn trong cạnh tranh, thường đảo lộn những mô hình kinh doanh quen thuộc để chiếm ưu thế, thường là linh hoạt về giá, hạ giá xuống một mức thấp nhất có thể được nhằm thúc đẩy sức mua lên. (Encarta, Access, Excel, Word có mức giá khởi điểm 99 \$) Nhiều công ty không thể cạnh tranh bởi những giá thấp như vậy với Microsoft, và giá không còn lên được như trước nữa. Thị phần chính Microsoft đã thao túng được.

## Chương 3. Phong cách quản lý độc đáo Bill Gates

*Xuất thân từ cậu bé thông minh và tinh nghịch, ham mê lập trình đến mức độ điên cuồng, từng tham gia tất cả các công đoạn của sản xuất phần mềm, Bill Gates hiểu một cách sâu sắc hơn ai hết về những đặc thù của công nghệ sản xuất phần mềm. Từ đó, ông đã đề ra một phương pháp tổ chức-quản lý vô cùng độc đáo trong công ty của mình. Và đó cũng chính là một yếu tố quyết định sự thành công chói lọi của Microsoft.*



Chúng ta hãy cùng nhau tìm hiểu các khía cạnh chính của một Phong cách quản lý Bill Gates để hiểu rõ hơn về Cách tổ chức công ty Microsoft ra sao? Hoạt động của công ty này như thế nào? và Họ hướng đến mục đích cuối cùng gì?

### Lãnh đạo và mục tiêu

1. Chiếm lĩnh thị trường là mục tiêu tối hậu: *bằng mọi cách chiếm lĩnh thị trường*
2. Bill Gates là “người cầm lái vĩ đại”: *lãnh đạo sát sao*

### Tổ chức đội ngũ

3. Con người là nhân tố quyết định: *con người giỏi số một thế giới*
4. Đoàn kết là sức mạnh: *đoàn kết hiệp đồng*
5. Sự liên kết của các nhóm nhỏ năng động:

### Thực thi công việc

6. Vào cuộc phải hết mình: *dồn lực phấn đấu*
7. Việc hôm nay mới là quan trọng: *không ngừng đổi mới, sáng tạo*
8. Thất bại là mẹ thành công: *chấp nhận thất bại*
9. Tiết kiệm là nguyên tắc: *luôn tiết kiệm vốn và thời gian*
10. Chấm dứt chủ nghĩa hình thức: *không hình thức*
11. Nơi làm việc là nhà của bạn: *không khí thoải mái*

### **1. Chiếm lĩnh thị trường là mục tiêu tối hậu**

Microsoft luôn đặt mục tiêu chiếm lĩnh toàn bộ 100% thị phần sản phẩm mà nó đang bước vào. Tuy nhiên, đó phải là thị phần của số đông người dùng. Vâng, không dưới một triệu người dùng

như có lúc Bill đã nói. Do đó, mặc dù rất "hiếu chiến" nó vẫn luôn dành đất hoạt động cho các công ty khác. Có thể ví như hổ thì chỉ tranh ăn với báo hay sói chứ không bao giờ để ý tới chim chó mà còn để phần lại cho chúng vậy !

Mục tiêu này được thể hiện ở mọi quyết định, trong mọi cuộc họp, trong mọi khâu từ phân tích, thiết kế đến sản xuất. Mục đích chung này đã cổ vũ mọi nhân viên Microsoft gắn kết với nhau tạo nên một lực lượng hùng mạnh, có thể động viên vào một cuộc chiến một mất một còn. Để thực hiện điều này, trong mọi cuộc họp, câu hỏi đầu tiên và quan trọng nhất luôn là : "Chúng ta cần làm gì để tăng thị phần lên ?".

Nghe nói rằng, tại Microsoft người ta viết phần mềm không đặt mục tiêu vì tiền mà vì niềm vui tột đỉnh của việc đưa một công ty phần mềm máy tính lớn nhất này chiếm lĩnh thêm một thị trường, một trận địa mới. Đây cũng chính là lời phát biểu của Chris Peter, lãnh đạo nhóm lập trình Excel: "Chúng tôi không viết Excel để kiếm tiền, chúng tôi

chỉ muốn đẩy công ty phần mềm lớn nhất lúc đó ra khỏi thị trường của chính nó". Có thể hiểu lời phát biểu đó bằng nhiều cách, nhưng có một cách logic hơn cả: đúng là nhiều khi việc tung mọi nỗ lực để chiếm lĩnh thị trường thì thường mâu thuẫn với lợi nhuận trước mắt.. Thí dụ, để lấy thị trường trình duyệt từ tay của hãng Netscape, Internet Explorer đã được Microsoft cung cấp miễn phí. Nhưng xét về lâu dài, với việc chiếm được thị trường trong tương lai, công ty sẽ thu được những lợi nhuận khổng lồ thừa đủ đền bù mọi chi phí trong cuộc chiến giành giật thị trường đó, như việc nối mạng bằng Internet Explorer đã tăng thêm giá trị cho Windows, mà không tốn phí gì cho người tiêu dùng.

Đặt mục tiêu chiếm lĩnh thị trường là trên hết, Microsoft đã xác định một chính sách có thể gọi là: "*sẵn sàng trả giá*" gây rủi ro lợi nhuận "*để làm tăng thị phần của công ty*".

Tinh thần này ngấm vào mọi nhân viên của công ty động viên họ chấp nhận mọi rủi ro trong cuộc đấu tranh.

Mạnh dạn không có nghĩa là thiếu thận trọng. Đôi khi Microsoft có thể rút lui ra khỏi thị trường, hoặc do thị trường đang co lại, hoặc là do sự cạnh tranh không còn đáng với cái nỗ lực của họ hoặc vô số các lý do khác. Nhưng một điều có tính nguyên tắc là Microsoft sẽ không bao giờ rút lui ra khỏi thị trường chiến lược chủ chốt.

Vậy phải làm gì đây? Câu trả lời là: Hãy xác định thị trường chiến lược cho mình. Với mỗi thị trường được xác định hãy vạch ra cách thức chiếm lĩnh chúng.

Gắn một sản phẩm chiến lược chưa có lợi với một sản phẩm mà làm ra được tiền để cho sản phẩm phù hợp sinh lợi được là một cái chiến thuật thường được Microsoft sử

dụng nhưng cũng thường bị những công ty khác chỉ trích gay gắt.

Những quy tắc hoạt động sau đây là thông lệ của Microsoft để hướng đến mục tiêu cuối cùng của mình:



- Khi một nhân viên phạm phải một sai lầm, nếu đó là một sai lầm hợp lý cho việc theo đuổi làm tăng thị phần thì hãy ca ngợi điều đó và sử dụng chúng như là một tấm gương cho người khác nếu bạn cũng muốn những người khác làm như vậy.
- Yêu cầu nhân viên hàng ngày hay hàng tuần phải báo cáo rõ điều họ đang làm nhằm tăng thị phần của sản phẩm lên.
- Khi một nhân viên từ chối nhận rủi ro để làm tăng thị phần thì hãy giáng cấp nhân viên đó. Việc giáng cấp đó cũng là cách chuyển quan điểm tới tất cả các nhân viên và con đường an toàn không còn được chấp nhận tại công ty nữa.

## 2. Bill Gates là “*người cầm lái vĩ đại*”

Bill Gates luôn tham gia vào mọi quyết định mang tính chiến lược và vấn đề quản lý chủ yếu ở Microsoft cũng như giữ vai trò chủ chốt trong phát triển công nghệ, sản phẩm mới.

Bill kiểm soát công ty sát sao hơn bất cứ sự kiểm soát của một giám đốc điều hành ở một công ty lớn nào khác. Hàng tháng, lãnh đạo của các nhóm dự án và lãnh đạo riêng của từng dự án trao đổi e-mail để báo cáo về hiện trạng của từng dự án và những vấn đề nổi lên của nó. Mẫu báo cáo hàng tháng có định dạng sẵn và xoay quanh việc làm

nổi lên hai vấn đề đáng quan tâm nhất: hiện trạng của dự án và những vấn đề phát sinh.

Ở Microsoft, sáng thứ bảy hàng tuần, Bill thường dành ít nhất một tiếng mời các vị phó chủ tịch đến, nghe trình bày và “thọc” vào các chi tiết của từng dự án. Bill đặc biệt rất quan tâm về các hiệu suất công việc. Bill giữ được kiểm soát tới từng bộ phận thông qua các phó chủ tịch công ty.

Hàng năm, toàn thể công ty Microsoft được chở tới tụ tập ở những nơi có sân khấu biểu diễn bằng những chuyến xe buýt để vui vẻ nói chuyện với nhau về những vấn đề lớn nhất của công ty như mục tiêu chiến lược và chiến thuật thực hiện của Microsoft do Bill Gates trực tiếp diễn giảng. Các thành viên của nhóm cũng thoải mái thảo luận xem xét sắp tới nhóm mình sẽ đi về đâu. Nó tuy là những cuộc họp nhưng “không buồn ngủ” vì Bill nói chuyện rất vui và sâu sắc. Sau những buổi vui như vậy, mọi người đều hiểu hơn về tầm nhìn xa trông rộng của Bill Gates.

Có những cuộc họp của Bill chỉ là để Bill biết thêm về một dự án hay một vấn đề đặc biệt. Những cuộc họp này mang tính chất trực tiếp, tập trung và thẳng thắn đôi khi có những tranh luận kịch liệt. Bill nói chuyện trực tiếp với chính người thực hiện dự án, kể cả những chi tiết lập trình. Đặc biệt là Bill có thể nhớ tất cả về cuộc họp đã từng diễn ra trước đó.

Để tiếp xúc với Bill bạn phải sắc sảo cả về kỹ thuật lẫn kinh doanh. Đôi khi để tiếp xúc thực tế, Bill tạt ngẫu nhiên thăm các nhóm làm việc để nhận thêm những hình ảnh chi tiết về một dự án và phỏng vấn tốt nhất về dự án, tham dự vào nhận tin của từng cá nhân. Bill có thể xuất hiện, bất kỳ lúc nào là một nhắc nhở với mỗi nhân viên Microsoft rằng Bill sẽ luôn ở bên bạn.

Tại Microsoft, những nhân viên điều hành khác cũng có những cách làm việc tương tự như phong cách của Bill. Điều này nói lên rằng với Microsoft bức tranh diễn ra hiện tại và tương lai với giới lãnh đạo là rất rõ ràng và sáng sủa.

Bill và các quan chức điều hành cấp cao khác đều là những người có các trang Web riêng của mình. Mọi người làm việc trong công ty nhiều năm đều có thể gửi e-mail cho Bill và anh sẽ hành động theo những e-mail này khi cảm thấy cần thiết. Điều này có nghĩa là Bill có mặt khắp mọi nơi, mọi lúc, thường xuyên nhận được mọi thông tin cần thiết cho công việc điều hành và ra quyết định đúng lúc của mình.

### **3. Con người là nhân tố quyết định**

Cũng một đoàn quân khi ra trận, yếu tố thành bại ở đây chủ yếu là con người với trí thông minh và lòng quả cảm của họ. Chính sách tuyển dụng người tài bao giờ cũng được đặt lên hàng đầu tại Microsoft.

Công ty Microsoft cố gắng thuê được những người thông minh, hay còn có thể gọi là khôn ngoan cũng được, tùy theo cách hiểu của mỗi người về hai từ đó. Tiêu chuẩn được nói một cách ước lệ ở đây là: những người nằm trong số 5% thông minh nhất hành tinh trong lĩnh vực chuyên môn của họ.

Vậy thông minh nhất được hiểu như thế nào? Điều đó tùy thuộc vào công việc mà họ sẽ làm, là người quản lý sản phẩm hay lập trình, là luật sư hay kế toán... của công ty. Phải hiểu là chọn những người khôn ngoan nhất cho công việc của họ và từ khóa là khôn ngoan chứ không phải là biết nhiều.

Người thông minh thì có khả năng khởi động sớm bộ não để suy nghĩ. Họ có vai trò quan trọng chủ chốt, bởi vì những người này có thể nắm bắt được lỗi lầm sớm nhất và sẽ bắt kịp với cách làm việc hiệu quả hơn trong công việc, do vậy tiết kiệm thời gian trong hoạt động của chính mình và tiết kiệm thời gian, tiền bạc cho công ty.

Tại Microsoft phải thật thông minh mới có thể thành công được. Những con người thông minh chỉ luôn mong được làm việc với những người thông minh. Các nhân viên tại Microsoft phải là những người thật giỏi bởi rồi họ sẽ phải làm việc với những người cũng rất thông minh. Một trong những điều thú vị là làm việc tại Microsoft cho dù là người thông minh đến mức nào thì họ vẫn luôn phải cố gắng hàng ngày tương xứng với công việc của mình.

Để tuyển được các nhân tài cho hãng, bộ phận nhân sự do David Pritchard làm giám đốc đặt nhiệm vụ áp dụng các biện pháp hữu hiệu nhất để tuyển và đào tạo ra các siêu nhân. Việc lựa chọn người được tiến hành dưới nhiều hình thức. Hàng chục nhân viên làm việc theo kiểu săn đầu người chuyên theo dõi các chuyên gia giỏi nhất của các hãng nổi trội trong công việc mà bản lĩnh và tài năng đã được thừa nhận. Các nhân viên của Microsoft tiếp xúc công khai hoặc bí mật với họ; lôi kéo, mua chuộc bằng các ưu thế vật chất và tinh thần của Microsoft, vì biết rằng riêng cái tên Microsoft đã có sức lôi kéo rất lớn đối với đa số các chuyên gia tin học ở Mỹ cũng như ở nước ngoài. Những nhân tài này còn có thể tiềm ẩn trong số các sinh viên của các trường đại học, thông qua bảng điểm và khả năng sáng tạo qua các kỳ thi hay các hội chợ lớn. Nhưng việc lựa chọn không chỉ bó hẹp trong ngành chuyên môn tin học. Là một công ty hàng đầu, năng động, Microsoft còn nhắm cả vào đội ngũ các chuyên gia tài chính, marketing, tổ chức mạng lưới thương mại.... Điều bắt buộc đó là những người cực kỳ giỏi vì Pritchard đã từng nói: Khi tuyển nhằm những người có khả năng trung bình thì đó là chuẩn bị cho ngày tàn của Microsoft ! .

Sau khi lọc lựa hàng nghìn hồ sơ để chọn một, nhờ có hệ thống xử lý thông tin tin học đánh giá một cách tổng hợp, các ứng cử viên phải qua một đợt phỏng vấn. Một nhóm 4-5 người của bộ phận nhân sự sẽ tiến hành phỏng vấn đối với những người dự tuyển. Mỗi người phỏng vấn một giờ và từng người phỏng vấn lần lượt. Tất nhiên câu hỏi rất khó, có thể làm nản lòng những người tự tin nhất. Song các giám khảo không cho câu trả lời đúng hay sai là quan trọng. Cái họ quan tâm là năng lực tư duy để xác định cách ứng xử thông minh và nhanh nhạy của mỗi ứng cử viên trước mỗi tình huống khó cần giải quyết. Đối với cuộc phỏng vấn kỹ thuật có những câu hỏi về lập trình, câu hỏi nọ nối tiếp câu hỏi kia, trong lúc đó các ứng cử viên này phải viết ra một chương trình ngắn để trả lời. Đối với vị trí của người quản lý phần mềm thì thí sinh này được trao cho các tình huống và cách họ sẽ giải quyết các tình huống đó như thế nào. Nếu những câu trả lời chung chung thì ứng cử viên sẽ được đẩy vào các tình huống đặc biệt và chứng tỏ ứng cử viên không biết rõ chủ đề. Mỗi người phỏng vấn ngay khi cuộc phỏng vấn kết thúc đều phải gửi e-mail cho tất cả những người phỏng vấn khác với chỉ một từ “thuê” hay “không thuê”.

Trong Microsoft có một số người tài hoa, một số người thậm chí còn chưa tốt nghiệp được trung học cũng như ngành tin học. Nhưng những người này lại được trả lương như những người có bằng cấp. Không có lý do gì trong bất kỳ một ngành công nghiệp nào mà lại không thuê một người có phẩm chất đơn thuần chỉ vì họ không có bằng cấp cả, tất cả vấn đề là những người ấy có thể thực hiện công việc tốt đến đâu.

Được nhận vào Microsoft, có thể ai đó đã tự hào là một nhân tài rồi đấy. Nhưng chưa phải là đã yên vị, còn phải biết cố gắng liên tục để giữ ghế. Cứ 6 tháng một lần, mọi người phải trải qua các cuộc đánh giá hiệu quả làm việc. Những cuộc đánh giá như vậy sẽ cho thấy một người có làm tốt hậu công ty không, nếu có chắc kết quả sẽ là gì rồi. Kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc thăng tiến nghề nghiệp của bạn, mức lương, số cổ phiếu được phân phối.

Tóm lại, để làm việc được ở Microsoft bạn phải là một người thông minh, luôn biết cống hiến hết sức lực và tài năng của mình cho công việc của hãng, và bù vào đó bạn cũng được đền đáp một cách xứng đáng.

## **4. Đoàn kết là sức mạnh**

Tinh thần của toàn công ty là một ưu thế cạnh tranh cực kỳ lớn của Microsoft. Khi cần tham gia một trận đánh lớn thì lúc đó tinh thần toàn công ty gồm trên 30.000 người được bộc lộ mãnh liệt nhất, như đã thể hiện trong việc cho ra đời phần mềm Internet Explorer trong một thời lượng kỷ lục là 9 tháng để đuổi kịp và vượt Netscape Navigator. Với tinh thần đoàn kết đó, tất cả đều cố gắng để hoàn thành bất kỳ việc gì, đều tập trung để đạt đến cùng một mục tiêu.

Để gắn kết mọi người với công ty, Microsoft có một chính sách để tất cả các nhân viên đều sở hữu một phần dự án của mình. Hiển nhiên là tất cả những người này đều phải làm việc với nhau nhưng mỗi người vẫn sở hữu riêng một phần kết quả công việc của mình.

Điều chủ chốt tượng trưng cho tinh thần của toàn công ty là sự tập trung tối đa vào một đề án của mỗi người. Sự tập trung này tạo cho mỗi nhân viên một cái gì đó để sống và chết. Các nhân viên có thể sống, ăn, ngủ và thờ theo dự án của họ và họ sẽ làm như vậy. Điều này không phải là nói quá. Mọi người tại Microsoft vào mọi lúc sẽ làm một chút ít gì đó khác hơn là việc ngủ và làm

việc. Họ thường làm việc ngoài giờ mà đây là sự tình nguyện của họ chứ không phải bởi vì họ được yêu cầu phải làm. Cách làm việc tập trung cũng cho phép nhân viên đạt được hiệu suất hơn, và một môi trường hiệu suất giúp tái tạo ra tinh thần toàn công ty bởi vì mọi người hạnh phúc hơn, sung sướng hơn.

Trong công ty thường tổ chức những buổi họp, sinh hoạt chung với mục đích duy nhất là giải trí, và ở đó đã diễn ra nhiều trò chơi như những cuộc đấu gươm giữa những người quản lý cấp dưới và cấp trên chẳng hạn. Mọi người đều cùng cười vui với nhau, mọi người đều có điều gì đó để nói về những ngày sắp tới, tham dự vào những sự kiện chung là một phần chủ chốt để xây dựng nên tinh thần của toàn công ty bên trong tổ chức. Phần lớn những cuộc chơi này đều kết thúc với một bữa tiệc với những thức ăn tươi, ngon.

Điều này làm cho mọi người một cơ hội phụ để nói chuyện với nhau và xây dựng nên tinh thần nhóm. Chạy quanh và bắn bóng hay súng phun nước trong các phòng hoặc làm một cái gì đó rất thú vị là chuyện bình thường ở công ty. Mọi người đang làm việc cũng đều cảm thấy vui vẻ. Vấn đề là họ quyết định làm theo cách của riêng mình nên mọi sự họ làm nói chung không thể tìm thấy được làm ở đâu khác nữa.

Không có nhiều phần thưởng được trao tại Microsoft. Phần thưởng trong mọi trường hợp là cổ phiếu Microsoft bổ sung. Việc mua bán cổ phiếu không phải là mục tiêu chủ chốt để xây dựng nên tinh thần toàn công ty, nhưng là cách hiệu quả nhất và dễ dàng thực hiện nhất. Việc mua bán cổ phiếu cũng quan trọng tương đương trong việc giữ mọi người ở lại công ty. Có một thực tế là hơn 5000 nhân viên Microsoft đã trở thành các triệu phú thông qua hoạt động cổ phiếu ưu đãi (stock-option) - một điều chưa từng có ở bất kỳ một công ty nào trên thế giới.

Lương không phải là điều hấp dẫn nhất tại Microsoft. Bill Gates từng nói: “Tôi không trả lương cao cho nhân viên, nhưng ai nấy đều thấy khoan khoái vì có cảm giác rằng mình là người đang thay đổi thế giới”. Thực tế, tiền lương Microsoft trả cho nhân viên kém các công ty khác đến 15%. Nhưng không sao, cái quan trọng là thu nhập từ stock-option mà tổng trị giá lên đến 25 tỷ.

Vốn đầu tư của Microsoft tăng lên liên tục, giá cổ phiếu - do công ty ăn nên làm ra tăng không ngừng. Trong không đầy 3 năm, giá cổ phiếu tăng từ 23,4 USD lên khoảng 140 USD hiện nay. Các phân phối stock-option của Microsoft cũng làm các nhân viên toàn tâm, toàn ý với công ty dốc lòng, dốc sức đưa công ty đi lên.

## **5. Liên kết của các nhóm nhỏ năng động**

Người ta thường nói đến Microsoft như là một công ty độc quyền khổng lồ sẵn sàng nuốt chửng những gì nó gặp phải trên đường tiến. Tuy nhiên, do quy mô lớn, các công ty loại này thường kém năng động hoặc chậm thay đổi để thích nghi với thị trường hơn các công ty nhỏ, dẫn tới việc các công ty lớn thường trì trệ, tăng trưởng chậm. Còn Microsoft lại là ngoại lệ, mặc dù có quy mô khá lớn nhưng công ty lại tăng trưởng như những công ty nhỏ. Vậy bí quyết nằm ở đâu?

Rõ ràng là nếu coi hiệu suất công việc là quan trọng thì nhóm làm việc nhỏ là cách tổ chức tốt nhất. Các nhóm làm việc nhỏ thường có rất nhiều sáng tạo trong công việc, đổi mới công nghệ, cải tiến để làm tăng hiệu suất chung. Cấu trúc tổ chức được thiết kế theo nhóm dự án là hợp lý,

vừa sát với công việc lại rất dễ dàng đổi mới khi cần thiết. Vì vậy, Microsoft được tổ chức như là tập hợp các nhóm làm việc nhỏ gọn. Công ty dành mọi ưu tiên tối đa về thời gian và nguồn lực, phương tiện cho các nhóm. Trong công ty chỉ có vài bộ phận như bộ phận làm nhiệm vụ thư tín-điện thoại, thông tin quản lý hay trung tâm quảng cáo, luật để đảm bảo sự hiện diện của công ty như một bức tranh thống nhất. Các bộ phận này được quản lý bởi một trung tâm điều hành, theo dõi sự phối hợp giữa các nhóm trong công ty mẹ. Công ty cũng cai quản các dự án theo nghĩa trong khi từng nhóm kiểm soát công việc của mình trong dự án thì nó cũng nằm cả trong một chiến lược lớn của công ty.

Công ty lớn nhưng hoạt động vẫn linh hoạt như một công ty nhỏ, đây chính là một bí quyết của sự tăng trưởng nhanh chóng của Microsoft.

## 6. Vào cuộc phải hết mình

Sản xuất phần mềm là một ngành luôn phải đối mặt với một thị trường mà tính đặc thù của nó không có ở bất cứ một thị trường nào trước đó trong lịch sử loài người. Đó là sự cạnh tranh gay gắt mang tính sống còn hàng ngày. Một thất bại trong lĩnh vực này có khi kéo theo sự sụp đổ của cả một công ty lớn. Lịch sử tuy ngắn của công nghiệp phần mềm nhưng đã có không ít những thí dụ để chứng minh điều đó.

Nhiều công ty lớn đang thống trị thị trường đột nhiên sụp đổ hay bị công ty khác mua lại, "nuốt mất". Lý do có nhiều, có thể là do nó không nhận ra một cơ hội đang xuất hiện cho sản phẩm mới và cơ hội đó bị đối thủ tiềm tàng của mình giật mất, cũng có thể là nó nhận ra cơ hội nhưng không đủ sức để tận dụng cơ hội đó.

Trong cuộc chiến khi chỉ tồn tại hai khả năng thắng-sống và thua-chết thì cách duy nhất là phải huy động tổng lực cho trận chiến đó. Bao nhiêu công việc, toan tính khác cần phải dẹp hết, "phải đánh cược cả công ty vào một trận chiến cụ thể nào đó!". Đây chính là điều mà trong các cuộc họp công ty hàng năm, Bill Gates luôn nhắc đi nhắc lại không biết mệt mỏi. Như gần đây, Bill thường nói: "Chúng ta đặt cược cả công ty vào Internet!". Đây chính là tình huống mà xảy ra tích "Hàn Tín qua sông đốt thuyền" trong thời kỳ Hán Sở tranh hùng ở Trung Quốc vậy. Hai câu chuyện sau đây giúp chúng ta hiểu rõ hơn bí quyết giành chiến thắng này của Bill Gates và Microsoft.

Microsoft thường được gọi là ngôi nhà được dựng lên từ sản phẩm MS-DOS. MS-DOS đã từng là nguồn lợi tức chủ yếu của Microsoft trong tất cả những năm đầu và MS-DOS đã chiếm tới 80-80% thị trường hệ điều hành cho máy PC hồi đó. Nó được cài đặt cho mọi máy PC mới, thực tế không đòi hỏi mất công nhiều hơn cho quảng cáo và những chi phí để phát triển cũng là tối thiểu.

Ngày nay, MS-DOS không còn được bán nữa. Bạn có thể hỏi: "Vậy công ty nào đã lấy mất nguồn lợi nhuận căn bản này từ tay Microsoft?" Xin trả lời "Chính Microsoft đã chủ ý làm điều đó!". Lại hỏi: "Tại sao ngay khi sản phẩm này chiếm được thị trường, mang lại lợi nhuận chính cho mình thì Microsoft lại bắt đầu vứt bỏ nó?" Trả lời: "Vì Microsoft thay thế bằng một sản phẩm tốt hơn, mà trong trường hợp này là Windows, thì một sản phẩm khác tương tự như Windows của hãng khác tất yếu sẽ ra đời, và khi đó sự tồn tại của Microsoft sẽ chấm dứt".

Trong câu chuyện trên ta thấy, Microsoft đã luôn chủ động "giết" các sản phẩm của mình, không bao giờ dành việc đó cho các đối thủ. Nói đúng hơn là họ thường xuyên cải tiến hoàn thiện những sản phẩm của mình dù nó đang chiếm lĩnh tuyệt đối thị trường, như trường hợp Word và Excel. Hoặc thay thế hoàn toàn một sản phẩm nào bằng một sản phẩm khác hẳn, tức là chủ động "giết" các sản phẩm đó một khi họ thấy là cần thiết. Còn sau đây là câu chuyện "đặt cược cả công ty vào Internet" mà Bill luôn nói ở trên.

Internet xuất hiện, rồi sau đó một vài năm là World Wide Web. Microsoft đã quen dùng Internet và sống gần gũi với e-mail. Cho nên Internet không phải là mới hoặc không ai biết. Nhưng bỗng nhiên Web bắt đầu bùng nổ, không trường đại học kỹ thuật nào lại không dùng nó. Netscape với phần mềm duyệt Internet "Netscape Navigator" xuất hiện trong khung cảnh đó và đe dọa Microsoft và sự độc quyền của Microsoft về Windows, đe dọa quyền sở hữu chiến lược phần mềm cho máy tính để bàn và cuối cùng là đe dọa toàn mô hình kinh doanh của Microsoft bằng việc chuyển phần lớn tính toán để bàn sang chạy trên bộ phục vụ Web.

Thực ra Microsoft không có ưu thế nào trong trò chơi Internet và hoàn toàn đi sau Netscape. Tại đại bản doanh, Bill Gates nhìn vào Internet và nhận thấy những điều sắp xảy ra và những việc cần phải làm ngay. Lệnh hành quân thần tốc được ban bố: "Tương lai của công ty bây giờ là Internet!". Tất cả các kế hoạch cho những năm tới, các thiết kế dự án, các chiến dịch tiếp thị... đều bị cắt bỏ, thậm chí hủy bỏ khi chúng cản trở mục tiêu mới. Kết quả là trong vòng 9 tháng Microsoft đã đi từ không có chiến lược Internet trở thành tập trung vào Internet và đã áp đảo được đối thủ Netscape. Liệu có bất kỳ công ty nào trong hàng ngàn công ty hàng đầu thế giới có thể thay đổi tiến trình của mình 180° trong vòng 9 tháng không? hay thậm chí trong vòng 9 năm? Chỉ có mình Microsoft mới có thể làm được điều này!

## 7. Việc hôm nay mới là quan trọng

Khẩu hiệu của công ty Microsoft thật là đơn giản: Ngày hôm nay bạn định đi đâu? (*Where do you want to go today?*). Vâng, ngày hôm qua bạn đã tạo ra một đơn vị kinh doanh mới, bạn tiến bước vào thị trường và chiếm lĩnh được một phần của nó, bạn đã chi phối nó, thế rồi sao nữa? Đó là chuyện của ngày hôm qua, điều thực sự đáng quan tâm bây giờ ở hãng chỉ là: bạn định làm gì ngày hôm nay?

Microsoft luôn hiểu rõ những quy luật vận động khắt khe đầy những sôi động và biến chuyển khó lường hết của thị trường và luôn trông chờ những kết quả mới của bạn ở phía trước chứ không nhìn vào những cái bạn đã làm. Đây chính là khái niệm đáng sợ cho mọi nhân viên vì bạn không thể dừng lại để nghỉ ngơi nhiều được. 10 năm phục vụ tận tình chẳng có nghĩa gì cả, hàng ngày bạn phải tiếp tục chứng minh, khẳng định giá trị của mình.

Không ai tại Microsoft tốn kém nhiều thời gian vào việc bào chữa. Nếu có vấn đề, mọi người tập trung vào mục đích và muốn nghe về giải pháp giải quyết khó khăn. Lời bào chữa chỉ làm chậm tiến độ giải quyết vấn đề. Tại Microsoft thành công là thước đo duy nhất nên những lời bào chữa làm lỗi trở thành vô nghĩa. Vấn đề chủ chốt là cần phải làm gì để sửa chữa sai lầm.

Microsoft đã hấp dẫn các nhân viên bởi công ty tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, sôi động, khuyến khích và tạo mọi điều kiện cho sự tiến bộ mọi mặt và nhất là thành công của mỗi



người. Đa số mọi người đang làm tại Microsoft đều từng là những học sinh thông minh nhất, học giỏi nhất ở trường phổ thông hay các trường đại học. Khi rơi vào môi trường sôi động ở Microsoft, xung quanh toàn là những người giỏi hơn, thông minh hơn, mỗi người đều cảm thấy thoải mái vì mình có thể học tập được nhiều hơn và chính môi trường cạnh tranh chất lượng càng giúp cho họ phấn đấu vươn lên. Họ học cách suy nghĩ mọi việc, xoay vần xem xét nhiều mặt một vấn đề. Hàng ngày họ cố gắng nâng giới hạn khả năng của cá nhân mình: làm cho công việc hiện tại tốt hơn, cần cù hơn, đổi mới nhiều hơn, sáng tạo nhiều nữa. Tất cả mọi người đều giúp nhau làm cho tính tích cực của cá nhân, tập thể trong việc đưa công việc của công ty tiến triển nhanh.

## 8. Thất bại là mẹ thành công

Ông cha ta thường nói: "*Một lần ngã là một lần bớt dại, ai nên khôn mà chẳng dại đôi lần!*".

Ở Microsoft người ta không sợ thất bại và sai lầm, và đôi khi còn hơn thế nữa: sai lầm được coi là tất yếu, điều có thể xảy ra với tất cả mọi người. Nói cách khác, thượng đế không ban cho ai đặc quyền tránh được sai lầm hay thất bại. Các nhà lập trình làm sao lại không phạm lỗi vô ý nào đó trong chương trình máy tính được? Những lỗi này là do các điều kiện họ đã không xem xét tới, không hiểu một cách đầy đủ vấn đề hay hệ thống, sai phạm khi gõ vào máy.... Các công ty phần mềm phải chấp nhận rằng các nhân viên của mình không phải lúc nào cũng tuyệt đối hoàn hảo và rằng sai hỏng là một phần thường xuyên của công việc tạo ra các phần mềm. Và chừng nào chúng không gây ngộ quá đáng thì về cơ bản chúng sẽ bị quên đi và bỏ qua. Vấn đề mấu chốt là tìm ra các hỏng hóc nhanh chóng nhất có thể được và tìm mọi cách để khắc phục chúng.

Để hiểu về những sai lầm được chấp nhận hay thậm chí còn được khuyến khích ở Microsoft ta hãy hình dung một tình huống có thể xảy ra tại các doanh nghiệp khác về việc tổ chức triển lãm của hãng. Nếu người điều hành chấp thuận một cuộc triển lãm và thế rồi cuộc triển lãm đó thất bại thì thường người này sẽ bị sa thải, nhưng nếu người đó không chấp nhận việc triển lãm thì công việc của người đó chẳng có rủi ro gì xảy đến cả. Đa số những công ty kinh doanh lớn đều làm việc và đánh giá nhân viên theo phương châm: "Thành công là tốt, nhưng thất bại thì không thể chấp nhận được".

Tại Microsoft nếu thất bại là nhanh chóng thì được chấp nhận nhưng thất bại chậm chạp thì lại không chấp nhận được. Nhưng thậm chí còn không chấp nhận được hơn là không thất bại. Nếu người ta không bao giờ thất bại thì người ta không thể cố gắng vươn lên. Thất bại có nghĩa là phải cố gắng làm theo một cách khác hay làm một cái khác trước. Trong phần lớn các trường hợp, bạn sẽ tìm ra một cách tiếp cận khác, một hệ thống khác, một giải pháp khác tốt hơn mà sẽ phải áp dụng.

Thất bại nhanh chóng thông thường là dẫn tới việc tìm ra một giải pháp khác thành công một cách nhanh chóng mà không đóng lại toàn bộ dự án. Phần lớn dự án thất bại thì được coi là không thất bại vì không còn cách nào có thể làm cho chúng đi đến thành công. Chúng ta đã đi sai đường và không ai có thể thay đổi hướng đi một khi đã thành một điều hiển nhiên rằng con đường đó mang định mệnh duy nhất - thất bại.

Một việc trình bày về trạng thái của dự án cho cấp quản lý cũng phải bao gồm một điều là các nhân tố rủi ro hiện có của dự án và các rủi ro thực tế sẽ được đo lường như thế nào? Không ai

trong cấp quản lý lại có thể chấp nhận một báo cáo trạng thái mà không có một danh sách các rủi ro được biết tới và chính yếu. Tại Microsoft thất bại là được dự kiến, không ai đã thành công ở đó mà không có một thất bại điển hình nào. Trong một vài trường hợp người chịu trách nhiệm cho thất bại lại đáng được nêu gương bởi những điều họ học được từ các thất bại đó. Có những thất bại có thể tránh được. Đôi khi kết quả của việc không có khả năng hoặc là của yếu kém, điều chủ chốt là bạn hiểu tại sao các thất bại đó xuất hiện.

Tại Microsoft không có sự trừng phạt cho những thất bại không thể hiểu được. Trên con đường đi tới thành công, bên cạnh những điều ng. u dốt quá đang và có những phần thưởng xứng đáng cho sự thành công, cho nên những nhân viên của Microsoft sẽ cố gắng hết sức từ thành công này đến thành công kia mà không phải quá lo lắng về những nỗ lực đó có thể không dẫn tới thành công. Điều quan trọng nữa là các nhân viên sẽ không phí phạm nhiều thời giờ vào các nhiệm vụ mà không có hiệu suất, được mang nghĩa bao quát bất kỳ sự khiển trách nào về những sai lầm dẫn đến thất bại.

Ngay lập tức sau khi mỗi dự án được hoàn tất, Microsoft cũng như nhiều công ty kỹ nghệ cao sẽ họp tổng kết dự án. Trong các cuộc họp, người ta luận về mọi điều đã làm, làm đúng hay sai và những điều có thể để làm tốt hơn. Mục đích cuộc họp là để vạch ra cách thức tiến hành đó tốt hơn, ít sai lầm nhất vào lần sau.

Các bài học về sai lầm được phổ biến rộng rãi cho mọi người rút kinh nghiệm. Thu được bài học từ những sai lầm của người khác bại giờ cũng phải trả giá thấp nhất. Trong công ty có quy tắc bất thành văn là một tin tức xấu đều phải được phát tán, loan báo nhanh chóng. Mọi điều cảnh báo chỉ có giá trị khi ta biết trước khi chúng có thể xảy đến.

Tại Microsoft, các nhân viên không phải lo lắng gì về sự bất đồng đơn giản có lý do hợp lý đều được trông đợi và mọi người đều thực hiện điều đó. Sự sẵn sàng tranh đấu này và việc không có bất đồng nghiêm trọng với cấp quản lý đen lại cho các nhân viên quyền lực phi thường. Khi có sự bất đồng thì người nhân viên phải có một lý do hợp lệ, cụ thể hỗ trợ và phải đưa ra được giải pháp tốt hơn. ở đây, bất đồng với thủ trưởng không phải là điều đáng sợ, mà sợ nhất là mình không nhìn ra sai lầm của chính mình.

## 9. Tiết kiệm là nguyên tắc

Mặc dù là một công ty giàu có nhất thế giới, với vị chủ tịch là người giàu nhất hành tinh và là một công ty sẵn lòng bỏ ra đến 3-4 tỷ đôla một năm cho nghiên cứu và phát triển (R&D). Thế nhưng một điều tưởng như trái ngược là Microsoft và Bill Gates vẫn luôn coi việc tiết kiệm là một vấn đề có tính nguyên tắc với quan niệm tiết kiệm là trách nhiệm của công ty đối với niềm tin của các nhà đầu tư đối với Microsoft và tiết kiệm là sự giảm bớt tối đa mọi chi phí không cần thiết, không đem lại hiệu quả thiết thực.

Dẫu cho trong hầu bao Microsoft bao giờ cũng nặng trĩu tiền bạc nhưng người ta lại nói đến hai vị lãnh đạo Gates và Ballmer là những nhà tỷ phú hà tiện bậc nhất: họ thường xuyên đi máy bay trong khoang ghế hạng phổ thông! Nhiều người cho là họ làm điều này để làm gương cho các nhân viên. Bill Gates thì không cho là như vậy. Anh nói, anh chỉ đi bằng vé hạng hai vì thứ nhất là ghế hạng hai đủ tốt đối với anh rồi, thứ hai vì anh quá nổi tiếng nên dù mua ghế hạng hai thì

nhiều khi anh vẫn được người ta mời lên ngồi ghế hạng nhất (!), và thứ ba là khi máy bay vắng nằm dài trên những ghế hạng hai thoải mái hơn nhiều so với ngồi ở ghế hạng nhất.

Tiết kiệm là một triết lý cơ bản để duy trì khả năng cạnh tranh. Đó là phương thức quản lý chặt chẽ: chỉ tiêu chỉ dành cho công việc chủ chốt. Mọi sự chi tiêu xa hoa lãng phí sẽ làm hao mòn tiềm năng kinh tế, không đem lại những bồi hoàn cho đầu tư và tiềm ẩn hiểm họa cho phát triển dài lâu.

Khi công việc tại Microsoft thực sự cần 5 người thì chỉ 4 người được bổ nhiệm. Đây cũng là một hình thức tiết kiệm nguồn lực đến mức ngoại lệ. Điều này thực sự không chỉ là tiết kiệm tiền lương mà là nó luôn đặt công ty ở trạng thái khởi động như một doanh nghiệp nhỏ. Vì vậy họ luôn đạt tới mức tăng trưởng rất cao, liên tục - điều mà không hề gặp tương tự ở những công ty lớn khác.

Có thể tìm thấy những cách tiếp cận về tiết kiệm khác nhau ở mọi nơi trong Microsoft. Bill Gates và các giám đốc điều hành đều để xe ở bãi chung, ăn trong nhà ăn chung hoặc trong phòng làm việc, tự làm những công việc đáng ra dành cho các thư ký như xem thư, soạn thư, chuyển thư... Nhờ đó, họ huỷ bỏ được những "tàng nhân tạo" làm chậm lại các việc giao dịch và ra quyết định.

Có câu châm ngôn: "*Mọi sự tiết kiệm chung quy lại là tiết kiệm thời gian*". Bill Gates luôn chú ý tiết kiệm "tài nguyên" quý giá nhất này. Anh cho việc sử dụng hiệu quả thời gian của mình là một bí quyết quan trọng nhất của sự thành công.

## 10. Chấm dứt chủ nghĩa hình thức

Tại Microsoft có một cách nhìn về nề nếp làm việc trong công ty rất độc đáo. Công ty giả thiết rằng tất cả các nhân viên của mình đều thông minh và dựa trên những nhân viên này mà đưa ra những quyết định thông minh và nếu một nhân viên không làm như vậy thì công ty sẽ giải quyết riêng với nhân viên đó thay vì áp đặt những quy tắc không cần thiết lên tất cả mọi người. Microsoft thực thi một nguyên tắc là đừng bao giờ tạo ra một quy định nếu như người ta không định tuân theo. ở đây, các quy tắc được đề ra không nhiều, vì vậy các nhân viên đều có thể nhớ hết và tuân thủ chúng.

Từ nhận thức, các cuộc họp thường làm hao mòn hiệu suất lao động lớn nhất, việc tổ chức các cuộc họp ở Microsoft được cân nhắc hết sức cẩn thận. Các cuộc họp được tổ chức đều có trọng tâm, tập trung vào những vấn đề chủ chốt và không xa lầy vào những chi tiết không quan trọng hoặc đi lang thang khắp mọi vấn đề không mấy liên quan. Hiếm khi người ta phải dự một cuộc họp tại Microsoft mà lại cảm thấy phí thời gian.

Nhiều cuộc họp đáng ra phải tổ chức đã được xoá bỏ, bởi việc sử dụng một cách hiệu quả hệ thống e-mail và mạng nội bộ. Có thể nói, đó là dòng máu sống của Microsoft. Qua e-mail và các trang Web, thông tin được thông suốt trong công ty, từ người này tới người khác, từ một người tới mọi người. Phần lớn những vấn đề nhỏ và cả nhiều vấn đề quan trọng đã được quyết định nhờ e-mail. Trong cuốn sách Kinh doanh theo tốc độ tư duy mới đây của mình, Bill Gates đã đặt nguyên tắc đầu tiên của việc áp dụng công nghệ thông tin trong một công ty lớn là : "Triệt để sử

dụng e-mail cho truyền thông”. Bill cho rằng, e-mail là một thành phần then chốt của khái niệm “Hệ thần kinh số”, e-mail đã san bằng mọi kiến trúc đẳng cấp của một tổ chức. Nó khuyến khích các nhà quản lý học cách nghe nhiều hơn. Cả việc tiếp xúc với khách hàng cũng vậy, e-mail và các trang Web là những phương tiện tin cậy, hiệu quả và mau chóng nhất.

Tại nhiều công ty ta thường thấy một phong cách quản lý thông tin, chia sẻ thông tin chủ yếu dựa trên quyền lực, địa vị. Mọi người giữ thông tin khư khư cho bản thân mình và để nó nhỏ giọt ra chút ít chỉ khi tuyệt đối cần thiết. Microsoft làm điều ngược lại. Mọi người ở đây phát tán các báo cáo tiến độ, các lịch biểu thiết kế ứng dụng một cách rộng rãi nhất có thể được. Thông tin này được theo dõi và được bổ sung khi có yêu cầu. Nếu nhân viên tại Microsoft không phát tán thông tin thì người khác sẽ cho rằng thông tin đó không tồn tại hoặc nhân viên đó che giấu những thông tin xấu. Điều này làm cho hệ thống thông tin thông suốt, hiệu quả hơn nhiều và loại bỏ đi các mức độ quan liêu mà việc bảo vệ thông tin đòi hỏi.

## 11. Nơi làm việc là nhà của bạn

Từ những ngày đầu thành lập công ty, Bill Gates và Paul Alen đã đưa tác phong làm việc của chính mình thành “chuẩn mực” của Microsoft. Họ muốn làm cho các nhân viên của mình thật là thoải mái, hiệu suất và sung sướng nhất có thể trong công việc. “Chuẩn mực” đó là gì vậy? Câu trả lời tìm ở đâu?

Bạn hãy nhìn về gia đình. Mọi người thiết kế gia đình của mình để thành một nơi mình cảm thấy thoải mái và thích thú nhất. Họ thiết kế văn phòng của gia đình để là một nơi có thuận tiện, dễ dàng làm việc, để đạt hiệu suất cao.

Microsoft tạo cho tất cả các nhân viên làm việc chính thức có văn phòng riêng của mình, còn những người làm việc hay thực tập nội trú thì dùng chung một văn phòng thay cho phòng riêng cho mỗi người. Trong đó, tất cả mọi người đều có không gian riêng tư của mình. Đó là của họ. Họ có thể đóng cửa lại, bật nhạc lên, điều chỉnh ánh sáng và làm việc.

Tại Microsoft, văn phòng mới nói chung giống nhau cho tất cả mọi người. Các tay lập trình, thiết kế và phó chủ tịch có được văn phòng rộng gấp đôi. Các nhân viên có quyền tạo ra môi trường làm việc ưa thích riêng của mình, họ có thể bày biện văn phòng của mình để ứng với nhu cầu đặc biệt của họ. Bạn có thể treo lên những bức tranh ảnh, kim loại nặng lên tường, các đèn lên trên bàn làm việc của mình, rồi các bức tranh, đồ hoạ... lên cửa nếu bạn quyết chọn như vậy.

Nhiều văn phòng ở Microsoft đều có cửa sổ. Một lần nữa điều này lại tuân theo hướng dẫn về việc tưởng tượng ra một văn phòng gia đình vì thực tế không ai có một văn phòng gia đình lại không có một cửa sổ nào cả. Theo quan điểm đó, gần đây Microsoft xây thêm các toà nhà nhỏ hơn chứa khoảng 200 văn phòng và được thiết kế để sao một nửa các văn phòng có cửa sổ. Kích cỡ toà nhà nhỏ giúp cho duy trì được môi trường thân thiện hơn. Toàn bộ tổ dự án Windows 95 có một toà nhà riêng, nó có thể vận hành về mặt vật lý như một đơn vị tách biệt.

Không có luật quy định về ăn mặc tại Microsoft. Thay cho các bộ com lê và carvat mà ta thấy ở các công ty khác, ở Microsoft, trong mùa hè, ra lại thấy các kiểu áo cộc, áo phông và mọi thứ khác. Cũng như vậy, bản tin MicroNews của công ty có đưa ra một lời thông báo rằng đi chân

đất ở mọi nơi đều chấp nhận được, thậm chí khi vào quán cafe. Tóm lại, làm việc tại nhà bạn mặc gì thì các nhân viên có thể cũng mặc theo cách như thế ở chỗ làm việc. Mặc dù chưa thấy ai mặc một bộ đồ tắm để làm việc, nhưng điều đó chắc cũng được chấp nhận.

Ở Microsoft có một phòng cung cấp luôn mở. Bất kỳ thứ gì thông dụng đều có sẵn để cho mọi người lấy dùng. Máy photocopy nếu bạn cần có thể tới đó. Với bất kỳ cái gì ít được sử dụng thường xuyên thì nhân viên gửi e-mail tới chỗ cung cấp và thứ yêu cầu đó sẽ được giao vào ngày hôm sau.

Ở Microsoft không có việc quy định giờ làm việc với các nhà lập trình và điều hành. Tuy nhiên, một số vị trí cần làm đúng giờ như nhân viên hỗ trợ kỹ thuật, nhân viên tiếp tân của toà nhà. Các nhân viên có thể chọn giờ làm việc của mình nhưng phải có những khoảng thời gian xác định hàng ngày. Mọi người có thể bắt đầu vào những thời gian khác nhau và làm việc theo những giờ khác nhau mỗi ngày. Liệu điều này có dẫn đến mọi người làm việc ít hơn không? Ngược lại phần lớn mọi người đều làm ít nhất 10h ngày. Không có hệ thống ghi hay kiểm tra giờ giấc nhân viên. Nhân viên được đánh giá dựa trên công việc họ phải hoàn thành. Không cần đòi hỏi nhiều hơn cũng không ít hơn.

Microsoft có nhiều quán cafe tại chỗ. Điều này quan trọng vì chúng giúp các nhân viên không cần phải rời khỏi chỗ để đi ăn. Trong quán có cả món đặc sản, cafe trong một toà nhà này thì ăn chay, nơi khác phục vụ người sành ăn bánh pizza, hay món ăn dân tộc. Tất nhiên cũng có những quán cafe cung cấp bánh mì kẹp thịt, xa lát... ăn tại chỗ giúp ích cho công việc. Một lợi ích phụ xuất hiện là các nhóm làm việc trên một dự án hoặc có cuộc họp mở rộng thì có thể kéo nhau tới một quán cafe để thảo luận ở đó, không có sự gián đoạn trong những luồng suy nghĩ nhóm, với cafe, thức ăn ngon lành, không khí thoải mái họ không có các đặc điểm như ở khách sạn bốn sao nhưng phục vụ thì tốt hơn nhiều. Giống như nước uống được cung cấp miễn phí, cafe cũng được dùng thoải mái trong môi trường tốt hơn ở nhà với nhiều thứ dễ chọn. Bill cũng ăn trong những quán cafe hay ngay tại phòng làm việc. Không có các phòng ăn cho khách đặc biệt vì các chế độ đặc biệt cho các nhân viên cao cấp chỉ gây hại cho đạo đức công ty.

Cách tổ chức nơi làm của công ty chỉ nhằm một mục đích là làm tăng thêm tinh thần làm việc của nhân viên và do đó tăng thêm năng suất của từng thành viên. Chế độ trả lương trực tiếp cũng giữa cho họ tập trung vào công việc. Thực tế các nhân viên trong hãng sẽ dành nhiều giờ hơn cho công việc của họ, do đó, Microsoft đã nhận được ích lợi tối đa từ từng nhân viên của mình.

## **Thay lời hẹn gặp**

Có thể nói, mẫu hình doanh nghiệp Microsoft thực sự là mẫu hình kinh tế thành công chói lọi của thế kỷ XX. Sự sáng suốt, tầm nhìn trí tuệ và những bài học quản lý của Microsoft, Bill Gates có thể ví như một "ngon hải đăng" soi rọi cho hoạt động kinh doanh trong bất kỳ ngành nào, doanh nghiệp nào.

Chúng tôi tin tưởng rằng các bạn cũng nhận ra những bí quyết thành công của Microsoft, đứng trên những bí quyết đó hội tụ vận dụng, dốc sức tiến bước vững chắc trên thương trường, doanh nghiệp của bạn cũng sẽ sớm gặt hái những thành công tầm cỡ.

