

Tủ sách
DOANH TRÍ
Do PACE thực hiện

QUẢN TRỊ? BẰNG VĂN HÓA

Cách thức Kiến tạo & Tái tạo
VĂN HÓA TỔ CHỨC

Quản trị bằng văn hóa là tương lai của quản trị.
Không một tổ chức nào có thể trở nên độc đáo,
lớn mạnh và bền vững mà không quan tâm
sâu sắc đến văn hóa và văn hóa tổ chức.

GIẢN TƯ TRUNG



NHÀ XUẤT BẢN TRÍ THỨC

PACE
INSTITUTE OF MANAGEMENT

Mỗi thành viên của tổ chức không chỉ là người thụ hưởng văn hóa, mà còn là người kiến tạo văn hóa. Do vậy, cách tốt nhất để kiến tạo văn hóa tổ chức là giúp cho từng thành viên trong tổ chức biết cách kiến tạo văn hóa của chính mình.

MỤC LỤC

<i>LỜI MỞ</i>	9
PHẦN I: TƯ TƯỞNG KINH DOANH	17
1. Tại sao phải tìm hiểu về Tư tưởng Kinh doanh?	19
2. Tư tưởng là gì? Có phải tư tưởng quá cao siêu?	24
3. Tư tưởng kinh doanh & Đạo kinh doanh là gì?	28
4. Tâm nhìn & Sứ mệnh của doanh nghiệp là gì?	31
5. Kinh doanh “vì người” là cách “vì mình” khôn ngoan nhất!	49
6. Sứ mệnh - Mang lại cái gì cho ai? Cái gì là cái gì và ai là ai?	54
7. Từ “Tư tưởng kinh doanh” đến “Chiến lược đột phá”	58
8. Truyền “Tư tưởng kinh doanh” từ Lãnh đạo đến Đội ngũ	66
9. Trao đổi & Hỏi đáp thêm về “Tư tưởng kinh doanh”	68
PHẦN II: VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	73
1. Đi tìm chân dung “con voi” văn hóa doanh nghiệp	75
2. Văn hóa là gì? Một số lăng kính về văn hóa?	76
3. Văn hóa doanh nghiệp & Vai trò của văn hóa doanh nghiệp?	96
4. Vì sao chưa kiến tạo thành công văn hóa mà mình mong muốn?	116
5. Các lý thuyết & Mô hình kiến tạo văn hóa phổ biến thế giới	117
6. Triết lý kiến tạo văn hóa tổ chức của PACE Consulting	121
7. Phương pháp kiến tạo văn hóa tổ chức của PACE Consulting	124
8. Quy trình kiến tạo văn hóa tổ chức của PACE Consulting	129
9. Các giải pháp kiến tạo văn hóa nổi tiếng thế giới hiện nay	227
PHẦN III: VĂN HÓA KINH THƯƠNG	245
1. Nhìn lại văn hóa kinh thương Việt Nam	247
2. Nhìn ra văn hóa kinh thương các nước	253
3. Nghĩ về văn hóa kinh thương Việt Nam	288
<i>LỜI KẾT</i>	309
<i>PHỤ LỤC</i>	313

Đôi lời từ tác giả

Tôi đặc biệt quan tâm đến chủ đề “*Văn hóa Doanh nghiệp*” từ khá sớm, trong bối cảnh đất nước đang chuyển mình mạnh mẽ từ nền kinh tế bao cấp với cơ chế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường theo quy luật cung cầu, nhất là kể từ khi Luật Doanh nghiệp mới ra đời năm 1999.

Quan sát những doanh nghiệp ra đời trong khoảng thời gian này, tôi có thể thấy được niềm khát khao làm giàu chính đáng và mãnh liệt của rất nhiều doanh nhân. Nhưng cũng như cuộc sống của một con người, ý nghĩa tồn tại của con người nằm ở đâu, ý nghĩa tồn tại của từng doanh nghiệp nằm ở đâu?... Điều đó đã thôi thúc tôi tìm hiểu và xây dựng một khung tham chiếu về văn hóa cho các doanh nghiệp tham khảo thông qua những khái niệm như “tầm nhìn / vision”, “sứ mệnh / mission”, “triết lý kinh doanh / business philosophy”, hay “giá trị cốt lõi” / core values”.

Tôi cho rằng, văn hóa đối với từng cá nhân, đội ngũ và tổ chức là vô cùng quan trọng. Bởi lẽ, văn hóa vừa là “chân ga” giúp ta chinh phục bao “đèo cao”, vừa là “chân thắng” ngăn ta rơi xuống “vực sâu”.

Cũng từ nhận thức này mà ngay từ những ngày đầu Trường Doanh nhân PACE (tiền thân của Học viện Quản lý PACE) được thành lập vào năm 2001, chúng tôi đã tiên phong triển khai môn học “*Văn hóa Doanh nghiệp*”, và mấy năm sau đó là môn “*Tư tưởng Kinh doanh*”.

Có thể nói, Trường PACE là nơi đầu tiên tại Việt Nam biến “*Tư tưởng Kinh doanh*” và “*Văn hóa Doanh nghiệp*” thành các môn học quan trọng và các chương trình đào tạo chính thức dành cho doanh nhân và các nhà lãnh đạo trong nhà trường.

Và tính đến nay, hàng vạn lãnh đạo doanh nghiệp, lãnh đạo tổ chức, lãnh đạo nhân sự và các cấp lãnh đạo đã tham gia hai chương trình đào tạo này và áp dụng những triết lý, phương pháp và giải pháp trong hai chương trình đó vào câu chuyện hoạch định chiến lược, cũng như câu chuyện kiến tạo hay chuyển đổi văn hóa của cá nhân, bộ phận và tổ chức mình.

Để có thể lan tỏa tinh thần và kiến thức về chủ đề rất quan trọng và cũng vô cùng thú vị này đến với Quý vị độc giả, cũng như các doanh nghiệp, tổ chức trên khắp mọi miền đất nước, chúng tôi đã nghĩ đến việc đúc kết một số nội dung nền tảng của hai bài giảng về “*Tư tưởng Kinh doanh*” và “*Văn hóa Doanh nghiệp*” vào trong cuốn sách này.

Ngoài những nội dung chọn lọc của hai bài giảng, cuốn sách này còn được bổ sung thêm một số nội dung từ Bộ sách “*Đạo Kinh Doanh - Việt Nam & Thế Giới*”

gồm 15 cuốn mà tôi chủ trì việc tổ chức biên soạn. Bộ sách này được thực hiện từ năm 2006 nhằm tìm hiểu về cuộc đời, sự nghiệp, tư tưởng và đạo kinh doanh của các doanh nhân huyền thoại của thế giới và Việt Nam do đội ngũ chuyên gia của PACE cùng các cộng tác viên thực hiện.

Đồng thời, tôi cũng nỗ lực chọn lọc và tổng hợp một số mô hình, phương pháp và giá trị nổi bật về văn hóa doanh nghiệp từ những nhà tư tưởng gia quản trị hàng đầu thế giới và từ các tập đoàn đa quốc gia ẩn tượng, cũng như chia sẻ một số mô hình và phương pháp về văn hóa doanh nghiệp của các trường kinh doanh hàng đầu thế giới và các hãng tư vấn quản trị toàn cầu để chúng ta cùng nhau tìm hiểu.

Đặc biệt, các khái niệm, triết lý và phương pháp của tôi trong cuốn sách này cũng đã được đã được các nhóm giảng viên của *Trường Doanh Nhân PACE* (thuộc Học viện Quản lý PACE) và các nhóm chuyên gia tư vấn của *PACE Consulting* (thuộc Học viện Quản lý PACE) sử dụng để đào tạo & tư vấn về *Văn hóa Doanh nghiệp* (Corporate Culture) & *Chuyển đổi Văn hóa* (Culture Transformation) cho nhiều doanh nghiệp, tập đoàn trên khắp cả nước trong suốt nhiều năm qua.

Cùng với việc tổng hợp tri thức và chia sẻ góc nhìn, thông qua cuốn sách, tôi cũng mong muốn góp phần cổ vũ và thúc đẩy cho sự hình thành và phát triển của một phương cách quản trị mới,

vừa nhân văn, vừa hiệu quả, đó là “*Quản trị bằng Văn hóa / Quản trị bằng Tự trị*” (Management by Culture / Management by Self-Management).

Bởi lẽ tôi tin rằng, bên cạnh các phương cách quản trị truyền thống như *Quản trị bằng Luật lệ* (Management by Policies) hay *Quản trị bằng Mục tiêu* (Management by Objectives) thì *Quản trị bằng Văn hóa* (Management by Culture) chính là tương lai của quản trị và tương lai của lãnh đạo trong một thế giới đầy biến động và trong một bối cảnh mà con người ngày càng trở nên độc lập và tự do hơn.

Cuốn sách này có sự tích hợp xuyên suốt từ *tinh thần, tư tưởng và triết lý* cho đến *phương pháp và giải pháp*, cũng như có sự kết nối 5 chủ thể văn hóa là *cá nhân, bộ phận, tổ chức, kinh thương, quốc gia*, và nội dung cuốn sách được chia làm 03 phần chính như sau:

- **Phần I - Tư tưởng kinh doanh:** Ta không thể bàn về văn hóa doanh nghiệp mà trước hết không bàn về tư tưởng kinh doanh của những nhà sáng lập và những người lãnh đạo của doanh nghiệp, bởi đó chính là thứ làm nên nền tảng và chi phối văn hóa tổ chức. Trong phần này, ta sẽ tìm hiểu về tư tưởng nói chung và tư tưởng kinh doanh nói riêng, nhằm góp phần giúp các cấp lãnh đạo định hình tư tưởng và đưa ra những “*chiến lược đột phá*” cho sự phát triển vững mạnh của doanh nghiệp.

- **Phần II - Văn hóa doanh nghiệp:** Dựa trên nền tảng của tư tưởng kinh doanh và chiến lược đột phá, ta sẽ tìm hiểu về văn hóa, văn hóa doanh nghiệp và vai trò của nó, cũng như những triết lý, phương pháp và giải pháp để kiến tạo văn hóa cho cá nhân, đội ngũ và tổ chức. Đồng thời, biết cách biến văn hóa doanh nghiệp vừa là một công cụ quản trị hiệu quả, vừa là đích đến nhân văn của quản trị.
- **Phần III - Văn hóa kinh thương:** Cuối cùng, sẽ thật thiếu sót nếu ta nói về văn hóa doanh nghiệp mà không bàn về văn hóa kinh thương của quốc gia, bởi mỗi doanh nghiệp không chỉ là nhân tố thụ hưởng (hay bị ảnh hưởng) bởi văn hóa kinh thương, mà còn là chủ thể góp phần kiến tạo nên nền văn hóa kinh thương của quốc gia mình. Trong phần này, ta sẽ *nhìn lại* văn hóa kinh thương của Việt Nam xưa và nay với những điểm tốt đẹp và những điểm hạn chế; *nhìn ra* văn hóa kinh thương của một vài quốc gia chọn lọc như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore, Israel, UEA/ Dubai...; và từ đó *nghĩ về* văn hóa kinh thương Việt Nam trong tương lai đặt trong tầm nhìn phát triển lâu dài của quốc gia.

Cuốn sách này được viết và chia sẻ với những ai đã và đang quan tâm đến câu chuyện kiến tạo văn hóa cho cá nhân, cho bộ phận, cho tổ chức, hay cho cộng đồng, đặc biệt là những nhà lãnh đạo và những người phụ trách xây dựng văn hóa trong các tổ chức.

Tôi tin rằng, phần lớn những tư duy và phương pháp kiến tạo văn hóa được chia sẻ trong cuốn sách này có tính nguyên lý, nên không chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp, mà còn có thể áp dụng cho mọi loại hình tổ chức khác, bao gồm cả *trường học, bệnh viện, báo chí, các tổ chức xã hội, cơ quan nhà nước, hay các tổ chức phi chính phủ.*

Cuốn sách này vừa tổng hợp kiến thức từ nhiều nguồn tư liệu, vừa chia sẻ những khái niệm, triết lý, mô hình, phương pháp từ góc nhìn riêng của tác giả về văn hóa, văn hóa doanh nghiệp và cách thức kiến tạo văn hóa. Tuy nhiên, các chủ đề mà cuốn sách đề cập đều rất lớn, rất khó, lại rất mơ hồ và trừu tượng, nên cho dù có nỗ lực tới đâu thì cuốn sách cũng khó có thể tránh khỏi những sai sót nhất định.

Do vậy, nếu có gì sai sót, tôi rất mong được Quý độc giả góp ý để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong lần tái bản tiếp theo.

Mỗi cuốn sách, kể cả cuốn sách này, cũng chỉ có thể chia sẻ một vài góc nhìn để chúng ta cùng nhau tham khảo, cùng nhau thảo luận, học hỏi và phát triển, thay vì áp đặt góc nhìn của nhau. Bởi lẽ, áp đặt góc nhìn thì sẽ không còn phù hợp với chủ đề “văn hóa”. Hơn nữa, văn hóa là một chủ đề rất phức tạp và rộng lớn, làm sao có góc nhìn nào có thể gói gọn được tất cả?!

Qua đây, tôi cũng xin chân thành cảm ơn các đồng nghiệp ở Trường Doanh Nhân PACE, Viện Giáo Dục IRED, các vị thúc giục đáng kính ở Quỹ Văn hóa Phan Châu Trinh, Giải thưởng Sách Hay, Học bổng Lãnh đạo Khai phóng IPL Scholarship, và các chuyên gia tư vấn Văn hóa Doanh nghiệp ở PACE Consulting đã chia sẻ thêm nhiều thông tin, chất liệu và tư liệu quý trong suốt quá trình tôi thực hiện cuốn sách này. Và đặc biệt là cảm ơn người cộng sự Lê Nguyễn Trần Huỳnh đã đồng hành cùng tôi, giúp lược ghi các bài giảng của tôi và tổng hợp thêm tư liệu cho cuốn sách. Tôi rất trân quý sự đồng hành và trợ giúp này. Nếu không có sự khích lệ và hỗ trợ của các đồng nghiệp, các chuyên gia uy tín và các học giả đáng kính thì tôi cũng khó mà hoàn thành được cuốn sách này như mong đợi, nhất là trong những ngày tháng bận bịu công việc.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn quý độc giả đã dành thời gian cho cuốn sách và đón nhận những chia sẻ của tôi. Tôi hi vọng quý vị sẽ tìm thấy những điều hữu ích từ cuốn sách này nhằm góp phần kiến tạo nên một nền văn hóa mong muốn cho cá nhân, đội ngũ và tổ chức của mình, đồng thời cổ vũ cho một phương pháp quản trị mới, giúp chúng ta ngày càng trở nên nhân văn hơn và hiệu quả hơn, đó là “Quản trị bằng Văn hóa”!

Sài Gòn, 10/2023

Giản Tư Trung

Phần I

TƯ TƯỞNG
KINH DOANH

TẠI SAO PHẢI TÌM HIỂU VỀ TƯ TƯỞNG KINH DOANH?

Trước khi tìm hiểu về Văn hóa doanh nghiệp, ta hãy tìm hiểu về Tư tưởng kinh doanh, bởi lẽ “tư tưởng” là linh hồn cốt lõi của “văn hóa” và “tư tưởng kinh doanh” là hồn cốt của “văn hóa doanh nghiệp”.

Năm 2001, một năm ngay sau khi Luật Doanh nghiệp ra đời, tôi và cộng sự đã sáng lập *Trường Doanh nhân PACE* - ngôi trường đầu tiên dành riêng cho giới doanh nhân trong lịch sử kinh thương Việt Nam.

Trong thời gian dài, hàng năm, Trường PACE cũng thường tiếp đón các phái đoàn từ các trường kinh doanh trên thế giới ghé thăm và các giáo sư cũng thường đặt câu hỏi: Trường PACE có đào tạo doanh nhân về “*Đạo đức kinh doanh*” không?

Tôi trả lời, ở Trường PACE không có môn học này. Câu trả lời này khiến họ rất ngạc nhiên, bởi không hiểu nổi tại sao một ngôi trường doanh nhân tên tuổi hàng đầu mà lại không hề giảng dạy môn học quan trọng bậc nhất này đối với mỗi doanh nhân.

Rồi nhiều người lại hỏi thêm: Trường PACE có môn “*Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp*” (CSR) không? Tôi trả lời, ở Trường PACE cũng không có môn học này. Điều này lại khiến họ còn ngạc nhiên hơn nữa.

Nhưng rồi các vị vẫn hỏi thêm câu cuối: Sắp tới Trường PACE có ý định đưa hai môn này vào chương trình đào tạo không?

Và câu trả lời của tôi vẫn tiếp tục là không. PACE chưa bao giờ dạy môn “*Đạo đức kinh doanh*” và “*Trách nhiệm xã hội*”, và trong tương lai PACE cũng không có ý định đưa hai bộ môn này vào chương trình đào tạo của trường.

Lúc này, gần như giáo sư của các đoàn đều sốc khi không hiểu chúng tôi đã đào tạo những gì cho doanh nhân mà lại không đề cập đến *đạo đức* và *trách nhiệm* của họ. Bởi kinh doanh mà không có đạo đức, không có trách nhiệm sẽ tạo ra một thể hệ doanh nhân vô cùng nguy hiểm cho xã hội.

Thực tế, trong hoạt động đào tạo, chúng tôi đặc biệt coi trọng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, luôn mong muốn góp phần phát triển một thể hệ doanh nhân có đạo đức, có trách nhiệm, chỉ là chúng tôi không dùng cách tiếp cận những vấn đề này theo cách truyền thống như lâu nay. Đơn giản là vì, đã là người lớn, lại là lãnh đạo, có lẽ ít ai muốn được “*dạy bảo*” là phải có đạo đức hay phải có trách nhiệm.

Do vậy, thay vì triển khai môn học “*Đạo đức kinh doanh*” và “*Trách nhiệm xã hội*”, PACE đã triển khai một môn học thay thế mà các doanh nhân học viên rất tâm đắc, đó là môn “*Tư tưởng kinh doanh*”.

Môn học này không hề nhắc đến “*đạo đức*” và “*trách nhiệm*”, mà chia sẻ các tư tưởng và triết lý mà khi hiểu rõ chúng, một cách tự nhiên, doanh nhân sẽ coi trọng đạo đức và có trách nhiệm hơn. Bởi lẽ, việc ta nói nhiều hay nói ít về đạo đức và trách nhiệm không quan trọng, mà quan trọng là phải hiểu được bản chất gốc rễ của vấn đề.

Làm thế nào để kiếm tiền nhanh hơn, nhiều hơn và bền hơn?

Tư tưởng kinh doanh bắt nguồn từ một câu hỏi tiền đề mà mọi doanh nhân và doanh nghiệp đều muốn tìm câu trả lời, đó là *“Làm thế nào để kiếm tiền nhanh hơn, nhiều hơn và bền hơn?”*

Từ câu hỏi này, trong các buổi học, tôi gợi ý có hai cách kiếm tiền để các doanh nhân cùng thảo luận và lựa chọn:

- *Cách thứ Nhất:* Kiếm được 10 đồng, nhưng bị ghét (nghĩa là, cách này tuy giàu, nhưng bất lương);
- *Cách thứ Hai:* Kiếm được nửa đồng, nhưng được quý (nghĩa là, cách này tuy ít tiền, nhưng tử tế).

Các doanh nhân, có người chọn cách Một, có người chọn cách Hai, có người không muốn chọn cách nào cả. Thế là tôi gợi ý thêm một cách nữa:

- *Cách thứ Ba:* Kiếm được 100 đồng và được quý trọng (nghĩa là, cách này vừa giàu lại vừa sang).

Nếu lựa chọn thì ai cũng muốn chọn cách kiếm tiền thứ Ba này, vì giấc mơ giàu sang cũng là ước mơ chung của con người khi làm kinh doanh. Tuy nhiên, trên thực tế thì rất nhiều người “mơ” cách Ba, nhưng lại “làm” cách Một, vì họ không nghĩ ra cách Ba.

Tại sao lại không nghĩ ra hay chưa nghĩ ra cách Ba?

Có 5 nguyên nhân chính dẫn đến việc này:

- *Một là*, do thiếu **tổ chất**. Bởi lẽ, không hẳn là ai cũng làm kinh doanh được và ai cũng làm lãnh đạo được, nên ngoài khát vọng và quyết tâm cao độ, còn cần phải có tổ chất phù hợp mới có thể thành công (dù tổ chất có thể chỉ chiếm 1% lý do của thành công, còn 99% là do nỗ lực, cách sống và các yếu tố khác). Bởi lẽ, “một con cá thì không thể leo cây”, dù cho con cá đó có “khát vọng leo cây” cháy bỏng đi chăng nữa. Do vậy, cuộc đời con người nhiều khi cũng phải chấp nhận thử-sai, phải “quăng mình” vào cuộc sống thì mới biết được mình là ai, mình thích gì và mình giỏi gì để từ đó quyết định là mình nên làm lãnh đạo hay nên làm chuyên gia, nên làm kinh doanh hay nên làm nghề khác.
- *Hai là*, do thiếu **niềm tin**. Họ không tin rằng trên đời này lại có cách kiếm tiền thứ Ba. Họ cho rằng, làm gì có cách nào kiếm được nhiều tiền mà lại được quý trọng như vậy. Họ chỉ tin rằng “*thật thà, thẳng thắn, thường thua thiệt*”, chứ không chịu tin “*thật thà, thẳng thắn, thường thắng to*”. Nếu có niềm tin thì cũng chưa chắc nghĩ ra cách Ba này, nhưng nếu không có niềm tin thì chắc chắn không bao giờ nghĩ ra được.
- *Ba là*, do thiếu **phương pháp**. Cho dù có tổ chất, có niềm tin, nhưng nếu thiếu phương luận để tư duy thì vẫn không thể ra cách Ba được. Do vậy, cần phải nắm rõ phương pháp tư duy thì khả năng nghĩ ra được cách kiếm tiền thứ Ba sẽ cao hơn nhiều.

- *Bón là*, do thiếu **bền chí**. Dù có tố chất, có niềm tin, có phương pháp, nhưng nếu thiếu sự dẫn thân và bền chí thì cũng không thể nghĩ ra cách Ba. Một doanh nhân nổi tiếng của Nhật Bản, khi 18 tuổi ông có một giấc mơ là sẽ tạo ra cái gì đó mà mình là người giỏi bậc nhất thế giới tạo ra cái đó. Giấc mơ này đã ám ảnh vị doanh nhân này trong suốt nhiều năm. Sau bao thăng trầm, với vô số thất bại và trải nghiệm, mãi đến năm 52 tuổi, ông mới nghĩ ra việc tạo ra sản phẩm Piston dùng cho động cơ và chỉ hơn 10 năm sau tập đoàn của ông đã chiếm thị phần lớn về Piston trên toàn cầu. Như vậy, phải mất hơn 34 năm cùng với sự kiên định không mệt mỏi, ông mới có thể hiện thực hóa được giấc mơ thời trai trẻ của mình. Bởi lẽ, cần phải kiên tâm bền chí, không ngừng nung nấu, ấp ủ và dẫn thân mới có thể nghĩ ra cách Ba được. Hay nói cách khác, việc nghĩ ra cách Ba, hiếm khi là câu chuyện sau một đêm. Bởi lẽ, theo quy luật, chỉ khi tích đủ “lượng” thì mới có thể biến thành “chất”, và khi lượng đủ thì chất sẽ đổi.
- *Năm là*, do thiếu **may mắn**. Để thành công bền vững, ngoài tố chất, niềm tin, phương pháp và bền chí thì đôi khi cũng cần thêm một chút may mắn, một chút cơ duyên. Tuy nhiên, cần nhớ rằng, may mắn chỉ đến với những ai có tố chất, có niềm tin, có phương pháp, có cách sống đáng quý và nhất là có sự dẫn thân một cách bền bỉ. Chính nhờ có những yếu tố này mà Newton mới có thể phát minh ra lực hấp dẫn và định luật vạn

vật hấp dẫn khi nhìn thấy quả táo rơi, Acsimet phát hiện ra định luật mang tên mình khi đang tắm bồn, và Edison phát minh ra bóng đèn sau 10.000 lần thử nghiệm. Bất kể những câu chuyện này là truyền thuyết hay thực tế thì đều rất đáng cho ta phải suy ngẫm.

Trong 5 nguyên nhân trên, chủ đề “*Tư tưởng Kinh doanh*” tập trung vào việc tìm lời giải cho nguyên nhân thứ ba, tức là chia sẻ những *tư duy* và *phương pháp* để có thể phát kiến ra các chiến lược kinh doanh đột phá, từ đó, không chỉ kiếm tiền nhanh hơn, nhiều hơn và bền hơn, mà còn tạo ra những lợi ích cho bản thân và mang lại những giá trị to lớn cho người khác và cho cộng đồng.

TƯ TƯỞNG LÀ GÌ? CÓ PHẢI TƯ TƯỞNG QUÁ CAO SIÊU?

Trước khi tìm hiểu về “*Tư tưởng kinh doanh*”, ta hãy tìm hiểu khái niệm “*tư tưởng*”. Để tiện cho việc thảo luận về các nội dung trong cuốn sách này,

“Tư tưởng là hệ thống các tín niệm quan trọng để làm cơ sở cho việc hình thành các ước muốn, cũng như cách thức nhằm đạt được những ước muốn đó”

tôi định nghĩa về tư tưởng như sau: “*Tư tưởng là hệ thống các TÍN NIỆM quan trọng để làm cơ sở cho việc hình thành các ước muốn, cũng như cách thức nhằm đạt được những ước muốn đó*”. Từ quan trọng nhất trong định nghĩa này chính là từ “*tín niệm*”.

Vậy “tín niệm” là gì? Đó là những quan niệm, những niềm tin đã được xác tín, hay nói cách khác là những quan niệm mà trong sâu thẳm một người tin chắc là đúng, là chân lý. Hệ thống các tín niệm nền tảng này cũng có thể gọi là “hệ điều hành” hay “hệ giá trị” hay “ý thức hệ” của mỗi người để vận hành cuộc đời của mình.

Trong cuốn sách “Đúng Việc - Một góc nhìn về câu chuyện khai minh” (NXB Tri thức, 2015), tôi có đưa ra một mẩu chuyện nhỏ để làm rõ định nghĩa trên:

Hai gia đình nọ có hai cậu con trai ngang tuổi nhau, học cùng lớp, cùng trường, cả hai gia đình này đều rất giàu có và cùng ở trong một khu biệt thự sang trọng. Cậu con trai của gia đình A, mỗi khi ra đường, nếu đi xe hơi thì ít ra phải là siêu xe, nếu đi xe máy thì tẹt lăm phải là SH, và mỗi lần sinh nhật thì phải tổ chức ở Hong Kong, Singapore, Bali, Honolulu hay Maldives, hoặc tẹt lăm thì phải là một khách sạn 5 sao nào đó ở trong nước. Có như vậy thì cậu mới cảm thấy xứng tầm, xứng đáng với đẳng cấp của mình, và cậu rất tự hào về cái “đẳng cấp” này. Ngược lại, cậu con trai của gia đình B (thậm chí còn giàu hơn gia đình A) thì lại sống giản dị và hòa đồng, cậu hầu như không bận tâm đến chuyện đi xe gì hay tổ chức sinh nhật ở đâu, ở khách sạn 5 sao cũng được hay thậm chí ăn bò bía với bạn ở vỉa hè cũng vui. Dĩ nhiên là cậu cũng có niềm tự hào của riêng mình, nhưng niềm tự hào đó nằm ở những thứ khác, chứ không nằm ở nhà to hay xế xịn.

Điều gì làm nên sự khác biệt trong cách hành xử của hai cậu con trai nhà giàu nói trên? Đó chính là sự khác biệt trong *hệ thống các tín niệm* về điều gì làm nên giá trị của con người, điều gì là thứ đáng để tự hào của hai cậu bé và của hai gia đình mà các cậu đang sống. Nếu tín niệm rằng, giá trị của một con người được đo bằng những của cải mà người đó sở hữu, lẽ đương nhiên là người ta sẽ ước muốn những thứ xa xỉ đó, tìm mọi cách để có được chúng để khoe với mọi người. Trái lại, nếu tin rằng giá trị của con người nằm ở những thứ khác thì dù được bao phủ bởi của cải, người ta cũng không cần phải dùng đến chúng để “tô điểm” cho bản thân mình, vì họ còn có nhiều thứ khác hay ho để tự hào. Và sự khác biệt trong tư tưởng sẽ dẫn đến sự khác biệt về số phận của mỗi người, như người ta vẫn thường nói “Tư tưởng quyết định số phận” là vậy!

Có 5 yếu tố tạo nên tư tưởng hay tín niệm của mỗi người, từ trẻ con đến người lớn, đó là: *Gia đình, Nhà trường, Xã hội, Bạn bè, và Tự thân.*

Đối với riêng người lớn thì có thêm yếu tố thứ sáu, đó là *môi trường làm việc.*

Ta thấy phần lớn các yếu tố này là thuộc về ngoại cảnh, bởi lẽ ngoại cảnh là thứ có tác động lớn đến đa số con người chúng ta, như câu thành ngữ “gần mực thì đen, gần đèn thì rạng”.

Tuy nhiên, sự tự thân - những lựa chọn trong đời và ý chí nỗ lực vươn lên của ta - cũng vô cùng quan trọng. Là con người, ta có khả năng tự nhận thức và khả năng lựa chọn tư tưởng, tín niệm mà mình muốn có và sống với nó trong những hoàn cảnh khác nhau,

cả khi thuận lợi lẫn lúc bất lợi. Từ đó, ta có thể ảnh hưởng lên ngoại cảnh, thay vì để ngoại cảnh ảnh hưởng lên mình.

Để hiểu rõ hơn về tư tưởng, ta hãy tìm hiểu câu chuyện của Chuck Feeney, tỷ phú và nhà từ thiện người Mỹ. Năm 1958, Feeney sáng lập Tập đoàn kinh doanh hàng miễn thuế Duty Free Shoppers (DFS), dần đưa nó trở thành doanh nghiệp mua bán hàng cao cấp lớn nhất thế giới và trở thành tỷ phú. Tuy nhiên, ông lại cảm thấy trần trở và nảy sinh ước muốn quyên góp toàn bộ tài sản của mình cho hoạt động từ thiện. Từ ước muốn này, Feeney đã thành lập Quỹ Từ thiện The Atlantic Philanthropies vào năm 1982 và cho đến nay, ông đã quyên góp hơn 8 tỷ USD cho các tổ chức, trường đại học và quỹ nhân đạo trên khắp thế giới. Điều đặc biệt là mọi hoạt động từ thiện của Feeney đều là ẩn danh và chỉ hé lộ khi DFS được bán cổ phần cho tập đoàn LVMH vào cuối thập niên 1990. Hành động cao thượng của ông đã truyền cảm hứng cho rất nhiều người, đặc biệt là những “đồng nghiệp” tỷ phú như Warren Buffet hay Bill Gates.

Điều gì đã làm cho Feeney có ước muốn và hành động như vậy? Đó chính là tư tưởng, hay các tín niệm, của ông. Trước hết, ông quan niệm *“Tám vai liệm thì không có túi”*, tức là con người không thể mang tài sản và danh tiếng theo mình khi chết đi. Từ đó, ông quan niệm *“Cho đi khi còn sống / Giving while Living”* với niềm tin rằng *“Niềm hạnh phúc mà bạn có được từ việc giúp đỡ người khác là niềm hạnh phúc mà bạn không thể có được từ bất kỳ đâu khác”* (theo The Atlantic Philanthropies)

Vậy điều gì đã tạo nên tư tưởng trên của Feeney? Có nhiều yếu tố, trong đó có thể kể đến trước hết là từ chính mẹ ông, một người phụ nữ làm công việc y tá giàu lòng trắc ẩn, sau đó là những bài học về lòng bác ái mà ông học được tại trường trung học St. Mary tại thành phố Elizabeth nơi ông sinh ra, và đặc biệt là khi ông đọc được bài viết “*Phúc âm của sự giàu có*” của “vua thép” Andrew Carnegie, trong đó có câu: “*Cái chết trong sự giàu có là một cái chết đáng hổ thẹn / The man who dies thus rich dies disgraced*”.

TƯ TƯỞNG KINH DOANH & ĐẠO KINH DOANH LÀ GÌ?

Nếu tư tưởng là hệ thống các tín niệm quan trọng nói chung, thì “Tư tưởng kinh doanh” là hệ thống các tín niệm quan trọng về lời đáp cho hai câu hỏi (1) Kinh doanh là gì? và (2) Doanh nhân là ai?, từ đó làm cơ sở cho việc hình thành các ước muốn trong

kinh doanh, cũng như cách thức nhằm đạt được những ước muốn đó của người doanh nhân.

Tư tưởng kinh doanh chính là lời đáp của hai câu hỏi:

1/ Kinh doanh là gì?

2/ Doanh nhân là ai?

Ngày nay, doanh nhân đã trở thành một nghề “thời thượng”. Hình ảnh doanh nhân được tôn vinh trên khắp các mặt

báo, và có hẳn một ngày (ngày 13/10) để tôn vinh doanh nhân và cống hiến của họ (tương tự như nghề thầy giáo, nghề thầy thuốc hay nghề nhà báo).

Tuy nhiên, bên cạnh đó, đâu đó ta vẫn còn nghe những cái chép miệng: “Doanh nhân cái nổi gì, chỉ là phường con buôn!” hay những tiếng tặc lưỡi: “Toàn bọn trọc phú!” xuất hiện ngày một nhiều hơn, cùng với những vụ làm ăn bê bối bị vỡ lở. Vậy phải chăng cứ làm nghề kiếm tiền thì được gọi là doanh nhân, cứ kiếm được nhiều tiền thì là doanh nhân giỏi, làm thế nào để *phân biệt một doanh nhân đúng nghĩa với con buôn và trọc phú?*

Sự khác biệt nằm ở cách kiếm tiền và cách xài tiền của mỗi người. Có ba cách kiếm tiền:

- (1) *Kiểm tiền bằng cách mang (mang lại giá trị cho người khác).*
- (2) *Kiểm tiền bằng cách gây (gây hại cho người khác).*
- (3) *Kiểm tiền bằng cách vừa mang, vừa gây (vừa mang lại giá trị, vừa gây hại cho con người).*

Nếu trong quá trình kiếm tiền mà một người có lừa ai đó hoặc hại ai đó (tức theo cách Hai hoặc cách Ba), thì họ không phải là doanh nhân đúng nghĩa, mà là con buôn hoặc trọc phú, chỉ khác nhau về quy mô (con buôn thì quy mô nhỏ, trọc phú thì quy mô lớn). Còn nếu một người kiếm tiền đơn thuần bằng cách mang lại giá trị cho người khác (tức theo cách Một – chỉ “mang” và không “gây”), thì họ chính là doanh nhân đúng nghĩa.

<nội dung tiếp theo>



Văn hóa Tổ chức được hợp thành bởi 3 cấu phần văn hóa, đó là Văn hóa Nền tảng, Văn hóa Bản sắc và Văn hóa Học tập. Để có thể kiến tạo một Văn hóa Tổ chức vừa hiệu quả và nhân văn, vừa đậm đà bản sắc riêng thì cần phải tập trung vào Văn hóa Nền tảng và cần phải được vun bồi liên tục bởi Văn hóa Học tập.

GIẢI TƯ TRUNG

Nhà sáng lập Hệ Sinh Thái Quản Trị Toàn Cầu của PACE
Tác giả sách "Đúng Việc - Một góc nhìn về câu chuyện khai minh"
và sách "Sự phạm Khai phóng - Thế giới, Việt Nam & Tôi"

HỌC VIỆN QUẢN LÝ PACE
PACE Institute of Management



GIÁ: 250.000 đồng
PACE: 893 528040 106 8



QUẢN TRỊ BẢNG VĂN HÓA
ISBN: 978-604-340-928-4

